

Military Career Courses for Senior Officers

Abstrakt:

Kariérové vzdělávání personálu rezortu obrany je rozhodující složkou vzdělávání ke splnění kvalifikačních požadavků. Pro vojáky z povolání je naplňování kvalifikačních požadavků podmínkou kariérového růstu a s tím spojeného jmenování do vyšší hodnosti. Při přípravě kariérových kurzů se ukázalo, že je třeba vzhledem k uskutečněním nebo plánovaným změnám legislativního a zdrojového rámce v rezortu obrany provést některé systémové změny.

V tomto článku je popsán postup implementace nového konceptu přípravy personálu rezortu obrany v kariérových kurzech, který byl zpracován projektovým týmem pod vedením pracovníků Centra bezpečnostních a vojenskostrategických studií Univerzity obrany. Dále se článek zabývá objasněním přístupu k tvorbě učební dokumentace a zvoleného způsobu organizace a průběhu vojenských kariérových kurzů. Popsán je také systém kontroly kvality a získávání informací k inovaci nastaveného systému kariérové přípravy vyšších důstojníků.

Abstract:

The career education of the Ministry of Defence (MoD) personnel is a key component to meet requirements for qualifications. As these requirements are career growth conditions for career personnel, they are inherently connected with further promotion in rank. During the process of preparation of the career courses it was revealed that some system changes should be made due to implemented or planned changes within the legislative and source framework of the Ministry of Defence.

This article describes the implementation process of a new policy for training personnel in the career courses. It was prepared by a project team headed by the Centre for Security and Military Strategic Studies at the Defence University. Furthermore, the article deals with the clarification of the approach to the development of educational documentation and the chosen form of organization and conduction of military career courses. Also, a quality control system and a collection of information needed for upgrading of the senior officers career education curricula are described.

Klíčová slova:

Celoživotní vzdělávání, koncepce přípravy, profesní příprava, kvalifikační požadavky, kariérové vzdělávání, vojenské kariérové kurzy, vyšší důstojníci, kontrola kvality.

Keywords:

Lifelong learning, policy of development, professional development, qualification requirements, career education, military career courses, senior officers, quality control.

Úvod

V rámci dílčího záměru pro rozvoj organizace nazvaného Trendy výstavby ozbrojených sil České republiky ve vazbě na vývoj bezpečnostního prostředí byl na Centru bezpečnostních a vojenskostrategických studií Univerzity obrany (dále jen CBVSS) zpracován nový koncept přípravy personálu rezortu obrany ve vojenských kariérových kurzech. [1] Tento koncept zohledňuje připravované změny v oblasti řízení kariér v souvislosti s očekávaným zavedením nového systému řízení kariér a novely zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, a rozpracovává či doplňuje Koncept přípravy personálu rezortu MO na období 2012-2018 (dále jen koncepce přípravy). [2]

Na základě připomínek, které vzešly z vnitrorezortního připomínkového řízení, byl uvedený koncept ve spolupráci se sekci personální MO dpracován. Žádné zásadní změny nemusely být prováděny a dne 12. 5. 2014 byl finální produkt projednán radou ministra obrany pro plánování. Ministrem obrany byl schválen dne 4. 7. 2014.

Dosavadní struktura a obsah vojenských kariérových kurzů nedostatečně reflektovaly potřebu kontinuálního vzdělávání vojáků z povolání a nezabezpečovaly provázanost jednotlivých kariérových kurzů. V praxi se projevila absence poddůstojnického kurzu jako nejnižšího kariérového kurzu, a zároveň dlouhá doba praxe bez nutnosti kariérového vzdělávání u nižších důstojníků. Došlo tedy k navýšení počtu kurzů, a současně k jejich zkrácení. Na tuto skutečnost bylo třeba reagovat úpravou obsahu jednotlivých kurzů tak, aby byly vyloučeny duplicity a kurzy na sebe navazovaly. Ze stejného důvodu bylo už od prvopočátku zvažováno, v jakých formách studia budou kurzy probíhat, ale především, jaké metody a formy výuky by byly nejhodnější s přihlédnutím ke všem specifikám přípravy vojenských profesionálů. Tyto parametry nabývají na významu také s ohledem na výrazné navýšení počtu účastníků kurzů, které vyplývá z připravovaného striktního dodržování zásady, že vojáci z povolání mohou být služebně zařazeni na systemizované místo až po splnění kvalifikačních požadavků.

Podle nového konceptu přípravy personálu rezortu obrany ve vojenských kariérových kurzech absolvuje důstojník v průběhu kariéry základní důstojnický kurz, kurz pro nižší důstojníky, kurz pro vyšší důstojníky (dále jen KVD), kurz generálního štábu (dále jen KGŠ) a podle potřeby může být vyslán ke studiu v zahraničí. První dva druhy kurzů budou probíhat za garance Velitelství výcviku – Vojenské akademie Vyškov. Kurz pro vyšší důstojníky a kurz generálního štábu jsou i nadále garantovány Univerzitou obrany. Počet účastníků kurzů, garantovaných Univerzitou obrany, bude postupně narůstat až na konečných 260 za akademický rok. [3] Gestorem kariérových kurzů je Agentura personalistiky AČR. Odborným gestorem KVD je ředitel sekce rozvoje a plánování schopností MO. Odborným gestorem KGŠ je první zástupce náčelníka Generálního štábu.

Vzdělávací program

Vlastnímu zpracování kurikula programu celoživotního vzdělávání ve vojenských kariérových kurzech předcházela analýza společenského, ekonomického a legislativního rámce, ve kterém se bude vzdělávání uskutečňovat. Stejně tak byl posouzen vliv prostředí, z kterého budou účastníci kurzů přicházet, a samozřejmě i podmínky

pro vzdělávání na Univerzitě obrany. Cílem bylo vytvoření předpokladů pro správné nastavení procesů, zaměřených na získávání takových výstupů z učení, které jsou požadovány z hlediska potřeb individuální kariéry vojáka z povolání i z hlediska dosahování cílů rezortu obrany. Výsledky analýzy výše uvedených aspektů kariérového vzdělávání v rezortu obrany byly publikovány ve Vojenských rozhledech č. 2/2014. [4] Tyto se staly podkladem především pro zpracování první části kurikula, kterým je vzdělávací program, obsažený v konceptu přípravy personálu rezortu obrany ve vojenských kariérových kurzech. Vzdělávací program definuje množinu kurzů, zaměřených na obecný profesní rozvoj vojáků z povolání, a to bez ohledu na jejich odbornost. Kromě charakteru a účelu jednotlivých kurzů stanovuje i skladbu hlavních předmětů, aby byla zabezpečena kontinuita přípravy zaměřené především na oblast vedení lidí, vojenského umění a krizového řízení. Vše s ohledem na stanovené vzdělávací cíle, odpovídající kategorii účastníků kurzu. Koncept přípravy personálu rezortu obrany ve vojenských kariérových kurzech jde svým obsahem až za rámec podrobnosti vzdělávacího programu, protože obsahuje i cíl, obsah a formy vzdělávání v jednotlivých kurzech, což bývá zpravidla obsahem vzdělávacího projektu. [5] Příprava konceptu v této míře podrobnosti však byla nezbytná pro stanovení rámce obsahu jednotlivých kariérových kurzů právě s ohledem na odstranění duplicit jejich obsahu, a tím zvýšení efektivity přípravy.

Vzdělávací projekt

Jednotlivé vojenské kariérové kurzy, stanovené vzdělávacím programem, musí prioritně připravit účastníky kurzů k výkonu služby na systemizovaných místech, jejichž úroveň je v rámci vojenské struktury definována stanovenou vojenskou hodností. Jejich součástí je i doplnění vzdělání o nové poznatky, jejichž znalost je v daném oboru nezbytná a které nebyly známy v době do ukončení posledního formálního vzdělávání účastníků kurzů. Základním stavebním kamenem při tvorbě učební dokumentace kurzů byly profily absolventů, na jejichž formulování se podílel i Generální štáb AČR tak, aby bylo zajištěno, že výstupy z učení budou odpovídat požadavkům praxe. Pro oblast profesního vzdělávání je typické, že reaguje na požadavky na další rozvoj klíčových kompetencí, které pro konkrétní sféru práce vyplývají například ze společenských změn, vývoje nových technologií, organizace práce nebo struktury dané organizace. Charakteristická je pro tyto kompetence především jejich přenositelnost, tj. možnost využití v nových a nepředvídaných situacích. Typickými příklady takových kompetencí jsou např.

- metodologické kompetence – řešení problémů, používání informačních a komunikačních technologií,
- komunikativní kompetence – cizí jazyky, písemné a ústní vyjadřování,
- osobnostní kompetence – kritické myšlení, schopnost týmové práce, schopnost učit se, sebeřízení, sebekontrola,
- environmentální kompetence – schopnost reagovat na výzvy a hrozby, které přicházejí z oblasti životního prostředí a zdraví.
- součástí klíčových kompetencí se stává i tzv. finanční gramotnost. [6]

Profesní příprava vojáků z povolání pro službu v ozbrojených silách na pozicích pro hodnostní sbor vyšších důstojníků je specifická tím, že v jejím rámci lze jen stěží obsáhnout celý obor možných činností. Vojáci na vyšších manažerských pozicích musí být schopni řídit plnění úkolů v době mimo krizové situace, ale především při nasazení sil a prostředků k řešení krizových situací, a to od krizí způsobených živelními pohromami nebo průmyslovými haváriemi, až po ozbrojený konflikt vysoké intenzity. Využití praktických zkušeností v rámci vzdělávání a výcviku je sice důležité, ale má pouze omezený význam, protože každá operace k řešení krizové situace je jiná (prostor, doba, rozsah, intenzita, množství nasazených sil a prostředků, atd.). Pro praxi jsou zpravidla využitelné pouze dlouhodobě ověřené obecné principy použití sil a prostředků. Je také nutné, aby budoucí vysoce postavení velitelé byli připraveni nést odpovědnost za možné fatální důsledky svých rozhodnutí. Dalším specifickým faktorem profesní přípravy vojáků je požadavek interoperability se spojenci, nutné pro plnění úkolů v operacích NATO, EU nebo OSN, k nimž se Česká republika přihlásila. Je zřejmé, že pro stanovení kompetencí, které mají být ve vojenských kariérových kurzech rozvíjeny, musí být všechny výše uvedené specifické aspekty přípravy vojáků brány do úvahy. Zohledněna musí být i skutečnost, že základní kariérou, na kterou mají být vojáci z povolání připravováni, je kariéra velitelská, jak stanovila Bílá kniha o obraně. [7]

Příprava v kariérových kurzech pro vyšší důstojníky navazuje na rozvoj specifické kompetence k velení a řízení na daném stupni vojenské organizace, který je u důstojníků zahájen v rámci vysokoškolského studia na Univerzitě obrany a je vlastně základní dovedností každého důstojníka. Rozvoj této základní dovednosti je naplňován zdokonalováním přenositelných kompetencí, průřezově ve všech předmětech:

- kompetence k rozhodování,
- kompetence nést odpovědnost,
- kompetence k řešení problému,
- kompetence k adaptabilitě a flexibilitě,
- kompetence k vedení lidí,
- osobní kompetence (formování postojů cestou vytváření návyků – fixovaný návyk se stává vlastností),
- sociální kompetence.

Při bližším pohledu na seznam kompetencí, které mají být v kurzech rozvíjeny, je zřejmé, že hlavním nástrojem k naplnění tohoto cíle bude především správná volba didaktických metod, metodiky jejich uplatnění a hledání inovativních pedagogických přístupů, podpořených uvědomělým a aktivním přístupem účastníků kurzů. Tento přístup by měl být založen na činnostním, kooperativním a projektovém učení a na propojování informací se životními zkušenostmi. To je velká výzva pro vyučující v těchto kurzech, kteří by měli být vzděláni v oblasti andragogiky, ale především zkušení v oboru vzdělávání a schopni předávat potřebné vědomosti, posuzovat a korigovat řešení prezentovaná účastníky kurzu. Musí být schopni diferencovat obsah vzdělávání pro jednotlivé cílové skupiny podle potřeb vyplývajících zejména z úrovně jejich pracovní pozice. To přináší i požadavek na schopnost vyučujících přistupovat individuálně k jednotlivým účastníkům kurzu. Plán studia proto zahrnuje poměrně velký počet praktických cvičení a případových studií, které nutí účastníky kurzů k hledání optimálních řešení a přijímání rozhodnutí, která musí obhájit, a tím k aktivní účasti na výuce.

V neposlední řadě nelze zapomínat, že ve vzdělávání dospělých jde také o to, aby se rozvíjela nejen vědomostní složka pracovních kompetencí, ale také složka postojová. V případě podcenění požadavků na pedagogy a lektory se může vyučování v kurzech pro vzdělávání dospělých změnit v neřízenou diskuzi, u níž nelze očekávat, že bude dosaženo požadovaných výstupů z učení. [8]

Plány studia vojenských kariérových kurzů počítají s významným zapojením externích odborníků z praxe, kteří účastníky kurzů orientují na pracovní a profesní život. Přinášejí nejnovější poznatky z praxe a jsou nezastupitelní ve výuce vojensko-odborných témat. Součástí přípravy jsou i exkurze u vojenských útvarů a zařízení rezortu MO, na velitelstvích AČR, a v případě KGŠ i na velitelstvích NATO a jeho vzdělávacích institucích.

Na základě zpracovaných profilů absolventů jednotlivých kurzů byly zpracovány plány studia kurzů a plány studia předmětů. Vzdělávací projekty pro jednotlivé kurzy, v podobě souboru výše uvedených dokumentů (profil absolventa, plán studia kurzu a plány studia předmětů), byly schváleny odbornými gestory kurzů. Dohled nad zpracováním a schválení vzdělávacích projektů odbornými gestory nahrazuje v případě kariérových kurzů proces akreditace vysokoškolských studijních programů.

Organizace a průběh přípravy

Nový model přípravy personálu rezortu MO ve vojenských kariérových kurzech bude na UO Brno zahájen v akademickém roce 2014/15. Otevřen bude KGŠ v prezenční formě studia v trvání šesti měsíců. V případě KVD budou organizovány dva pětíměsíční kurzy v prezenční formě a dva desetíměsíční v kombinované formě. Za povšimnutí stojí výrazné zkrácení délky kurzů. Příprava vyšších důstojníků ve srovnatelných kurzech v zahraničí trvá jeden rok a více. K dosažení požadovaných cílů kurzů, při zkrácení jejich délky, bylo třeba pečlivě zvážit nejen předmětovou a tematickou skladbu, ale především organizaci vzdělávání. Bylo by naivní si myslet, že zkrácením délky kurzu na polovinu dojde automaticky k dvojnásobnému zvýšení efektivity, protože jen stěží lze udržet studijní výkon na stejné úrovni. Ke zvýšení studijního výkonu je třeba především motivovat účastníky kurzu k aktivnímu a kreativnímu zapojení do procesu vzdělávání a vytvořit časový prostor pro interakci mezi účastníky kurzu. Formální a v řadě případů i neformální diskuze k vyučovaným tématům mezi účastníky kurzu mohou být větším zdrojem vědomostí, než přednáška vyučujícího. To je dáno tím, že účastníky kariérových kurzů jsou zkušení manažeři, navíc s různým odborným zaměřením a bohatými praktickými zkušenostmi. Ze zkušeností víme, že v řadě případů docházelo také k tomu, že účastník kurzu vystupoval i v roli externího lektora, odborníka z praxe.

Po vzoru NATO Defence College v Římě a s využitím zkušeností z National Defense University ve Spojených státech amerických, byl zvolen model, při kterém jsou jednotlivé vyučovací dny pokud možno monotematické a je přizpůsobena i metodika práce účastníků kurzu. Jediným společným zaměstnáním pro všechny účastníky kurzu je pravidla přednáška a čas vyčleněný po přednášce na diskuzi s přednášejícím. Přednášce předchází samostudium a seminář k úvodu do tématu. Posledním zaměstnáním je opět seminář, jehož cílem je konsolidace tématu dne.

Pro studium v kurzu se z jeho účastníků vytvářejí na celou dobu studia skupiny, které jsou maximálně patnáctičlenné. Účastníci kurzu jsou do skupin zařazeni tak,

aby byla zajištěna co největší rozmanitost s ohledem na příslušnost k druhům sil, vojsk nebo služeb a v případě účasti zahraničních účastníků i s ohledem na státní příslušnost. Práce ve skupinách je základní formou přípravy. Spočívá v osobní a kolektivní přípravě na témata dne, diskuzi k nim a v předávání osobních zkušeností. Kromě toho jsou organizovány také diskuze mezi jednotlivými skupinami a zaměstnání, při nichž skupiny spolupracují. Součástí aktivit skupin je i organizace společenských akcí a účast na nich. Každá skupina je podporována určeným asistentem skupiny, který provází účastníky kurzu celým studiem. Organizuje práci ve skupině, moderuje diskuze, semináře a ostatní vzdělávací aktivity, probíhající na úrovni skupiny. Členům skupiny zajišťuje administrativní podporu. Svou práci podporuje studijní aktivitu členů skupiny. Asistent skupiny se zúčastňuje exkurzí, seminářů a přednáškových bloků externích lektorů.

Rozdělení účastníků kurzu do skupin usnadňuje organizaci diskuzních metod vzdělávání:

- Diskuze ve skupinách v pozmeněném složení – složení skupin se promíchá s cílem umožnění prezentace názorů členů jiných skupin a dochází tak k oživení diskuze.
- Debata pro a proti – skupiny jsou instruovány k prezentaci pro nebo proti k vybranému tématu nebo otázce.
- Kulatý stůl – účastníci jsou rozděleni do malých skupin (2 až 3 osoby), které diskutují možná řešení dílčích aspektů problému a závěry potom postupně prezentují u kulatého stolu a snaží se společně najít sjednocující řešení.
- Názorová cvičení – skupina hledá společné řešení problému popsaného ve scénáři cvičení, nebo vystupují v rolích předepsaných scénářem a snaží se najít sjednocující kompromisní řešení.
- Rychlé řešení případových studií – několika skupinám (2 až 3 osoby) jsou zadány otázky reprezentující problém, skupiny hledají nejvhodnější odpovědi, které prezentují ostatním.

Způsob organizace a nastavení průběhu kurzů je především věcí pracoviště, které je garantem kariérového vzdělávání, v našem případě CBVSS UO. Od prvopočátku je také třeba nastavit systém hodnocení kvality a přijímat opatření, která povedou ke zvyšování efektivity vzdělávání.

Kontrola kvality

Zajišťování kvality by mělo být založeno na kombinaci externí evaluace a sebehodnocení a na kombinaci formálních procedur a neformálního (zkušenostního) způsobu zajišťování kvality. V dalším vzdělávání formální procedury chybí. Jejich konstituování by mělo být vázáno zejména na národní soustavu kvalifikací, která by měla plnit úlohu výstupního standardu. Zkvalitňování těchto procedur tedy znamená dbát především na kvalitu a relevanci příslušných norem, vstupních i výstupních standardů a stanovení jasných a ověřitelných cílů. Z tohoto důvodu je velmi důležité, aby se zainteresované strany shodly na těchto cílech. Jen tak lze zabránit tomu, aby se prosazovaly standardy s protichůdnými cíli (jako např. pojetí rámcového vzdělávacího programu a společné části maturitních zkoušek). Významnou úlohu veřejné kontroly plní také neformální

způsoby zajišťování kvality (např. reference). Proto je třeba podporovat různé neformální iniciativy, které v otevřeném prostoru celoživotního učení hodnotí z různých pohledů některé jeho složky, přinášejí uživatelům informace, vybavují je rozhodovacími kritérii, a tím přispívají ke „kultuře kvality“. Významnou roli v tomto ohledu má zaměstnavatel, který je schopen posuzovat výsledky absolventů z hlediska potřeb organizace. [9]

Cílem přípravy ve vojenských kariérových kurzech je „splnění stanoveného základního kvalifikačního požadavku, tj. získání vojenských znalostí a dovedností nezbytných pro výkon služby v příslušném hodnostním sboru“. [10]

Pro tento cíl jsou stanoveny ukazatele jeho naplnění: [11]

1. počet poskytnutých kariérových kurzů,
2. míra splnění základního kvalifikačního požadavku,
3. počet absolventů kariérových kurzů v poměru k počtu vyslaných vojáků,
4. poměr kariérových kurzů absolvovaných v zahraničí a v tuzemsku.

Tyto ukazatele slouží rezortním manažerům cílů vyšších úrovní k hodnocení efektivity naplňování cíle přípravy personálu ve vojenských kariérových kurzech a s výjimkou třetího ukazatele nemá garant kurzů možnost jejich plnění nějak ovlivnit.

Vyšší relevanci pro hodnocení kvality z hlediska garanta mají cíle stanovené pro jednotlivé kurzy. Jejich splnění je třeba vidět v kontextu potřeby splnění nejen základního kvalifikačního požadavku (absolvování vojenského kariérového kurzu), ale také dalších požadavků, kterými jsou absolvování odborného kurzu a znalost cizího jazyka na úrovni předepsané pro jednotlivá systemizovaná místa. Cíle kurzů jsou stanoveny následovně:

1. **Absolvent kurzu pro vyšší důstojníky (KVD)** je připraven pro vstup do hodnostního sboru vyšších důstojníků, průchod kariérou v hodnosti podplukovníka a na výkon:
 - velitelských funkcí na stupni prapor, oddíl, letka,
 - řídicích funkcí na úrovni vedoucí oddělení na stupních brigáda, pluk, křídlo, všeobecná agentura, Generální štáb AČR,
 - štábních funkcí na stupni komponent sil, všeobecná agentura, Generální štáb AČR.
2. **Absolvent kurzu generálního štábu (KGŠ)** je připraven ke jmenování do hodnosti plukovník a brigádní generál a na výkon:
 - velitelských funkcí na stupni brigáda, pluk, křídlo,
 - řídicích funkcí na úrovni vedoucí oddělení a odboru na stupních komponent sil, všeobecná agentura, Generální štáb AČR.

K průběžnému sledování kvality vzdělávacího procesu je nastaven systém vnitřního hodnocení, které je základem pro výběr lektorů a úpravu studijního plánu. Hodnocení provádí účastníci kurzů cestou asistentů skupin a akademičtí pracovníci, odpovědní za plány studia předmětů.

Denně na závěr zaměstnání hodnotí účastníci kurzů lektora a téma zaměstnání. Lektor je hodnocen podle toho, jak se mu podařilo naplnit téma lekce, za vhodnost zvolených metod, schopnost zaujmout a odpovídat na položené otázky. Denní hodnocení tématu z pohledu jeho relevantnosti vzhledem k obsahu předmětového bloku, aktuálnosti, přínosnosti a úplnosti.

Denní hodnocení jsou podkladem pro zpracování hodnocení předmětového bloku a následně předmětu. Akademičtí pracovníci, odpovědní za plány studia předmětů,

se seznamují s hodnocením předmětových bloků a předmětů, které bylo zpracováno na základě poznatků účastníků kurzu. Provádí vlastní hodnocení a navrhuje opatření k úpravě plánu studia předmětu a činnosti lektorů.

Na závěr kurzu je účastníky hodnocena oblast organizace a osobního přínosu formou vyplnění anonymního formuláře. Stejnou formou jsou o hodnocení požádáni účastníci kurzu po uplynutí jednoho roku až dvou let od ukončení kurzu. Toto hodnocení je zaměřeno na využitelnost získaného vzdělání v praxi.

Závěr

Modifikace systému kariérové přípravy personálu rezortu MO je jistě krok správným směrem. Až praxe ukáže, jaký dopad na kvalitu vzdělávání bude mít výrazné zkrácení kurzů a jak se podaří eliminovat rizika, která z toho plynou.

Schválení nového konceptu přípravy personálu rezortu MO ve vojenských kariérových kurzech umožnilo zahájení jeho implementace. V současné době již jsou zpracovány všechny dokumenty, nezbytné pro organizaci kurzů na Univerzitě obrany. Cestou náčelníka Generálního štábu AČR se podařilo zajistit externí specialisty a byla provedena jejich příprava. Postupně jsou dopracovávány studijní materiály a elektronická verze kurzu pro vyšší důstojníky, který bude probíhat také v kombinované formě. Agenturou personalistiky AČR byl zahájen výběr důstojníků k vyslání ke studiu a již nyní je jasné, že kapacita kurzů by měla být naplněna. [12]

Poznámky k textu a použitá literatura:

- [1] Přesný název tohoto dokumentu je „Příprava personálu rezortu ministerstva obrany ve vojenských kariérových kurzech“ a je dostupný na sekci personální MO a Centru bezpečnostních a vojenskostrategických studií UO. Materiál je neutajovaný.
- [2] *Koncepce přípravy personálu rezortu MO na období 2012-2018*, Praha: Sekce personální MO, 2011. Koncepce byla schválena dne 20. prosince 2011 ministrem obrany.
- [3] Tento údaj je výsledkem modelování vývoje personálu rezortu MO, které bylo provedeno Centrem bezpečnostních a vojenskostrategických studií UO v roce 2013 a 2014 s využitím programu VENSIM. Podkladem pro modelování byly údaje poskytnuté Agenturou personalistiky AČR.
- [4] NĚMEČEK, V. - KOLKUS, J. - MIČÁNEK, F. *Vojenské rozhledy*, 2014, roč. 23 (55), č. 2, s. 117-127, ISSN 1210-3292 (tištěná verze), ISSN 2336-2995 (on line). Dostupné z <http://www.vojenskerohledy.cz/kategorie/priprava-personalu-rezortu-obrany-v-karierovych-kurzech>.
- [5] MUŽÍK, J. *Didaktické principy, formy a metody vyučování a učení dospělých: struktura a glosář hlavních pojmů z andragogické didaktiky.*, Dostupné z www.e-univerzita.cz/muzik
- [6] *Strategie celoživotního učení ČR*. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2007, str. 52. Dostupné z www.msmt.cz/file/9911_1_1/download/.
- [7] *Bílá kniha o obraně*. Praha: MO ČR, 2011, čl. 6.21. Vláda České republiky schválila materiál Bílá kniha o obraně usnesením číslo 369 ze dne 18. května 2011. Dostupné z <http://www.mocr.army.cz/ministr-a-ministerstvo/odkazy/odkazy-46088>.
- [8] MUŽÍK, J. - FIALA, B. *Pedagogicko psychologické a didaktické aspekty činnosti lektorů v dalším vzdělávání (odborná studie)*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013. Dostupné z http://www.semis.cz/doc/Pedagogicko_psychologicke_a_didakticke_aspekty_cinnosti_lectoru.pdf.
- [9] *Strategie celoživotního učení ČR*. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2007, str. 55. Dostupné z www.msmt.cz/file/9911_1_1/download/.
- [10] *Koncepce přípravy personálu rezortu MO na období 2012-2018*. Praha: Sekce personální MO, 2011, str. 25.
- [11] Tamtéž, str. 27.
- [12] Podle informací Agentury personalistiky AČR k 15. 5. 2014.