

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**  
**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE**

Evaluace vzdělávání příslušníků Policie ČR  
Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika maior, Sociologie minor

**Autor:** Adéla Kovářiková

**Vedoucí práce:** Mgr. Pavel Veselský Ph.D.

Olomouc 2022

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou prací na téma „*Evaluace vzdělávání příslušníků Policie ČR*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 30. 03. 2022

Podpis .....

## **Poděkování**

Velmi ráda bych touto cestou poděkovala panu Mgr. Pavlu Veselskému Ph.D. za jeho ochotu, odborné vedení a cenné rady při tvorbě této práce.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	<i>Adéla Kovářiková</i>
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	<i>Andragogika maior, Sociologie minor</i>
<b>Obor obhajoby práce:</b>	<i>Andragogika</i>
<b>Vedoucí práce:</b>	Mgr. Pavel Veselský Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2022

<b>Název práce:</b>	Evaluace vzdělávání příslušníků Policie ČR
<b>Anotace práce:</b>	Bakalářská práce se zabývá evaluací vzdělávání příslušníků Policie ČR. V teoretické části je pojednáváno o profesním vzdělávání, vzdělávání příslušníků Policie ČR a evaluaci vzdělávání. Na teoretickou část je navázáno empirickou částí, ve které je v rámci dotazníkového šetření využíván čtyř-úrovňový Kirkpatrickův evaluační model v oblasti vzdělávání policistů z Územního odboru Zlín, který zjišťuje přínos vzdělávacích kurzů pro místní policisty. Výstupem práce jsou analyzovaná data shrnující přínos vzdělávacích kurzů.
<b>Klíčová slova:</b>	evaluace, Kirkpatrickův model, profesní vzdělávání, Policie ČR
<b>Title of Thesis:</b>	Evaluation of the education of members of the Police of

	the Czech Republic
<b>Annotation:</b>	The bachelor's thesis deals with the evaluation of the education of members of the Police of the Czech Republic. The theoretical part deals with vocational education, education of members of the Police of the Czech Republic and evaluation of education. The theoretical part is followed by an empirical part, which uses a four-level Kirkpatrick evaluation model in the field of police training from the Zlín Territorial Department, which examines the benefits of training courses for local police officers. The output of the work is analyzed data summarizing the benefits of educational courses.
<b>Keywords:</b>	evaluation, Kirkpatrick's model, vocational training, Police of the Czech Republic
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Příloha č. 1: Organizační struktura Policie ČR Příloha č. 2: Nabídka vzdělávacích kurzů pro příslušníky Policie ČR Příloha č. 3: Dotazník pro příslušníky Policie ČR
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	49
<b>Rozsah práce:</b>	92 s. (93 179 znaků s mezerami)

## OBSAH

ÚVOD.....	7
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>9</b>
<b>1 PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>9</b>
1.1 Systém profesního vzdělávání.....	9
1.2 Členění profesního vzdělávání.....	10
1.3 Formy a metody vzdělávání.....	12
1.3.1 Formy vzdělávání.....	12
1.3.2 Metody vzdělávání.....	13
<b>2 VZDĚLÁVÁNÍ PŘÍSLUŠNÍKŮ POLICIE ČR.....</b>	<b>17</b>
2.1 Charakteristika Policie ČR.....	17
2.2 Organizační struktura Policie ČR.....	18
2.3 Systém vzdělávání příslušníků Policie ČR.....	19
2.3.1 Řídící, metodické a kontrolní subjekty Policie ČR.....	20
2.3.2 Vzdělávací subjekty Policie ČR.....	22
2.4 Nabídka vzdělávacích kurzů pro příslušníky Policie ČR.....	23
<b>3 EVALUACE VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>28</b>
3.1 Oblasti evaluace.....	28
3.2 Přístupy k evaluaci.....	30
3.3 Základní typy evaluace.....	31
3.4 Modely vyhodnocování vzdělávání.....	32
3.4.1 Kirkpatrickův model.....	33
3.4.2 Hamblinův pětiúrovňový model.....	35
3.4.3 Model dle Simmondse.....	36
3.4.4 Warr Bird Rackhamův model.....	37
3.5 Měření úrovně kompetencí.....	37
<b>EMPIRICKÁ ČÁST.....</b>	<b>40</b>
<b>4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....</b>	<b>40</b>
4.1 Limity výzkumného šetření.....	40
4.2 Výzkumné cíle.....	41
4.3 Metodologie výzkumu.....	42
4.4 Technika sběru dat.....	43
4.5 Časový harmonogram dotazníkového šetření.....	43
4.6 Výběr respondentů.....	44
4.7 Prezentace a interpretace údajů.....	45
4.7.1 Odpovědi na úroveň reakce.....	46
4.7.2 Odpovědi na úroveň učení.....	51
4.7.3 Odpovědi na úroveň chování.....	56
4.7.4 Odpovědi na úroveň výsledky.....	61
4.8 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	66
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>72</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>74</b>
<b>SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....</b>	<b>80</b>
<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>82</b>

## ÚVOD

Téma bakalářské práce „*Evaluace vzdělávání příslušníků Policie ČR*“ jsem si vybrala z důvodu mého zájmu o činnost Policie ČR, a taktéž kvůli jeho aktuálnosti.

Vzdělávání nás provází již od raného dětství, avšak absolvováním povinné školní docházky, není vzdělávání jedince u konce. V současné hektické době je na každého jednotlivce vyvíjen enormní tlak, prohlubovat své znalosti a dovednosti po celý svůj život, aby měl možnost uplatnění na trhu práce, aby byl konkurenceschopný, a také aby byl společností uznáván. Ve chvíli, kdy dojde k jeho uplatnění na trhu práce, cesta vzděláváním pokračuje, neboť pokud chtějí být firmy úspěšné, musí do svých řad přijímat kvalifikované zaměstnance, které dále rozvíjí dle potřeb a zájmů dané firmy. Aby byli zaměstnanci výkonní měli by být nadřizenými hodnoceni, odměňováni a také rozvíjeni (Hroník, 2007, s.14).

Pokud bereme v potaz dva základní segmenty trhu práce (soukromá a státní sféra), průsečíkem obou je důraz na vzdělávání. Ve své bakalářské práci se zaměřuji na státní sféru, konkrétně na příslušníky Policie ČR, kteří musí po celou dobu svého služebního poměru, prohlubovat své znalosti a dovednosti (*Policie České republiky: Police of the Czech Republic*, 2017, s. 78).

Cílem bakalářské práce je zjistit přínos vzdělávacích kurzů pro příslušníky Policie ČR. K naplnění tohoto cíle jsou nejdříve v rámci teoretické části prostřednictvím odborné literatury popsány tři hlavní témata jako je profesní vzdělávání, vzdělávání příslušníků Policie ČR a evaluace. Na teoretická východiska bylo navázáno realizací výzkumného šetření, ve kterém je

pomocí kvantitativního dotazníkového šetření koncipovaného pomocí čtyř-úrovňového Kirkpatrickova evaluačního modelu, zjišťován přínos vzdělávacích kurzů pro policisty z Územního odboru Zlín.

V první kapitole je představeno profesní vzdělávání. Je zde pojednáváno o systému profesního vzdělávání, své místo zde má také členění profesního vzdělávání, a také jsou zde vymezeny metody a formy vzdělávání.

Druhá kapitola teoretické části se věnuje vzdělávání příslušníků Policie ČR. Je zde pojednáváno o charakteristice, organizaci a řízení Policie ČR, dále je vymezen systém vzdělávání Policie ČR s ukázkou nabízených vzdělávacích kurzů pro příslušníky Policie ČR.

Třetí kapitola teoretické části popisuje evaluaci vzdělávání. Jsou zde vymezeny oblasti a přístupy k evaluaci, dále je pojednáváno o základních typech evaluace, modelech vyhodnocování s bližším zaměřením na Kirkpatrickův model, a také je zde představena specifická oblast evaluace měření úrovně kompetencí.

Čtvrtá kapitola je věnována výzkumnému šetření, ve kterém je pomocí kvantitativního dotazníkového šetření zjišťován přínos vzdělávacích kurzů pro policisty z Územního odboru Zlín. Výzkumné šetření je koncipováno pomocí čtyř-úrovňového Kirkpatrickova evaluačního modelu.

V závěru práce jsou shrnuty výsledky evaluace. Uvedeno je též doporučení týkající se možných změn v oblasti vzdělávání policistů z Územního odboru Zlín.



## TEORETICKÁ ČÁST

### 1 PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

V první kapitole práce se věnuji systému profesního vzdělávání, konkrétněji vzdělávacím institucím, které odborně rozvíjí zaměstnance, členěním profesního vzdělávání, jeho formám a metodám.

Další profesní vzdělávání dle Mužíka (2012, s. 25) je *„zpravidla vázáno na profesi, resp. pracovní pozici a role dospělého, a tím i na jeho ekonomickou aktivitu.“*

#### 1.1 Systém profesního vzdělávání

Každá instituce klade jiné nároky na své pracovníky, a tyto nároky by měly vést k rozvoji dalšího vzdělávání. Aby bylo profesní vzdělávání dospělých účelné, musí pro jeho zprostředkování existovat dostatečný počet vzdělávacích systémů. Mezi významné aktéry poskytující profesní vzdělávání se řadí vzdělávací instituce a zaměstnavatelé (Rabušicová & Rabušic, 2008, s. 129-130).

Mezi vzdělávací instituce řadíme školské instituce, vzdělávací a neziskové agentury a podnikové vzdělávací systémy.

Školské instituce nabízí zaměstnancům odborný rozvoj v doplnění středního a vyššího studia, složení dílčích zkoušek, dále účast ve formálním i neformálním vzdělávání a v ucelených studijních programech. Důvodem vzniku neškolských vzdělávacích institucí je stoupající poptávka po rozšíření odborností zaměstnanců. Rozdíl mezi školskými a neškolskými institucemi spočívá v jejich názvech, ale i v akreditaci MŠMT – neškolské instituce se

často nazývají poradenskými i konzultačními institucemi a nemusí mít akreditaci MŠMT (Rabušicová & Rabušic, 2008, s. 130).

Dalším aktérem podílejícím se na profesním vzdělávání je zaměstnavatel, který zprostředkovává zaměstnancům odborný rozvoj svépomocí nebo pomocí vzdělávacích aktivit od výše zmíněných vzdělávacích institucí. Vzdělávání zaměstnanců se zprostředkovává interně (na pracovišti), externě (mimo pracoviště) a na podnikem vlastních vzdělávacích střediscích (Rabušicová & Rabušic, 2008, s.131).

## **1.2 Členění profesního vzdělávání**

Palán a Langer (2008, s. 96) člení další profesní vzdělávání na tři dílčí kategorie – kvalifikační vzdělání, rekvalifikační vzdělávání a normativní vzdělávání:

- Kvalifikační vzdělávání – v této kategorii si zaměstnanec prohlubuje a zvyšuje svou kvalifikaci prostřednictvím získávání nových vědomostí a dovedností v absolvovaných vzdělávacích aktivitách. Dále pod tuto kategorii spadá zaškolení, jehož cílem je vybavit zaměstnance znalostmi a dovednostmi, potřebnými pro výkon dané profese, nejčastěji se s ním setkáme u dělnických profesí.
- Rekvalifikační vzdělávání – umožňuje změnit stávající kvalifikaci za jinou kvalifikaci či prohloubit stávající kvalifikaci o nové teoretické a praktické poznatky. Většinou probíhá u osob, kterým se nedaří se svou profesí uplatnit na trhu práce. Je spojována s pojmem poradenské programy, které se zaměřují na osoby vyžadující zvláštní péči – lidé s nízkým stupněm vzdělání, lidé se zdravotním znevýhodněním apod.

- Normativní vzdělávání – v této kategorii je vzdělávání po zaměstnancích vyžadováno zákonnou normou. Osoby musí získat odbornou způsobilost pro výkon své profese, jedná se například o elektrikáře, svářeče, revizní techniky, osoby pracující se zdvihacím zařízením apod.

Dalším autorem, který se zabývá členěním dalšího profesního vzdělávání je Mužík (2012, s. 26), který rozlišuje vzdělávání kvalifikační a vzdělávání rekvalifikační – viz Tabulka 1

**Tabulka 1- Členění dalšího profesního vzdělávání**

#### **DALŠÍ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ**

<b>kvalifikační vzdělávání</b>	<b>rekvalifikační vzdělávání</b>
postgraduální vzdělávání	předkvalifikační kurzy
zvyšování, prohlubování a rozšiřování kvalifikace	specifické rekvalifikace
zaučení, zaškolení	nespecifické rekvalifikace
	zaměstnanecké rekvalifikace

Beneš (2003, s. 185-186) rozlišuje další profesní vzdělávání dle hierarchie v podnikovém vzdělávání na:

- Vzdělávání vrcholového managementu – probíhá prostřednictvím hraní rolí, přednášek, na kterých se vrcholový management zdokonaluje ve strategickém myšlení, managementu času apod.
- Vzdělávání nižšího a středního managementu a personálu – probíhá prostřednictvím vzdělávacích aktivit, díky kterým si zaměstnanci prohloubí teoretické a praktické dovednosti.

- Vzdělávání řádových a perspektivních zaměstnanců – probíhá prostřednictvím školení, na kterých se zaměstnanci zdokonalují v týmové spolupráci, ve zvládnání stresu apod.
- Vzdělávání pro všechny zaměstnance podniku – pro zaměstnance jsou pořádány vzdělávací aktivity dle velikosti podniku. Zpravidla se jedná o jazykové kurzy.

### 1.3 Formy a metody vzdělávání

Aby byla vzdělávací aktivita realizovatelná, musí mít určený svůj cíl vzdělávání, obsah vzdělávání, následně vhodně zvolenou formu a metodu vzdělávání, vzdělávací techniku a pomůcky. Dle Bartoňkové (2010, s. 150) jsou formy a metody vzdělávání na sobě závislé, protože bez zvolené formy vzdělávání bychom nemohli zvolit metodu vzdělávání. Každá forma vzdělávání má na výběr z velkého množství metod.

V následující podkapitole jsou popsány formy – jakými způsoby je vzdělávací aktivita realizována a metody vzdělávání – jakými postupy je vzdělávací aktivita realizována.

#### 1.3.1 Formy vzdělávání

Barták (2015, s. 125) si pod pojmem forma vzdělávání představuje *„relativně trvalý, ustálený komplex didakticko-organizačních opatření, jimiž se realizuje vzdělávání ve vymezeném čase, prostoru a ve vztahu k didaktickým systémům živým (lektor-účastník) a neživým (metody, pomůcky, technika).“*

Při výběru forem vzdělávání se řídíme didaktickým kritériem, kde hraje hlavní roli soustředění účastníka vzdělávací aktivity na výuku a

ekonomickým kritériem, ve kterém se kalkulují náklady vynaložené na ubytování, cestování či uvolnění účastníků vzdělávací aktivity ze zaměstnaní (Bartoňková, 2010, s. 150).

Mezi formy vzdělávání dle Mužíka (1998, s. 114) patří přímá nebo také prezenční výuka, ve které se účastník vzdělávací aktivity přímo setkává s lektorem, dále kombinovaná výuka, ve které je kladen důraz na samostatně řízené studium, korespondenční výuka, ve které jsou účastníkovi zasílány tištěné studijní materiály poštou, distanční výuka a e-vzdělávání, které probíhají on-line prostřednictvím počítače.

### **1.3.2 Metody vzdělávání**

Metoda vzdělávání je jedním z nástrojů, kterými se vzdělávací aktivita realizuje. Naplňuje cíle a obsah vzdělávací aktivity a probíhá během dané formy výuky (Mužík, 1998, s. 114). Existuje velké množství metod vzdělávání, proto se při jejím výběru musíme pečlivě rozhodnout. Můžeme využít metody k rozvoji zaměstnanců, metody k zaškolování zaměstnanců či metody ke vzdělávání manuálních a duševních pracovníků (Koubek, 2011, s. 150).

Koubek (2011, s. 150) rozlišuje metody vzdělávání uplatňující se při výkonu profese na pracovišti a metody vzdělávání využívající se mimo pracoviště.

Metody vzdělávání na pracovišti nejčastěji využíváme v menších podnicích pro vzdělávání nově přijatých pracovníků a pro zaškolování stávajících zaměstnanců. Mezi výhody metod vzdělávání na pracovišti patří především učení se s konkrétními pracovními postupy ve firmě, průběh vzdělávání lze

přizpůsobit podmínkám vzdělávajícího se pracovníka, a jsou cenově výhodné. Mezi nevýhody metod na pracovišti patří nedostupnost kvalifikovaných školitelů, rušivé prostředí firmy a nedokončená práce školitele, kterou za něj dodělávají druzí pracovníci. Následují příklady metod uplatňujících se při vykonávání práce (Koubek, 2011, s. 151-155):

- Instruktaž při výkonu práce – v této metodě nadřízený nebo zkušený pracovník ukazuje méně zkušenému pracovníkovi dané pracovní postupy a on si je pozorováním osvojí a následně jej využívá při vykonávání své práce. Vzdělávající pracovník se musí při předvádění pracovního postupu soustředit, protože probíhá během pracovní doby v rušivém prostředí.
- Asistování – v této metodě vzdělávaný pracovník pomáhá na pracovišti zkušenému pracovníkovi, a tak se od něj učí novým pracovními postupům. Čím více se vzdělávaný pracovník podílí na práci se zkušeným pracovníkem, tím rychleji se učí poznatkům a osamostatňuje se. Asistování se využívá především při vzdělávání manuálních pracovníků a tam, kde je nutná delší doba pro osvojení pracovních postupů.
- Rotace práce – v této metodě se vzdělávající pracovník pohybuje v různých částech firmy, kde vykonává různé pracovní úkoly, díky nimž se stává flexibilnějším. Pokud je rotace práce zdárná zajišťuje flexibilitu jak pracovníkům, tak i celé firmě. Může se stát, že pracovník v některé pracovní pozici neuspěje a nadřízený zpochybní jeho pracovní způsobilost, tímto krokem se snižuje nejenom flexibilita vzdělávaného pracovníka, ale také jeho sebevědomí.

Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou využívány pro nově příchozí pracovníky a také k zaškolování stávajících pracovníků. Vzdělávací aktivity určené k rozvoji znalostí a dovedností pracovníků se konají ve vzdělávacích institucích a zařízeních, vývojových pracovištích apod. Mezi výhody metod vzdělávání mimo pracoviště patří především vysoká kvalifikace školitelů, kteří jim zprostředkovávají nejnovější znalosti a dovednosti potřebné k jejich profesi, dále jsou to vztahy s pracovníky jiných podniků, utvářené během vzdělávací aktivity a také moderní technologie při výuce, díky nimž pracovníci získávají cenné zkušenosti. Mezi nevýhody metod vzdělávání mimo pracoviště patří vysoké náklady vzdělávacích aktivit, metody jsou zaměřeny spíše na teoretické znalosti, které nemusí být přímo uplatnitelné v podniku a také absence pracovníků v podniku při výskytu pracovního problému. Následují příklady metod uplatňujících se při vykonávání práce (Koubek, 2011, s. 155-159):

- Přednáška – jedná se o jednostranný mluvený výklad, pomocí kterého jsou účastníkům vzdělávací aktivity předávány nové vědomosti a dovednosti. Je určena pro větší publikum účastníků, to může být její nevýhodou, neboť zde není velký prostor pro zodpovězení dotazů.
- Seminář – v seminářích se nejedná pouze o jednostranný mluvený akt, ale je v něm umožněna diskuze mezi školiteli a účastníky daného vzdělávacího kurzu. Pomocí diskuze se účastníci aktivně zapojují do řešení dané problematiky a obměňují ji o své nápady.
- E-learning – vzdělávání pracovníků probíhá pomocí počítačů. Firmy mají svou počítačovou síť, do které vkládají studijní materiály a vytváří

vzdělávací kurzy, které pracovníkovi nahradí školení pomocí přednášek. Výhodami e-learningu jsou individuální řízení studia pracovníkem, zpětná vazba a je cenově výhodný.



## **2 VZDĚLÁVÁNÍ PŘÍSLUŠNÍKŮ POLICIE ČR**

Ve druhé kapitole práce jsou popsána specifika vzdělávání příslušníků Policie ČR. Uvedena je charakteristika a organizační struktura Policie ČR. Součástí kapitoly je i vymezení systému vzdělávání Policie ČR s bližším zaměřením na řídicí, metodické, kontrolní a vzdělávací subjekty a také jsou zde představeny vzdělávací kurzy pro příslušníky Policie ČR.

### **2.1 Charakteristika Policie ČR**

Policie České republiky byla zřízena zákonem České národní rady č. 283/1991 Sb. o Policii České republiky ve znění pozdějších předpisů dne 21. června 1991 (Mates, Čechmánek, Hromádka, Kramář & Rajman, 2009, s. 9). Datum jejího vzniku sahá do doby Československa, v němž existovaly dva odlišné bezpečnostní sbory, které plnily stejné úkoly jak na území České republiky, tak na území Slovenska. V Československu existoval také federální policejní sbor, který byl společný pro celou republiku a byl zaměřen na leteckou a cizineckou službu. Po rozpadu Československa dne 1. 1. 1993 zůstaly bezpečnostní sbory součástí svých států, pouze federální policejní sbor byl zrušen a rozdělen (Šteinbach, 2021, s. 31).

Policie České republiky je považována za ozbrojený bezpečnostní sbor, jehož úkolem je chránit veřejnou bezpečnost a pořádek na celém území České republiky, může však působit i v zahraničí dle rozhodnutí mezinárodní organizace. Při výkonu svých činností se příslušníci sboru řídí právními předpisy a také podle Parlamentem schválených, ratifikovaných a vyhlášených mezinárodních smluv (Mates, Čechmánek, Hromádka, Kramář & Rajman, 2009, s. 10).

Příslušníci policie České republiky vykonávají svou zaměstnaneckou činnost ve služebním poměru, výjimkou je obecní policie, jejíž strážníci jsou v pracovním poměru.

Každý příslušník Policie ČR by měl ve své profesi jednat v souladu s etickým kodexem, kterým se zavazuje k morálnímu jednání založenému na úctě a respektu vůči lidským právům. Etický kodex Policie ČR vymezuje jejich cíle, hodnoty, závazky vůči společnosti a příslušníkům Policie ČR, a také osobní a profesionální přístup (*Policie České republiky: Police of the Czech Republic*, 2017, s. 12). Tresty za porušení služební kázně jsou ve formě kázeňského postihu nebo trestněprávního postihu (Šteinbach, 2021, s. 149).

## **2.2 Organizační struktura Policie ČR**

Policie ČR je řízena Policejním prezidiem ČR, na jehož vrcholu stojí policejní prezident, který je nadřízen všem policistům a podřízen Ministerstvu vnitra České republiky (*Policie České republiky: Police of the Czech Republic*, 2017, s. 8). Ministerstvo vnitra ČR odpovídá vládě za činnost policie, rozhoduje o způsobech řízení Policie ČR a kontroluje ji (Mates, Čechmánek, Hromádka, Kramář & Rajman, 2009, s. 30).

Policejnímu prezidiu ČR jsou podřízeny útvary s celostátní působností a útvary s územně vymezenou působností. Útvary s celostátní působností působí na celém území státu, kde se zaměřují na leteckou službu, pyrotechnickou službu, odhalování organizovaného zločinu, výroby a obchodu s drogami či korupce, finanční kriminalitu, organizaci policejního vzdělávání, dále se zabývají vstupy, pobyty a nelegální migrací cizinců do České republiky a ochranou prezidenta republiky a ústavních činitelů.

Útvary s územně vymezenou působností pomáhají a chrání veřejnost na území krajů a útvarů zřízených v rámci jednotlivých 14 krajů. Mezi útvary s územně vymezenou působností se řadí krajská ředitelství policie České republiky a v nich zřízené územní odbory, které se dále dělí na jednotlivá obvodní oddělení (*Policie České republiky: Police of the Czech Republic, 2017, s. 8*).

### **2.3 System vzdělávání příslušníků Policie ČR**

Policistou se může stát plnoletý, svéprávný, státní občan České republiky s minimálně dosaženým maturitním vzděláním, s čistým trestním rejstříkem, dále musí být fyzicky a psychicky zdatný, nesmí být politikem a vykonávat jinou výdělečnou nebo podnikatelskou činnost (*Policie ČR, 2021*). Po přijetí adepta na policistu do služebního poměru na dobu určitou, musí adept projít základní odbornou přípravou, která mu zajistí vědomosti a schopnosti potřebné k profesi policisty. Předměty základní odborné policejní přípravy jsou právo, psychologie, kriminalistika, policejní činnosti, zdravotnická příprava, fyzická zdatnost, policejní etika, informatika a výpočetní technika (*Policie ČR, 2021*). Pokud policista úspěšně složí odbornou zkoušku, změní se jeho služební poměr z doby určité na dobu neurčitou. Avšak složením odborné zkoušky další vzdělávání policisty nekončí, jsou mu nabízeny nejrůznější vzdělávací programy či specializační kurzy, které ho dále odborně rozvinou. Jeho motivací pro zvyšování své odborné kvalifikace je kariérní postup (*Policie České republiky: Police of the Czech Republic, 2017, s. 78*).

### 2.3.1 Řídící, metodické a kontrolní subjekty Policie ČR

Mezi řídicí, metodické a kontrolní subjekty Policie ČR patří Ministerstvo vnitra ČR, Policejní prezidium ČR a krajská ředitelství Policie ČR.

Vzdělávání příslušníků Policie ČR upravuje nařízení Ministerstva vnitra č. 37 ze dne 8. července 2013, které se zabývá organizací vzdělávání v policejních školách, školských zařízeních Ministerstva vnitra ČR a dalších vzdělávacích zařízeních určených pro policisty, zaměstnance policie i Ministerstva vnitra ČR (OBVPV MV, 2014, s. 4). V souladu s ustanovením § 5 odst. 2 zákona č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky ministerstvo vytváří podmínky pro plnění úkolů policie. Zabývá se finančními prostředky, stanovuje úkoly a priority činnosti policie v souladu s bezpečnostní politikou státu v oblasti vnitřní bezpečnosti, tvoří podmínky pro jednotnou kvalifikační přípravu policistů, obsahující také získání vzdělání v oboru bezpečnostně právní činnost (OBVPV MV, 2014, s. 10).

Sekce Ministerstva vnitra ČR věnující se bezpečnosti výzkumu a vzdělávání se nazývá odbor bezpečnosti výzkumu a policejního vzdělávání. Oddělení policejního vzdělávání se věnuje státní správě (OBVPV MV, 2014, s. 11):

- v oblasti středního a vyššího odborného policejního školství, kde zajišťuje obor Bezpečnostně právní činnost, a zároveň usiluje o jeho zavedení spoluprací se školami, které nejsou zřizovány ministerstvem vnitra;
- organizací vzdělávacích kurzů, na které přihlašuje příslušníky Policie ČR;
- kontrolní činností ministerstva, krajského úřadu a České školní inspekce vůči Vyšší policejní škole Ministerstva vnitra;

- spoluprací s orgánem EU Ceuol (European Police College), který usiluje o spolupráci a sdílení poznatků v oblasti prosazování práva mezi pracovníky donucovacích orgánů členských států EU a částečně i třetích zemí, také zajišťuje inovativní vzdělávání a výcvik pracovníků donucovacích prostředků s cílem rozvinout jejich osobní a zároveň odborný růst (European Union for law enforcement training (CEPOL, 2020).

Dále se upravuje vzdělávání příslušníků Policie ČR závazným pokynem policejního prezidenta č. 1/2014, který určuje závazný postup přípravy profilu absolventa vzdělávacího programu (OBVPV MV, 2014, s. 4). Útvar policejního vzdělávání a služební přípravy působící na Policejním prezidiu ČR organizuje odborné vzdělávání potřebné k výkonu příslušníků Policie České republiky, řídí služební přípravu a policejní sport (Policie ČR, 2021). V oblasti vzdělávání řídí policejní vzdělávání a odbory služební přípravy na krajských ředitelství Policie ČR, spolupracuje se zřizovatelem policejních škol Ministerstvem vnitra, kde na středních, vyšších policejních školách a Policejní akademii České republiky v Praze schvaluje a realizuje vzdělávací programy, zdokonalovací kurzy a školení a také se spolupodílí na prosazování zájmů policie v mezinárodních vzdělávacích agenturách, zejména s CEPOL, kde zajišťuje pro příslušníky Policie ČR mezinárodní vzdělávání (Policie ČR, 2021). V oblasti služební přípravy připravuje příslušníky Policie ČR po tělesné, střelecké, taktické a kondiční stránce získáním znalostí a dovedností pro bezpečný výkon policejní činnosti (OBVPV MV, 2014, s. 12). V oblasti policejního sportu uskutečňuje mezinárodní policejní soutěže a policejní mistrovství (Policie ČR, 2020).

Poslední institucí organizující vzdělávání příslušníků Policie ČR, jsou krajská ředitelství policie. Krajská ředitelství policie řídí a kontrolují služební přípravu policistů v obvodních úřadech, školních policejních střediscích a specializovaných policejních útvarech (OBVPV MV, 2014, s. 12).

### **2.3.2 Vzdělávací subjekty Policie ČR**

Příslušníci Policie ČR zvyšují svoji odbornou kvalifikaci na školních policejních vzdělávacích střediscích, vzdělávacích zařízeních, policejních školách, a na Policejní akademii České republiky v Praze (*Policie České republiky: Police of the Czech Republic*, 2017, s. 78).

Školní policejní střediska jsou řízena Policejním prezidiem České republiky a jsou součástí 14 krajských ředitelství policie, kde policisté získávají základní odbornou a služební přípravu. Na územních odborech vlastních krajských ředitelství dále usměrňují činnost instruktorů služební přípravy, kterou jim pomáhá jednotně plánovat, řídit a zaznamenat v celém bezpečnostním sboru centrální aplikace služební přípravy (OBVPV MV, 2014, s. 15).

Policejní školy a vzdělávací zařízení jsou řízena Ministerstvem vnitra ČR, pod jehož záštitou jsou současně tři policejní školy – Vyšší policejní škola a Střední policejní škola MV v Praze, která má odloučené pracoviště v Jihlavě, Vyšší policejní škola a Střední policejní škola MV v Holešově, která má odloučené pracoviště v Brně a Vyšší policejní škola MV pro kriminální policii v Čeperci s odloučeným pracovištěm v Praze-Ruzyni. Policisté na policejních školách získávají základní odbornou přípravu, dále kvalifikační a další odbornou přípravu, která je zřízena pro policisty dle jejich služební hodnosti a jazykové vzdělání (OBVPV MV, 2014, s. 14). Nabídka jazykových kurzů je

velmi rozsáhlá, policisté mají na výběr z anglického jazyka úrovně A2, B1, B2, C1, německého jazyka úrovně A2, B1, B2, C1, ruského jazyka úrovně A2, B1, B2, C1 a francouzského jazyka úrovně A2, B1, B2, C1 (Vyšší policejní škola a Střední policejní škola Ministerstva vnitra v Praze, 2022). Pro německou policii jsou na policejních školách MV v rámci projektu „*Cross-Border Security Cooperation*“ organizovány kurzy českého jazyka, které je mají připravit na policejní zásahy a práci v přeshraničních oblastech (Policie ČR, 2021)

Policejní akademii ČR tvoří Fakulta bezpečnostně právní a Fakulta bezpečnostního managementu, na kterých probíhá studium v bakalářském, navazujícím magisterském a doktorském studijním programu (OBVPV MV, 2014, s. 13). Dále Policejní akademie České republiky organizuje celoživotní vzdělávání policistů formou krátkodobých a dlouhodobých kurzů, které se týkají úpravy trestního práva, kybernetické trestné činnosti, občanského zákoníku, správního řízení, přezkumného řízení a dalších problematik policejní a bezpečnostní praxe (Policejní akademie ČR, 2021).

## **2.4 Nabídka vzdělávacích kurzů pro příslušníky Policie ČR**

Příslušníkům Policie ČR jsou nabízeny celoživotní vzdělávací kurzy na Policejní akademii České republiky v Praze, jazykové kurzy a základní odborná příprava na Vyšší policejní škole a Střední policejní škole MV v Holešově, vzdělávací služby pracovníků MV, příslušníků HZS ČR i Policie ČR na Vyšší policejní škole a Střední policejní škole MV v Praze. Odbornými garanty vzdělávacích kurzů pro příslušníky Policie ČR jsou zpravidla vyučující působící na policejních školách, ale také externí vyučující (např.

z Právnické fakulty UP, Národní protidrogové centrály SKPV, Úřadu služby kriminální policie a vyšetřování, odborů Ministerstva vnitra aj.). Akademickými tituly odborných garantů vzdělávacích kurzů jsou Mgr., Ing., PhDr., Ph.D., doc., LL.B., JUDr., MUDr. U odborných garantů se můžeme setkat také s vojenskými hodnostmi, kterými jsou nejčastěji pplk., plk., mjr. (Policejní akademie České republiky v Praze, 2021).

Pro policisty je také od 1.7. 2021 zpřístupněn Edukační policejní on-line systém jako forma on-line vzdělávání policistů. (Policie ČR, 2021).

Vzhledem k tématu bakalářské práce budou dále představeny nabízející vzdělávací kurzy pro příslušníky Policie ČR. Vybrané kurzy jsou zveřejněny na stránkách Policejní akademie České republiky, Vyšší policejní školy a Střední policejní školy MV v Praze a Policie ČR. Nabízející vzdělávací kurzy obsahují údaje – kód a název kurzu, cílová skupina, pro kterou je kurz určen, počet účastníků kurzu, poslání a cíle kurzu, program kurzu, odborný garant kurzu, způsob výuky, termín konání a časový rozsah kurzu (Policejní akademie České republiky v Praze, 2021).

Následuje přehled kurzů na Policejní akademii České republiky v Praze (Policejní akademie České republiky v Praze, 2021):

Jedním z mnoha nabízených vzdělávacích kurzů je „*OBČANSKÝ ZÁKONÍK V PRAXI*“, který je určen přednostně pro policisty krajských ředitelství, zaměstnance MV ČR a příslušníky HZS ČR a probíhá po dobu sedmi vyučovacích hodin. Kapacitně je určen pro 100 účastníků. Cílem tohoto kurzu je rozšíření znalostí policistů krajských ředitelství, zaměstnanců MV



ČR a příslušníků HZS ČR v občanském zákoníku, kdy budou účastníkům představeny nové úpravy občanského zákoníku a soukromoprávních vztahů, dále budou vysvětleny pojmy a možné dopady občanského zákoníku na oblasti právní regulace. Získané poznatky z kurzu povedou ke zkvalitnění a usnadnění jejich činnosti.

Dalším z nabízených vzdělávacích kurzů pro příslušníky Policie ČR je „*SOUDNÍ LÉKAŘSTVÍ A KRIMINALISTIKA*“, který je určen pro příslušníky Služby kriminální policie a vyšetřování okresních nebo krajských ředitelství Policie ČR a příslušníky Vojenské policie a probíhá po dobu 6 vyučovacích hodin. Kapacitně je určen pro 20 účastníků. Cílem tohoto kurzu je rozšíření znalostí příslušníků SKPV okresních nebo krajských ředitelství Policie ČR a příslušníků Vojenské policie v oblasti ohledávání místa činu, nových metod soudního lékařství, především radiodiagnostiky a spolupráce se soudním lékařem při ohledávání místa činu. Vzdělávací kurz bude probíhat na Vojenském ústavu soudního lékařství ÚVN v Praze, kde se uskuteční i praktická ukáзка.

Vzdělávací kurzy pro příslušníky Policie ČR mohou být i vícedenní, například kurz „*SPRÁVNÍ ŘÁD*“, který je určen přednostně pro příslušníky Policie ČR, HZS ČR a lektory VPŠ A SPŠ MV ČR s praxí 1-2 roky, probíhá dva dny, kdy každý den mají účastníci 6 vyučovacích hodin, celkově tedy 12 vyučovacích jednotek. Kapacitně je určen pro 90 účastníků. Cílem tohoto kurzu je rozšíření znalostí příslušníků Policie ČR, HZS ČR a lektorů VPŠ A SPŠ MV ČR ve správním řádu a jeho následná aplikace do jejich činnosti.

Získané poznatky z kurzu povedou ke zkvalitnění a usnadnění jejich činnosti.

Následuje přehled jazykového kurzu na Vyšší policejní škole a Střední policejní škole MV v Praze (Vyšší policejní škola a Střední policejní škola Ministerstva vnitra v Praze, 2022):

Jedním z mnoha nabízených jazykových kurzů pro příslušníky Policie ČR je „*KURZ ANGLICKÉHO JAZYK ÚROVNĚ B1*“, aby jej mohli policisté absolvovat, musí mít složenou zkoušku Ministerstva Vnitra – A2 nebo se prokázat odpovídajícími znalostmi na úrovni A2 při přijímací zkoušce. Kurz je určen pro 10 účastníků a probíhá v rozsahu 10 pracovních dnů - 60 vyučovacích hodin od 8:00 do 13:10 se dvěma přestávkami. Kurz je ukončen úspěšně složenou zkouškou, která se skládá z písemné a ústní části. Písemná část trvá 160 minut a obsahuje poslech s porozuměním, lexikálně-gramatickou sekci, čtení s porozuměním a psaní. Ústní část trvá 20 minut a obsahuje prezentaci, dialog, monolog a porovnání obrázků. Témata se týkají běžných témat jako je zdraví, cestování, rodina, ale také policejních témat – přestupky a trestné řízení. Po úspěšném složení zkoušky je účastníkovi vydáno osvědčení o jazykové zkoušce a má možnost studia vyšší úrovně B2 anglického jazyka.

Následuje přehled kurzů Edukačního policejního on-line systému (Policie ČR, 2021):

Jedním z nabízených on-line vzdělávacích kurzů je „*NÁSILNÉ ZASTAVENÍ VOZIDLA*“, kde účastníci nejdříve absolvují on-line teoretickou přípravu na

praktickou část, která se bude odehrávat na polygonu. Policisté se zde budou věnovat zabránění odjezdu zahrazením cesty, PIT manévru a poškození vozidel v souvislosti s použitím donucovacích prostředků.

Dalším z nabízených on-line vzdělávacích kurzů je „*BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ*“, ve kterém se účastníci seznámí se základními informacemi, jak chránit své zdraví při práci, jak předcházet úrazům, co znamenají bezpečnostní značky a jak mají postupovat při zranění ve službě. Jeho obsah, rozsah a způsob provedení určí služební funkcionář.

### 3 EVALUACE VZDĚLÁVÁNÍ

V této práci se zaměřuji na evaluaci vzdělávání příslušníků Policie ČR, proto je třetí kapitola věnována evaluaci vzdělávání. Pojednáváno je o oblastech, přístupech a základních typech evaluace, jsou zde představeny nejvyužívanější modely vyhodnocování vzdělávání s bližším zaměřením na Kirkpatrickův model a zmíněna je také specifická oblast evaluace – měření úrovně kompetencí.

Vyhodnocování vzdělávání dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 125) je *„jakýkoli pokus získat informace (zpětnou vazbou) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle získané informace.“*

Vyhodnocování vzdělávání pomáhá organizacím a institucím měřit přínos vzdělávání v andragogické i ekonomické rovině. V andragogické rovině vyhodnocování měří, zda identifikované potřeby vzdělávání pracovníků byly uspokojeny. V ekonomické rovině vyhodnocování zjišťuje, zda investice do vzdělávání pracovníků jsou přínosné, tedy neztrácí hodnoty (Bartoňková, s. 181).

#### 3.1 Oblasti evaluace

Průcha (1996, s. 22) ve své knize rozlišuje několik oblastí evaluace vzdělávání – evaluaci vzdělávacích potřeb, evaluaci vzdělávacích programů, evaluaci učebnic, evaluaci reálné výuky, evaluaci klimatu, evaluaci vzdělávacích výsledků, evaluaci efektů vzdělávání, evaluaci vzdělávání prostřednictvím standardů, evaluaci efektivnosti škol, evaluaci na základě indikátorů a evaluaci pedagogického výzkumu.

Vzhledem k tématu práce blíže popisují evaluaci vzdělávacích potřeb, evaluaci vzdělávacích programů, evaluaci vzdělávacích výsledků a evaluaci efektů vzdělávání.

Proces evaluace vzdělávacích potřeb zjišťuje potřeby vzdělávání pomocí čtyř etap, kterým jsou identifikace, popis, analýza a následně vyhodnocení vzdělávacích potřeb pracovníků. Hlavními metodami evaluace vzdělávacích potřeb jsou metody dotazování a metody expertních hodnocení. Pomocí těchto metod zaměstnavatelé zjišťují, co subjekt ve vzdělávání postrádá či preferuje (Průcha, 1996, s. 38).

Evaluace vzdělávacích programů vyhodnocuje vzdělávací kurzy, školení ve školním prostředí či profesním vzdělávání. Každý vzdělávací kurz či školení má naplánovaný cíl, obsah, způsob a časový rozsah výuky. Po realizaci kurzu se následně od účastníků zjišťují informace, zda kurz naplnil jejich očekávání a profesně je rozvinul (Průcha, 1996, s. 43).

Evaluace vzdělávacích výsledků je nejstarší oblastí vyhodnocování ve vzdělávání. Prostřednictvím testu či ústního zkoušení se u účastníků zjišťují jejich znalosti a dovednosti z absolvovaných vzdělávacích kurzů (Průcha, 1996, s. 23).

Evaluace vzdělávacích efektů se zabývá hodnocením dlouhodobých výstupů z absolvovaných vzdělávacích kurzů. Mezi efekty vzdělávání patří například úspěchy osob v zaměstnání či využití teoretických znalostí v praxi (Průcha, 1996, s. 130).

### 3.2 Přístupy k evaluaci

Při vyhodnocování vzdělávání máme na výběr z velkého množství možných metod, přístupů a modelů, a proto lze vytvářet evaluaci z mnoha různých uhlů pohledu (Vodák & Kucharčíková, 2011, s.136).

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 136-137) rozlišují pět přístupů k vyhodnocování vzdělávání:

- Vyhodnocování před vzdělávací aktivitou – před vzdělávací aktivitou se zjišťuje, kolik účastníků o ni má zájem a kolik se jich následně přihlásí.
- Vyhodnocování při ukončení vzdělávací aktivity – při ukončení vzdělávací aktivity se od účastníků zjišťuje, jak jsou spokojeni se svým vzděláváním a jakým novým znalostem a dovednostem se naučili. Dále se sleduje využití získaných znalostí a dovedností účastníků vzdělávací aktivity v simulovaných situacích a jejich ochota je použít.
- Vyhodnocování s odstupem času – u účastníků vzdělávací aktivity se s odstupem času zjišťuje, zda jsou stále spokojeni se svým vzděláváním a zda získané znalosti a dovednosti s odstupem času využívají. Dále se sleduje jejich ochota použít získané vědomosti a dovednosti s několikátýdenním odstupem.
- Vyhodnocování vlivu na chování lidí v práci – zde se u účastníků absolvujících vzdělávací aktivitu sleduje, zda umí využít získané vědomosti a dovednosti v praxi. Schopný nadřízený pracovník sleduje pracovníky, kteří využívají získané vědomosti a dovednosti při výkonu své činnosti a sepíše zprávu o jejich změně chování v práci.

- Vyhodnocování vlivu na změnu výkonnosti – změnu pracovní výkonnosti popisují sami účastníci vzdělávací akce. Dále se sleduje změna pracovní výkonnosti celého oddělení, které se účastnilo vzdělávací aktivity a zda investice do vzdělávání nejsou ztrátové.

### **3.3 Základní typy evaluace**

Protože existuje mnoho přístupů k vyhodnocování vzdělávání, mnozí autoři rozlišují různý počet fází evaluace. Nejčastěji se v literatuře setkáme s evaluací formativní a evaluací sumativní (Petty dle Bartoňkové, 2010, s.184).

Hodnocení evaluace ve formativní fázi probíhá v průběhu vzdělávací aktivity a zaměřuje se na účastníky a lektora vzdělávací aktivity, vztahy mezi účastníky a lektorem, motivaci účastníka, prostředí a organizaci vzdělávací aktivity. Protože tato fáze probíhá v průběhu vzdělávací aktivity je možné do ní zasáhnout a napravit její případné nedostatky (Petty dle Bartoňkové, 2010, s. 184). Evaluátoři přesně identifikují nedostatky a problémy účastníků vzdělávací akce a tím zvýší její efektivnost. Pokud je formativní evaluace efektivně vykonána, může sloužit jako podklad pro sumativní evaluaci (Dvořáková, 2006, s. 16). Ke sběru dat se ve formativní evaluaci využívají kvantitativní i kvalitativní metody – dotazníky, testy, rozhovory, hospice či pozorování při vzdělávací aktivitě (Petty dle Bartoňkové, 2010, s. 185).

Hodnocení evaluace v sumativní fázi probíhá po skončení vzdělávací aktivity, tedy po formativní fázi, ve které se zjišťovali její nedostatky. Sumativní evaluace sleduje celkovou kvalitu vzdělávací aktivity, zda bude v budoucnu realizována či pozměněna (Dvořáková, 2006, s. 16). Pro souhrn

této fáze se používají zejména kvantitativní metody – dotazníky, testy (Petty dle Bartoňkové, 2010, s. 185).

### **3.4 Modely vyhodnocování vzdělávání**

Pro vyhodnocování vzdělávacích kurzů využíváme modely, které se skládají z jednotlivých po sobě jdoucích kroků. Abychom k realizaci vyhodnocení vzdělávací aktivity zvolili vhodný model, měli bychom se řídit následujícími kritérii (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 138):

- Musíme znát typ zkoumané vzdělávací aktivity a její cíl. Dále je při výběru vzdělávací aktivity důležité znát její časový rozsah.
- Záleží na dohodě a zkušenostech mezi lektory a manažery, kolik zvolí úrovní modelu vyhodnocování.
- Pokud budeme znát výše uvedená kritéria, můžeme zvolit a aplikovat vhodné metody k jednotlivým krokům vybraného modelu.

Nejčastěji užívaným modelem vyhodnocování vzdělávacích aktivit je Kirkpatrickův model, který zkoumá přínos dané vzdělávací aktivity, a na který mnoho dalších modelů vyhodnocování navazuje. Proto se budu věnovat jeho podrobnému popisu v následujících řádcích. Následovat bude popis Hamblinova modelu, modelu dle Simmondse a Warr Bird Rackhamova modelu (CIRO modelu), které se řadí mezi další nejvyužívanější hodnotící modely.



### 3.4.1 Kirkpatrickův model

Tvůrcem Kirkpatrickova modelu je Dr. Donald L. Kirkpatrick, který jej poprvé zveřejnil v 60. letech 20. století ve své disertační práci (Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D., c2006, s. 11). Nejvíce se tento model využívá v oblasti firemního vzdělávání, ale pokud se jeho úrovně modifikují je jeho využití pestřejší. Model zkoumá přínos vzdělávání ve čtyřech úrovních hodnocení. Jsou jimi reakce, učení, chování a výsledky. Každá úroveň modelu je stejně důležitá a měla by navazovat na tu předchozí. Co se týče obtížnosti úrovní, každá navazující úroveň je časově náročnější, ale přináší o to kvalitnější informace (Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D., c2006, s. 31).

#### I. úroveň – reakce

Tato úroveň se věnuje reakci účastníka na vzdělávací aktivitu. Odpovídá na otázku: „*Jak se jim vzdělávací aktivita líbila*“, zjišťuje tedy spokojenost účastníků se vzdělávací aktivitou (Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D., c2006, s. 31). Měření reakce na vzdělávací aktivitu patří mezi nejčastější a nejsnadnější hodnotící metodu, kterou školitelé využívají až v 80 % případů. Sběr dat probíhá nejčastěji pomocí dotazníku během formativní evaluace, tedy po skončení vzdělávací akce. Na otázky v dotaznících se odpovídá pomocí pětiúrovňové škály a týkají se spokojenosti účastníka s obsahem, organizací, lektorem, metodami apod. Tato hodnotící úroveň je kritiky vnímána jako pochybná, protože měří pouze míru zábavnosti, a nedozvíme se z ní, zda člověk po absolvování vzdělávací aktivity lépe pracuje. Proto musí být dotazník pečlivě zpracován (Belcourt & Wright, 1998, s. 183).

Pro školitele je důležité získat pozitivní reakci po vyhodnocení dotazníku, protože na ní závisí budoucí vývoj dané vzdělávací aktivity (Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D., c2006, s. 31).

## II. úroveň – učení

Tato úroveň se zaměřuje na získané znalosti a dovednosti, které si účastníci osvojili během vzdělávací aktivity. Odpovídá na otázku: „*Naučili se to?*“ Měření úrovně učení patří mezi druhou nejsnadnější hodnotící metodu, kterou školitelé využívají až v 30 % případů. Sběr dat probíhá nejčastěji pomocí vědomostních testů, které jsou vyplňovány před a po vzdělávací aktivitě nebo pomocí simulovaných situací (Belcourt & Wright, 1998, s. 186). Po vyhodnocení této úrovně se účastníkům i školitelům podá zpětná vazba o naplnění cíle vzdělávací aktivity, tedy zda se znalosti, dovednosti a postoje účastníků změnila či nikoli. Pokud by ke změně nedošlo, lze přetvořit její obsah, použité metody apod. (Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D., c2006, s. 42).

## III. úroveň – chování

Tato úroveň se zaměřuje na využití získaných znalostí, dovedností a postojů při pracovním výkonu účastníka. Měření úrovně chování patří mezi časově náročnější hodnotící metody. Úroveň chování odpovídá na otázku: „*Použili to v praxi?*“ Účastníkovi se může vzdělávací aktivita líbit a také může mít v testu skvělé výsledky, ale i přes to je nemusí umět využít v praxi. Proto vyhodnocování této úrovně musí proběhnout s dlouhým časovým odstupem, aby měl účastník vzdělávací akce čas na zpracování získaných

znalostí, dovedností a postojů (Belcourt & Wright, 1998, s. 189). Pro vyhodnocování této úrovně můžeme využít dotazník, přímé pozorování, sebehodnocení, hodnocení pracovního výkonu apod. (Buckley & Caple, 2004, s. 201).

#### IV. úroveň – výsledky

Tato úroveň poskytuje informace o vlivu vzdělávání na danou organizaci. Odpovídá na otázku: „*Došlo ke změně efektivity organizace?*“ Vyhodnocování této úrovně má za cíl zkalkulovat náklady vzdělávací aktivity a porovnat je s jejími přínosy, zda naplňuje cíle organizace. Měření úrovně výsledků je velmi obtížná, protože je těžké prokázat, že příčinou produktivity, ziskovosti, obratu a kvality organizace je vliv vzdělávání, protože ta změna může souviset se změnou na trhu či s chováním konkurence (Belcourt & Wright, 1998, s. 190).

#### **3.4.2 Hamblinův pětiúrovňový model**

Anthony Crandell Hamblin převzal od Kirkpatricka první tři úrovně vyhodnocování a poslední čtvrtou úroveň rozdělil na hodnocení na úrovni organizační jednotky a hodnocení konečné hodnoty, aby měl přesnější data. Hamblinův model se řadí mezi nejčastěji využívané modely vyhodnocování a obsahuje pět úrovní vyhodnocování, které na sebe přímo navazují (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 138-139):

- Reakce účastníků vzdělávací aktivity – tato úroveň se zaměřuje na zážitky ze vzdělávání. Ptá se účastníků, jak jsou spokojeni s obsahem vzdělávací aktivity, lektory, metodami, zda by něco změnili či nikoli.

- Hodnocení poznatků, kterým se účastníci vzdělávací akce naučili – tato úroveň zjišťuje jaké nové znalosti, dovednosti a postoje účastníci při vzdělávací aktivitě získali.
- Hodnocení pracovního chování – tato úroveň se zaměřuje na využití získaných poznatků, dovedností a postojů při výkonu práce.
- Hodnocení na úrovni organizační jednotky – tato úroveň zjišťuje, zda se změnilo fungování oddělení, kde osoba absolvující vzdělávací aktivitu pracuje.
- Hodnocení konečné hodnoty – poslední úroveň zjišťuje, zda se změnilo fungování organizace jako celku z hlediska jejího růstu, ziskovosti apod.

Sled příčin a následků Hamblinovy metody může být narušen účastníkem, který nevyužívá osvojené poznatky a dovednosti v praxi, nereaguje na vzdělávací aktivitu, tak jak bylo očekáváno apod. Když k takovému narušení vzdělávací aktivity dojde, musí školitel rozpoznat příčinu a sjednat její nápravu (Hamblin, 1974, s.15).

### **3.4.3 Model dle Simmondse**

Model vyhodnocování dle Simmondse obsahuje tři po sobě jdoucí kroky (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 138):

- Interní validace – tento krok modelu hodnotí kvalitu vzdělávací aktivity, zda vzdělávací aktivita dosáhla svého cíle.
- Externí validace – tento krok modelu se zaměřuje na zkvalitnění výkonu účastníka vzdělávací aktivity.

- **Evaluace** – poslední krok se věnuje fungování celé organizace po absolvování vzdělávací aktivity, zkoumají se zde dopady a přínosy dané vzdělávací aktivity na organizaci.

#### **3.4.4 Warr Bird Rackhamův model**

Tento čtyř-úrovňový model vyhodnocování vytvořili Peter Warr, Michael Bird a Neil Rackham v roce 1970. Dle počátečních písmen jednotlivých čtyř úrovní se nazývá CIRO model. Čtyřmi na sobě nezávislými úrovněmi jsou (Clements & Jones, 2008, s. 166):

- **Evaluace kontextu** – tato úroveň se zaměřuje na identifikaci a vyhodnocení vzdělávacích požadavků a určení individuálních vzdělávacích potřeb. Skládá se z cílů konečných, přechodných a okamžitých, které jedinec postupně naplňuje absolvováním vzdělávací aktivity.
- **Evaluace vstupu** – tato úroveň se zabývá hodnocením vzdělávací aktivity, zda zvolená metoda povede k naplnění jejího cíle.
- **Evaluace reakce** – tato úroveň se ztotožňuje s úrovní reakce, kterou vytyčil Hamblin a Kirkpatrick ve svých modelech a zaměřuje se na reakce účastníků vzdělávací akce.
- **Evaluace výstupu** – tato úroveň se zabývá vhodností zvolených metod hodnocení vzdělávací aktivity.

### **3.5 Měření úrovně kompetencí**

Specifická oblast evaluace – měření úrovně kompetencí se zaměřuje na tvorbu, plánování a vyhodnocování strategie a evaluaci vzdělávací aktivity (Bartoňková, 2010, s. 189). Měření úrovně získaných kompetencí (znalostí, dovedností a postojů) provádíme před a po vzdělávací aktivitě, abychom

zjistili, zda se úroveň kompetencí po skončení vzdělávací aktivity změnila (Brázdová, 2008, s. 33). Měření kompetence je poměrně složité, protože je to jev, který nemá pevně danou definici a obsah. I přesto existuje mnoho metod určených pro měření úrovně kompetencí. Abychom správně určili metodu měření, je důležité vědět jakou složku, druh či úroveň kompetence chceme měřit (Bartoňková, 2010, s. 189-191).

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 76) vytvořili čtyři hlavní oblasti metod, které jsou vhodné pro měření úrovně kompetencí:

- Behaviorální přístup – tento přístup se věnuje pozorování chování zaměstnanců v různých situacích. Hodnotitelé pozorují a identifikují chování, reprezentující dané kompetence. Tento přístup má tři úrovně:
  - Indikátory chování – jsou považovány za hlavní nástroj měření úrovně kompetencí, určují kompetenci její obsah a pozitivní i negativní popisy jejich projevů.
  - Podnětové situace – hodnotitelé pozorují indikátory chování v podnětových situacích, kde se projeví dané kompetence.
  - Hodnocení – v této úrovni je důležité spolehlivě interpretovat a hodnotit měření úrovně kompetencí, proto zde musí být profesionální hodnotitelé.
- Analogové metody – pomocí těchto metod pozorujeme chování pracovníků v simulovaných situacích, ve kterých by měl pracovník projevovat dané kompetence. Simulované situace jsou podobné situacím na pracovišti a řadíme mezi ně hraní rolí, případovou studii, skupinová cvičení, došlou poštu či prezentace.

- Analytické metody – tyto metody se zaměřují na kvality člověka a narozdíl od analogových metod nestaví člověka do simulovaných pracovních situací. Mezi analytické metody řadíme testy schopností, motivační testy, dotazníky zaměřené na měření míry temperamentu a rysů osobnosti apod.
- Speciální metody – tyto specifické metody jsou speciální tím, že je nelze zařadit do výše popsaných metod. Řadíme mezi ně například:
  - Competency based interview – v této metodě pracovníci identifikují a analyzují své události, které proběhly v minulosti a hodnotitelé přitom hledají a měří dané kompetence. Proto je důležité vybrat vhodné téma, které bude odpovídat chováním charakterizujícím dané kompetence. Může se jednat o měření kompetencí orientovaných na výkon, na cíl, vyhledávání informací či tvorbu konceptů.
  - 360° zpětná vazba – tato metoda se zabývá hodnocením výkonu pracovníka nadřízenými, podřízenými, kolegy či zákazníky. Tito lidé zkoumají pomocí dotazníků chování pracovníků a porovnávají ho s určitými předem definovanými schopnostmi. Otázky v dotazníku se týkají týmové práce, vůdčí schopnosti, komunikace, přizpůsobení apod. Zpětná vazba je pro pracovníky velmi cenná, neboť pomocí ní lze zjistit v čem mají silné stránky a v čem se naopak potřebují rozvinout (Armstrong, 2015. s. 407).

## EMPIRICKÁ ČÁST

### 4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Výzkumné šetření je zaměřeno na evaluaci vzdělávacích kurzů policisty z Územního odboru Zlín, a je realizováno pomocí dotazníkového šetření koncipovaného dle Kirkpatrickova evaluačního modelu. Při realizaci výzkumného šetření bylo vycházeno především z teoretické části práce. Kirkpatrickův model jsem si pro výzkumné šetření vybrala z důvodu jeho širokých možností využití, a také kvůli jeho úrovním, kdy se výsledky z předchozí úrovně promítnou do úrovně následujících, a tak lze určit nedostatky vzdělávání, a následně vytvořit opatření k jejich odstranění.

V kapitole jsou uvedeny limity výzkumného šetření, dále je vymezen cíl výzkumného šetření, popsána metodologie, časový harmonogram a technika sběru dat, charakterizován výběr respondentů. Dále je uvedena prezentace, interpretace a vyhodnocení výzkumných zjištění.

#### 4.1 Limity výzkumného šetření

Kirkpatrickův model ve výzkumném šetření je modifikován následovně:

- První limit se týká II. úrovně Kirkpatrickova modelu – učení, zaměřující se na získání nových vědomostí a dovedností během vzdělávacího kurzu (Belcourt & Wright, 1998, s. 186). K výzkumnému šetření nedošlo před a po vzdělávacím kurzu, nýbrž po jeho ukončení. Důvodem je pandemie covid-19, kvůli které byla většina vzdělávacích kurzů pro příslušníky Policie ČR zrušena, a také jejich delší časový rozsah. Nedojde tedy k vyhodnocení okamžitého přínosu, nýbrž dlouhodobého přínosu, který



se provádí minimálně po měsíci od konání vzdělávacího kurzu, aby jeho účastníci mohli využít nově získané znalosti a dovednosti v praxi (Dvořáková, 2007, s. 296).

- Druhým limitem je IV. úroveň Kirkpatrickova modelu – výsledky, která má za cíl zkalkulovat náklady vzdělávací aktivity a porovnat je s jejími přínosy. (Belcourt & Wright, 1998, s. 190). V této práci se úroveň výsledky zaměřuje pouze na zlepšení výkonu policistů po absolvování vzdělávacího kurzu z jejich subjektivního pohledu.
- Třetí limit se týká zaměření na vzdělávací kurzy, kdy výzkumné šetření není zaměřeno na jeden vzdělávací kurz, nýbrž na všechny nabízející vzdělávací kurzy, kterých se policisté z Územního odboru Zlín zúčastnili s minimálním časovým odstupem jeden měsíc. Důvodem je pandemie covid-19, kvůli které byla většina vzdělávacích kurzů zrušena, a také kvůli obsazenosti jednotlivých kurzů.

## 4.2 Výzkumné cíle

Cílem výzkumného šetření je zjistit přínos vzdělávacích kurzů pro policisty z Územního odboru Zlín, k naplnění tohoto cíle jsem si vybrala dotazníkové šetření, pomocí kterého dojde ke kvantitativnímu sběru dat, dotazník je koncipován dle Kirkpatrickova evaluačního modelu, který se skládá ze 4 úrovní a těmi jsou reakce, učení, chování a výsledky, a pomocí kterého dojde k naplnění výzkumné otázky, která zní následovně: *„Jaký je přínos vzdělávacích kurzů pro příslušníky Policie ČR?“* Přínos vzdělávání dospělých spočívá v získávání kompetencí, které jsou podstatné pro jejich profesi,

pracovní mobilitu a také ke společenskému uznání (Veteška & Tureckiová, 2008, s. 17).

### **4.3 Metodologie výzkumu**

Pro výzkumné šetření je zvolen standardizovaný dotazník s využitím čtyřúrovňového Kirkpatrickova evaluačního modelu, pomocí kterého došlo ke sběru kvantitativních dat. Tato metoda je zvolena z důvodu většího počtu respondentů, finanční dostupnosti, zachování anonymity a také rychlosti sběru dat. Dotazník je strukturován do čtyř částí – reakce, učení, chování a výsledky.

Otázky v dotazníku byly koncipovány dle Vašítkové (2014, s. 73), tak aby byly přímé, jednoduché a nezaujaté. V dotazníku jsou rozděleny otázky po třech, kdy vždy tři otázky zjišťují odpovědi k určité úrovni Kirkpatrickova modelu. Tedy k úrovni reakce, učení, chování a výsledky. Odpovědi v dotazníku jsou určeny pomocí pětiúrovňové Likertovy škály – URČITĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, URČITĚ NE. Likertova škála umožňuje účastníkům vzdělávacího kurzu si vybrat svému názoru nejbližší odpověď z vyváženého počtu pozitivních, neutrální a negativních odpovědí (Armstrong & Taylor, 2015, s. 651).

Sběr dat probíhal elektronickou formou, anonymně z důvodu větší spolehlivosti a objektivnosti odpovědí. Výhodou elektronického dotazování je možnost rychlé nápravy nesrozumitelných otázek, pokud respondent vyžaduje jejich vysvětlení (Surynek, 2001, s. 122).

V rámci dotazníku se zaměřuji na kvalitu vzdělávacích kurzů a uplatnění nově získaných znalostí, dovedností a postojů ze vzdělávacích kurzů v praxi.

#### **4.4 Technika sběru dat**

Sběr dat probíhal náhodným výběrem mezi policisty Územního odboru Zlín bez rozlišení jejich hodnosti, věku či vzdělání. Odkaz na dotazník byl zaslán elektronicky prostřednictvím e-mailu na personální oddělení Krajského ředitelství policie ve Zlínském kraji a na e-maily všech obvodních oddělení spadajících pod Územní odbor Zlín. Uvedení byli požádáni o přeposlání dotazníku na služební e-mail policistům, kteří jej následně měli možnost elektronicky vyplnit dle stanoveného termínu od 1. 2. 2022 do 1. 3. 2022. Dotazník, který je vložen mezi přílohy této práce (s. 81-84), obsahuje 13 otázek a je koncipován dle Kirkpatrickova modelu na 4 úrovně, kdy pod každou úroveň spadají tři otázky. Jeho vyplnění je časově přijatelné, nepřesáhne 5 minut. Respondenti měli možnost se obrátit na můj e-mail v případě nesrozumitelnosti otázky či jakékoliv připomínky k výzkumnému šetření.

#### **4.5 Časový harmonogram dotazníkového šetření**

Dotazník byl zpracován v lednu 2022. Po sestavení dotazníku následovala pilotní studie mezi vybranými policisty obvodního oddělení v Napajedlech. Policisté všem informacím v dotazníku rozuměli, tudíž mohla následovat distribuce mezi policisty Územního odboru Zlín.

Dle Dismana (2011, s. 121) je pilotní studie uskutečněna prostřednictvím malé skupiny vybrané z populace, kterou chceme zkoumat a jejím cílem je

ověřit, zda respondenti, daným informacím v dotazníku rozumí. Pokud jsou respondenti s vybranou metodikou seznámeni a všemu rozumí, je možná proveditelnost výzkumného šetření. Samotná pilotní studie nemusí probíhat vybranou technikou sběru dat ve výzkumném šetření, ale může pro ni být zvolena jiná technika, nejčastěji se jedná o nestandardizovaný rozhovor.

Policisté Územního odboru Zlín měli možnost vyplňovat dotazník v období od 1. 2. 2022 do 1. 3. 2022.

#### **4.6 Výběr respondentů**

Výzkumné šetření probíhalo na území Zlínského kraje, kdy dotazník vyplňovali policisté z Územního odboru Zlín. Pod Územní odbor Zlín spadá Obvodní oddělení policie ve Zlíně, ve Fryštáku, v Luhačovicích, v Napajedlech, v Otrokovicích, ve Slavičíně, ve Valašských Kloboucích, ve Vizovicích a dále do něj spadá Dopravní inspektorát ve Zlíně (Policie ČR, 2021). Pod tyto oddělení spadá služba pořádkové policie – zabývající se veřejným pořádkem a ochranou obyvatelstva ČR, služba dopravní policie – zabývající se řízením dopravy a vyšetřováním dopravních nehod, služba cizinecké policie – zabývající se vstupy cizinců na území ČR a ochranou vnějších hranic a služba kriminální policie a vyšetřování – zabývající se vyšetřováním trestných činů (Policie ČR, 2021).

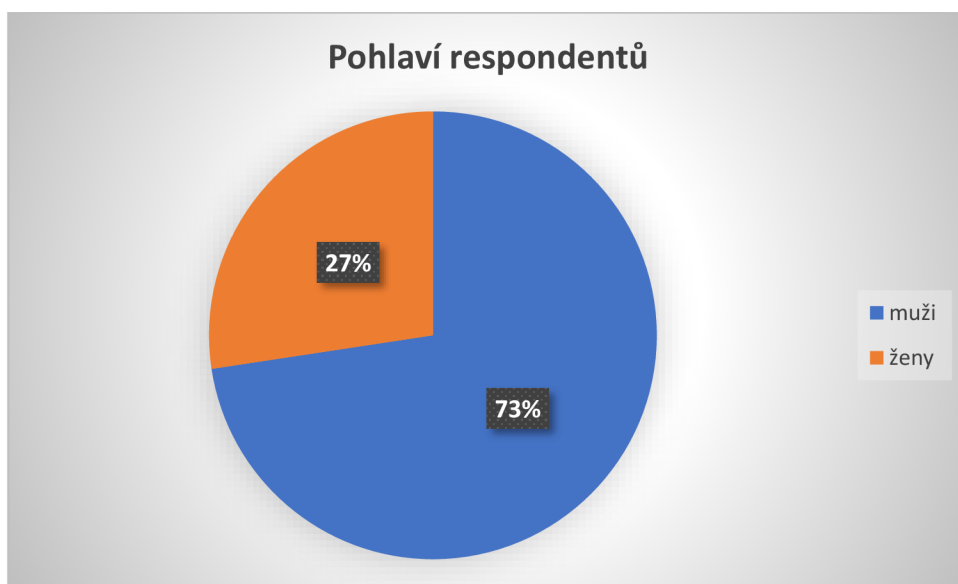
## 4.7 Prezentace a interpretace údajů

Výsledky dotazníkového šetření jsou znázorněny pomocí tabulek v absolutních četnostech a graficky v procentech s příslušným komentářem. Zpracování tabulek a grafů u otázek z jednotlivých odpovědí probíhalo prostřednictvím MS Excel 2016.

Výzkumného šetření se zúčastnilo 73 policistů z Územního odboru Zlín, kteří řádně vyplnili všechny údaje v dotazníku.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

**Graf 1 - Odpovědi respondentů na otázku č. 1 vyjádřeny v procentech.**



Dotazník řádně vyplnilo 53 mužů, což představuje 73 % vyplněných dotazníků muži, a 20 žen, což představuje 27 % vyplněných dotazníků ženami.

#### 4.7.1 Odpovědi na úroveň reakce

Tato úroveň se věnuje reakci účastníka na vzdělávací aktivitu, zjišťuje tedy spokojenost účastníků se vzdělávací aktivitou (Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D., c2006, s. 31).

**Otázka č. 2: Odpovídal časový rozsah vzdělávacího kurzu jeho náročnosti?**

**Graf 2 - Odpovědi respondentů na otázku č. 2 vyjádřeny v procentech.**



**Tabulka 2- Odpovědi respondentů na otázku č. 2 vyjádřeny v absolutních četnostech.**

	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	celkem
muži	42	11	0	0	0	53

ženy	16	4	0	0	0	20
celkem	58	15	0	0	0	73

Kurzy pro příslušníky Policie ČR jsou koncipovány buď teoreticky, kdy si účastníci osvojují nové poznatky nebo prakticky, kdy se účastníci učí novým dovednostem.

Každý z kurzů potřebuje jiný časový rozsah. Jestliže se policisté účastní kurzu, kde si osvojují nové znalosti a dovednosti, potřebují na to zpravidla více času, aby učivu porozuměli, ale existují i tací, kteří pocítují při delším časovém rozsahu kurzu nudu. Proto by měl lektor kurzu brát v potaz odlišné možnosti účastníků a kurz navrhnout s odpovídajícím časovým rozsahem.

Respondenti odpověděli na otázku číslo 2 týkající se časového rozsahu vzdělávacího kurzu v souvislosti s jeho náročností 100% kladně. Tedy 79 % respondentů odpovědělo určitě ano a 21 % respondentů odpovědělo spíše ano. Respondenti jsou tedy z větší části přesvědčeni o tom, že časový rozsah vzdělávacího kurzu odpovídá jeho náročnosti, a tudíž lektor vzdělávacího kurzu nemusí uskutečňovat jeho úpravy.

### **Otázka č. 3: Líbil se Vám způsob výuky vzdělávacího kurzu?**

**Graf 3 - Odpovědi respondentů na otázku č. 3 vyjádřeny v procentech.**



**Tabulka 3 - Odpovědi respondentů na otázku č. 3 vyjádřeny v absolutních četnostech.**

	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	celkem
muži	38	13	2	0	0	53
ženy	13	5	2	0	0	20
celkem	51	18	4	0	0	73

Mezi reakce účastníků vzdělávacího kurzu lze zahrnout i způsob výuky. Tedy jakým způsobem lektor vyučoval, zda zvolil přednášku, diskuzi, praktickou ukázkou, zda se věnoval účastníkům skupinově či individuálně apod. Způsob výuky má vliv na druhou úroveň Kirkpatrickova modelu



učení. Kdyby měli účastníci negativní reakce s lektorem zvoleným způsobem výuky, přeneslo by se to negativně do jejich učení.

Respondenti odpověděli na otázku týkající se spokojenosti se způsobem výuky vzdělávacího kurzu z 95 % kladně a ze zbylých 4 % neutrálně. Tedy 72 % respondentů uvedlo určitě ano, 24 % respondentů uvedlo spíše ano a zbylých 4 % respondentů odpovědělo nevím.

Respondenti jsou tedy z větší části spokojeni se způsoby výuky, které lektori volí při vzdělávacích kurzech.

#### Otázka č. 4: Naplnil program vzdělávacího kurzu vaše očekávání?

Graf 4 - Odpovědi respondentů na otázku č. 4 vyjádřeny v procentech.



**Tabulka 4 - Odpovědi respondentů na otázku č. 4 vyjádřeny v absolutních četnostech.**

	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	celkem	
Muži	42	7	4	0	0	53	
Ženy	18	2	0	0	0	20	
celkem	60	9	4	0	0	73	

Představa účastníků o programu vzdělávacího kurzu může, ale nemusí být naplněna. Každý vzdělávací kurz pro příslušníky Policie ČR obsahuje popis jeho programu, tedy jaké nové vědomosti, dovednosti jeho absolvováním získají a následně využijí v praxi. Někteří účastníci jsou spokojeni s programem vzdělávacího kurzu a nově získanými vědomostmi a dovednostmi, jiní mohou však na program reagovat negativně a postrádat ve vzdělávacím kurzu určité poznatky.

Respondenti odpověděli na otázku týkající se očekávání z programu vzdělávacího kurzu z 92 % kladně a ze zbylých 8 % neutrálně. Tedy 79 % respondentů uvedlo určitě ano, 13 % respondentů uvedlo spíše ano a zbylých 8 % respondentů odpovědělo nevím.

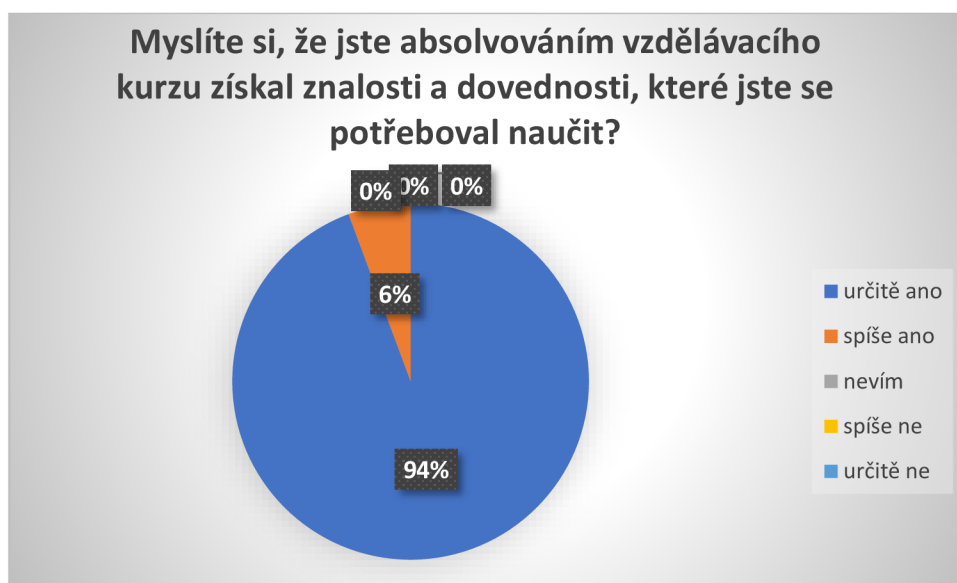
Program vzdělávacího kurzu tedy z větší části naplňuje očekávání respondentů.

#### 4.7.2 Odpovědi na úroveň učení

Tato úroveň se zaměřuje na získané znalosti a dovednosti, které si účastníci osvojili během vzdělávací aktivity (Belcourt & Wright, 1998, s. 186). Tato úroveň je modifikována a zaměřuje se na nově získané znalosti a dovednosti po absolvování vzdělávacího kurzu.

**Otázka č. 5: Myslíte si, že jste absolvováním vzdělávacího kurzu získal znalosti a dovednosti, které jste se potřeboval naučit?**

**Graf 5 - Odpovědi respondentů na otázku č. 5 vyjádřeny v procentech.**



**Tabulka 5 - Odpovědi respondentů na otázku č. 5 vyjádřeny v absolutních četnostech.**

	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	celkem
--	---------------	-----------	-------	-------------	--------------	--------

Muži	50	3	0	0	0	53
Ženy	20	0	0	0	0	20
celkem	70	3	0	0	0	73

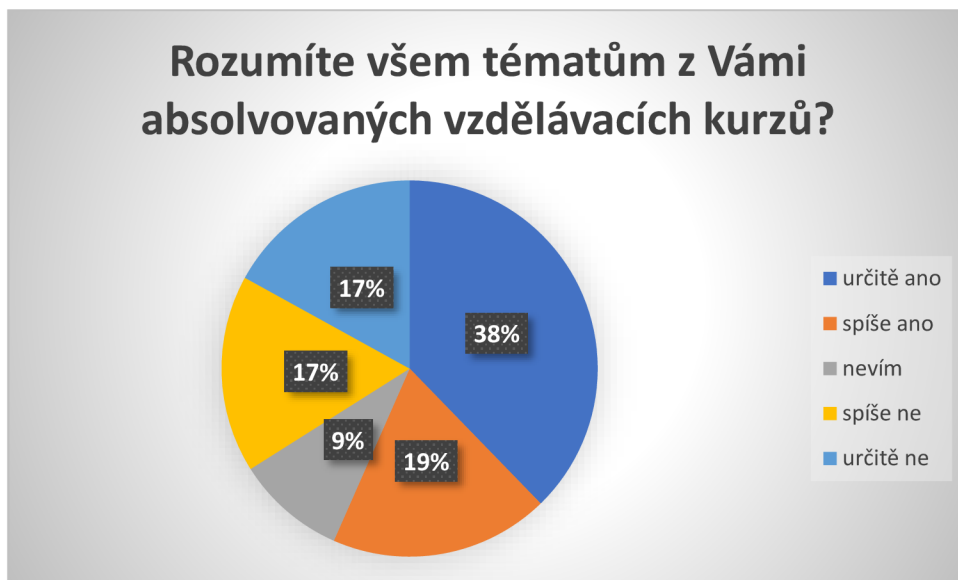
Kurzy jsou pořádány pro policisty z důvodu osvojení potřebných znalostí a dovedností a jejich následné využití v praxi. Každý účastník vzdělávacího kurzu má své individuální potřeby a očekávání, které by měly být po jeho absolvování naplněny.

Respondenti odpověděli na otázku týkající se získání potřebných znalostí a dovedností ze vzdělávacího kurzu 100 % kladně. Tedy 94 % respondentů uvedlo určitě ano a 6 % respondentů uvedlo spíše ano.

Respondenti se na vzdělávacím kurzu naučili veškeré znalosti a dovednosti, které potřebují při výkonu své profese.

**Otázka č. 6: Rozumíte všem tématům z Vámi absolvovaných vzdělávacích kurzů?**

**Graf 6 - Odpovědi respondentů na otázku č. 6 vyjádřeny v procentech.**



**Tabulka 6 - Odpovědi respondentů na otázku č. 6 vyjádřeny v absolutních číslích.**

	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	celkem
Muži	20	10	5	9	9	53
Ženy	6	8	2	4	0	20
celkem	26	18	7	13	9	73

Lektoři vzdělávacích kurzů by měli zprostředkovávat učivo jasně a zřetelně, tak aby mu účastníci porozuměli, rozvinuli se a uměli jej následně interpretovat a doplnit o své vlastní myšlenky. O porozumění tématu

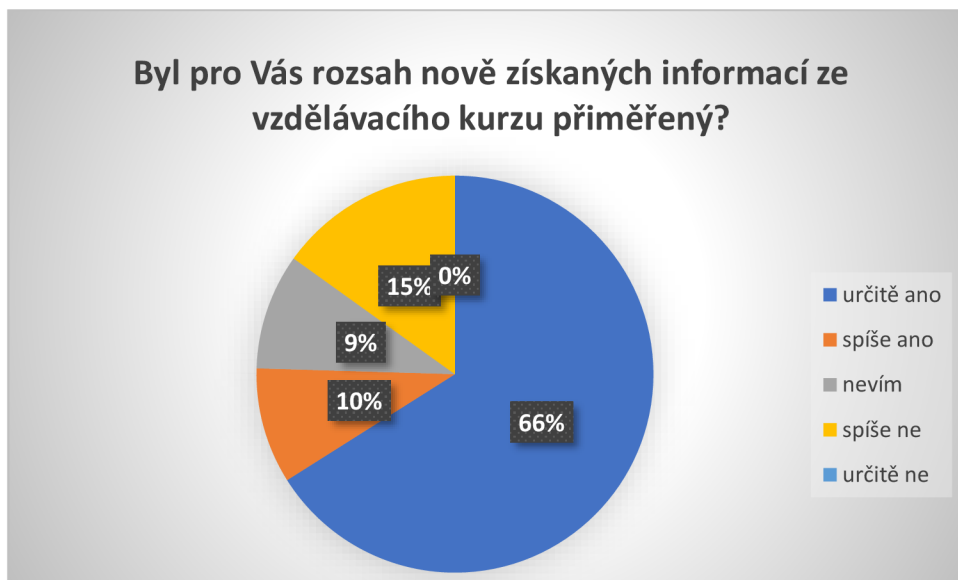
vzdělávacího kurzu rozhoduje také věk a individualita jedince (Kosíková, 2011, s. 74).

Respondenti odpověděli na otázku týkající se porozumění tématům vzdělávacích kurzů z 57 % kladně. Tedy 38 % respondentů uvedlo určitě ano, 19 % respondentů uvedlo spíše ano, 9 % respondentů se vyjádřilo neutrálně, 17 % respondentů uvedlo spíše ne a zbylých 17 % respondentů uvedlo odpověď určitě ne.

Respondenti z větší části porozuměli všem tématům z absolvovaných kurzů. Důvodů neporozumění tématům ze strany 34 % respondentů může být mnoho. Může se jednat například o vysoký věk respondentů a tím jejich snížená schopnost koncentrace, velký rozsah poznatků, které účastníci nestíhají vstřebávat, chybné zprostředkování učiva lektorem, chybně zvolený způsob, časový rozsah, prostředí výuky apod.

**Otázka č. 7: Byl pro Vás rozsah nově získaných informací ze vzdělávacího kurzu přiměřený?**

**Graf 7 - Odpovědi respondentů na otázku č. 7 vyjádřeny v procentech.**



**Tabulka 7 - Odpovědi respondentů na otázku č. 7 vyjádřeny v absolutních číslích.**

	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	celkem
Muži	35	5	5	8	0	53
Ženy	11	2	2	5	0	20
celkem	46	7	7	13	0	73

Přiměřenost předávaného učiva by měla odpovídat individuálním potřebám, lektor by měl znát předchozí vzdělávání účastníků, jejich zkušenosti, způsoby myšlení, aby na ně mohl účinně působit (Barták & Demjanenko, 2021, s. 53-54)

Respondenti odpověděli na otázku týkající se rozsahu nově získaných informací ze vzdělávacího kurzu z 76 % kladně. Tedy 66 % respondentů uvedlo určitě ano, 10 % respondentů uvedlo spíše ano, 9 % respondentů se vyjádřilo neutrálně, 15 % respondentů uvedlo spíše ne.

Respondenti z větší části pokládají rozsah nově získaných informací ze vzdělávacího kurzu za přiměřený. Zápornou odpověď uvedlo 15 % z respondentů, otázkou je, zda respondenti chtějí rozsah informací ve vzdělávacích kurzech navýšit či jejich množství kvůli náročnosti vstřebávání snížit.

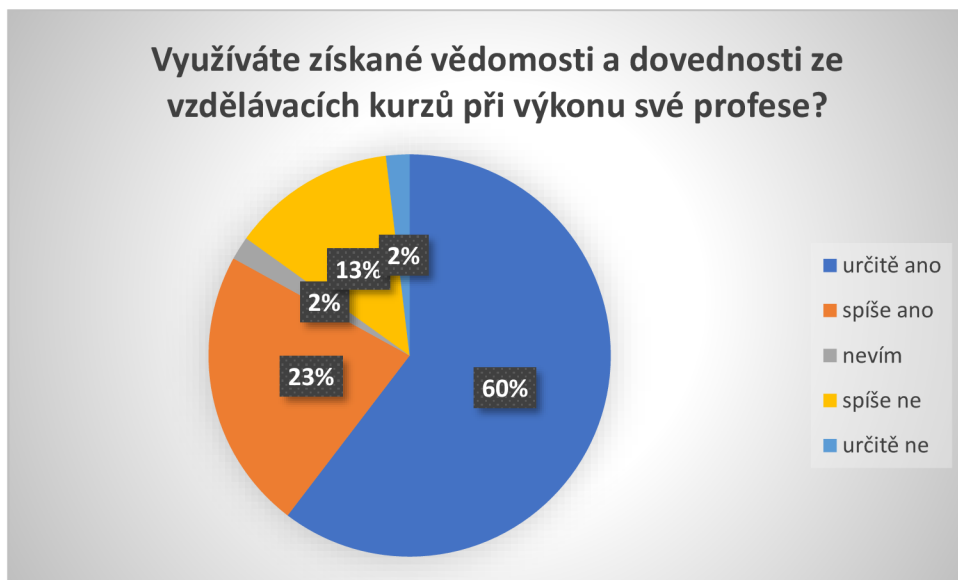
#### **4.7.3 Odpovědi na úroveň chování**

Tato úroveň se zaměřuje na využití získaných znalostí, dovedností a postojů ze vzdělávacích kurzů v praxi (Belcourt & Wright, 1998, s. 189).

**Otázka č. 8: Využíváte získané vědomosti a dovednosti ze vzdělávacích kurzů při výkonu své profese?**



**Graf 8 - Odpovědi respondentů na otázku č. 8 vyjádřeny v procentech.**



**Tabulka 8 - Odpovědi respondentů na otázku č. 8 vyjádřeny v absolutních číslích.**

	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	celkem
muži	32	12	1	7	1	53
ženy	16	2	0	2	0	20
celkem	48	14	1	9	1	73

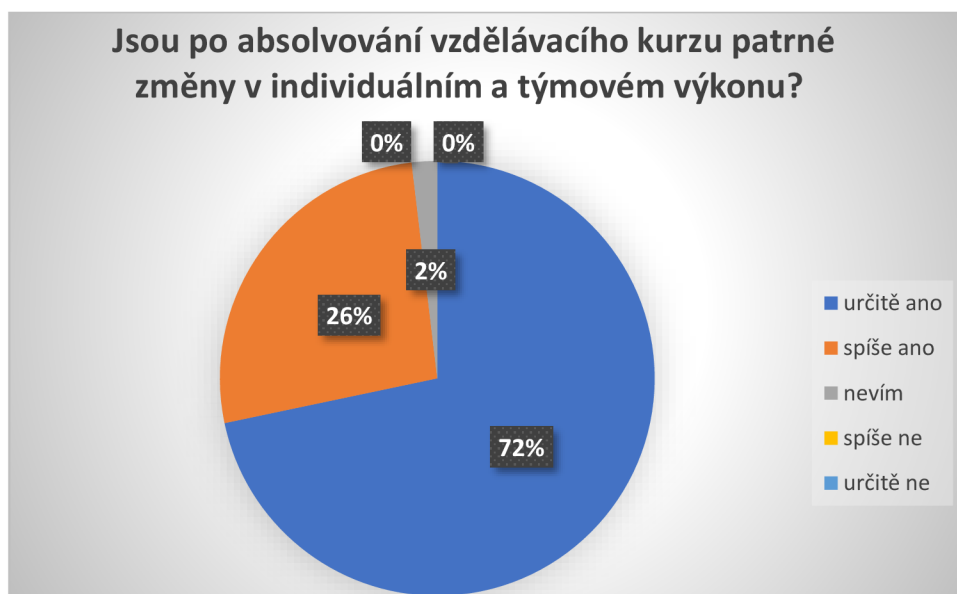
Vzdělávací kurzy jsou koncipovány na základě rozvinutí účastníka v jeho oboru. Absolvováním vzdělávacího kurzu by účastníci měli být schopni využít nově získané vědomosti a dovednosti při výkonu své profese.

Respondenti odpověděli na otázku týkající se využití nově získaných vědomostí a dovedností ze vzdělávacího kurzu v praxi z 83 % kladně. Tedy 60 % respondentů uvedlo určitě ano, 23 % respondentů uvedlo spíše ano, 2 % respondentů se vyjádřilo neutrálně, 13 % respondentů uvedlo spíše ne a zbylé 2 % respondentů uvedlo odpověď určitě ne.

Respondenti z větší části využívají získané vědomosti a dovednosti ze vzdělávacích kurzů v praxi. Respondenti, kteří odpověděli z 13 % negativně, si zřejmě neosvojili vědomosti a dovednosti ze vzdělávacích kurzů, či jim prozatím nebylo umožněno je využít.

**Otázka č. 9: Jsou po absolvování vzdělávacího kurzu patrné změny v individuálním a týmovém výkonu?**

**Graf 9 - Odpovědi respondentů na otázku č. 9 vyjádřeny v procentech.**



**Tabulka 9 - Odpovědi respondentů na otázku č. 9 vyjádřeny v absolutních četnostech.**

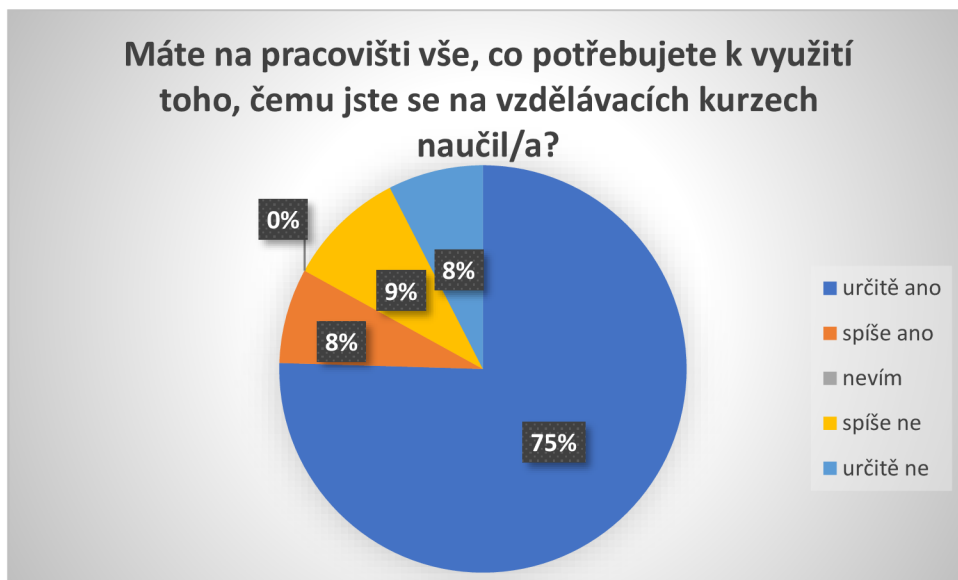
	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	celkem
muži	38	14	1	0	0	53
ženy	18	2	0	0	0	20
celkem	56	16	1	0	0	73

Respondenti odpověděli na otázku týkající se změn v individuálním a týmovém výkonu z 98 % kladně. Tedy 72 % respondentů uvedlo určitě ano, 26 % respondentů uvedlo spíše ano a 2 % respondentů se vyjádřilo neutrálně.

Respondenti z větší části zaznamenali změny ve svém pracovním výkonu i výkonu spolupracovníků. Respondenti, kteří se vyjádřili ve zbylých 2 % neutrálně nemusí věnovat pozornost svým spolupracovníkům, a tudíž nepoznají, zda u nich došlo ke změně v pracovním výkonu.

**Otázka č. 10: Máte na pracovišti vše, co potřebujete k využití toho, čemu jste se na vzdělávacích kurzech naučil/a?**

**Graf 10 - Odpovědi respondentů na otázku č. 10 vyjádřeny v procentech.**



**Tabulka 10 - Odpovědi respondentů na otázku č. 10 vyjádřeny v absolutních četnostech.**

	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	celkem
muži	40	4	0	5	4	53
ženy	17	2	0	1	0	20
celkem	57	6	0	6	4	73

Vzdělávací kurzy jsou účastníkům zpravidla zprostředkovány pomocí moderních technologií, programů, nástrojů, ale s nimi se nemusí setkat i na

jejich pracovišti. Účastníci si mohou osvojit nové znalosti a dovednosti, ale pokud se na pracovišti nenachází potřebné nástroje, k jejich využití nedojde.

Respondenti odpověděli na otázku týkající se dostatečného množství nástrojů na pracovišti, sloužících k využití nově získaných znalostí a dovedností ze vzdělávacího kurzu z 83 % kladně. Tedy 75 % respondentů uvedlo určitě ano, 8 % respondentů uvedlo spíše ano, 9 % respondentů uvedlo spíše ne a zbylých 8 % respondentů uvedlo odpověď určitě ne.

Respondenti jsou z větší části spokojeni s množstvím nástrojů na pracovišti, které jim pomáhají využít osvojené znalosti a dovednosti ze vzdělávacích kurzů.

Negativně odpovědělo 18 % respondentů, kteří na pracovišti postrádají nástroje nutné k využití osvojených znalostí a dovedností ze vzdělávacích kurzů. Řešením by mohlo být dotazování zaměstnanců v souvislosti s postrádáním nástrojů na pracovišti.

#### **4.7.4 Odpovědi na úroveň výsledky**

Vyhodnocování této úrovně má za cíl zkalkulovat náklady vzdělávací aktivity a porovnat je s jejími přínosy, zda naplňuje cíle organizace (Belcourt & Wright, 1998, s. 190). Tato úroveň je modifikována, a je zaměřena na zlepšení výkonu policistů po absolvování vzdělávacího kurzu.

Otázka č. 11: Domníváte se, že po absolvování vzdělávacího kurzu podáváte lepší výkony?

Graf 11 - Odpovědi respondentů na otázku č. 11 vyjádřeny v procentech.



Tabulka 11 - Odpovědi respondentů na otázku č. 11 vyjádřeny v absolutních četnostech.

	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	celkem
muži	26	15	12	0	0	53
ženy	10	6	4	0	0	20
celkem	36	21	16	0	0	73

Aby instituce mohli zvyšovat svoji výkonnost, musí být vzdělávání jejich zaměstnanců efektivní. Proto své zaměstnance posílají na vzdělávací kurzy, které mají za úkol je rozvinout a zlepšit jejich výkony na pracovišti. Avšak důvodem zlepšení výkonu nemusí být nově získané znalosti a dovednosti na vzdělávacích kurzech, může jim být vzdělávání mimo vzdělávací kurzy či motivace zaměstnance dosáhnout vyšší pozice apod.

Respondenti odpověděli na otázku týkající se zlepšení výkonu na pracovišti po absolvování vzdělávacího kurzu ze 77 % kladně. Tedy 49 % respondentů uvedlo určitě ano, 28 % respondentů uvedlo spíše ano a 23 % respondentů se vyjádřilo neutrálně.

Respondenti z větší části podávají po absolvování vzdělávacího kurzu lepší výkony. Důvodem neutrálního vyjádření respondentů může být viz výše jejich vzdělávání mimo vzdělávací kurzy či jejich motivace získat vyšší pozici.

**Otázka č. 12: Děláte v souvislosti s absolvováním vzdělávacího kurzu méně chyb při výkonu své profese?**

**Graf 12 - Odpovědi respondentů na otázku č. 12 vyjádřeny v procentech.**



**Tabulka 12 - Odpovědi respondentů na otázku č. 12 vyjádřeny v absolutních četnostech.**

	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	celkem
muži	31	20	0	2	0	53
ženy	13	5	0	2	0	20
celkem	44	25	0	4	0	73

Vzdělávací kurz má za úkol rozvinout své účastníky, tak aby podávali lepší výkony a předcházeli chybám při výkonu své profese.

Respondenti odpověděli na otázku týkající se chybovosti při výkonu profese po absolvování vzdělávacího kurzu z 96 % kladně. Tedy 58 % respondentů

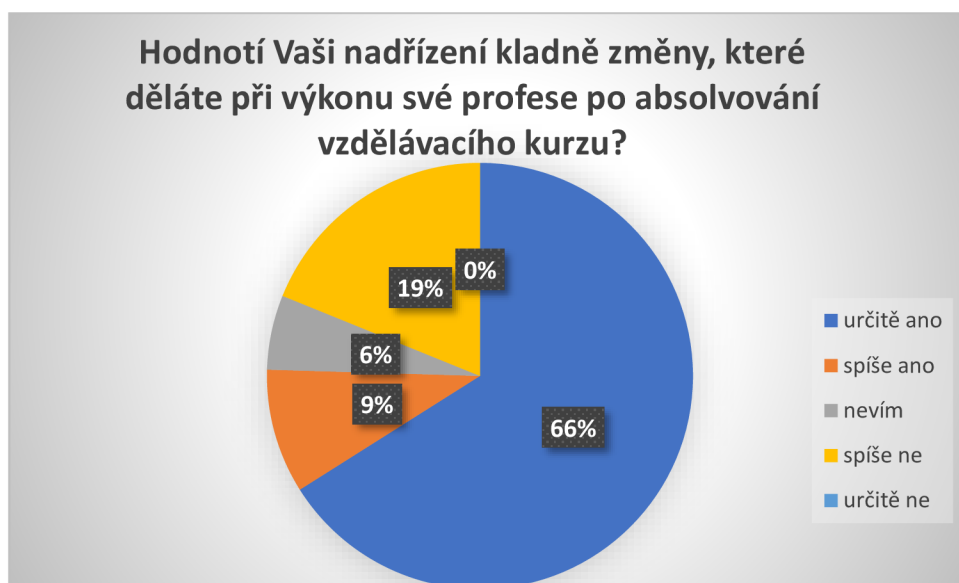


uvedlo určitě ano, 38 % respondentů uvedlo spíše ano a zbylé 4 % respondentů uvedlo odpověď spíše ne.

Respondenti z větší části dělají po absolvování vzdělávacího kurzu méně chyb. Respondenti, kteří uvedli ve 4 % negativní odpověď si zřejmě neosvojili znalosti a dovednosti ze vzdělávacího kurzu, pomoci by mohlo testování účastníků na vzdělávacích kurzech.

**Otázka č. 13: Hodnotí Vaši nadřazení kladně změny, které děláte při výkonu své profese po absolvování vzdělávacího kurzu?**

**Graf 13 - Odpovědi respondentů na otázku č. 13 vyjádřeny v procentech.**



**Tabulka 13 - Odpovědi respondentů na otázku č. 13 vyjádřeny v absolutních četnostech.**

	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	celkem

muži	35	5	3	10	0	53
ženy	6	3	0	5	6	20
celkem	41	8	3	15	6	73

Pokud zaměstnanec odvádí lepší výkony, měl by nadřízený využít jakýkoliv prostředek motivace, například pochvalu. Pochvalou zaměstnanec získá motivaci, která je klíčová v dosahování ještě vyšších výkonů, než jakých je aktuálně dosahováno (Rychtaříková, 2008, s. 102).

Respondenti odpověděli na otázku týkající se hodnocení změn v pracovních postupech po absolvování vzdělávacích kurzů nadřízenými ze 75 % kladně. Tedy 66 % respondentů uvedlo určitě ano, 9 % respondentů uvedlo spíše ano, 6 % respondentů se vyjádřilo neutrálně, 19 % respondentů uvedlo spíše ne.

Respondenti z větší části odpověděli kladně. Záporné odpovědi respondentů částečně vypovídají o nedostatečné motivaci ze strany nadřízených. Pokud policisté nebudou dostatečně motivováni nadřízenými, nemusí odvádět kvalitní pracovní postupy.

#### **4.8 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Dotazníkové šetření je koncipováno dle Kirkpatrickova modelu, jehož jednotlivé úrovně jsou v následujících řádcích vyhodnoceny.

##### **I. úroveň reakce**

Úroveň reakce je zprostředkována pomocí otázek 2-4:

- Otázka č. 2 - **Odpovídal časový rozsah vzdělávacího kurzu jeho náročnosti?**
- Otázka č. 3 - **Líbil se Vám způsob výuky vzdělávacího kurzu?**
- Otázka č. 4 - **Naplnil program vzdělávacího kurzu vaše očekávání?**

Odpovědi respondentů na otázku č. 2 jsou ze 100 % kladné. Pouze u otázky číslo 3, 4 % z respondentů uvedlo neutrální odpověď a u otázky číslo 4, 8 % z respondentů uvedlo neutrální odpověď. I přes tuto marginální odchylku lze odpovědi na úroveň reakce vyhodnotit kladně.

Data z první úrovně reakce jsou hodnoceny pozitivně, není zaznamenán žádný problém, který by bránil v návaznosti na úroveň učení.

## **II. úroveň učení**

Úroveň učení je zprostředkována pomocí otázek 5-7:

- Otázka č. 5 - **Myslíte si, že jste absolvováním vzdělávacího kurzu získal znalosti a dovednosti, které jste se potřeboval naučit?**
- Otázka č. 6 - **Rozumíte všem tématům z Vámi absolvovaných vzdělávacích kurzů?**
- Otázka č. 7 - **Byl pro Vás rozsah nově získaných informací ze vzdělávacího kurzu přiměřený?**

Odpovědi respondentů na otázku č. 5 jsou ze 100 % kladné. U zbývajících otázek tomu tak již není. Respondenti v otázce č. 6 odpověděli z 57 % kladně, 9 % z respondentů se vyjádřilo neutrálně a 34 % z respondentů volilo zápornou odpověď. U otázky číslo 7 respondenti odpovědělo 76 % z respondentů kladně, 9 % z respondentů se vyjádřilo neutrálně a 15 % z respondentů uvedlo zápornou odpověď. I přes tyto záporné odpovědi, je zde převaha pozitivních odpovědí, tudíž je úroveň chování hodnocena pozitivně.

Data z druhé úrovně učení jsou hodnoceny pozitivně. Důvodem záporných odpovědí může být selhání lektorů vzdělávacích kurzů, kteří nepřihlíží k individuálním schopnostem účastníků či chybně zvolený způsob, časový rozsah, prostředí výuky apod.

### III. úroveň chování

Úroveň chování je zprostředkována pomocí otázek 8-10:

- **Otázka č. 8 - Využíváte získané vědomosti a dovednosti ze vzdělávacích kurzů při výkonu své profese?**
- **Otázka č. 9 - Jsou po absolvování vzdělávacího kurzu patrné změny v individuálním a týmovém výkonu?**
- **Otázka č. 10 - Máte na pracovišti vše, co potřebujete k využití toho, čemu jste se na vzdělávacích kurzech naučil/a?**

Respondenti odpověděli na otázku číslo 8 z 83 % kladně, 2 % z respondentů se vyjádřilo neutrálně a 15 % z respondentů uvedlo zápornou odpověď.

Na otázku číslo 9 respondenti odpověděli z 98 % kladně a 2 % z respondentů se vyjádřilo neutrálně. Na otázku číslo 10 respondenti odpověděli z 83 % kladně a 17 % z respondentů uvedlo zápornou odpověď. Do záporných odpovědí v úrovni chování se promítly záporné odpovědi v úrovni učení. I přes tyto záporné odpovědi, je zde převaha pozitivních odpovědí, tudíž je úroveň chování hodnocena pozitivně.

Data z třetí úrovně chování jsou hodnoceny pozitivně. Záporné odpovědi v úrovni chování souvisí se zápornými odpověďmi v úrovni učení, které se pravděpodobně promítnou i do úrovně výsledky. Respondenti, co volili zápornou odpověď si zřejmě neosvojili vědomosti a dovednosti ze

vzdělávacích kurzů, či jim nebylo umožněno je využít při výkonu jejich profese.

#### **IV. úroveň výsledky**

Úroveň výsledky je zprostředkována pomocí otázek 11-13:

- **Otázka č. 11 - Domníváte se, že po absolvování vzdělávacího kurzu podáváte lepší výkony?**
- **Otázka č. 12 - Děláte v souvislosti s absolvováním vzdělávacího kurzu méně chyb při výkonu své profese?**
- **Otázka č. 13 - Hodnotí Vaši nadřízení kladně změny, které děláte při výkonu své profese po absolvování vzdělávacího kurzu?**

Respondenti odpověděli na otázku číslo 11 ze 77 % kladně a 23 % z respondentů se vyjádřilo neutrálně. Na otázku číslo 12 respondenti odpověděli z 96 % kladně a zbylé 4 % z respondentů uvedlo odpověď spíše ne. Na otázku číslo 13 respondenti odpověděli z 75 % kladně, 6 % z respondentů se vyjádřilo neutrálně a zbylých 19 % respondentů se vyjádřilo záporně. Do neutrální a záporné odpovědi respondentů v otázce číslo 11 a 12 se pravděpodobně promítli záporné odpovědi z úrovně učení. Záporné odpovědi v otázce číslo 13 vypovídají o špatné motivaci ze strany nadřízených.

I přes tyto záporné odpovědi, je zde převaha pozitivních odpovědí, tudíž je úroveň výsledky hodnocena pozitivně.

#### **Shrnutí evaluace vzdělávání příslušníků Policie ČR:**

I. úroveň reakce – pozitivní data

II. úroveň učení – pozitivní data

III. úroveň chování – pozitivní data

IV. úroveň výsledky – pozitivní data

Po vyhodnocení dat všech čtyř úrovní Kirkpatrickova modelu lze tvrdit, že vzdělávací kurzy, kterých se účastnili příslušníci Územního odboru Zlín, lze považovat za přínosné. Toto tvrzení lze s největší pravděpodobností rozšířit na všechny příslušníky Policie ČR.

Klady vzdělávacích kurzů jsou spatřeny v přiměřeném časovém rozsahu, připravenosti programu, naplnění očekávání účastníků vzdělávacího kurzu. Účastníci se po absolvování vzdělávacích kurzů zlepšily ve svých pracovních výkonech, a ke zlepšení pracovních výkonů došlo také u jejich spolupracovníků.

Nedostatky byly shledány pouze v úrovni učení, kde by se lektoři vzdělávacích kurzů měli zaměřit na individuální potřeby účastníků, neboť každý účastník si osvojuje nové znalosti a dovednosti s jinou mírou rychlosti, soustředění, zájmem apod. Lektoři by měli přihlížet k individuálním schopnostem účastníků, jejich zájmům, aby pro ně byl kurz zajímavý, a také by mohlo dojít k zavedení více výukových metod, aby účastníky kurz bavil. Někteří policisté postrádají na pracovišti určité nástroje, které využili při vzdělávacích kurzech, řešením by mohlo být dotazování zaměstnanců v souvislosti s postrádáním nástrojů na pracovišti či využívání stejných nástrojů na vzdělávacích kurzech i na pracovišti. Dále byly nedostatky pocíťovány v motivaci policistů ze strany nadřízených, kde by se měli nadřízení více snažit své zaměstnance chválit, pokud u nich dojde ke

zlepšení výkonu. Motivace zaměstnanců je velmi důležitá, a to jak formou benefitů, tak také slovně, poté dojde ještě k většímu zlepšení pracovního výkonu, než k jakému docházelo doposud.

Protože ve výzkumném šetření byly zjištěny z větší části pozitivní odpovědi, lze vzdělávací kurzy považovat za přínosné a dobře fungující.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce je zjistit přínos vzdělávacích kurzů pro příslušníky Policie ČR. Pro naplnění cíle této práce jsem se nejdříve věnovala teoretické části, jejímž cílem bylo vymezit tři hlavní témata – profesní vzdělávání, vzdělávání příslušníků Policie ČR a evaluaci vzdělávání, ve které byla věnována zvýšená pozornost Kirkpatrickově evaluačnímu modelu, který byl následně využit pro naplnění výzkumné otázky v empirické části.

Na teoretickou část navázala empirická část, jejímž cílem bylo zjistit přínos vzdělávacích kurzů pro policisty z Územního odboru Zlín, pro jehož naplnění bylo zvoleno dotazníkové šetření koncipované dle Kirkpatrickova evaluačního modelu, který se skládá ze 4 úrovní a těmi jsou reakce, učení, chování a výsledky, a pomocí kterého byla naplněna výzkumná otázka. Policisté z Územního odboru Zlín odpovídali v dotazníku na otázky týkající se kvality vzdělávacích kurzů a uplatnění nově získaných znalostí a dovedností ze vzdělávacích kurzů v praxi.

Policie ČR jako bezpečnostní sbor působí na území celého státu, a proto je zapotřebí, zprostředkovávat příslušníkům propracované a přínosné vzdělávání, které jim umožní lépe zvládat každodenní pracovní postupy.

Vzdělávací kurzy jsou dle výstupů z výzkumného šetření policisty z Územního odboru Zlín hodnoceny pozitivně, a tudíž je lze považovat za přínosné a dobře fungující. Toto tvrzení lze s největší pravděpodobností rozšířit na všechny příslušníky Policie ČR.



Ve výzkumném šetření lze vidět provázanost jednotlivých úrovní, kde se kladné i záporné odpovědi promítli do výsledné kvality vzdělávacího kurzu.

Výsledky evaluace odhalili především silné stránky vzdělávacích kurzů, ale určité procento odhalilo i jejich slabé stránky. Mezi silné stránky vzdělávacích kurzů patří především jejich přiměřený časový rozsah a připravenost programů. Policisté po absolvování vzdělávacích kurzů podávají lepší pracovní výkony, a také pozorují zlepšení pracovních výkonů u jejich spolupracovníků. Naopak mezi slabé stránky vzdělávacích kurzů patří jeho zprostředkovatelé, tedy lektoři, kteří nevěnují dostatečnou pozornost individuálním potřebám účastníků a nadřízení, kteří nedostatečně chválí své zaměstnance při zlepšení jejich výkonu. Lektoři by měli přihlížet k individuálním schopnostem účastníků, k jejich zájmům, aby je kurz zaujal, a také by měli volit více výukových metod, aby účastníci nepodlehli nudě. Nadřízení by měli policisty více chválit, pokud u nich dojde ke zlepšení výkonu, neboť motivace je velmi důležitá pro dobře fungující instituci, a to nejen motivace formou benefitů, ale také motivace slovní.

Nabízené vzdělávací kurzy lze považovat za přínosné a dobře fungující, kromě výše zmíněných slabých stránek, nebyly ve výzkumném šetření shledány další nedostatky.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání* (přeložil Martin ŠIKÝŘ). Grada Publishing.
- Barták, J., & Demjanenko, M. (2021). *Sociální andragogika: andragogika v procesu socializace člověka*. Grada.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Grada Publishing.
- Bárta, L. (2019). *Sami v moři konkurence: marketing management bez kapky teorie ve 20 problémech a 80 řešeních*. BizBooks.
- Brázdová, Z. (2008). *Hodnocení ve vzdělávání dospělých: kvalifikační (certifikovaný) kurz pro lektory ve vzdělávání dospělých*. Univerzita Palackého v Olomouci.
- Belcourt, M., & Wright, P. C. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Grada.
- Beneš, M. (2003). *Andragogika*. Eurolex Bohemia.
- Buckley, R., & Caple, J. (2004). *Trénink a školení*. Computer Press.
- Clements, P., & Jones, J. (2008). *The Diversity training handbook: A practical guide to understanding & changing attitudes*. 3rd edition. Kogan Page.
- Česko. (2014). *Závazný pokyn PP č. 1/2014 o profesním vzdělávání*. Citováno listopad 2014. Dostupné z: [file:///C:/Users/kovar/Downloads/MV-42299-2\\_OBVV-2019\\_-\\_PRILOHA\\_2-Analyza\\_profesniho\\_vzdelavani%20\(8\).pdf](file:///C:/Users/kovar/Downloads/MV-42299-2_OBVV-2019_-_PRILOHA_2-Analyza_profesniho_vzdelavani%20(8).pdf)

Česko. (2014). *Nařízení Ministerstva vnitra č. 37 ze dne 8. července 2013, o vzdělávání v policejních školách a školských zařízeních Ministerstva vnitra a v dalších vzdělávacích zařízeních*. Citováno listopad 2014. Dostupné z: [file:///C:/Users/kovar/Downloads/MV-42299-2\\_OBVV-2019\\_-\\_PRILOHA\\_2-Analyza\\_profesniho\\_vzdelavani%20\(8\).pdf](file:///C:/Users/kovar/Downloads/MV-42299-2_OBVV-2019_-_PRILOHA_2-Analyza_profesniho_vzdelavani%20(8).pdf)

Česko. (2014). *Ustanovení § 5 odst. 2 Zákon č. 273/2008 Sb., o Polici České republiky*. Citováno listopad 2014. Dostupné z: [file:///C:/Users/kovar/Downloads/MV-42299-2\\_OBVV-2019\\_-\\_PRILOHA\\_2-Analyza\\_profesniho\\_vzdelavani%20\(8\).pdf](file:///C:/Users/kovar/Downloads/MV-42299-2_OBVV-2019_-_PRILOHA_2-Analyza_profesniho_vzdelavani%20(8).pdf)

Clements, P., & Jones, J. (2008). *The Diversity training handbook: A practical guide to understanding & changing attitudes*. 3rd edition. Kogan Page.

Disman, M. (2011). *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele* (4., nezměněné vydání). Karolinum.

Dvořáková, M. (2006). *Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých: studijní text pro distanční studium*. Hanex.

Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. C.H. Beck.

European Union For Law Enforcement Training (CEPOL). (2020). *CEPOL: poslání, vize a hodnoty*. Citováno 2020. Dostupné z: <https://www.cepol.europa.eu/cs>

Hamblin, A. C. (1974). *Evaluation and control of training*. McGraw-Hill.

Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Grada Publishing.

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (c2006). *Evaluating training programs: the four levels* (3rd ed). Berrett-Koehler.

Kosíková, V. (2011). *Psychologie ve vzdělávání a její psychodidaktické aspekty*. Grada.

Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4., aktualiz. a dopl. vyd). Grada.

Kubeš, M., Spillerová, D., & Kurnický, R. (2004). *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Grada Publishing.

Mates, P., Čechmánek, B., Hromádka, M., Kramář, K. & Rajman J. (2006). *Nové policejní právo: právní předpisy s komentářem: podle stavu k 1. 4. 2006*. (2009). Linde.

Mužík, J. (2012). *Profesní vzdělávání dospělých*. Wolters Kluwer Česká republika.

Mužík, J. (1998). *Andragogická didaktika*. Codex Bohemia.

OBVPV MV. (2014). *Analýza policejního vzdělávání*. Citováno listopad 2014.  
Dostupné z: [file:///C:/Users/kovar/Downloads/MV-42299-2\\_OBVV-2019\\_-\\_PRILOHA\\_2-Analyza\\_profesniho\\_vzdelavani%20\(8\).pdf](file:///C:/Users/kovar/Downloads/MV-42299-2_OBVV-2019_-_PRILOHA_2-Analyza_profesniho_vzdelavani%20(8).pdf)

Palán, Z. (2002). *Výkladový slovník lidské zdroje: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Academia.

Palán, Z., & Langer, T. (2008). *Základy andragogiky*. Univerzita Jana Amose Komenského.

Policejní akademie České republiky v Praze. (2021). *Oddělení celoživotního vzdělávání*. Citováno 29. 5. 2018. Dostupné z: [https://www.polac.cz/g2/view.php?inf\\_stud/kata18/kata18.html](https://www.polac.cz/g2/view.php?inf_stud/kata18/kata18.html)

Policejní akademie České republiky v Praze. (2021). *Oddělení celoživotního vzdělávání*. Citováno 19. 11. 2021. Dostupné z: [https://www.polac.cz/g2/view.php?inf\\_stud/kata21/kata21.html](https://www.polac.cz/g2/view.php?inf_stud/kata21/kata21.html)

*Policie České republiky: Police of the Czech Republic*. (2017) (2. vydání). Policejní prezidium České republiky.

Policie ČR. (2021). *ÚPVSP*. Citováno 2021. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/utvar-policejního-vzdelavani-a-sluzebni-pripravy.aspx>

Policie ČR. (2021). *Podmínky pro uchazeče*. Citováno 2021. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/podminky-prijeti-do-sluzebního-pomeru.aspx>

Policie ČR. (2021). *ÚPVSP: ZOP*. Citováno 2021. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/utvar-policejního-vzdelavani-a-sluzebni-pripravy.aspx?q=Y2hudW09Mw%3d%3d>

Policie ČR. (2021). *ÚPVSP: Edukační policejní on-line systém*. Citováno 2021. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/edukacni-policejni-on-line-system.aspx>

Policie ČR. (2021). *Zpravodajství 2021: policisté se společně učí německy a česky*. Citováno 2021. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/policiste-se-spolecne-uci-nemecky-a-cesky.aspx>

Policie ČR. (2021). *ÚO Zlín*. Citováno 2021. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/uzemni-odbor-zlin-92080.aspx>

Policie ČR. (2021). *Informace pro uchazeče: základní policejní služby*. Citováno 2021. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/zakladni-policejni-sluzby.aspx>

Průcha, J. (1996). *Pedagogická evaluace: hodnocení vzdělávacích programů, procesů a výsledků*. Masarykova univerzita.

Rabušicová, M., & Rabušic, L. (Eds.). (2008). *Učíme se po celý život?: o vzdělávání dospělých v České republice*. Masarykova univerzita.

Rychtaříková, Y. (2008). *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Grada.

Skalková, J. (1999). *Obecná didaktika*. ISV nakladatelství.

Surynek, A. (2001). *Základy sociologického výzkumu*. Management Press.

Šteinbach, M. (2021). *30 let Policie České republiky*. Policejní prezidium ČR.

Veteška, J., & Tureckiová, M. (2008). *Kompetence ve vzdělávání*. Grada.

Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců (2., aktualiz. a rozš. vyd)*. Grada.

Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb: efektivně a moderně (2., aktualiz. a rozš. vyd)*. GRADA Publishing.

Vyšší policejní škola a Střední policejní škola Ministerstva vnitra v Praze. (2022). *Jazykové vzdělávání*. Citováno duben 2021. Dostupné z:

[https://www.skolamv.cz/soubory/CJDV/Nab%C3%ADdka\\_studia\\_jazyk%C5%AF\\_ve\\_%C5%A1koln%C3%ADm\\_roce\\_2021-2022\\_zkr.pdf](https://www.skolamv.cz/soubory/CJDV/Nab%C3%ADdka_studia_jazyk%C5%AF_ve_%C5%A1koln%C3%ADm_roce_2021-2022_zkr.pdf)

## SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

### Seznam tabulek

Tabulka 1- Členění dalšího profesního vzdělávání.....	11
Tabulka 2- Odpovědi respondentů na otázku č. 2 vyjádřeny v absolutních četnostech. ....	46
Tabulka 3 - Odpovědi respondentů na otázku č. 3 vyjádřeny v absolutních četnostech. ....	48
Tabulka 4 - Odpovědi respondentů na otázku č. 4 vyjádřeny v absolutních četnostech. ....	50
Tabulka 5 - Odpovědi respondentů na otázku č. 5 vyjádřeny v absolutních četnostech. ....	51
Tabulka 6 - Odpovědi respondentů na otázku č. 6 vyjádřeny v absolutních četnostech. ....	53
Tabulka 7 - Odpovědi respondentů na otázku č. 7 vyjádřeny v absolutních četnostech. ....	55
Tabulka 8 - Odpovědi respondentů na otázku č. 8 vyjádřeny v absolutních četnostech. ....	57
Tabulka 9 - Odpovědi respondentů na otázku č. 9 vyjádřeny v absolutních četnostech. ....	59
Tabulka 10 - Odpovědi respondentů na otázku č. 10 vyjádřeny v absolutních četnostech. ....	60



Tabulka 11 - Odpovědi respondentů na otázku č. 11 vyjádřeny v absolutních četnostech. .... 62

Tabulka 12 - Odpovědi respondentů na otázku č. 12 vyjádřeny v absolutních četnostech. .... 64

Tabulka 13 - Odpovědi respondentů na otázku č. 13 vyjádřeny v absolutních četnostech. .... 65

### **Seznam grafů**

Graf 1 - Odpovědi respondentů na otázku č. 1 vyjádřeny v procentech. .... 45

Graf 2 - Odpovědi respondentů na otázku č. 2 vyjádřeny v procentech. .... 46

Graf 3 - Odpovědi respondentů na otázku č. 3 vyjádřeny v procentech. .... 47

Graf 4 - Odpovědi respondentů na otázku č. 4 vyjádřeny v procentech. .... 49

Graf 5 - Odpovědi respondentů na otázku č. 5 vyjádřeny v procentech. .... 51

Graf 6 - Odpovědi respondentů na otázku č. 6 vyjádřeny v procentech. .... 53

Graf 7 - Odpovědi respondentů na otázku č. 7 vyjádřeny v procentech. .... 55

Graf 8 - Odpovědi respondentů na otázku č. 8 vyjádřeny v procentech. .... 57

Graf 9 - Odpovědi respondentů na otázku č. 9 vyjádřeny v procentech. .... 58

Graf 10 - Odpovědi respondentů na otázku č. 10 vyjádřeny v procentech. ... 60

Graf 11 - Odpovědi respondentů na otázku č. 11 vyjádřeny v procentech. ... 62

Graf 12 - Odpovědi respondentů na otázku č. 12 vyjádřeny v procentech. ... 63

Graf 13 - Odpovědi respondentů na otázku č. 13 vyjádřeny v procentech. ... 65

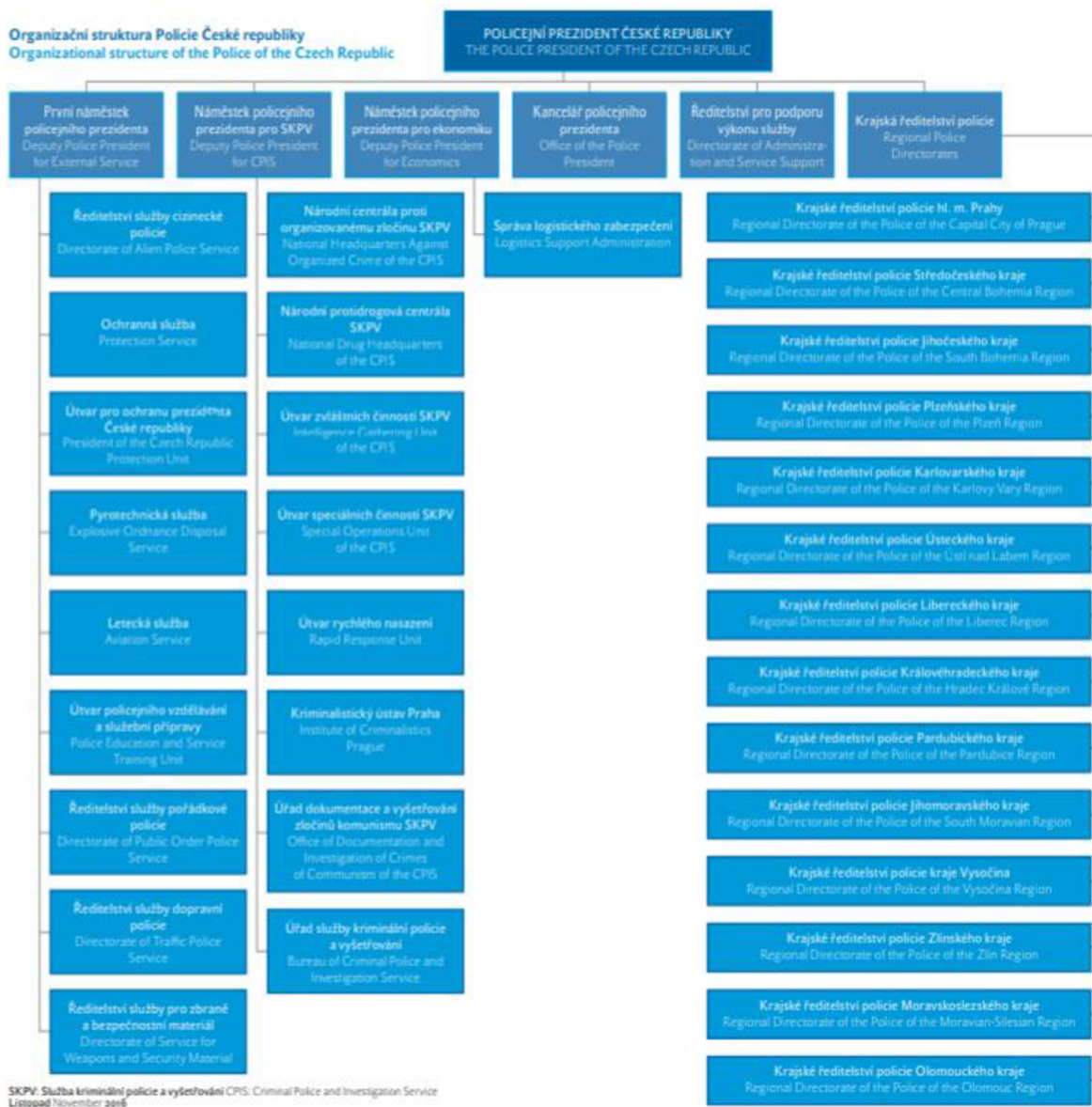
## **PŘÍLOHY**

Příloha č. 1: Organizační struktura Policie ČR

Příloha č. 2: Nabídka vzdělávacích kurzů pro příslušníky Policie ČR

Příloha č. 3: Dotazník pro příslušníky Policie ČR

Příloha č. 1: Organizační struktura Policie ČR (*Police České republiky: Police of the Czech Republic*, 2017, s. 9).



Zdroj: *Police České republiky: Police of the Czech Republic*. (2017) (2. vydání).  
Policejní prezidium České republiky.

## Příloha č. 2: Nabídka vzdělávacích kurzů pro příslušníky Policie ČR

Poř. č.	Název kurzu	Cílová skupina	Délka kurzu(dny)
1.	<a href="#">Přezkumné řízení</a>	Příslušníci PČR, případně další zájemci	1
2.	<a href="#">Kurz pro vrcholové policejní manažery</a>	Dle určení PP ČR	9
3.	<a href="#">Nové druhy kriminalistické dokumentace a kriminalistická fotografie v manuálním režimu pro HZS - vyšetřovatele</a>	Především vyšetřovatelé požárů HZS	5
4.	<a href="#">Sociálně patologické jevy ve společnosti</a>	Pedagogičti pracovníci SPŠ a VPŠ MV ČR a lektori ostatních vzdělávacích zařízení MV ČR, pracovníci SKPV, pracovníci zabývající se prevencí kriminality a sociálně patologických jevů obecně, strážníci obecní a městské policie	1
5.	<a href="#">Webová aplikace CRIBIS</a>	Zájemci o problematiku získání a zpracování informací z webové aplikace CRIBIS o ekonomických subjektech registrovaných na území ČR a SROV	1
6.	<a href="#">Kriminalistická digitalizace daktyloskopických stop a práce s digitálním daktyloskopickým komparátorem</a>	Především pracovníci OKTE zařazení na oddělení daktyloskopie, KÚP, Vojenská policie ČR	3
7.	<a href="#">Správní řád</a>	Kurz je určen zejména pro nově nastoupené zaměstnance (lektori VPŠ a SPŠ MV ČR, příslušníci HZS ČR a PČR, MV ČR) a další zájemce o uvedené téma	2
8.	<a href="#">Občanský zákoník v praxi</a>	Policisté krajských ředitelství, zaměstnanci MV ČR, příslušníci HZS ČR	1
9.	<a href="#">Hospodářská kriminalita</a>	Policisté nově zařazení na úseku odhalování, dokumentování a vyšetřování hospodářské kriminality	30

Zdroj: Policejní akademie České republiky v Praze. (2021). *Oddělení celoživotního vzdělávání*. Citováno 29. 5. 2018. Dostupné z:

[https://www.polac.cz/g2/view.php?inf\\_stud/kata18/kata18.html](https://www.polac.cz/g2/view.php?inf_stud/kata18/kata18.html)

42.	Moderní technologie zaváděné Policií ČR – Donucovací prostředky, vrtulníky, drony	Příslušníci Policie ČR, zařazení na základních útvech P ČR, na speciálních útvech – SPJ, PMJ, OHS atd.	1	27.04.2022
43.	Soudní lékařství a kriminalistika – aktuální problémy – III. část	Příslušníci SKPV územních odborů nebo krajských ředitelství Policie ČR, příslušníci Vojenské policie ČR, zaměření účastníků na násilnou trestnou činnost	1	04.05.2022
44.	Daňový řád	Příslušníci Policie ČR, úředníci územní samosprávy, celníci, úředníci finanční a daňové správy	1	31.05.2022
45.	Daňový řád	Příslušníci Policie ČR, úředníci územní samosprávy, celníci, úředníci finanční a daňové správy	1	07.06.2022
46.	Vybrané aspekty šíření dětské pornografie v kyberprostoru	Příslušníci policie ČR zařazené na člancích SKPV (problematika mravnostní kriminality)	1	08.06.2022
47.	Krajní pravice a islamismus v EU a ČR	Zájemci z řad Policie ČR, pracovníci státní správy a další zájemci	1	08.06.2022
48.	Evropská integrace a evropské právo	Příslušníci Policie ČR, zaměstnanci MV ČR, PP ČR a správ Policie ČR, učitelé VPŠ a SPŠ MV ČR a další zájemci z řad Policie ČR a HZS ČR	1	09.06.2022
49.	Úloha Policie ČR v protidrogové prevenci	Příslušníci Policie ČR (základní útvary – MOP, OOP, SKPV)	1	13.06.2022

Zdroj: Policejní akademie České republiky v Praze. (2021). *Oddělení celoživotního vzdělávání*. Citováno 19. 11. 2021. Dostupné z:  
[https://www.polac.cz/g2/view.php?inf\\_stud/kata21/kata21.html](https://www.polac.cz/g2/view.php?inf_stud/kata21/kata21.html)

## TYPY JAZYKOVÝCH KURZŮ POŘÁDANÝCH CJDV

### ♦ Intenzivní kombinované kurzy (AJ, NJ, FJ, RJ)

Formou soustředění (1 soustředění = 14 dní – 60 vyučovacích hodin) – čtrnáct dní výuky se střídá se čtrnácti dny přítomnosti na pracovišti.

### Nabídka pololetních intenzivních kombinovaných kurzů (AJ, NJ, FJ, RJ):

- 1) kurz Zkouška Ministerstva vnitra – A2 – od září 2021 a od února 2022
- 2) kurz Zkouška Ministerstva vnitra – B1 – od září 2021 a od února 2022
- 3) kurz Zkouška Ministerstva vnitra – B2 – od září 2021 a od února 2022
- 4) kurz Zkouška Ministerstva vnitra – C1 – od září 2021 a od února 2022

### ♦ Kurzy formou blended-learning – A2 (AJ, NJ, FJ, RJ) a B1 (AJ)

Kurzy jsou určeny pro příslušníky a zaměstnance Policie České republiky, hasičského záchranného sboru a Ministerstva vnitra, kteří potřebují v souladu s kvalifikačním požadavkem na systematizované místo složit Zkoušku Ministerstva vnitra - A2 z jednoho z nabízených jazyků (resp. B1 u AJ), avšak ze služebních či pracovních důvodů nemohou absolvovat intenzivní kombinovaný kurz.

Studium v kurzech je podmíněno možností pravidelného přístupu studujícího k počítači se zvukovou kartou a vysokorychlostním připojením k internetu. Dále je pro zájemce o studium v tomto kurzu nezbytná kompetence všeobecné informační gramotnosti, tedy dovednost pracovat na počítači, orientovat se ve webovém rozhraní a schopnost naučit se pracovat se specifickými nástroji daného online výukového prostředí (LMS Moodle).

Vzhledem k výraznému podílu samostudia je tato forma výuky jazyka na základní úrovni A0 až A2+ podle Společného evropského referenčního rámce pro jazyky (SERR) velmi náročná a je proto doporučena pouze těm, kteří daný jazyk buď již v minulosti studovali, popřípadě začátečníkům, kteří jsou ochotni se jeho studiu důsledně a intenzivně věnovat.

### Forma vzdělávání:

Blended-learning (kombinovaná forma intenzivní prezenční výuky a e-learningu, tj. řízeného samostudia s použitím elektronických studijních opor za podpory a vedení tutora).

◆ **Zdokonalovací kurzy** (AJ, NJ, FJ, RJ)

Jedná se o krátkodobé kurzy určené k zopakování, upevnění a procvičení jazykových znalostí a dovedností (nejsou zakončené zkouškou). Kurzy jsou nabízeny po Zkouškách MV – A2, B1, B2 a C1, popř. jako Úvod do studia (AJ, FJ, RJ). Určené jsou pro absolventy příslušných intenzivních kombinovaných kurzů i pro další zájemce s úrovní osvojení jazyka odpovídající příslušné jazykové úrovni. Úvod do studia je primárně určen pro úplné začátečníky, kteří se v následujícím školním roce plánují zapsat do intenzivního kombinovaného kurzu Zkouška MV – A2 (cílem kurzu je zmírnění rozdílů mezi skutečnými a tzv. falešnými začátečníky).

***Pro každý školní rok jsou aktuálně otevírané zdokonalovací kurzy zveřejňovány v samostatné Nabídce zdokonalovacích kurzů (většinou ve II. pololetí školního roku). Součástí nabídky je vždy také informace o konkrétním zaměření otevíraných zdokonalovacích kurzů.***

*Délka kurzů:*

Zpravidla v rozsahu jednoho čtrnáctidenního soustředění (60 vyuč. hodin), dvou týdenních soustředění (30 + 30 vyuč. hodin) nebo jednoho týdenního soustředění (30 vyuč. hodin).

♦ **Přípravné kurzy ke Zkoušce Ministerstva vnitra – A2, B1, B2, C1**

Kurzy jsou určeny pro uchazeče, kteří již v minulosti nabyli různými formami studia znalostí jazyka na příslušné úrovni, avšak potřebují si je před složením Zkoušky Ministerstva vnitra intenzivní formou zopakovat a procvičit.

**Přípravné kurzy nesplňují celkové studium v příslušném kurzu.**

Přípravné kurzy vycházejí z potřeby uchazečů, kteří ze služebních či pracovních důvodů nemohou absolvovat intenzivní kombinovaný kurz v plném rozsahu. Umožňují jim doplnit si jazykové vzdělání a složit Zkoušku Ministerstva vnitra, kteřá je jejich součástí.

***Pokud jsou tyto kurzy pro daný školní rok nabízeny, jsou příslušné termíny zveřejněny v Nabídce zdokonalovacích kurzů.***

*Délka kurzů:*

Kurzy jsou organizovány v rozsahu jednoho čtrnáctidenního soustředění (10 pracovních dnů, 60 vyučovacích hodin). V průběhu kurzů se počítá rovněž se samostudiem účastníků v odpoledních hodinách.

Zdroj: Vyšší policejní škola a Střední policejní škola Ministerstva vnitra v Praze. (2022). *Jazykové vzdělávání*. Citováno duben 2021. Dostupné z: [https://www.skolamv.cz/soubory/CJDV/Nab%C3%ADdka\\_studia\\_jazyk%C5%AF\\_ve\\_%C5%A1koln%C3%ADm\\_roce\\_2021-2022\\_zkr.pdf](https://www.skolamv.cz/soubory/CJDV/Nab%C3%ADdka_studia_jazyk%C5%AF_ve_%C5%A1koln%C3%ADm_roce_2021-2022_zkr.pdf)



### Příloha č. 3: Dotazník pro policisty z Územního odboru Zlín

Dobrý den,

jmenuji se Adéla Kovářiková a jsem studentkou třetího ročníku bakalářského studia v oboru Andragogika maior a Sociologie minor na Univerzitě Palackého v Olomouci. V rámci výzkumného šetření se snažím zjistit přínos vzdělávacích kurzů pro policisty z Územního odboru Zlín, kteří se zúčastnili vzdělávacího kurzu s minimálním časovým odstupem jeden měsíc.

V dotazníku se nachází celkem 13 otázek. Vyplnění dotazníku Vám zabere přibližně 5 minut. Získané informace budou zpracovány anonymně.

V případě jakéhokoliv dotazu či připomínky se neváhejte obrátit na můj e-mail: kovaad10@upol.cz.

Mnohokrát děkuji za Váš čas.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) muž
- b) žena
- c) jiné

2. Odpovídal časový rozsah vzdělávacího kurzu jeho náročnosti?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) určitě ne

3. Líbil se Vám způsob výuky vzdělávacího kurzu?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) nevím

- d) spíše ne
- e) určitě ne

4. Naplnil program vzdělávacího kurzu vaše očekávání?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) určitě ne

5. Myslíte si, že jste absolvováním vzdělávacího kurzu získal znalosti a dovednosti, které jste se potřeboval naučit?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) určitě ne

6. Rozumíte všem tématům z Vámi absolvovaných vzdělávacích kurzů?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) určitě ne

7. Byl pro Vás rozsah nově získaných informací ze vzdělávacího kurzu přiměřený?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne

e) určitě ne

8. Využíváte získané vědomosti a dovednosti ze vzdělávacích kurzů při výkonu své profese?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) určitě ne

9. Jsou po absolvování vzdělávacího kurzu patrné změny v individuálním a týmovém výkonu?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) určitě ne

10. Máte na pracovišti vše, co potřebujete k využití toho, čemu jste se na vzdělávacích kurzech naučil/a?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) určitě ne

11. Domníváte se, že po absolvování vzdělávacího kurzu podáváte lepší výkony?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) nevím

- d) spíše ne
- e) určitě ne

12. Děláte v souvislosti s absolvováním vzdělávacího kurzu méně chyb při výkonu své profese?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) určitě ne

13. Hodnotí Vaši nadřazení kladně změny, které děláte při výkonu své profese po absolvování vzdělávacího kurzu?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) určitě ne

Mnohokrát děkuji za Váš čas a ochotu pomoci mi tímto způsobem!