

doplňující analýza

Kvalifikace a její využití u oddílů

s ohledem na nároky na kapacitu vzdělávacího systému

verze 1.2

po připomínkování OVČIN, PSNJ Vzdělávání a PSNJ Růst

Analýza se snaží se o samostatný pohled na skautské vzdělávání
ze strany poptávky, potřeb a využití organizací

Zprávu lze komentovat, dotazy se budu snažit zodpovědět a vysvětlit.

1) Úvod a metodika

Popis datové sady a zdrojů dat

Analýza vychází z dat registrací z let 2003-2022. V datovém souboru jsou jen částečné informace o absolvovaných zkouškách v roce 2022 (do května), tedy je schopna popisovat děje do konce roku 2021 a registrace 2022. V některých ohledech může být tedy neaktuální - zejména pokud jde o nové pocovidové trendy v nynější dynamické době.

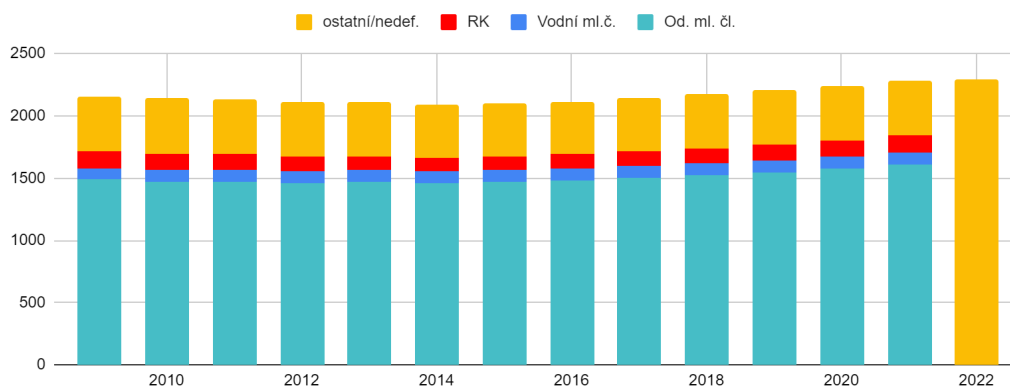
Analýza částečně také čerpá údaje z [analýz vzdělávacích kapacit](#) z let 2021 a 2022. A to proto, že nemá k dispozici data o průběhu vzdělávacího procesu (poptávka, úspěšnost apod.) ale i proto, že téma je dobře zpracované a byla by to duplicitní práce. Také využívá jednotlivé dodatečné informace poskytnuté OVČIN.

Definice:

- **Časová souvztažnost** - data o oddílech a členech vycházejí z registrací, které se u středisek uzavírají k 31.1. daného roku. Zdá se rozumné předpokládat, že během ledna neprobíhají významnější změny (popřípadě není vesměs podstatné, že ty změny proběhly až v lednu) - a je tedy možné přijmout domněnku, že data registrace k nějakému roku odpovídají reálnému stavu na konci předchozího roku, kdy proběhla většina událostí, jež pak tvoří údaje registrace.
Pokud údaje z registrace v roce Y+1 budeme brát jako popis dějů v roce Y, vznikne časová souvztažnost s osobními daty, jako je datum narození nebo datum složení zkoušky - které je přehlednější rozlišovat podle kalendářního roku kdy nastaly.
Tedy např. za rok 2021 (od 1.1.-31.12) budou porovnávána data registrace 2022 (zachycující co se během roku 2021 podstatného stalo), všechny zkoušky které byly během roku 2021 zapsány do systému a věk osob bude uvažován podle narozenin, které se během kalendářního roku 2021 slavily. Tato úprava zjednoduší časové vazby a souvislosti.
- **Oddíl** - Pro účely pochopení procesu využití kvalifikací pracuje analýza převážně jen s oddíly mladších členů (benjamínci, VaS, Skauti a skautky) a roverskými kmeny. Záměrně nepracuje s OS kluby popř. family kluby s hypotézou, že tyto oddíly nemají znatelné dodatečné nároky na kvalifikaci a že je velmi často vedou bývalí absolventi ČZ či VZ od oddílů. V datové sadě není rozlišení typu oddílů a proto je Junmapa používaná k analýzám rozlišuje vlastní metodikou dle specifického názvu a zejména dle věkové struktury členů oddílu. Jako oddíly budu v analýze myšleny oddíly podle této definice a jejich počty uvádím zde (rok 2022 - registraci 2023 bez dat nelze v dané metodice rozlišit):

	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Od. ml. čl.		1615	1584	1557	1529	1509	1489	1481	1471	1475	1469	1480	1478	1495
RK		134	122	120	120	118	117	111	104	115	122	126	129	132
Oddíly celkem	2297	2283	2242	2203	2172	2148	2114	2104	2091	2113	2106	2131	2145	2157

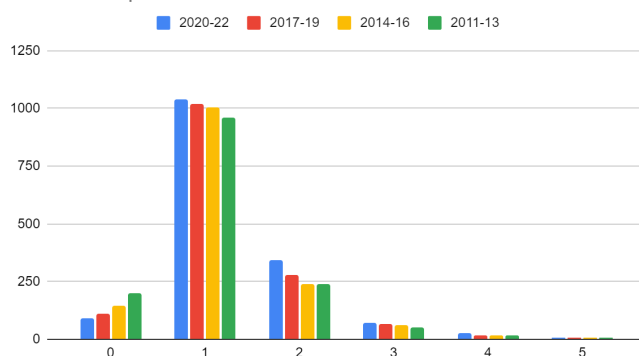
Počet oddílů



Při definování množiny oddílů bohužel nebyly omylem zahrnuty oddíly mladších členů vodních skautů (modře - cca 100 oddílů) a jejich vedoucí.. Na analýzu má toto vzhledem k malému podílu těchto oddílů jen malý vliv (očekávané změny jsou popsány) a záležitost bude upravena po doplnění dat 2023.

- **Potřebné pozice** - myšlen je počet (vyžadovaný OŘJ) potřebných činovníckých funkcí u oddílů ml. členů + RK. Jedná se o 2 pozice v oddíle ml. členů, 1 v RK.
- **První a další zástupce vedoucího oddílu** - toto není nikde ve vnitřním právu rozlišeno. Využití je pro účely statistické analýzy potřebných kvalifikací. Prvního ZVO definují jako zletilého zástupce, který pokud možno má VZ, další případné rozlišení je podle služebních let ve funkci u oddílu, popř. podle věku. Další zástupci jsou ti ostatní. Extrém v oddíle je 10 ZVO. V grafu vpravo lze vidět změny od roku 2011 - postupné doplňování zástupců, kde vůbec nebyli a nárůst počtu druhých zástupců - což se pravděpodobně děje v kontextu bobtnání oddílů.
- **Služební doba** - si definujeme jako dobu, po kterou vedoucí vykonává funkci VO, popř. ZVO u oddílu (dle definice výše), přičemž nezáleží na případných pauzách a přestupech mezi oddíly a pozicemi. Po tu dobu tedy vykonává exaktně měřitelnou funkci v systému.
- **Úspěšnost absolvování kurzu VZ** - úspěšnost není snadné z mnoha příčin jednoduše vyjádřit, ale pro základní náhled na věc lze vyjít z Pérákovy analýzy k té věci a použít číslo někde mezi 87% - 90%, což je dobrý výsledek. Číslo zahrnuje celkovou úspěšnost (tedy dokončení do 18 měsíců).

Počet zástupců v oddílech mladších členů



Cíle analýzy

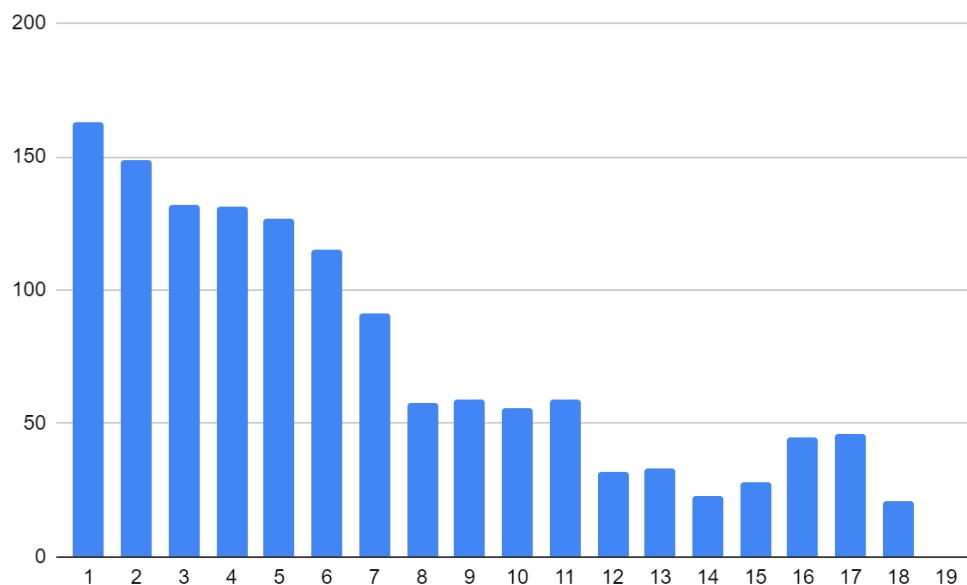
Klíčovým cílem skautského vzdělávání a ověřování kompetencí vedoucích je zajistit kvalitní (a bezpečné) vedení oddílů mladších členů (popř. roverských kmenů). Z tohoto úhlu pohledu se snaží analýza sledovat proces získávání a zejména následně využívání kvalifikací, přičemž se zaměřuje zejména na VZ kvalifikaci vyžadovanou OŘJ k většině podstatných funkcí. Snaží se tak o:

- pochopení dosavadních procesů využití skautských kvalifikací při vedení oddílů
- odhad možného vývoje
- poukazuje na klíčové výzvy, ke kterým je třeba se nějak postavit
- dává data do souvislosti s procesem růstu, který se odehrává
- a dává i určitá doporučení - co v největší míře podložena tvrdými daty
- vysvětluje také určité rozpory v číslech, které se objevily v dosavadních zprávách a diskusích.

2) Analýza služební doby

V Junáku se traduje, že doba setrvání vedoucího ve funkci jsou cca 3 roky. Tento údaj si zaslouží upřesnění. Skutečně ze souboru dat (odchody max 5 let zpátky kvůli aktuálnosti a omezené datové sadě) vyplývá, že vedoucí oddílu setrvává v jedné funkci u konkrétního oddílu průměrně **3,6 let** - což je pro mnohé úvahy důležitý parametr (u funkce ZVO toto je nejspíše kratší).

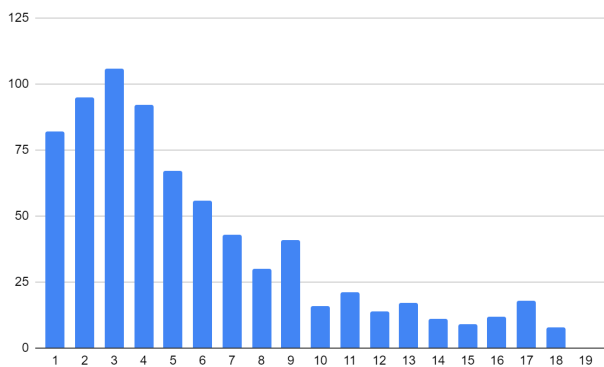
Každopádně pro účely posouzení využití kvalifikace toto není správná veličina a je třeba pracovat s celkovou služební dobou - v rámci které vedoucí může měnit pozice VO a ZVO a také oddíly (přestupy, dělení apd).



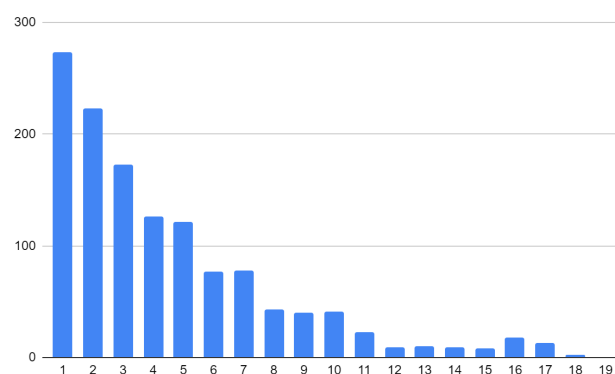
Graf zobrazuje počet vedoucích (osa Y), kteří byli ve vedení nějakého oddílu (viz definice v úvodu) určitý počet let (na ose X), nezávisle na oddíle u kterého působili a nezávisle na pauzách v činnosti. Vyhodnocení je provedeno po konci ve funkci (když alespoň dva poslední roky pak neměl žádnou oddílovou funkci). Brány jsou v úvahu pouze roverské kmeny a oddíly mladších členů (ve vedení OS bývá doba působení delší a trochu to posunuje výsledek).

Zpracována jsou data vedoucích, kteří skončili podle registrací let 2018-2020 - tedy co nejvíce relevantní pro obměnu vedoucích v dnešní době. Více historická data ani příliš nejde kvůli omezené datové sadě relevantně zpracovávat (viz. graf na konci kapitoly).

Průměrná hodnota služební doby vychází pro dané období 6,5 let. Doba ve funkci VO je 5,7 let. Doba ve funkci ZVO je 4,4 roku. Vzhledem k omezené datové sadě se vedoucí působící již před jejím počátkem hromadí u 16-18 let ve funkci, což celkový průměr zkracuje.

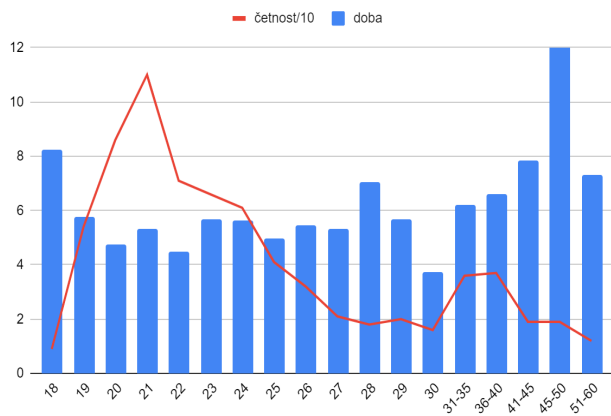


graf doby působení pro VO

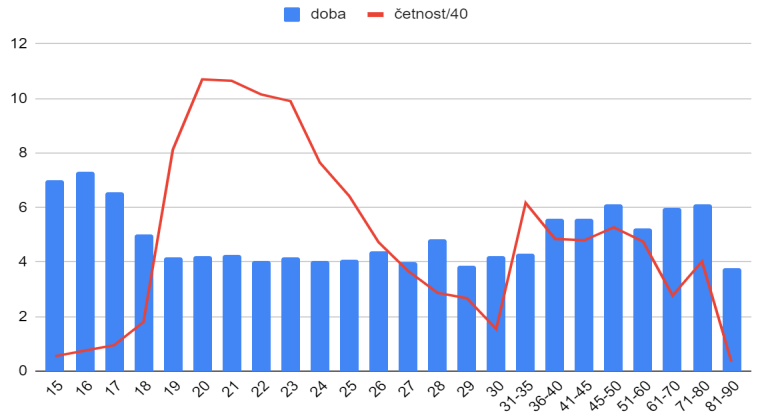


graf doby působení pro ZVO

Ve srovnávacích grafech je možné vidět stejné grafy, jako výše uvedený, jen pro funkci VO nebo ZVO zvlášť - je zde vidět, že ZVO je do jisté míry jen krok na cestě k VO. Popřípadě - zejména "jednorochní ZVO" - někdy jen vyplňují vyžadovanou funkci (jen asi 40% z nich má kvalifikaci).

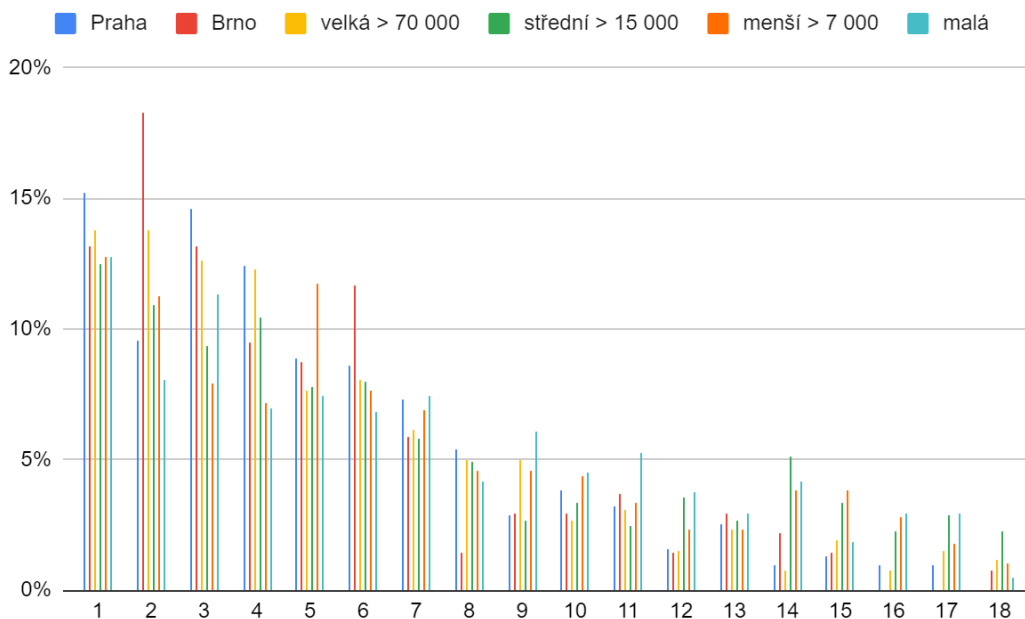


graf doby působení pro VO - dle věku začátku



graf doby působení pro ZVO - dle věku začátku

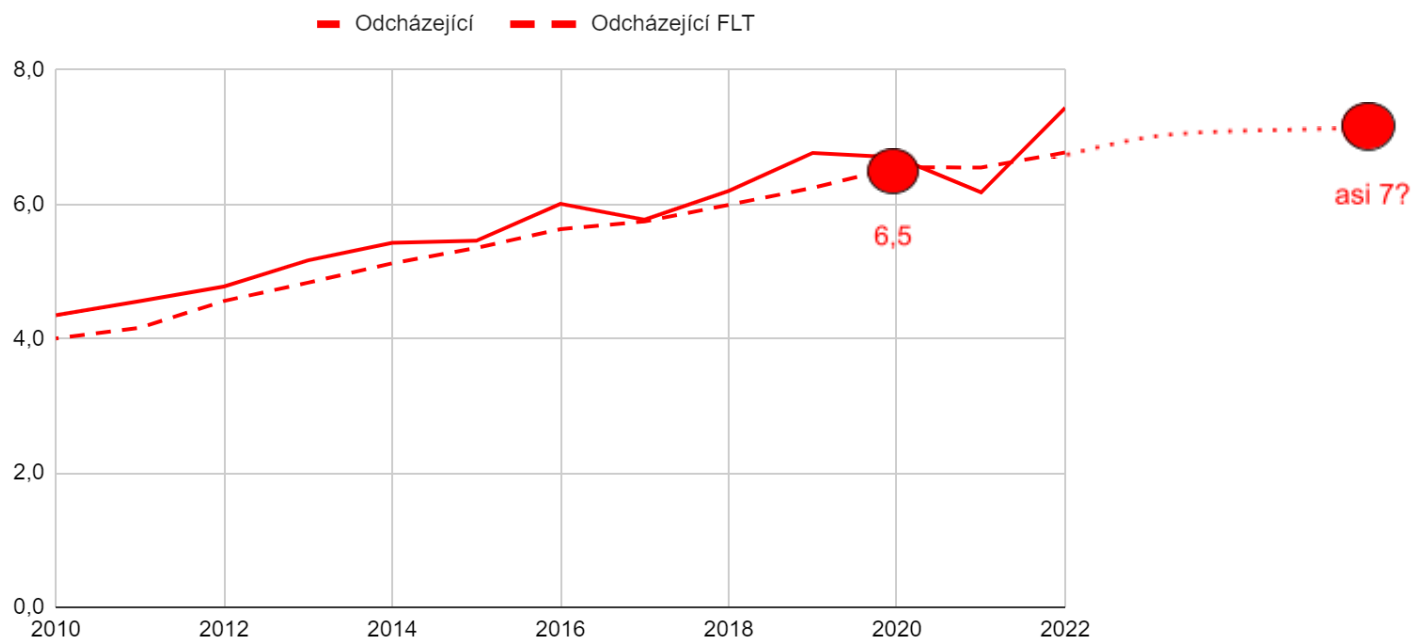
Další srovnávací graf porovnává věk začátku ve funkci - a pro každou kohortu daného věku počítá průměrnou služební dobu. Je třeba uvědomit si že nejčastější doba začátku je **20 let pro ZVO a 21 let pro VO** a okrajové hodnoty mají menší statistickou vypovídací schopnost - viz četnost (červená křivka). Z těchto grafů se zdá, že dle věku začátku ve funkci **lze rozlišovat na rovery** (s kratší dobou služby ve velké většině případů) a **DN+oldskauty** (u nichž je delší doba služby - ovšem jde o spíše menší počty vedoucích). Zajímavý je i nikoli nevýznamný počet stabilních 70+ zástupců.



Srovnávací graf podle typu lokality ukazuje relativně významné rozdíly napříč typy sídel. Ve velkých krajských městech dochází k rychlejší obměně vedoucích než ve středních a malých typech sídel, kde bývá jen jedno středisko, chybí univerzita či dokonce SŠ, roveři odchází za studiem a hůř se hledá náhrada. Rozdíl v délce působení je asi 1,5 roku. Jedná se o projev známého problému dvourychlostního skautingu.

Služební doba se v průběhu času mění - vliv mají sněmovní cykly a související výměny vedoucích, ale i omezený rozsah zdrojových dat - stále je v Junáku aktivních mnoho vedoucích, kteří přijali funkci před počátkem dat - tedy soubor dat nezahrnuje dostatečně celý cyklus obměny.

Z grafu tedy vyplývá, že služební doba odcházejících (i průběžná) v čase stoupá - jedná se ale o efekt neúplnosti dat. Filtr je klouzavý tříletý průměr. Naměřená hodnota z registrací 2018-2020 - 6,5 let je v grafu zobrazena. Z extrapolace křivky (tak abychom očistili vliv omezeného rozsahu dat) by však mohlo vyplývat, že reálná hodnota ale bude ve výsledku větší - snad **7 let**, či více - přičemž se to pokusíme dále upřesnit nezávislou metodou.

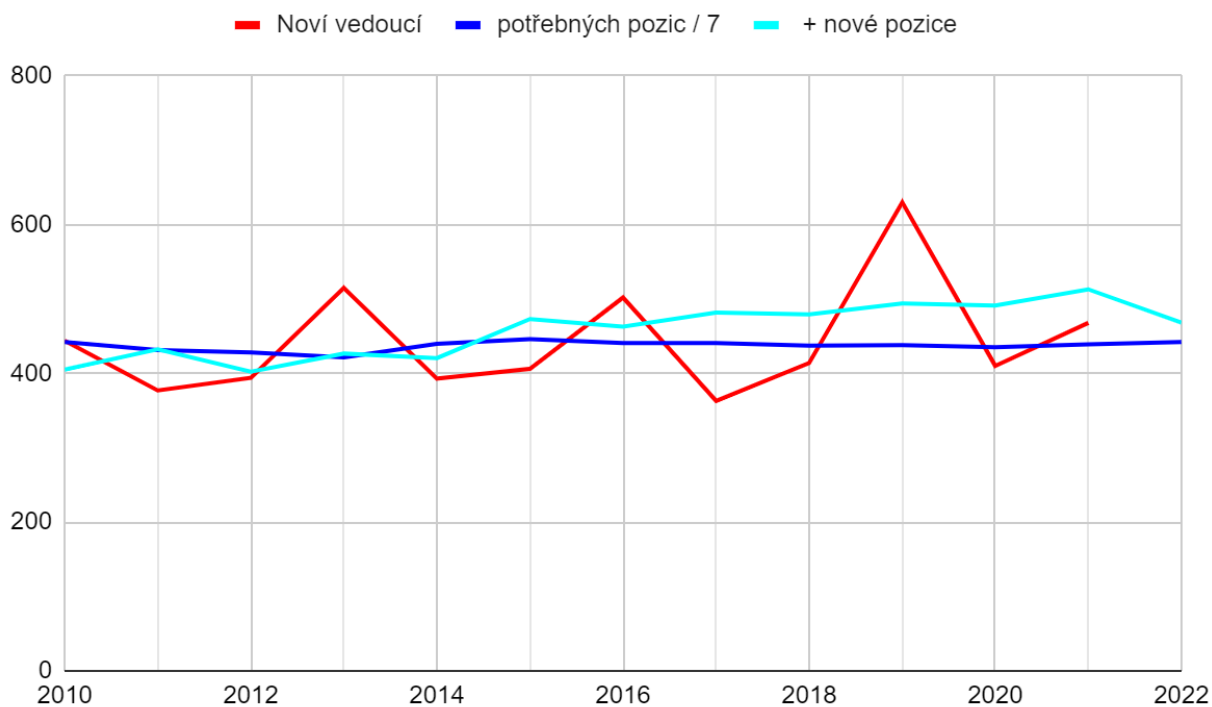
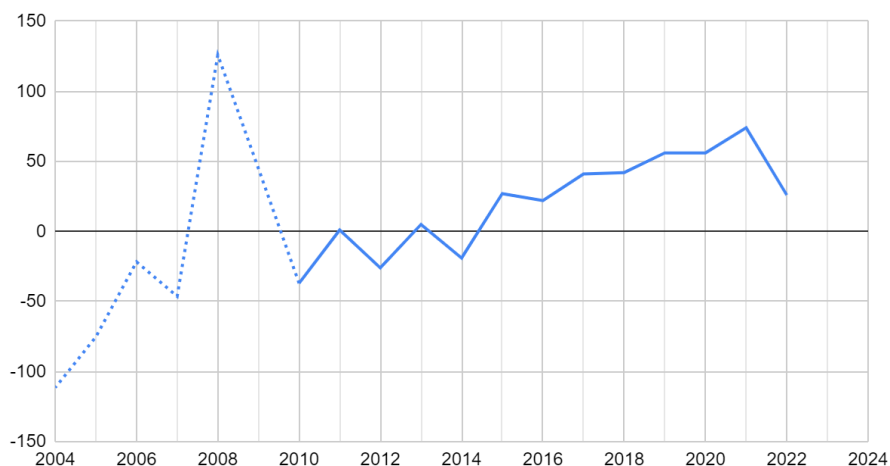


3) Analýza nových vedoucích

Noví vedoucí přichází do vedení ze dvou příčin:

- jednak jako obměna stávajícího vedení - tam použijeme v předchozím roku spočítanou délku služby cca 7 roku a touto hodnotou podělíme počet oddílových pozic v Junáku (2 na oddíl mladších členů, 1 na RK) - pro relevantnější výsledky použijeme počty oddílových pozic časově posunuté o průměrnou dobu služby (nové oddíly se projeví v obměně až se zpožděním).
- jednak musí dojít ke zvýšení počtu vedoucích při zakládání nových oddílů - viz graf napravo. Viz. [Příloha G - Zakládání nových oddílů](#)

Počet nových pozic



V rámci analýzy nových vedoucích proložíme počty každoročních nových vedoucích (červená křivka - jedná se o první jmenování do funkce VO či ZVO u oddílu - viz definice v úvodu) křivkou potřebných pozic/7 (modrá křivka) ještě upravenou o vliv zakládání a rušení oddílů (světle modrá křivka).

Pokud je systém relativně stabilní, tak počty výměn na vedoucích pozicích musí odpovídat v střednědobém a dlouhodobém horizontu dobře setrvání ve funkcích. Opticky zde vychází velmi dobrá shoda nezávislých metod a jedná se o potvrzení a upřesnění správné hodnoty délky služební doby - jenž se zdá relativně dobře prokládat křivku asi při hodnotě cca 7 (s rozumnou přesností) - a to bez příliš výrazných změn v průběhu času - se kterou tak můžeme dál kalkulovat v predikcích.

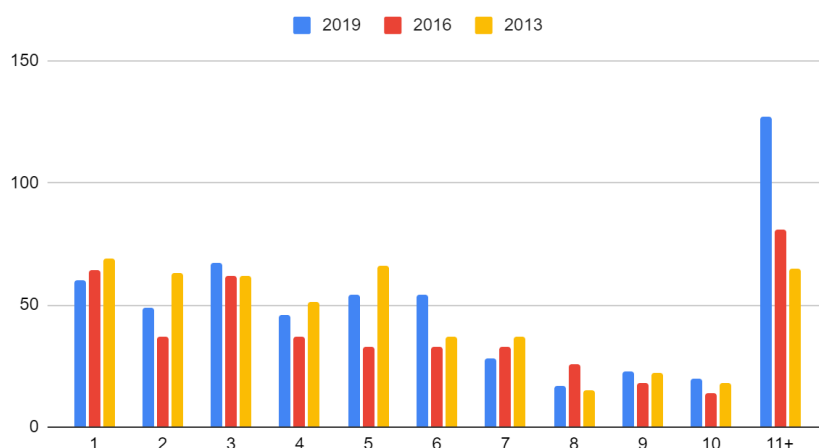
Počet nových vedoucích je pro potřeby vzdělávacího systému klíčové číslo, z kterého se přímo odvozují nároky na kapacitu vzdělávání. Po doplnění vodních skautů by se všechny křivky měly posunout o cca 30 vedoucích nahoru (stejně jako v odvozených grafech).

Sněmovní zuby

Lze si povšimnout tříletých "sněmových" cyklů. Ve sněmovných letech probíhá zvýšené předávání funkcí v oddílech. Zajímavé je, že tento cyklus byl výjimečně silný při sněmech 2019, na které se nejspíše zaměřilo významné generační předávání.

Graf vpravo ukazuje délku působení u oddílů pro končící vedoucí. Při každém sněmovním roce se tento počet zvedá pro vedoucí, jež jsou u oddílu více než deset let (kde můžeme mluvit o generační obměně). Toto číslo má vzhledem k odpovídajícím počtům vedoucích v budoucnu ještě kam růst.

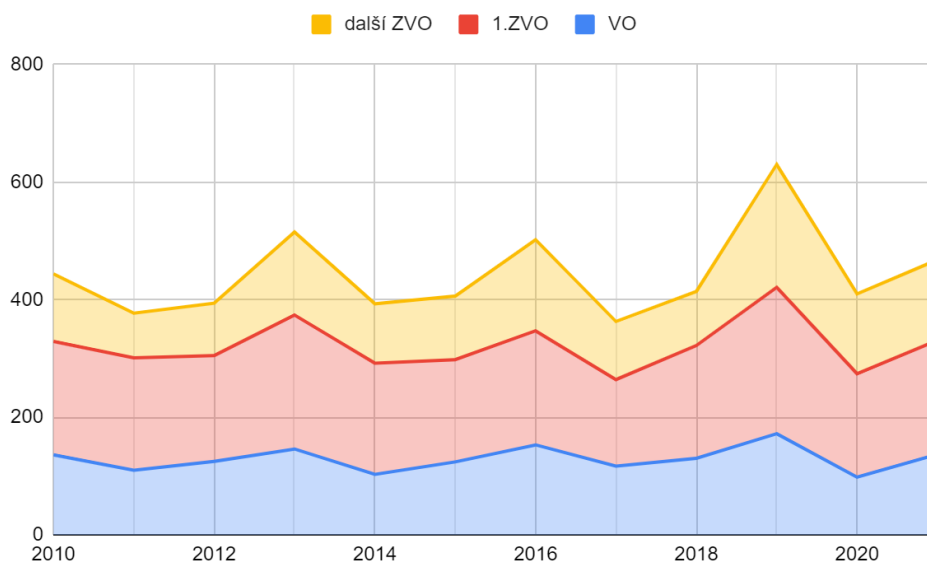
Odchody ve sněmovních letech podle let ve funkci



Sněmovní zub 2019 byl vyšší kromě obměny i z důvodu rychlého růstu organizace v té době - přibylo relativně dost oddílů (vedoucích) a bylo také jmenováno relativně hodně druhých zástupců (což souvisí zase pravděpodobně s rostoucí velikostí oddílů). V mezisněmovních letech 2017-18 byla zase víc než jindy nižší obměna zástupců, což způsobilo relativně dost nízký počet jmenování v těch letech, přes probíhající tvorbu nových oddílů.

Z toho, že červená křivka po roce 2019 následně poklesla pod světle modrou, se zdá, že takový výrazný zub lze očekávat i v roce 2023, kdy by mohla proběhnout také velká výměna vedoucích. Data registrace 2023 k analýze ale zatím nemám - a při prodloužení sněmovního cyklu není z čeho usuzovat, kam červená křivka zamíří letos - je i možné, že dojde k rozmazání efektu zubu do dvou let. Z prvních zveřejněných údajů vyplývá výrazné zpomalení zakládání nových oddílů (není vyloučeno, že se jedná o reakci na nedostatečné kapacity vzdělávání). Vedoucích bude potřeba o to míň a může se o něco omezit blížící se "sněmovní zub".

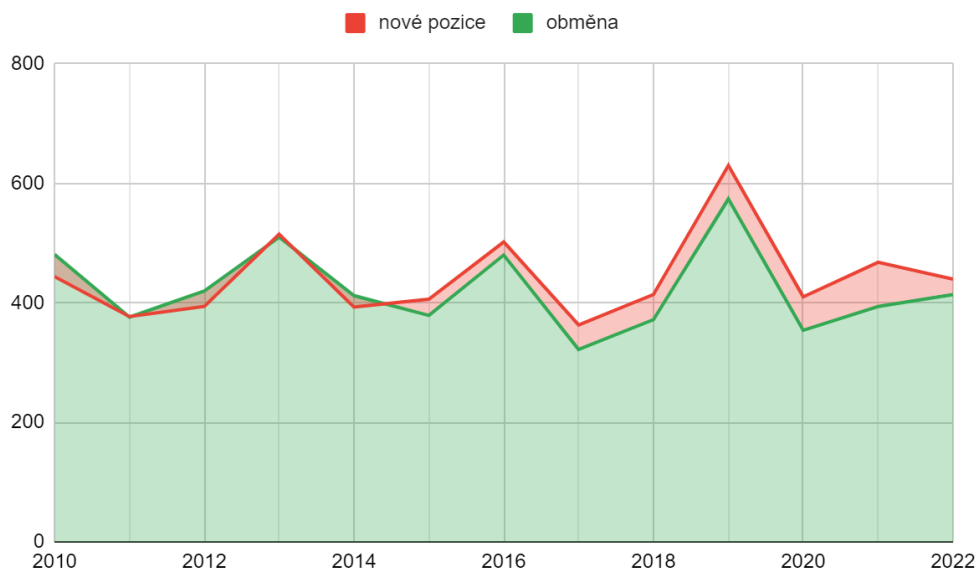
Rozlišení činnických funkcí



V grafu jsou noví vedoucí rozklíčováni podle pozic - modří jsou jmenováni přímo VO, červení jsou prvním ZVO (definice viz úvod) - to jsou činníci potřebující dle OŘJ vůdcovskou zkoušku.

Žlutí pak jsou další ZVO, kteří nutně VZ nepotřebují, je třeba počítat ovšem s tím, že podle dat cca polovina z nich následně postoupí na pozici 1.ZVO či VO a kvalifikaci potřebovat bude - tedy s nimi v systému musíme v tomto poměru počítat. Potřebné pozice tedy budeme nadále uvažovat modrá + červená + ½ žluté.

Rozlišení vlivu obměny a růstu

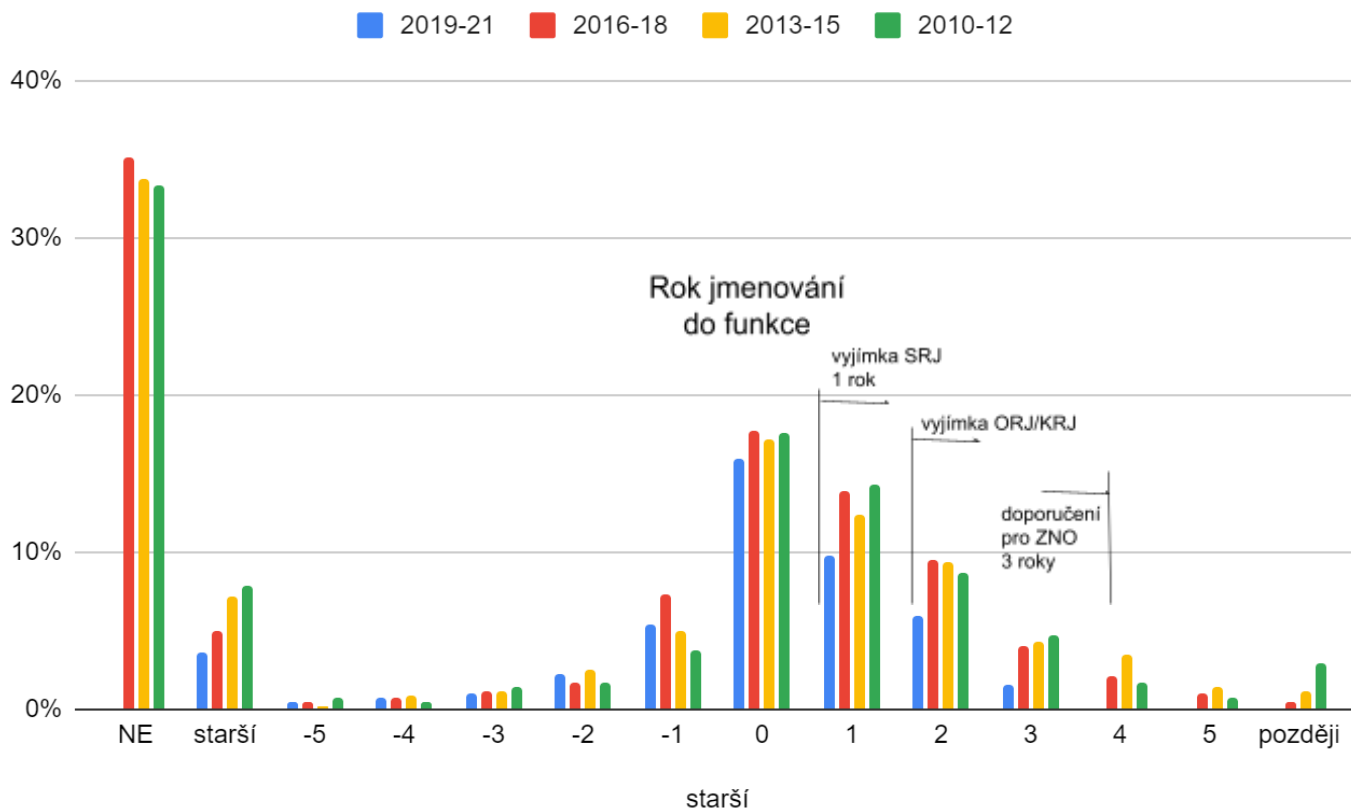


Ještě pro doplnění opačný pohled na stejnou věc pro nově jmenované vedoucí - v rozlišení obměna/nové oddíly. Zeleně je množství vedoucích kteří se zaslouží o obměnu (zahrnující ale i rostoucí počet zástupců v souvislosti s bobtnáním oddílů), kumulativně růžově jsou přidání ti, kteří se přímo zaslouží o nové oddíly (i když přímo oni nepůsobí v novém oddíle, tak uvolní pro ten účel jednu pozici - v malém měřítku to tak úplně nefunguje, ale ve velkých číslech to tak lze uvažovat).

Je zde lépe vidět, kolik vedoucích v poslední době "investoval Junák do růstu" - rozhodně se nejedná o nějaký zásadní jev ve srovnání s tím, jak se rozrostla členská základna.

4) Potřeby vzdělávacích kapacit a využití kvalifikací

Nejprve je třeba si ujasnit, kdy vedoucí získávají vůdcovskou kvalifikaci. To je poměrně zásadní analýza.



Graf ukazuje, kdy vedoucí absolvovali VZ relativně vůči roku prvního jmenování do oddílové činnické funkce, která ji vyžaduje. Rok 0 je míněn rok přímo předcházející první registraci v jejich funkci - tak aby se v systému registrace neobjevila potřeba výjimky.

V první řadě je třeba říci že 1/3 vedoucích VZ vůbec neabsolvuje - sloupec NE a obvykle po roce či po dvou skončí. Situace je zde ovlivněna dalšími zástupci, kteří VZ zpočátku mají spíše výjimečně a bez složení zkoušky jich skončí ve vedení většina.

Vzhledem k časové řadě je červený sloupec (2016-18) ovlivněn tím, že ještě nějaké zkoušky budou teprve složeny. Modré sloupce 2019-21 jsou pak ovlivněny koncem datové sady extrémně (ani nemá zatím smysl zobrazovat počet neabsolvovaných zkoušek) - a teprve budou přibývat složené zkoušky po 1, 2 a 3 letech a dál od jmenování do funkce, které ještě nenastaly - kvůli nedostatečné kapacitě v dané době budou v procentním vyjádření pravděpodobně o něco málo nižší než je úroveň předchozích let.

Důležitým sdělením grafu je, že **absolvování VZ zcela bezprostředně souvisí se jmenováním do funkce**.

Nejobvyklejší je složení VZ v roce jmenování do funkce (rok předcházející registraci kdy je vedoucí zapsán ve funkci) - a to asi v 18% (v posledním období, nejspíše vzhledem k nižší dostupnosti kvalifikace, se jedná jen o 16%)

VZ složená s předstihem před jmenováním je v posledních letech asi ve 12%, dříve to bylo více, zejména díky většímu využití velmi starých VZ - zde se dá uvažovat, že se jedná spíše o návraty do dřívější funkce jež skončila před rokem 2003 (začátek datové sady).

VZ složená následně s fungováním na vyjimku je pak celkově nejčastější - jedná se asi o 30% případů, přičemž po čtvrtém roce ve vedení už je složení VZ spíše raritní.

Graf je jistě ovlivněn dostupností kvalifikace (viz výše zmiňované), přesto se lze o něj opřít v odhadu rozložení požadavků na vzdělávací systém v návaznosti na jmenování vedoucích.

Srovnávací grafy popisující rozdílné chování pro VO a ZVO jsou v [Příloha B - Rozlišení doby skládání VZ dle funkce](#).

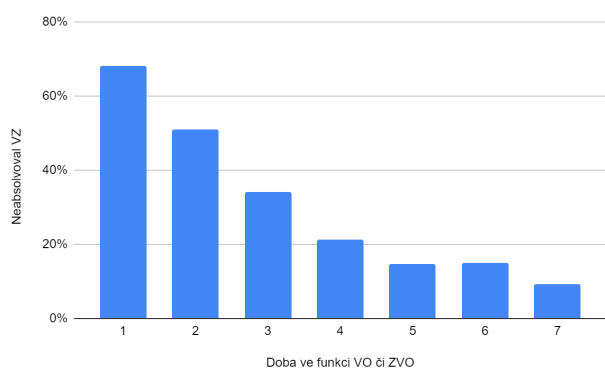
Vyjděme dál z grafů předchozí kapitoly. V grafu vpravo je:

- Červeně počet vedoucích, kteří každoročně potřebují získat kvalifikaci (jak jsme definovali na konci kapitoly 3).

- Tečkovaná křivka je vyhlazená (tříletý klouzavý průměr odpovídající sněmovnímu cyklu). Toto si můžeme dovolit takto vyjádřit díky "rozmazanému" skládání zkoušek v období kolem jmenování). Potřeba se pohybuje na úrovni cca 370-400, v poslední době až přes 400 vedoucích.

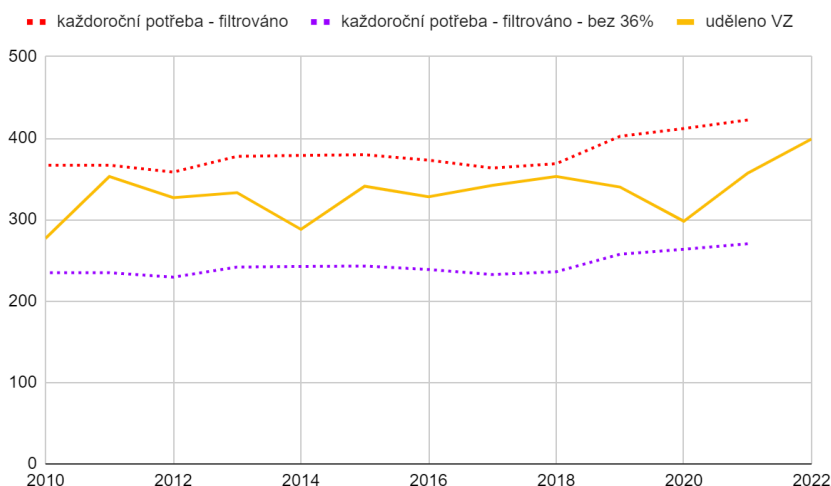
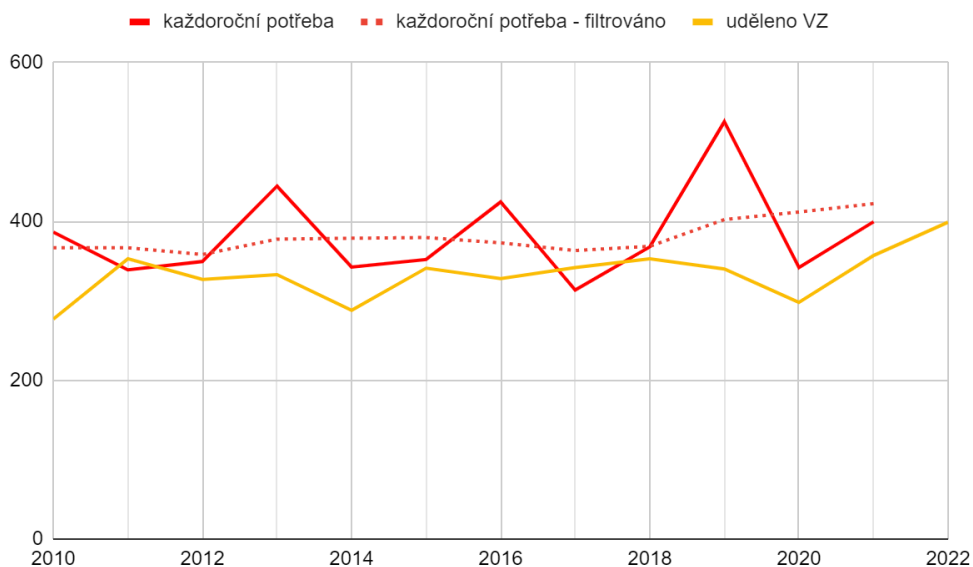
- Žlutá křivka ukazuje pak počet udělených VZ v daném roce. Je vidět že počet udělených VZ je dlouhodobě asi 10% pod takto definovanou potřebnou úrovní.

Disproporce je způsobena výjimkami v kombinaci s krátkým funkčním obdobím, kde mnozí zejména zástupci projdou funkcí zcela bez kvalifikace. Takových vedoucích je asi 1/3 - z velké většiny zástupců - ve sloupcovém grafu



(za posledních 10 let) je vidět podíl těchto činníků v Junáku podle délky působení ve funkci. U krátkodobě působících vedoucích (1-2 roky) je to většina. Velký vliv na konec ve funkci může mít nemožnost či neochota absolvovat VZ - přičemž je otázka, jaká je v oddíle realita vedení.

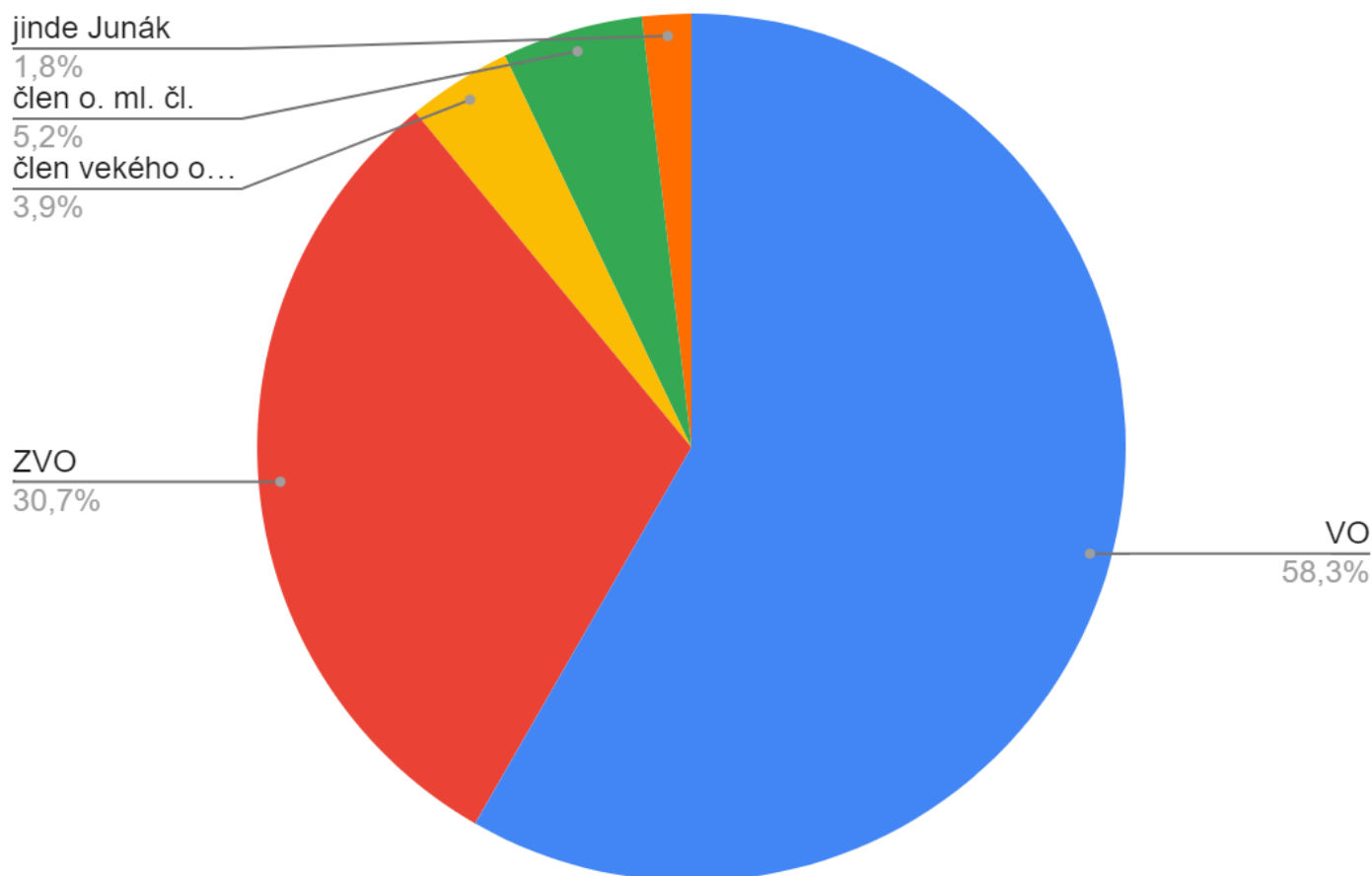
Výjimky tvoří v systému jistý prvek napomáhající efektivitě - pokud by nebyly, tak by tlak na skautské vzdělávání by mohl být dlouhodobě až o 1/3 vyšší.



Pokud si do předchozího grafu přidáme křivku, jež zobrazuje reálné potřeby vzdělání (po odečtení cca 1/3 vedoucích, jež se povinnosti vyhnou) -> fialová křivka, tak se dostaneme na cca 250 osob - což už je pod hodnotou reálně udělených VZ. Rozdíl - přes 20% - tvoří nositelé kvalifikace, kteří funkci VO či 1.ZVO nikdy (dosud) nepřijmou. Ti působí asi z poloviny jako druzí zástupci, z poloviny jako vedoucí bez funkce, eventuálně zůstávají v roverských kmenech apd. Případně pokračují na vyšší funkce v organizaci (vedoucí OJ) nebo do vzdělávání.

[Vodní skauti tečkované křivky posunou ještě o cca 20-30 nahoru - závěry zůstanou v platnosti - změny budou v malých procentech.](#)

Na jejich osud se můžeme podívat více podrobně:



Koláčový graf ukazuje kde se absolventi VZ zapojí v průběhu následujících 6ti let (zobrazena je nejvyšší pozice které v té době dosáhnou).

Data odpovídají absolventům, kteří složili zkoušku před 6ti a více lety.

Téměř 60% absolventů se do 6ti let stane vedoucím oddílu, dalších 30% pak alespoň zástupcem (cca 10% je jen druhým a dalším zástupcem).

Zbýlých cca 10% (vyplývajících z předchozího grafu) nebude v dané době vykonávat oddílovou činnostickou funkci, ale většina z nich bude působit v oddílech mladších členů - řada z nich i ve velkých oddílech, kde je více kvalifikovaných vedoucích jedině k dobru. Jen asi 2% z nich ani chvíli a ani jako hostující nebudou členy oddílu mladších členů a převážně zůstanou v RK či záhy opustí Junák.

Cca 11% absolventů VZ do 6ti let - bez ohledu na jejich působení do té doby (zachycené v grafu) - ukončí členství v Junáku.

Dá se říci, že udělené kvalifikace jsou využity velice dobře - však vedoucí je nedělají obvykle nadarmo :).

Další doplňkové grafy k působení absolventů VZ jsou v [Příloha C - Zapojení absolventů VZ](#) a [Příloha D - Dosavadní absolventi VZ](#)

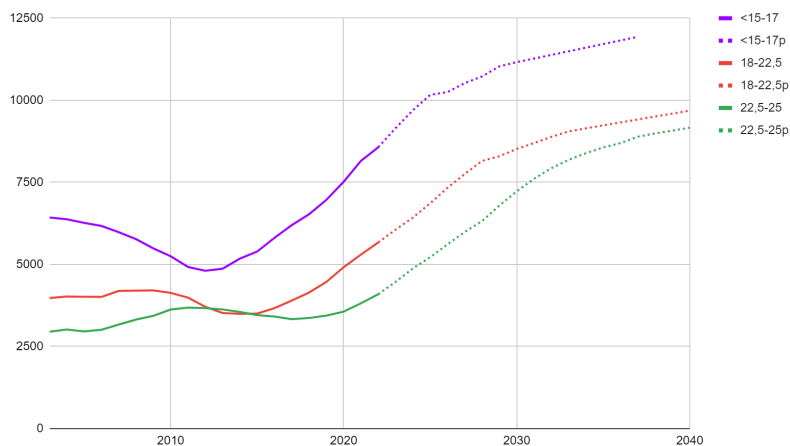
5) Analýza současných trendů

V posledních letech vznikl nápor na vzdělávací systém - na straně poptávky. Jev je velice podrobně popsán v [analýzách](#) vzdělávacích kapacit z let 2020, 21 a 22.

Otázka zní, proč dlouhodobě stabilní systém - tak jak byl popsán výše - náhle přestal dostačovat kvůli velkému nárůstu zájmu o ČK (po roce 2018 a VK po roce 2019). Dosavadní analýzy spojují nárůst se zájmem o kurzy s nárůstem počtu roverů - což v případě ČK sedí i s mými daty.

Jako první se začala zvedat křivka počtu mladších roverů (fialová) a při přibližně zachovalém poměru se logicky zvýšil zájem o ČK.

Projekce počtu členů v roverském věku

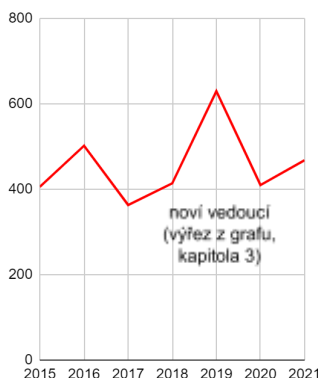


Čekatelskými zkouškami se dál nebudu zabývat, vzhledem k tomu, že pro vůdcovské pozice jsou vyžadovány VZ. Pro čekatelky bude platit dál výrazná závislost na počtu ml. roverů - jelikož často hrají pro rovery roli "první zkušenosti na akci" mimo lokální komunitu, částečně pak budou reagovat ale i na fungování VZ - kde slouží do značné míry jako podmínka absolvování, a tedy na to jak bude vnímána dostupnost VZ a dostupnost dosažení pozice vůdce.

Vůdcovská zkouška

Zájem o VZ ze všech dosavadních dat významně souvisí s počtem potřebných vedoucích oddílů - drtivá většina frekventantů jede na kurz, když přebírá oddíl, často až poté, a spíše minoritně rok dopředu - kdy se na přebírání již aktivně připravují.

Podstatný nárůst přihlášek na kurzy přišel v roce 2020. Jak je vidět důvodem je nejspíše to, že se v tu dobu projevila výrazná potřeba nových vedoucích.

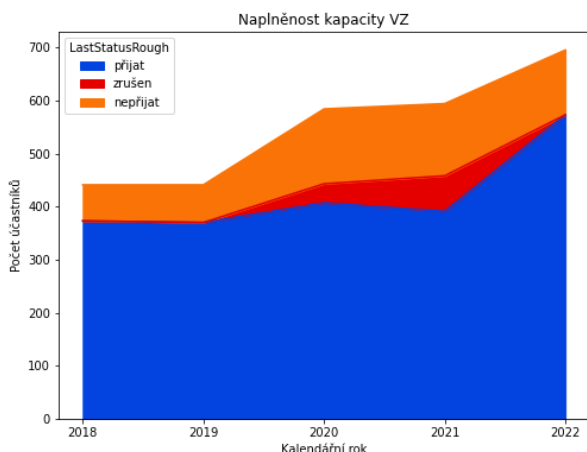


V roce 2019 (registr. 2020) do funkce bylo jmenováno přes 600 nových vedoucích - o 200 víc než v předchozích letech.

2019/20 - byl totiž sněmový rok a došlo nejspíš ke zvýšenému předávání oddílů (viz graf výše). Ve sněmovních letech se zvyšuje předávání funkcí, v roce 2019/20 ten efekt byl pak obzvláště výrazný - cca 50% nárůst oproti předchozím roům, které byly naopak tlumeny tím, že si oddílové týmy nechávaly pracovní čas bez velkých obměn. V té době (dosud skrytý za mezisněmovní pauzu výměn vedoucích) se také projevil nárůst nových oddílů, kterých od roku 2016 přibývalo stále více a jednalo se postupně ročně až o vyšší desítky pozic vedoucích (tedy 10-20% nárůst zátěže pro vzdělávací systém).

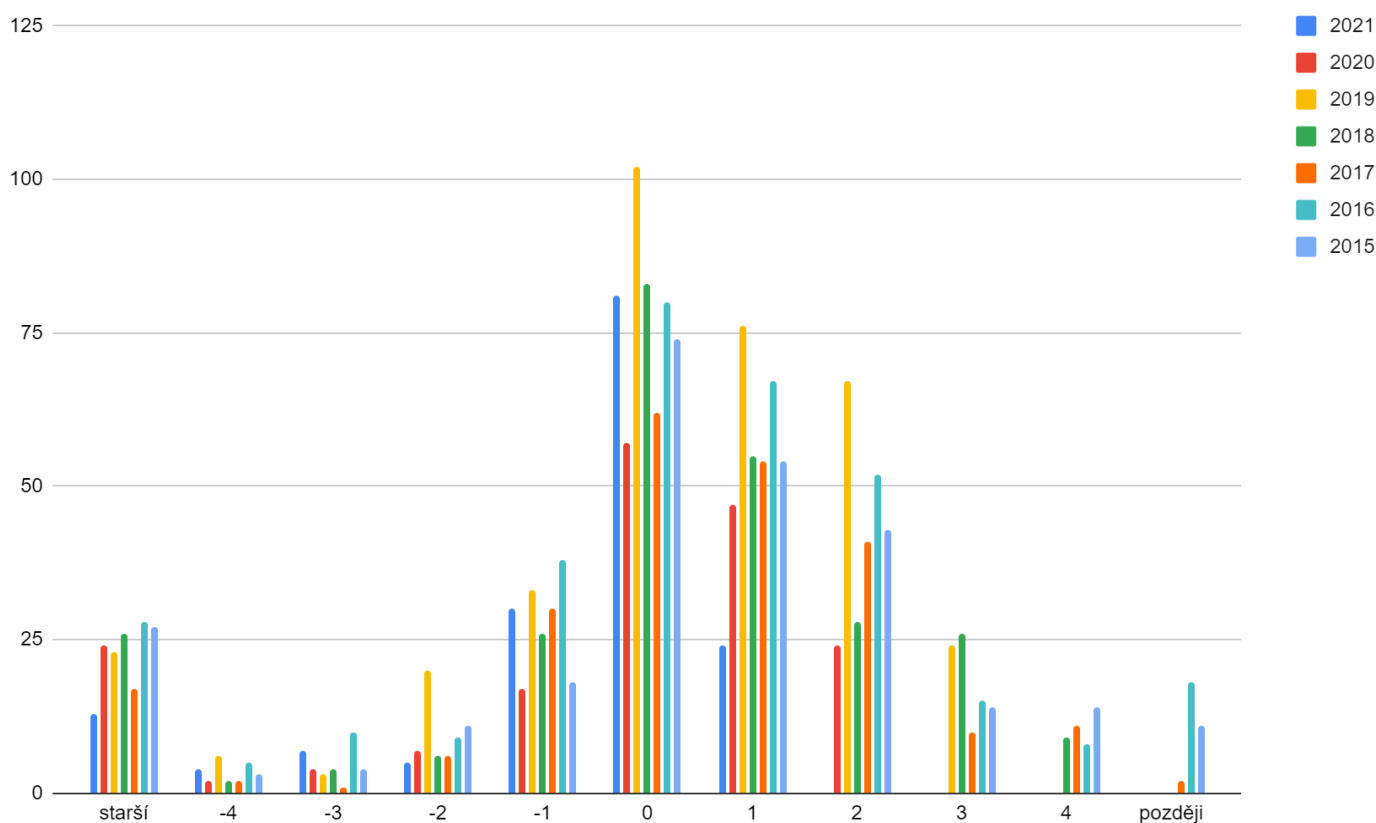
Zdá se, že více nových vedoucích než obvykle (zejména zástupců) si nechalo vzdělávání až na rok 2020 (tedy počítalo s roční výjimkou SRJ), kdy ovšem nastal problém.

Podle dat z analýz kapacit vzdělávání byl nárůst přihlášek na kurzy cca +140, tj. ca 30% oproti roku 2019 - to v podstatě odpovídá situaci, neboť významná část vedoucích dokončuje VZ v následujících letech

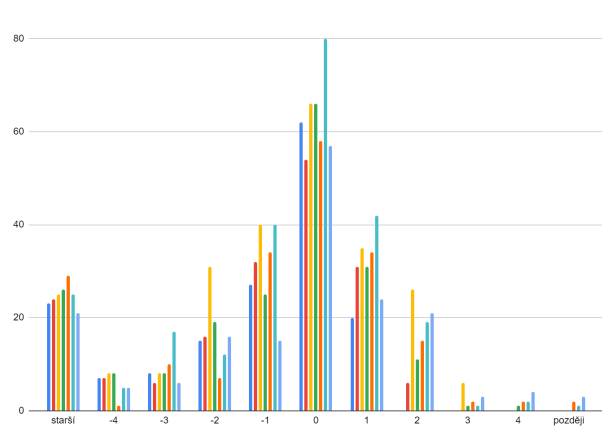


Vzdělávací systém reagoval na zvýšenou poptávku již v roce 2020 novými kurzy, ale negativně se zde projevil Covid.

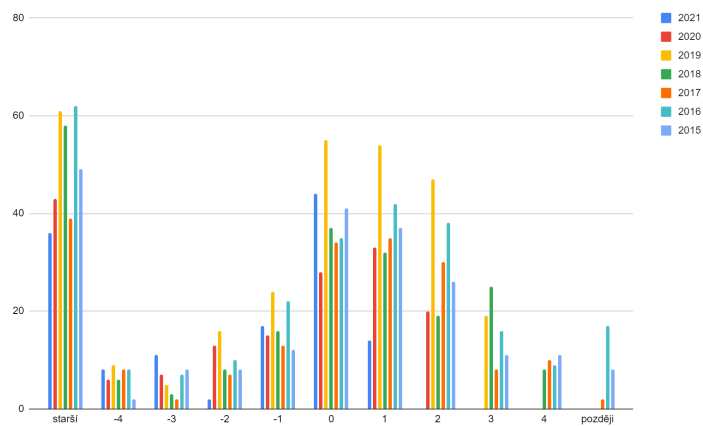
Graf níže (podrobnější varianta grafu z kapitoly 4) ukazuje počty absolventů VZ v závislosti na jejich jmenování do oddílové čínovnické funkce - nejvíce vedoucích absolvuje zkoušku v roce 0 - což je rok předcházející jejich první registraci jako VO či ZVO - tak aby v registraci nefigurovala výjimka.



V grafu je vidět, jak vedoucí poprvé jmenovaní v roce 2019 (registr. 2020), kterých bylo cca o 50% více než v předchozích letech, absolvovali ve zvýšené míře zkoušku v letech 2019, 2020, ale i 2021. Z důvodu kapacit vzdělávání a Covidového rušení kurzů došlo k větším než obvyklým odkladům. Má data o udílení VZ končí v květnu 2022, tedy se dá čekat i výrazné zvýšení žlutého sloupečku i v roce +3 (stejně jako červeného v roce +2 a modrého v roce +1). Zajímavé by bylo i srovnání s podanými přihláškami v čase. Tento silný ročník vedoucích tedy zahltl vzdělávací systém, zasažený Covidovými omezeními, i do následujících let. Teprve pocovidový rok 2022, kdy se vzdělávací týmy ve velkém mobilizovaly a mohly nerušeně fungovat, zdá se, zpoždění z velké části dohnal (což by kvantifikovaly data z registrace 2023).



stejný graf jen pro VO



stejný graf jen pro ZVO

Srovnání po jmenování do VO a ZVO ukazuje rozdíly v přípravě. Asi o 20 VO více než obvykle získalo kvalifikaci dříve (2017-18) - nejspíše v předchozím působení jako ZVO a sněmovní převís po roce 2019 zde není ještě v roce 2020 ani tolik patrný. Převísy poptávky a zahlcení systému je tedy způsobeno zejména zástupci.

U zástupců je výrazný podíl starších kvalifikací - jedná se o prakticky o přechody z VO na ZVO, popř starší návraty.

Podstatné trendy při zakládání nových oddílů a aktuálně zejména propad přírůstku počtu oddílů - viz. [Příloha G - Zakládání nových oddílů](#).

Predikce

Z pohledu nových pozic vedoucích je možné odhadovat zájem o VZ i v nejbližších letech. Letos je opět sněmovní rok a lze očekávat opět velkou obměnu vedoucích. Nemám data z reg 2023 - a na jejich vyhodnocení bude spolehlivost predikce silně záviset. Nevím zejména kolik bylo v nestandardním roku vloženo mezi sněmové cykly nových vedoucích. Zdá se ale, že na dluhu z předchozích let se velmi silně pracuje - pokud bude průběh kurzů standardní, mohly by se kurzy za poslední 3 roky uzavřít s přebytkem dohromady asi 130 vedoucích oproti předchozím letům. A je naděje, že z kurzů pořádaných v roce 2023 vzejdou další vysoké desítky absolventů VZ navíc oproti předchozímu stavu (až 100-150 - pokud by kapacity kurzů byly stejné stejné jako v roce 2022, což je spíše optimistický předpoklad, ale počty jistě budou slušné).

Tedy suma sumárum - hodně hrubě - aby byla aspoň nějaká předpověď - pokud si řekneme že systém obměny je stabilní a v posledních asi 5ti letech přibylo cca 300 oddílových činovníckých pozic v nových oddílech a že část vedoucích se VZ vzhledem k nedostupnosti a krátké době působení ve funkci vyhla, tak pokud navýšené kapacity v rozumné míře vydrží by dluh z roku 2019 opravdu mohl být v roce 2023 dohnán a systém připraven na nové vedoucí, kteří se mohou ve zvýšené míře přihlašovat již během roku 2023, zejména pak v roce 2024. V roce 2025 by při přijetí patřičných opatření systém obměny mohl být už v nějaké míře stabilizován.

6) Vliv růstu Junáka

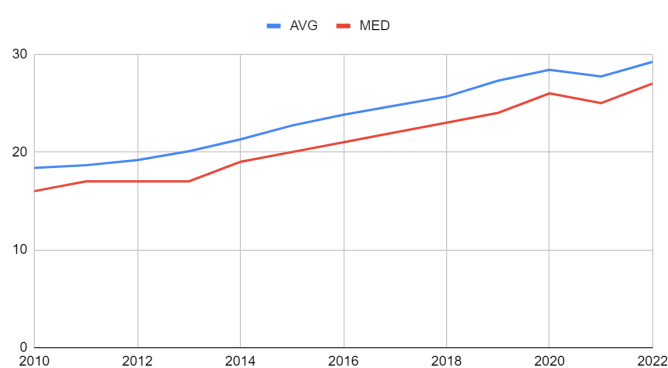
Výše zmíněná předpověď ovšem v zcela opomíjí probíhající fenomén **růstu**.

Růst Junáka záleží mimo jiné na podmínkách a dosažitelnosti získávání kvalifikace, na druhou stranu opět růst ovlivňuje poptávku.

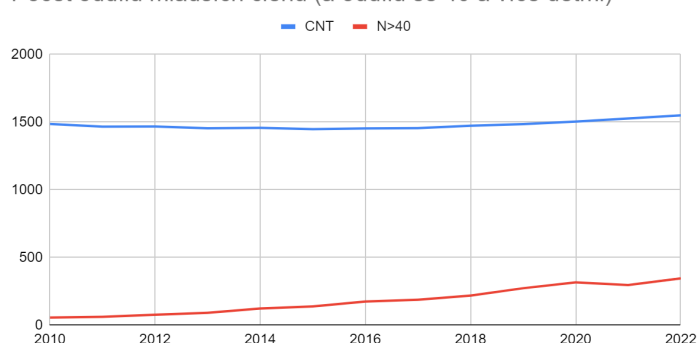
Máme dobré důvody se domnívat že do roku 2030 se počet členů Junáka přiblíží 100 000.

Růst se projevuje tím, že přibývají oddíly, toto tempo je ale silně nedostatečné a tak hlavní část růstu se projevuje bobtnáním oddílů - což není v takové míře žádoucí. Situace je zachycena v následujících grafech.

Počet mladších členů v oddílech mladších členů



Počet oddílů mladších členů (a oddílů se 40 a více dětmi)



Situace na počátku dat kolem roku 2010 byla taková, že v oddílech byl často nedostatek dětí, měly velký zájem o náборы a jejich podporu a byly tedy ve větším množství asi poddimenzované. Mimo jiné se počet oddílů mladších dětí snižoval.

Kolem roku 2016 (geograficky je to různé) - tedy průměrná velikost cca 24 dětí - se ovšem velice změnila atmosféra a v Junáku se začíná naopak mluvit spíše o plných oddílech a čekacích listinách, což trvá dodnes. Tvorba nových oddílů se naopak nastartovala, i když v naprosto nedostatečné míře, a růst se tedy projevil bobtnáním oddílů nad mez, která je pro ně zřejmě zdravá a vhodná pro efektivní naplňování poslání. Zejména je výrazný růst počtu velkých oddílů nad 40 dětí. Průměrná velikost oddílu se příliš neliší podle typu lokality (s výjimkou Brna a okolí, kde je zcela mimořádně asi o 25% větší).

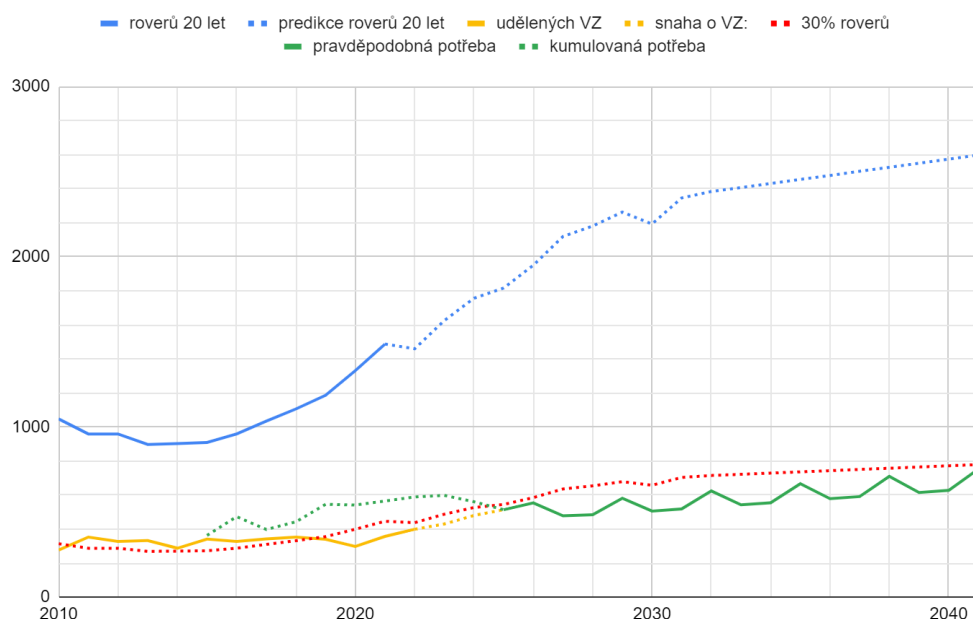
Průměrný počet dětských členů který je šířeji a v globálním průměru vnímán jako optimální by šel dovést takto na cca **24 dětí** (průměrně koresponduje s představou 4 družiny/šestky po 6ti), přičemž řada oddílů podle svých možností a způsobu fungování se může od této hodnoty samozřejmě odchylovat - medián je asi o 2 děti nižší.

V roce 2022 (registrace 2023) - dost možná i v souvislosti s omezenými vzdělávacími kapacitami - se opět **zásadně omezil vznik nových oddílů**. Ale dětí nám opět přibylo. Čistě jen pro zamezení dalšího bobtnání oddílů - pro zachování kvality, při růstu cca 2000-3000 členů ročně - což je reálný předpoklad do dalších let, bychom tedy potřebovali **100 nových oddílů ročně** (s cílovou velikostí běžného oddílů kolem 20-30 členů).

To by znamenalo **200 kvalifikovaných vedoucích ročně navíc**. Nejvíce nových oddílů od roku 2010 se objevilo v registraci v (po všech stránkách rekordním) roku 2022 - 41 oddílů, z nichž asi přes 30 byly oddíly mladších členů a přesto toto tempo růstu - v souběhu načasování sněmů a Covidu způsobilo ve vzdělávání těžkosti.

Asi je těžko dosažitelné, že přes nebývale rostoucí množství roverů (+cca 400 každoročně navíc ve věkové kategorii 18-22 - tedy nejčastějších absolventů VZ kurzů) by se jich takové množství navíc našlo každý rok pro absolvování VZ a zakládání/dělení nových oddílů - ale alespoň částečně bychom se měli na proces bobtnání oddílů snažit reagovat a s pomocí osvěty, podpory, úlev a vhodných podmínek dosáhnout dlouhodobě alespoň 50 nových oddílů ročně - zejména dělením těch hodně nabobtnalých.

Je dostatek roverů pro potřebné funkce ?



V grafu je modře počet roverů ve věku 20 let (tečkami predikce) - asi nejčastější skupina absolvující VZ - ke které se budeme dále vztahovat. Pokud někdo udělá VZ nějaký rok před či po 20 letech, nehraje v průměru významnou roli - tímto věkem téměř všichni projdou nebo již prošli, nad rámec dané skupiny jsou v podstatě jen DN, kteří tímto roverským věkem neprocházejí, ale kterých není tolik aby zásadně úvahu ovlivnili.

Žlutě jsou udělené VZ v každém roce a tečkovaně je vynesena snaha v nejbližších letech dosáhnout v udělených VZ potřebné úrovně (krátkodobý cíl). Červené tečky odpovídají úrovni asi 30% počtu roverů ve věku 20let (30% modré křivky) - což dosud (před roverským bojem) přibližně odpovídalo uděleným VZ.

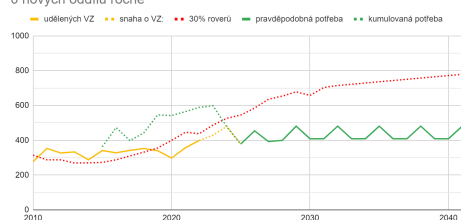
Zeleně je přibližně odhadnuta potřeba VZ pro kvalifikované vůdcovské pozice na základě v analýze kalkulovaných potřeb obměny vedoucích pozic, odhadnutých výjimek a růstu (cca 50 oddílů ročně) - tj. během nejbližších let cca 500-550VZ (či adekvátní úpravy systému) + následný pozvolný růst. Potřebu uvažuji stejně jako nyní asi 10% pod čísla počtu pozic - tedy s využitím výjimek v současném relativním rozsahu (bude proporcionálně přibývat). Snažil jsem se odhadnout nejbližší období včetně sněmovních zubů.

Je třeba upozornit na možný **růst dluhu** (ve výjimkách a obdobných efektech a také v dalším bobtnání oddílů) pokud nebude zelená křivka naplněna (=žlutá křivka se k ní nepřiblíží) a o to větší nutnost navyšovat počty vedoucích v budoucnu (nyní je tato kumulovaná potřeba tečkovaně zeleně a přináší nám problémy). Způsob vývoje (hromadění poptávky) v tomto alternativním scénáři je vysvětlen i v [predikci kapacit vzdělávání 2021](#).

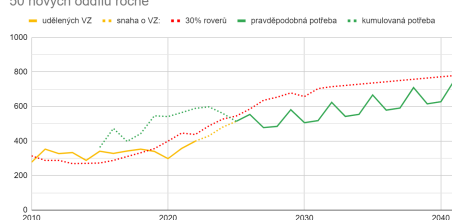
Různé scénáře dle tvorby oddílů jsou v grafech dole, přičemž pro Junák by byl nejméně výhodnější pravý scénář se 100 novými oddíly ročně a vyžadující přes 600 nových kvalifikací ročně (s postupným nárůstem).

Důležitým sdělením je, že počet roverů při jejich významném zapojení (cca 30%) dokáže potřebnou poptávku pokrýt - a to dokonce i pro ZNO do 100 oddílů ročně až někdy do třicátých let. Ne ale všude (viz [Příloha E - Rozdíly zapojení roverů podle lokality](#)) Otázkou také zůstává, zda dokážeme (roversy) k ZNO motivovat - dosud je to slabé. Viz. [Příloha G - Zakládání nových oddílů](#).

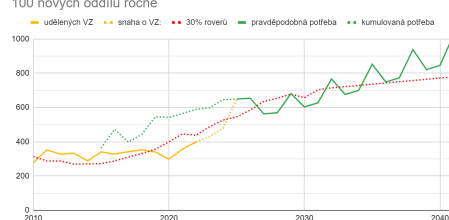
0 nových oddílů ročně



50 nových oddílů ročně



100 nových oddílů ročně



Zapojení starších a DN je pak shrnuto v [Příloha F - Zapojení starších vedoucích a dospělých nováčků](#)

7) Vnitřní dluh počtu vedoucích a kvalifikací

V minulých letech v celkovém systému vzniklo několik potenciálních vnitřních dluhů - podrobně dále - jejichž eliminace bude však problematická, pakliže vůbec možná - zaměřit bychom se měli zejména na omezení růstu těchto dluhů.

Růst

Efekt růstu byl popsán v předchozí kapitole. Vnitřní dluh na počet vedoucích lze velmi hrubě odhadnout z rozdílu průměrné velikosti oddílů v současnosti (cca 30) a "optimální velikosti" - tedy s ohledem na vývoj Junáka zřejmě průměrně 24 dětí. Z toho vyplývá že by optimální fungování bylo zřejmě pokud bychom měli asi o 25% více oddílů než nyní, přičemž čím více se odchylujeme od této hodnoty rostou nejspíše důsledky (jedno možná dvě děti navíc se snadno ztratí, 6 už jen tak ne). Při počtu oddílů mladších členů cca 1550 by bylo vhodné mít o cca 390 více oddílů mladších členů, tj. **cca 780** kvalifikovaných činovníků navíc.

Uvedený výpočet je velmi zjednodušený a roli mohou hrát místní efekty - když existuje v daném místě jen jeden oddíl pro danou výchovnou kategorii a koncepce střediska je tak nastavená, může být dělení složitější. Řešením zde může být jeden nový oddíl pro více výchovných kategorií, který se může v budoucnu specializovat či rozdělit, ale ani to nemusí být vhodné všude, v každém případě je nutná investice vedoucích (s alespoň dodatečným získáním kvalifikace).

Řešení tohoto vnitřního dluhu tedy není úplně jednoduché a přímočaré. Stejně problémy najdeme i u ideálního počtu 100 nových oddílů ročně reagujících na pokračující růst (a zvyšující pokud nám chybí dál vnitřní tento dluh) - proto nelze alespoň zatím reálně očekávat úplnou kompenzaci efektů růstu a souvisejícího vnitřního dluhu ale spíše pokračující "zadlužování" v určité míře, a to řádově o 50-100 vedoucích ročně (dle aktuálního vývoje situace)

Viz. [Příloha G - Zakládání nových oddílů](#)

Rychle se měnící vedoucí kteří nesloží VZ

Asi třetina vedoucích neabsolvuje VZ. Kvůli krátké době působení se však dotýká konkrétně problém jen kolem 10% obsazených pozic každý rok (tj asi poloviny udělených výjimek, kterých bývá přes 800). Ve velké většině se jedná o zástupce s dobou působení jeden či dva roky.

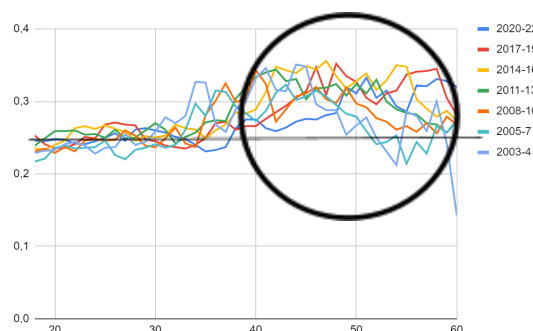
Dá se čekat že mnohdy jsou jmenováni s tím, že si zkoušku doplní, ale po krátkém čase přestanou vést kvůli změně životní situace, popřípadě si na zkoušku nenajdou čas a je jmenován někdo jiný, tak aby se výjimka u oddílu příliš neprotahovala. Vzniká tak určitý dluh v nekvalifikovaně neobsazených pozicích z tohoto důvodu (cca **400** vedoucích).

Existuje legitimní otázka, zda by bylo efektivní vzdělávat vedoucí respektive zástupce, kteří působí u oddílu ve funkci zástupce po velmi krátkou dobu jednoho či dva roky - kdy se v podstatě tak mohou reálně zapracovat - a zda systém v tomto není nastaven dobře, že jich řada odchází bez zkoušky.

Možná příliš dlouhá služební doba

Z dat vyplývá průměrná služební doba vedoucích asi na 7 let, ale není jasné, zda tato doba je pro organizaci optimální a zda by vůdci nepreferovali obměnu rychlejší - pokud by měli nástupce.

Můžeme se v úvahách opřít o geografické rozdíly. Pokud je velkých městech je obměna o cca 1,5 roku kratší než ve středních a malých sídlech, lze dojít k myšlence že by optimální průměrná doba obměny mohla odpovídat lépe právě situaci ve velkých sídlech. To by znamenalo přibližně asi 6 let - což by znamenalo přibližně 500 chybějících vedoucích.



Dluh ale nemusí být skutečný či reálně vyrovnatelný - situace je komplexní. Mladí lidé z malých a středních sídel odchází studovat, reálně ve větší míře v domovském městě vést oddíly nemohou a ve zvýšené míře zde působí starší usedlí vedoucí. Navíc v malých sídlech je stabilnější místní komunita a zde působící skautští nestoři jsou možná mnohdy se svou rolí spokojeni. Pro přiblížení situace přidávám graf relativního zastoupení členů podle věku v obcích do 5000 obyvatel (kde najdeme, jak je v grafu i vidět na ose Y, asi ¼ dospělých členů) oproti průměrnému stavu v Junáku a je zde vidět dlouhodobě zvýšený podíl starších členů - významně opačný průběh demografie je vidět pak zejména v Brně. Přitom víme, že starší vedoucí fungují u oddílů déle než mladí a tedy že služební doby v malých obcích možná odpovídají těmto výchozím podmínkám, které dost dobře nemůžeme změnit.

"Fake faktor"

Víme o tom, že někde jsou zapsáni ve vedení oddílů vedoucí, kteří tuto roli reálně nevykonávají. Jedná se zřejmě ale o celou škálu stavů s různým zapojením takového vedoucího. Poměrně běžné a v podstatě zdravé může být, pokud dosavadní vedoucí ustoupí do pozadí, přenechá hlavní roli mladším a dosud nejmenované vedoucí mentoruje - s tím že k předání funkce dojde později. Někde ale neaktivní vedoucí zůstávají "viset" ve funkci už příliš dlouho a jako velmi problematické lze označit stavy, kdy se oficiální vedoucí neorientuje ve stavu a činnosti oddílu, nezná děti a na akcích se ani občas nevyskytuje. Prostě se nechá na místo jen "napsat".

Někde mezi těmito extrémy se budou asi některé oddíly pohybovat a můžeme podle subjektivní zkušenosti usuzovat na četnost takového chování - z tvrdých dat dost dobře situaci nedokážeme odhadnout. Osobně se domnívám, že vážně problematických, kdy ani jeden ze zapsané dvojice vůdce/zástupce není reálným vedoucím bude ve skautu snad jen minimum. Situace, kdy se jev týká (pravděpodobněji asi) jen zástupce, může být už častější - dle mých zkušeností jich budou spíše asi procenta než desetiny nebo desítky procent. Speciální kategorií, která možná ale také narůstá, je umělé udržování "samostatně působících částí oddílů" v jednom velkém oddíle, kde pak lze vystačit s méně kvalifikacemi.

Zdá se logické, že nejvyšší míra formálních vedoucích bude tam, kde je i nejvíce oficiálních výjimek - tedy u malých oddílů.

Pokud bychom si řekli, že se problém týká cca 5% vedoucích, jednalo by se asi o 200 osob, při 10% 400, při 15% 600 osob - přičemž čím zahrneme větší okruh vedoucích, lze se spíše dohadovat, že je jednání spíše méně problematické.

Eliminace takového vnitřního dluhu bude komplikovaná a leží zřejmě spíše na straně poptávky po vzdělání než vzdělávacích kapacit (neboť trvá i přes dobu, kdy vzdělání bylo relativně dobře dostupné).

Nabídka kurzů a změna podmínek by ji mohla ale postupně dost ovlivnit - vliv může mít blízkost kurzu či zkoušky, konkrétní vyžadovaný rozsah zapojení (třeba víkendová zkouška + projekt namísto 3 víkendového kurzu, či povinnost ZZA) a další podmínky (i to, v jaké míře budou nároky vůbec rozumně zvládnutelné třeba pro středoškoláky).

Záleží ale asi v nemalé míře i na tom, jak reálně vnitřně vnímají jednotliví vedoucí potřebu dvou reálných kvalifikovaných činitelů pro odpovědné vedení svého oddílu - v místním kontextu - tj. zejména v souvislosti s velikostí oddílu, spoluprací oddílů ve středisku, možnostech a perspektivách vedoucích, roverském zázemí, jejich životních situacích apd.

Zejména u malých oddílů se domnívám, že toto vnímání z praxe ve velké míře neodpovídá požadavku OŘJ - vždy 2 VZ ve vedení - ten požadavek může pak být v místním kontextu (viz. výše) vnímán jako formální požadavek - a tedy je tak občas i naplňován.

Snížení počtu případů, kdy realita neodpovídá registraci, by bylo přínosem pro vnitřní kulturu Junáka. Vzhledem k době, po jakou tato situace trvá, nedá se předpokládat, že problém odezní sám a řešení pomocí zvýšeného tlaku by bylo spíše devastující.

8) Závěr

Pokud bychom uvažovali stávající systém beze změn, pak by cílem bylo mít nyní úplné vůdcovské vzdělání **pro cca 500-600 vedoucích**. Tedy se může jednat o 600-650 míst na kurzech apd. - pokud budeme uvažovat téměř 90% úspěšnost. V případě snahy o eliminaci stávajících vnitřních dluhů může jít ale i o **větší číslo**. Další nárůst pak bude již jen pozvolný.

Chybějící vodácké oddíly čísla mírně zvýší, ovšem rozdíl bude řádově jen asi 30-40 vedoucích - což je méně než míra nejistoty dalšího vývoje..

Je také možné, že v případě větší dostupnosti kvalifikace a více roverů stoupne zájem o kurzy významněji. V datové sadě bylo možné analyzovat situace jen pro období dostaku kurzů a relativně málo roverů, či období, kdy už je roverů více, ale kurzů je nedostatek - tedy srovnatelnou zkušenost zcela nemáme. Trend se tedy může posunout i částečně směrem k úvaze, kterou se ubíraly dosavadní predikce zájmu o kvalifikaci, jež zvažovaly zájem o VZ úměrný počtu roverů a absolvovaných ČK. Pro Junák by to potenciálně znamenalo možnost významněji více kvalifikovaných vedoucích než pozic. To by přineslo i šanci k eliminaci dluhů a rychlejšímu zakládání oddílů. Možná by se v tom případě ale zrychlil i proces obnovy ve funkcích a situace v Praze a Brně může naznačovat i ne příliš optimální jev rychlých výměn mladých vůdců (či spíše zástupců) - mnohdy s nepřilíživou využitou kvalifikací.

Spíše však očekávám, že zájem při současných podmínkách nestoupne příliš nad potřeby pro funkce, které je třeba obsadit. Vzhledem k silně doloženému nárůstu potřeby vedoucích (cca +60%) a zejména k potřebě jejich většího směřování (cca 20-30% z nich) na zakládání nových oddílů (myšleno zejména rozdělování velkých oddílů). Viz. [Příloha G - Zakládání nových oddílů](#). Zde může hrát významnou roli po zprůchodnění kapacit vzdělávání ale asi zejména i ochota kvalifikaci získávat - na to je třeba myslet při stanovování podmínek udělení kvalifikace, motivování a přístupu k potenciálním vůdcům, které v dostatečném množství potřebujeme.

Pokud se směrem zvýšení počtu udělených kvalifikací nevydáme (či nezavedeme jiná alternativní opatření) a setrváme v současném nastavení podmínek u přes 400 udělených VZ ročně (i to je nárůst +20%), přičemž je třeba ještě jednou upozornit, že počet bude dán **nabídkou i poptávkou** - nejde jen o vzdělávací kapacity - bude nejspíše nutná zvýšená motivace k ZNO), nastanou nám **jiné problémy**:

- a) **počet roverů** během pár let zdvojnásobí oproti počtům na které jsme byli dosud zvyklí, pro mnohé nebude odpovídající výzva a uplatnění - a namísto aby podpořili rozvoj Junáka se rozutečou do světa. Těžko se mně představuje, že by Junák dokázal nabídnout starším roverům lepší program, který by je smysluplně ve velkém množství ve skautu udržel, než je zapojení do dalšího rozvoje organizace a výchova dětí (nebo že by opravdu přišla chvíle na něco jako Svojsíkův sen ? :)
- b) pokud nebudeme růst kultivovat tím, že třeba i s pomocí přiměřených úlev, podpoříme vznik nových oddílů, proces se přirozeně odehraje sám - bez naší kontroly. **Bobtnající oddíly** se od určité míry velikosti (záleží na věku dětí a aplikovaném družinovém systému) nedají řídit přímo a vytváří paralelní vedoucí struktury vedoucích, kteří už nepodléhají povinnosti kvalifikace a je jen na vedoucím oddílu, jak s tímto naloží.
Bobtnání oddílů mimo jiné komplikuje i obnovu vedoucích - je rozdíl přebrat oddíl o cca 20ti či 40ti dětech.

9) Konkrétní dílčí doporučení

Pokud se nerealizuje nějaká výraznější forma plánovaných úprav vzdělávacího systému či/a organizačního řádu, alespoň některé záležitosti by se daly řešit konkrétními drobnými systémovými kroky, jež snižují nároky na místech, kde nás to bude z pohledu posuzování kvality nejméně bolet a ve výsledku mohou kvalitu i přinést s ohledem na efekty zamezení živelného růstu apd.

Tyto menší kroky bude snadné rychle zavést - tak aby reagovaly na současnou situaci - a zpětně vyhodnotit.

Návrh kroků je záměrně uveden co nejkonkrétněji, aby bylo možno si konkrétní možnou podobu nějak představit - a aby šlo doložit tomu odpovídající čísla jako podklady a vysvětlení. Samozřejmě je ale možné hledat jiná řešení, či parametrická nastavení navržených řešení - a dopady pak znovu zvážit - nejde v nich jen o řešení kapacit vzdělávání, ale o funkčnost celého systému s ohledem na udržitelný růst.

a) Snižít požadavky na **zástupce malých oddílů** (cca do 20 ml. členů).

Takových oddílů je nyní asi 280 - tj 17% ze všech oddílů mladších členů - nejedná se tedy o změnu velkého rozsahu nějak hromadně zasahující Junák.

Zástupci v nich mají kvalifikaci asi z 56%. Při takovém množství výjimek ovšem můžeme počítat i s vysokým "Fake faktorem" a dá se říci že tyto oddíly z většiny dlouhodobě tuto povinnost de facto nejspíše neplní - a to protože toho nejsou schopni vzhledem k nízkým personálním zdrojům a také samy při rozsahu své činnosti dost pravděpodobně nevnímají akutnost takového požadavku.

Ročně by nároky na vzdělávací systém mohly poklesnout asi o 30 osob ročně (to je asi 10% absolventů předcovidového stavu) a významně by ubylo registrovaných výjimek a související administrativy (asi o 120).

Při nevyžadování VZ pro tyto zástupce (adekvátní by byla ČZ, držitelů kterých je, a asi bude, v systému dostatek) by poměr kvalifikovaných vedoucích s VZ na počet dětí byl stejný jako u oddílů které mají mezi 24-40 dětí a jsou zcela běžné.

Stačí ustoupit od myšlenky, že zástupce musí plnohodnotně a kvalifikovaně vedoucího ihned nahradit, a předat tuto odpovědnost v případě malých oddílů střediskům, které obvykle mají prostředky, jak po omezenou dobu pomoci vedoucímu v problémech - ostatně malé oddíly samostatně např. na tábory ani nejezdí. Malé oddíly v malých střediskách často fungují podobně jako fungují části velkých oddílů.

VaS + Skauti a Skautky		Počet členů s VZ v oddíle podle velikosti (započítáni jsou VZ i hostující)											
Vyjímka	Podíl VZ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
40%	18%	10-14	2	16	18	3	2	1	2	1	0	0	0
36%	12%	15-19	12	40	67	12	8	3	0	2	0	0	0
25%	11%	20-24	9	25	58	25	11	6	1	0	0	1	0
23%	9%	25-29	2	30	57	24	15	7	5	0	0	0	0
19%	8%	30-34	2	25	59	30	14	4	0	1	1	1	2
12%	9%	35-39	0	14	38	30	14	6	5	2	3	2	0
8%	9%	40-44	1	6	22	27	16	10	6	1	1	3	0
13%	7%	45-49	1	9	24	12	13	6	7	4	3	0	0
7%	8%	50-54	2	3	14	12	13	11	9	5	0	2	0
0%	7%	55-59	0	0	12	13	7	6	7	3	0	1	0
7%	8%	60-64	0	3	3	9	4	8	9	5	2	1	0
0%	7%	65-69	0	0	6	6	6	1	3	5	1	1	0
7%	7%	70-74	1	0	2	2	2	1	3	1	0	1	0
10%	8%	75-79	1	1	3	2	3	1	3	2	0	1	1
8%	7%	80-84	0	1	0	0	3	3	4	0	1	0	0
11%	7%	85-89	0	2	1	0	3	4	2	0	2	1	1
7%	6%	90-94	0	1	1	1	3	1	3	0	2	0	1
0%	8%	more	0	0	1	2	1	0	3	3	1	0	0

Předpoklad je, že oddíl, kterému by se dařilo a rostl, by se brzy dostal do situace, kdy zástupce VZ absolvovat bude muset (převezou hranici 20ti dětí), ale pokud je to nereálné, mohou se zastropovat a legálně čekat na vhodnější dobu.

A krásný bonus - pokud by se nějaký větší oddíl rozdělval, pak by tento proces byl usnadněn - kvalifikovaný vedoucí a zástupce by mohli vést nadále každý svou část oddílu s pomocí třeba rovera s ČZ a to bez výjimek o které každý nerad žádá - to by byla velice přínosná část tohoto opatření a dobré podpůrné motivační opatření proti bobtnání za nízkou cenu.

Viz. [Příloha G - Zakládání nových oddílů](#)

Je předpoklad, že část i poměrně velkých oddílů se nedělí právě z důvodu zvýšeného požadavku na kvalifikace..

V grafu je zobrazen počet VZ v oddílech VaS a Skautů a Skautek - dle velikosti oddílu po intervalech po pěti osobách. Je vidět velký problém u malých oddílů.

Zejména u některých větších oddílů jsou vidět i počty nad rámec povinnosti a růst průměrného počtu VZ v oddíle (cca červená čára) - i zde však roste počet dětí na jednoho vedoucího s VZ. Počet VZ v oddíle ovšem nemusí vypovídat nic o aktivitě a aktuálním zapojení jejich nositelů - a tedy je třeba brát kvalifikační "rezervy" velkých oddílů spíše s rezervou.

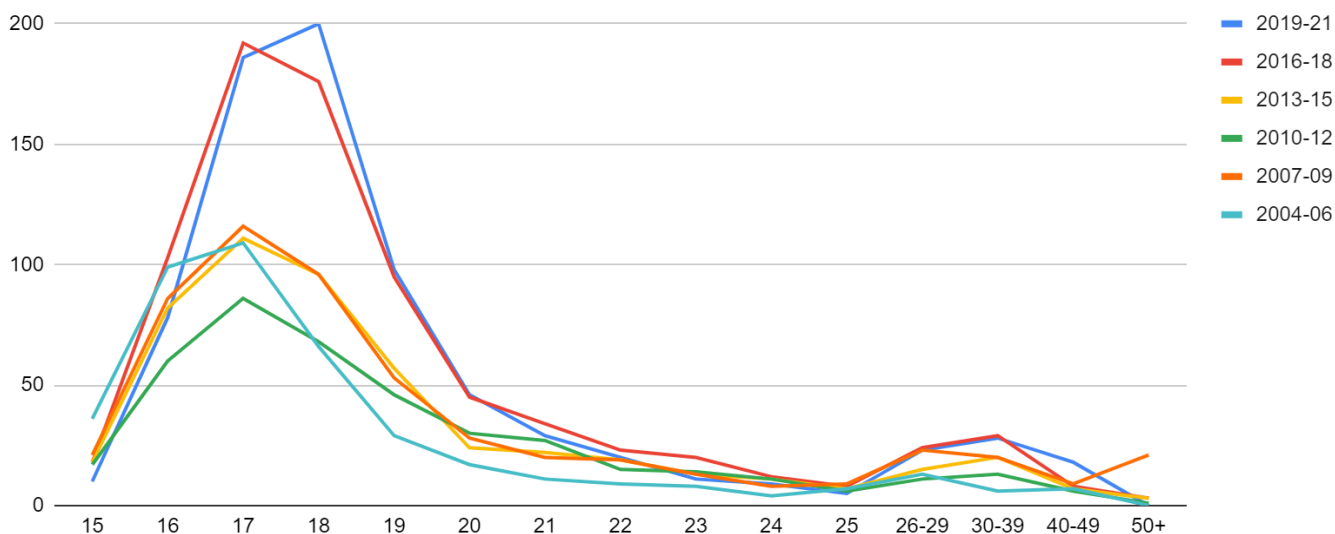
- b) Významně se zaměřit na motivaci pro rovery k zakládání nových oddílů = zejména dělení velkých oddílů. Jako vhodné místo se nabízí například čekatelské kurzy, kam velká část roverů jede, kde je možné je efektivně motivovat, vysvětlit potřebnost takového konání a ukázat že to není tak složité a přináší jim to mnohé možnosti. Je třeba aby se mladí vedoucí nebáli založit svůj vlastní oddíl. **Motivace roverů** k tomuto kroku bude klíčová v otázce jejich následného rozhodování pro případné absolvování VZ. Při omezeném počtu současných vedoucích funkcí nemusí cítit pro toto potřebu a bez odpovídající motivace k ZNO řada z nich odejde věnovat se jiným záležitostem, neboť pro sebe neuvidí prostor. Přitom Junák by opravdu více oddílů moc potřeboval.
Viz. [Příloha G - Zakládání nových oddílů](#)
- c) Pokud se nezvolí nějaké jiné systémové řešení, bylo by vhodné vyjít vstříc s úlevami ve vzdělávání **vedoucích - rodičů malých dětí**. Nejedná se o velké číslo - s rodinou (a k tomu zaměstnáním a vedením oddílu) absolvuje VZ spíše jen jednotky procent vedoucích - protože je to opravdu v mnoha případech nereálné. Podíl starších absolventů se v posledních letech spíše snižuje - a náročnost absolvování VZ mnohé odstrašuje se zapojit. Viz. [Příloha A - Cílení vzdělávacího systému](#) a [Příloha F - Zapojení starších vedoucích a dospělých nováčků](#) Super jsou Family friendly akce, ale ty pomohou jen malé části případů a je otázka jejich dostupnosti třeba nyní, když se kurzy snaží zvyšovat svou kapacitu a mají tak jiné starosti.
Vzhledem k omezenému počtu by se nemuselo jednat o změnu pravidel, ale vhodné by bylo systémové oficiální doporučení výjimek - z rodinných důvodů. Zejména zásadní je zajistit bezpečnost, ale doporučení by bylo možné formulovat tak, aby orgán posuzující výjimku vzal v úvahu kompetence z životní a profesní zkušenosti rodičů.
Zejména u oddílů mladších dětí (benjamínci ale i VaS) je větší výskyt vedoucích - rodičů příznivý a výhodné je také průměrně delší působení těchto vedoucích - tedy může mít smysl počkat si na absolvování VZ než nejmladší dítě odroste alespoň z batolecího věku a stále počítat s tím, že následně bude vedoucí ještě pravděpodobně dost dlouhou dobu u oddílu působit.

Další podněty nějak reagují na možné změny vzdělávání a doplňují pohled růstu na co neefektivnější využití kapacit..

- d) Relativně vysoká úspěšnost VZ kurzů dává už jen malý prostor k vylepšením, přesto by se našly případy kdy by nějaká forma modularity mohla pomoci v tom, aby investovaná práce u neúspěšných frekventantů zcela nepropadla (například kvůli jedné zkoušce či chybějícímu ZZA).
Kurz by mohl např. poskytnout informaci o účasti a splněných částech zkoušky či. projektu, popřípadě osobnostní hodnocení. Jako minimální využití se zdá tento podklad pro následnou VZ realizovanou před komisí - kde by mohla být neúspěšná absolvence kurzu být **alternativní prerekvizitou** namísto ČZ či jiných dalších podmínek, možná by šlo některé dosavadní dílčí výsledky u takové zkoušky i uznat.
- e) Pokud by se zavedla zvažovaná možnost absolvovat VZ bez ZZA (s kratším kurzem) bylo by to velmi přínosné i ohledně časové investice do vzdělání - zejména pro starší absolventy to znamená v součtu (obvykle 3+3 víkendy) nepřekročitelnou překážku a důsledkem je extrémně nízký podíl DN jež ji absolvují - viz. [Příloha F - Zapojení starších vedoucích a dospělých nováčků](#). To je ale škoda.
Přitom povinnost mít plnou ZZA v oddíle a na táboře v nějakém odpovídajícím počtu může zůstat, aby bezpečnost byla dostatečně zajištěna, ale pustíme do systému víc lidí pro které je nyní nepřístupný.
- f) Bylo by vhodné nastavení nějakých podmínek pro aplikovaný mentoring. Přestože nám nyní moc nejde a nelze na něm stavět systémovou změnu v odpovídajícím množství, dá se vhodným nastavením podmínek podpořit jeho rozvoj - pomůže nám to v budoucnu.
Jeho využití v systému se nyní nabízí při spolupráci se zkušebními komisemi např. jako **alternativní prerekvizita** účasti u zkoušek před komisí. Mentor by mohl být i nějak zapojen při zadaných samostatných projektech - při formulaci - tak aby byly pro danou osobu smysluplné a využitelné zadány (s místní znalostí) - i při řešení - aby přinesly efektivní rozvoj vedoucího. Inspirovat se můžeme v některých ohledech rolí vedoucího diplomové práce.
Je možné že v horizontu 10-20 let se díky rozvoji AI významně změní celý systém školství a Junák bude moci nové metody přijímat a efektivně využívat právě i díky zkušenostem, které do té doby nabyly právě při mentoringu. Tedy by bylo velmi přínosné otevřít nějaké experimentální využití.

Příloha A - Cílení vzdělávacího systému

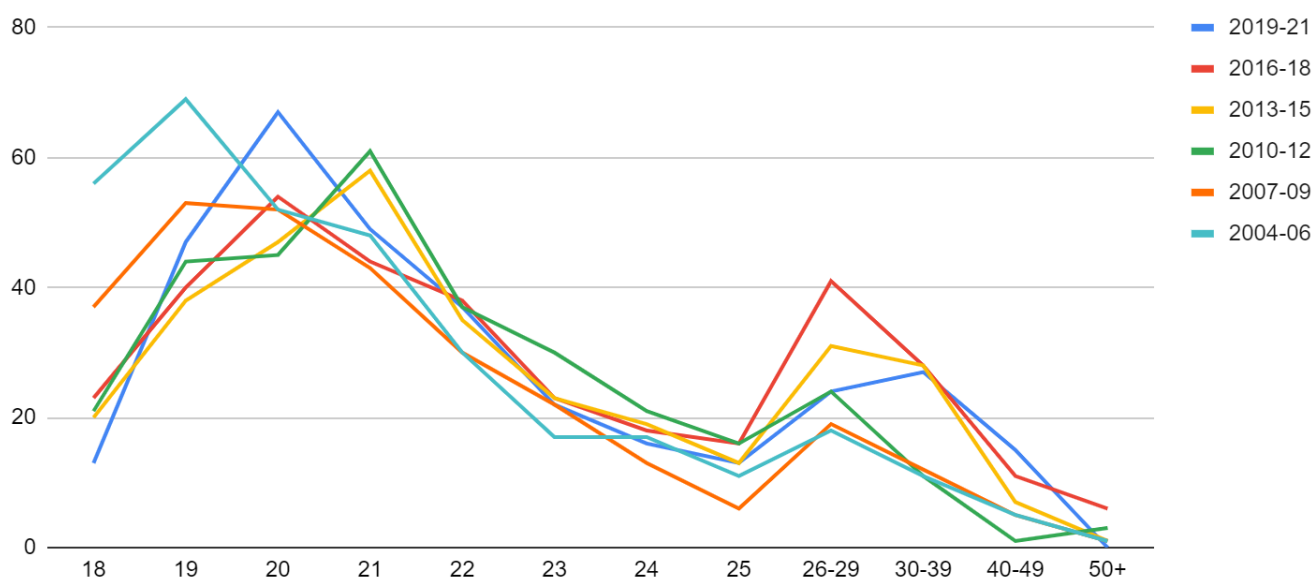
Četnost složení ČZ dle věku - v průběhu let



V grafu je vidět velký nárůst složených ČZ ke kterému došlo v letech 2016-2017 a který nesouvisí s růstem počtu roverů (ke kterému v odpovídajícím věku došlo až v následných letech). Zadávání kvalifikačních hlášení přímo akcí funguje až cca od roku 2016. Zdá se že zhruba polovina ČZ nebyla předtím vůbec do skauISu následně zdávána.

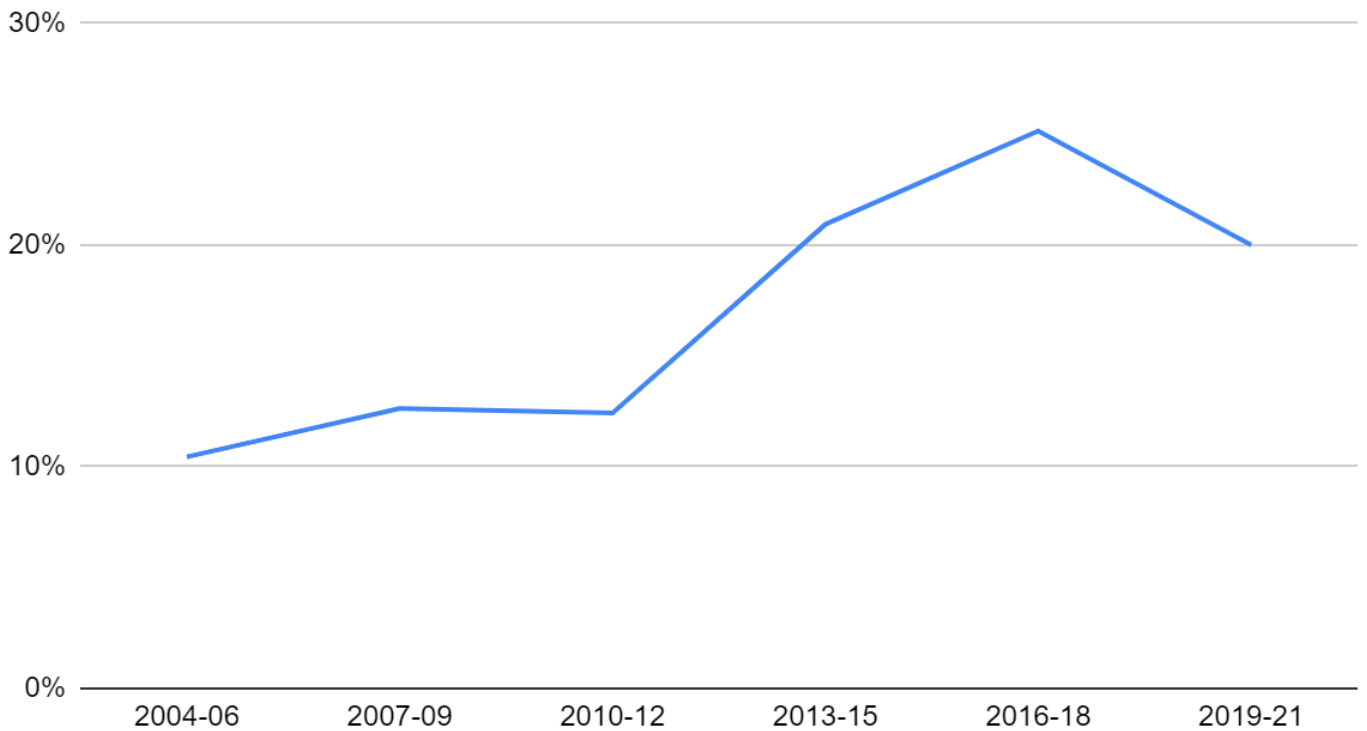
Skládaných ČZ v pozdějším věku je jen minimum <10%. Nejvíce absolventů je v 17, v poslední době pak v 18 letech.

Četnost složení VZ dle věku - v průběhu let



Nejčastější věk složení VZ je kolem 20 let. Kolem 75-80% všech složených VZ probíhá v roverském věku, zbytek mladí oldskauti, starší absolventi jsou spíše raritní.

podíl 26+ jež složili VZ



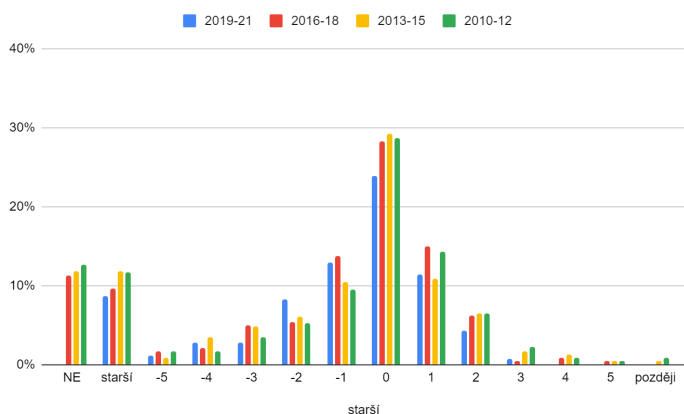
V posledních letech je vidět po předchozím nárůstu 26+ opět zase určitý pokles. Je otázka proč tak málo starších vedoucích skládá VZ, jako důvod se nabízí přílišná náročnost při práci a rodině a tím pádem **nedostupnost** zkoušky.

Zlaté manažerské pravidlo 80:20, které říká že 20% záležitostí nám způsobí 80% komplikací, zdá se, platí. Zdá se rozumné cílit vzdělávání na 80% mladých vedoucích. To je tedy naše hlavní cílová skupina.

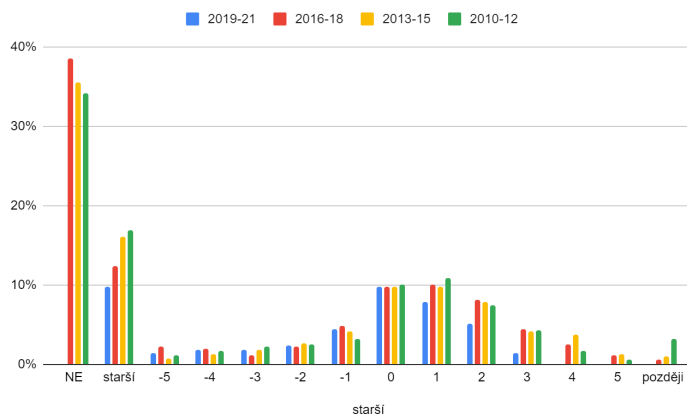
Ale nějakým vhodným způsobem by bylo dobré podpořit i 20% těch starších (cca ½ z nich jsou DN), z nichž mnozí se dostávají postupně z mainstreamové skupiny VŠ student - do skupiny pracující zakládající rodinu. Má smysl takové vedoucí podpořit - to že i v takové situaci chtějí vést, vypovídá o jejich zájmu. Z této starší rodičovské skupiny se například pak rozjíždí většina projektů ZNO (mladší vedoucí se podle dat do zakládání nehrnou - eventuálně spíše kdyžtak oddíly rozdělují, kdežto rodiče mají motivaci zakládat i nové tam kde Junák výrazně chybí)...

Příloha B - Rozlišení doby skládání VZ dle funkce

Grafy popisují dobu složení VZ ve vztahu k prvnímu jmenování do funkce - viz kapitola 4.



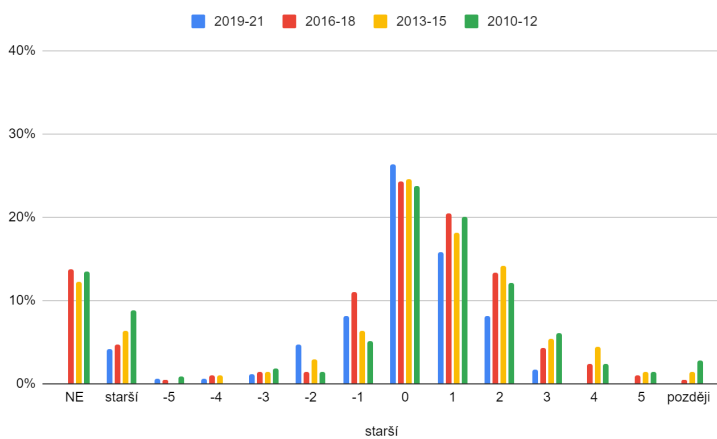
graf jen pro VO



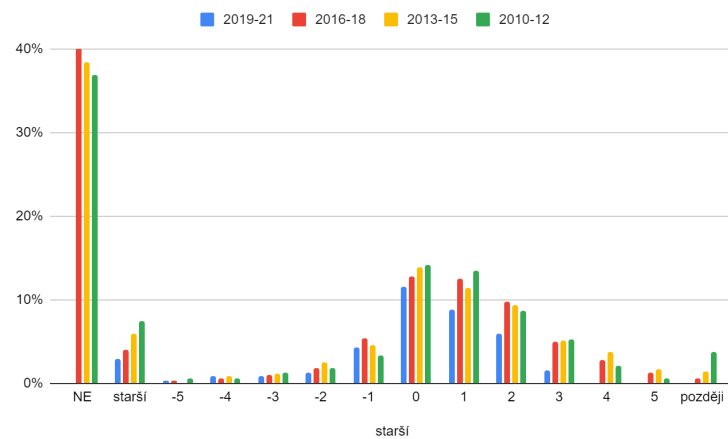
graf jen pro ZVO

Srovnání prvního jmenování do funkce VO a ZVO (bez ohledu na předchozí funkce) na ve stejném grafu ukazuje výrazný rozdíl mezi oběma funkcemi.

- zásadně se liší podíly vedoucích kteří složí VZ a kteří se jí vyhnou odchodem po krátkém čase - sloupec NE.
- větší podíl využití starších VZ u zástupců zahrnuje ponejvíce přechody z VO na ZVO (kteří dříve nebyli zástupci)
- časové rozprostření skládání VZ je daleko plošší - roztažené do více let - a pravděpodobně souvisí i s postupem na funkci VO - kde se projevuje zase příznivějším náběhem.



graf jen pro ZVO či VO kteří někdy budou VO



graf jen pro ty co dosáhnou max ZVO

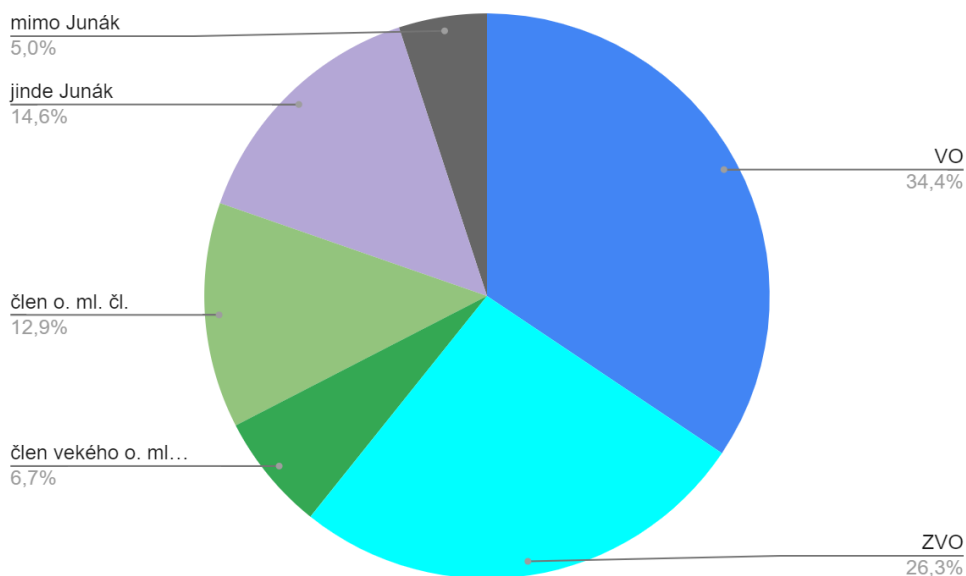
Výsledky jsou podobné jako v předchozím případě s drobnými odlišnostmi (v grafu ZVO chybí návraty z funkce VO na ZVO ve sloupci starší, více odkládané absolvování VZ při postupu ZVO->VO, apd.)

Příloha C - Zapojení absolventů VZ

Koláčový graf z pohledu, jak v uvedených 6ti letech naloží se svým časem - jedná se o jakýsi průměr souhrnu človoeet dle různého druhu působení po 6 let po zkoušce (časový rámeec je zvolený blízko průměrné době setrvání ve funkci v době 2 sněmovních cyklů).

Největší podíl času (asi třetinu) stráví ve funkci vedoucího oddílu, o něco méně pak ve funkci zástupce (cca 26% - to odpovídá situaci kdy zástupců je sice více, ale mívají více výjimeek). Dohromady tedy v činovnícké oddílové funkci asi 60%.

Cca 20% času jsou pak řadovým členem oddílu mladších členů (z toho asi třetina se týká velkých oddílů nad 40 dětí kde zejména je to v odpovídající míře žádoucí). Cca 15% času vedoucí působí jako řadoví členové v jiných oddílech (zvláště RK apd). Cca 5% času jsou již mimo Junák.



Příloha D - Dosavadní absolventi VZ

Pro zajímavost se můžeme podívat na všechny držitele kvalifikací v Junáku. V systému jsou všichni, kteří byli členy mezi lety 2003-2022 a kdykoliv v minulosti - do května roku 2022 obdrželi ČZ či VZ (přičemž evidence starých nevyužitých kvalifikací je neúplná - zejména u ČZ, kde se evidovala jen cca 1/2 zkoušek).

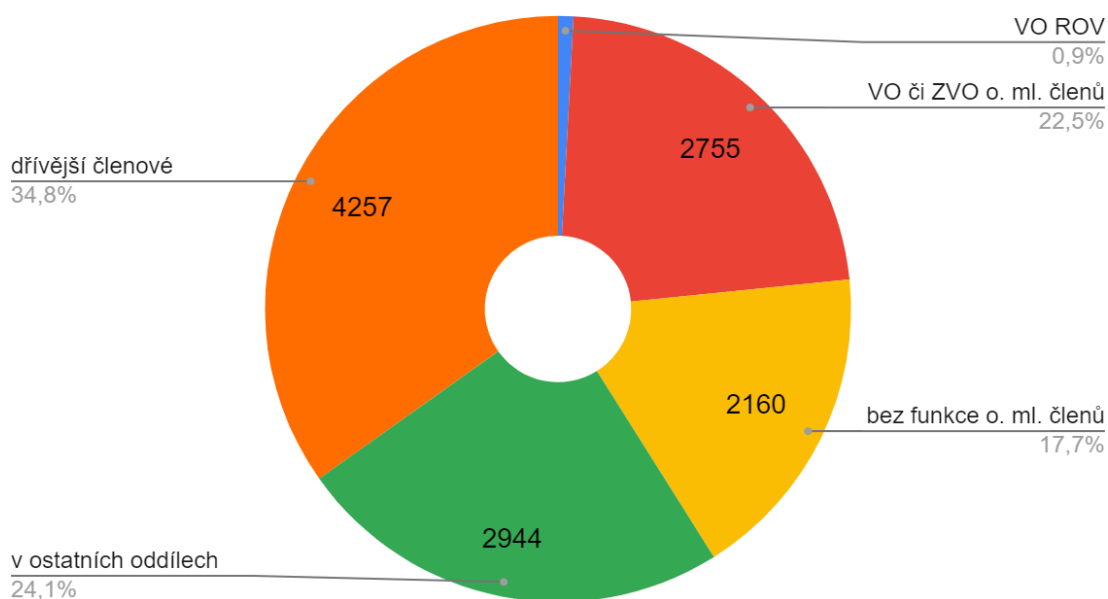
I aktivně nezapojení nositelé VZ jsou rezervoárem ze kterého se občas někdo opětovně zapojí do vedení.

	členové celkem	VO Rov. kmen	VO či ZVO o. ml. členů	bez funkce o. ml. členů	v ostatních oddílech	dřívější členové
bez kval	12013	2	223	6753	5035	97440
jen ČZ	5376	23	717	3045	1591	4186
VZ	7963	104	2755	2160	2944	4257

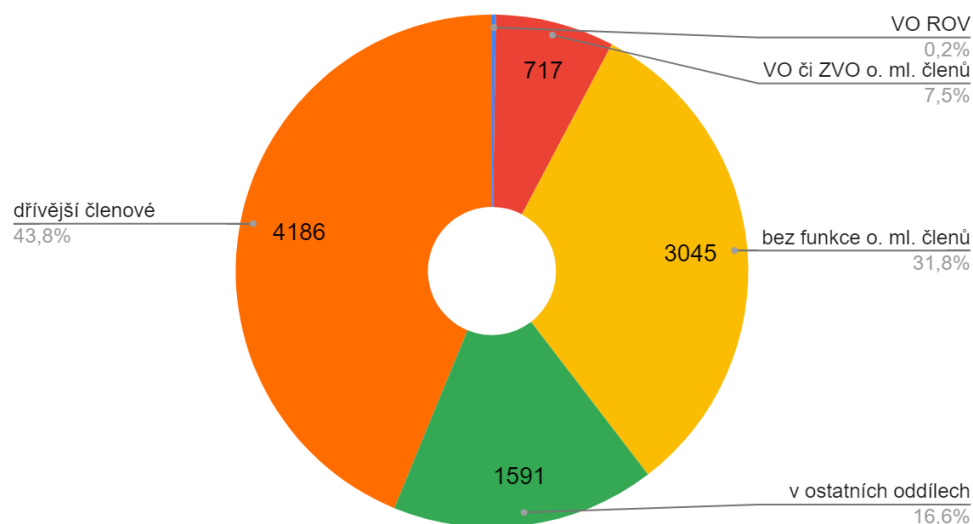
Dřívější členové - myšleny jsou odchody po roce 2003

Ostatní oddíly - člen RK, OS, popřípadě family, popř registrace pod střediskem

VZ

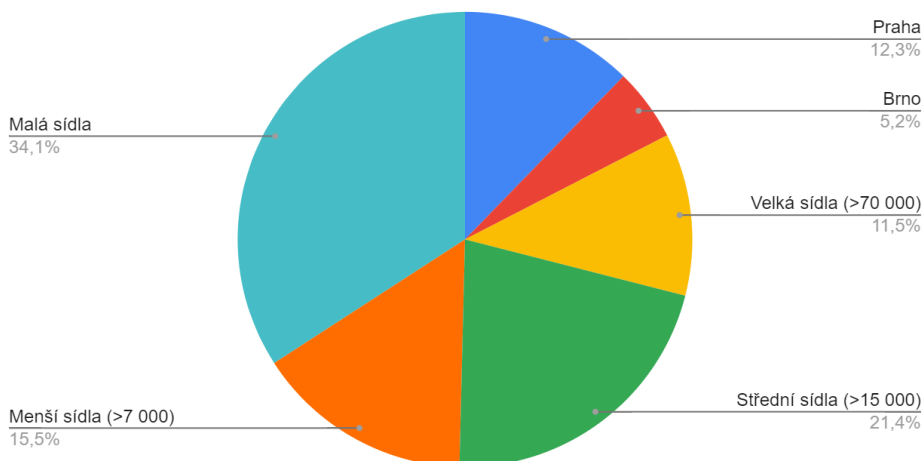


jen ČZ

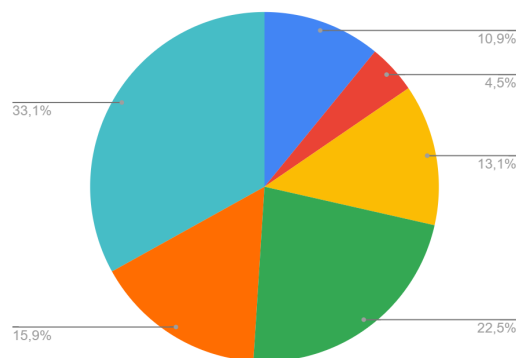


Příloha E - Rozdíly zapojení roverů podle lokalit

2022

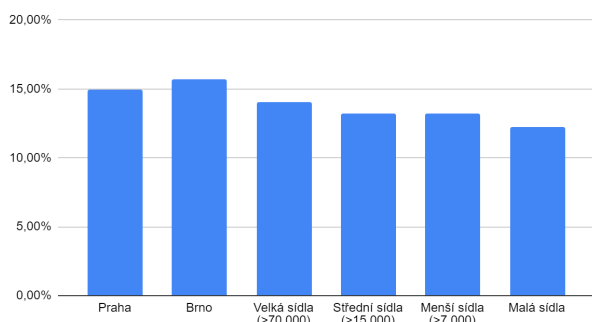


2012



Nejprve si zobrazíme významnost typů lokalit v Junáku. Přes drobné posuny zůstává členská základna rozvržena dlouhodobě stabilně a cca polovinu členů má Junák v malých sídlech do 15 000 obyvatel a cca třetinu dokonce v sídlech do 7000 - tedy se jedná o významnou část organizace.

Podíl starších roverů 18-25

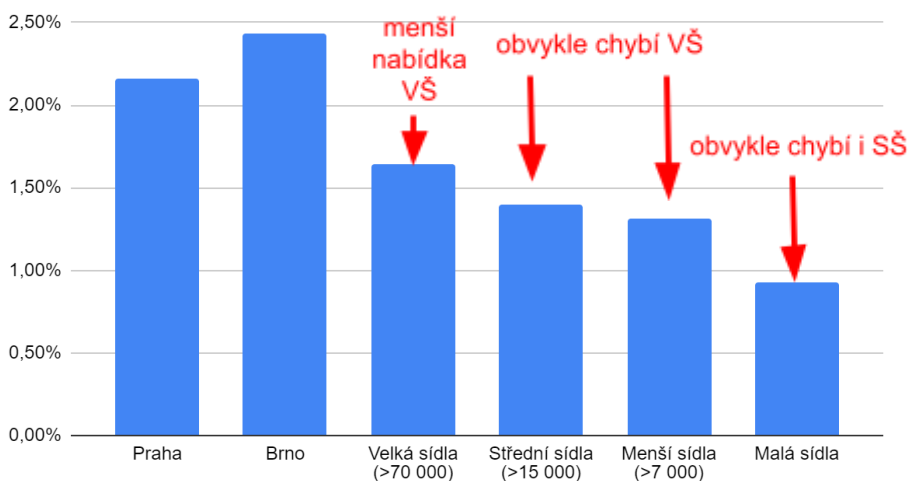


Zejména u starších roverů je vidět jejich menší podíl v členské základně v malých sídlech - spojují ten efekt se studiem a nemožností v domácím městě být standardně zapojený v roverském kmeni a při vedení dětí. Studium na vysoké škole ale bude ovlivňovat reálnou zapojitelnost roverů ještě daleko více. Podle údajů statistického úřadu (rok 2021) studuje ve věkové kohortě 20-29 na vysokých školách 16% mužů a 22% žen. Pro věkovou kohortu odpovídající staršímu roverskému věku 18-25 i s ohledem na změnu podmínek pro studenty nad 26 let lze očekávat výrazně vyšší podíl (z dalších zdrojů a studií je asi polovina studentů ve věku 19-22 let a 27% ve věku 23-25 let) - není tedy nereálné očekávat ve věkové kohortě dejme tomu 20-25 kolem 30% studentů, přičemž další navýšení (již jen velmi těžko

odhadnutelné) podílu studujících lze očekávat s ohledem na určitou elitnost mezi skauty (ať již z důvodu efektu výběru či výchovy) ve srovnání s celou populací.

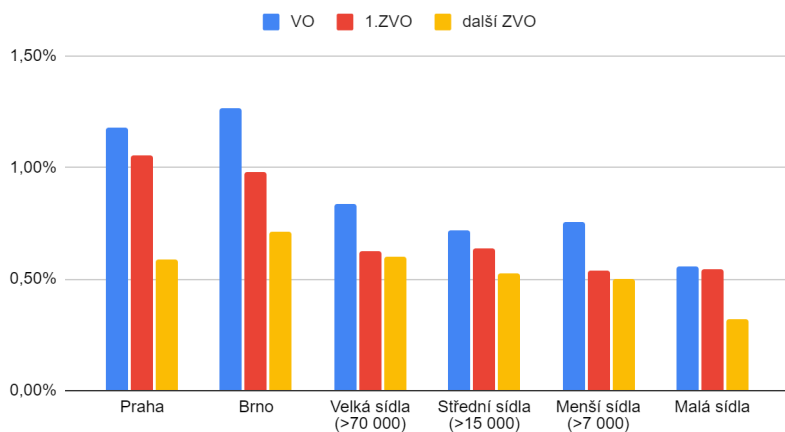
Při VŠ studiu roverů z malých, středních ale do jisté míry i větších sídel (vliv má ale už i SŠ studium mladších v malých sídlech, které obvykle ani SŠ nemají) je nutné počítat s dojížděním zabírajícím poměrně dost času, či s pobytem ve městě s VŠ. Obojí je velkou překážkou při reálném vedení oddílů, i když jsou snahy dělat pozdní či páteční schůzky apd. Je možné, že tímto přichází malá sídla možná o více než polovinu potenciálních vůdců (s očekáváním, že právě ti nejschopnější často jdou studovat může být situace ještě vážnější) - a nebude výjimečné že někde žádní vhodní roveři nezůstanou..

Podíl roverů (ve věku 20-25) s VZ vůči celkovému počtu členů



S tím by koreloval následující graf - podíl VZ mezi staršími rovery 20-25 let vůči počtu všech členů. Opravdu v malých sídlech klesá na méně než polovinu oproti Praze a Brnu (ale i tam část roverů volí studium v jiném městě).

Podíl VO a ZVO vůči počtu členů



Podobně vypadají grafy VO v daném věku - mezi absolvováním VZ a vykonáváním VO je silná vazba.

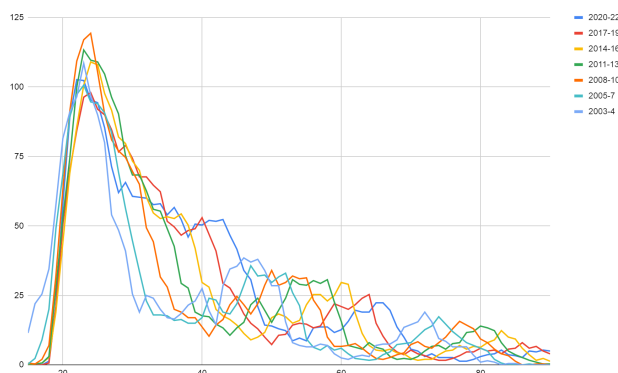
Slabší je závislost pro funkci ZVO, a zejména dalších ZVO, kteří často působí po kratší dobu a VZ ve větší míře nemají, či mohou být méně zapojení ve vedení přes školní rok.

Navazujícím problémem na "studijní léta" je migrace po osamostatnění se z původní rodiny - která odčerpává další ve středisku vyrostlé potencionální vedoucí. K jejímu zpracování je ale relativně málo dat (ve skautisu většina stěhování oldskautů pravděpodobně není správně zachycena - aktualizace se provádí obvykle až když se objeví nějaký důvod).

Z výše uvedených informací vyplývá, že relativní dostatek roverů pro zabezpečení vůdcovských pozic se nemusí týkat zdaleka všech lokalit a pokud nastane nějaký boom v jejich zapojování, šanci na využití příležitosti mají hlavně největší univerzitní města, zatímco v malých sídlech může trvale přetrvávat nedostatek vůdců. I zde budou ještě jistě významné rozdíly dle polohy obce. Např. v JMK je mnohde výborný dojezdový čas do Brna, naproti tomu vnější i vnitřní periferie mají podmínky velmi těžké. Takové lokality potřebují pro fungování podporu a úlevy.

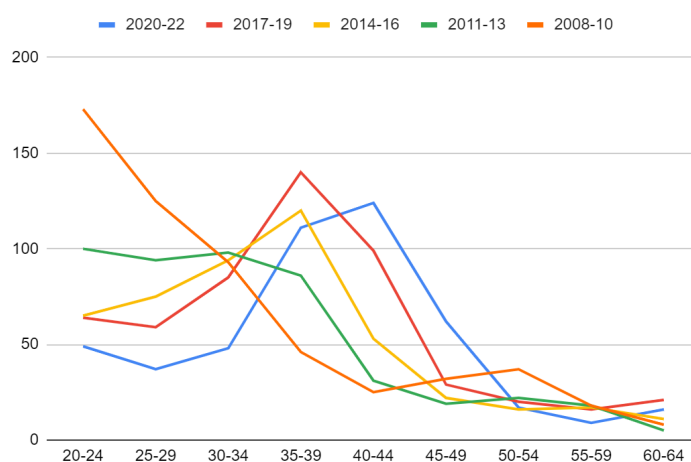
Dvourychlostní skauting je známý fenomén, pokusil jsem se ale nějak rozsah problému pro lepší představu vyčíslit.

Příloha F - Zapojení starších vedoucích a dospělých nováčků



Věková kategorie středního věku postupně v minulých letech nabývala na významu - zejména s tím jak skauti z 90 let stárli a začali přicházet ve větší míře i DN v tom věku. Je tahounem zejména v menších obcích, kde se nelze spoléhat z výše uvedených důvodů na zapojení roverů a je významná i v zakládání a dělení oddílů.

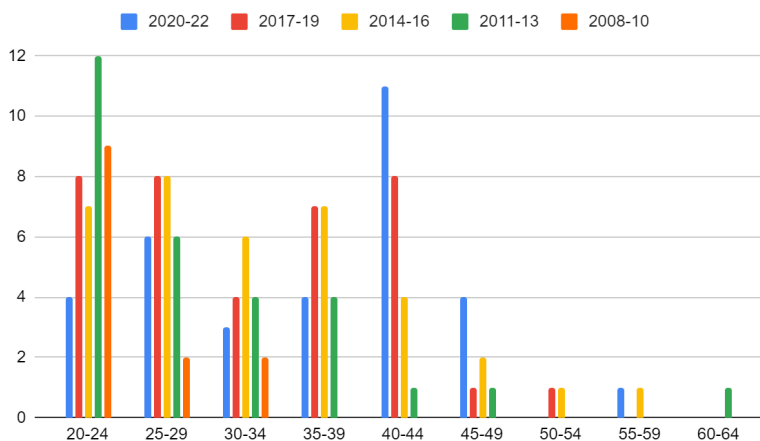
Věkový profil DN se zdá - aspoň v poslední době, kdy tam dospěly ročníky prvních skautů po obnově - odpovídat rodičovskému období (spíše po 35 letech). Vliv jistě má i početnost těchto starších ročníků. Maximum postupně stárne ke čtyřicátníkům. Počty DN se v součtu ale příliš výrazně nemění - řádově kolem 500 ročně. Převážná část (asi 300 ročně) jich následně pak působí v oddíle mladších členů.



*Absolutní příchody dospělých nováčků (určených dle vlastní metodiky) do organizace.
Osa X - věk v pětiletých kohortách.*

Problémem je však, že jen asi 6% DN absolvuje VZ (jen malé desítky těchto vedoucích ročně, většinou do pěti let od vstupu do Junáka). To je ve srovnání s populací roverů asi jen jedna pětina. Jako rozumné vysvětlení se zdá, že prostě je pro velkou část DN (s prací, malými dětmi a zapojením v oddíle) nereálné absolvovat ZZA + VK a tak prostě jen v oddíle pomáhají.

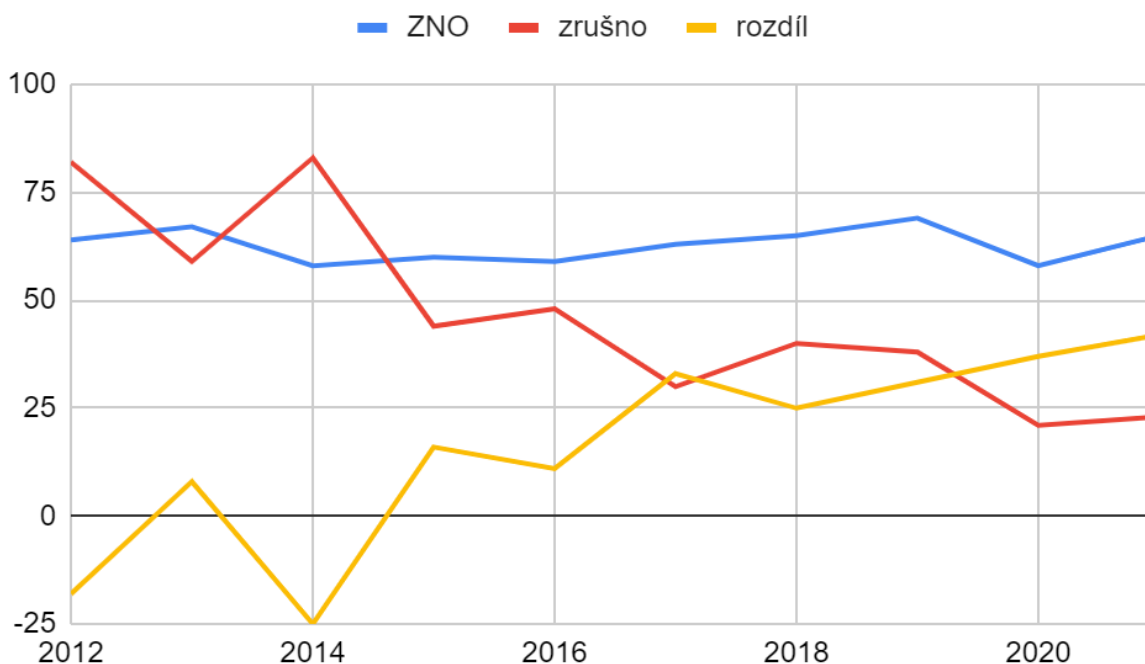
Absolventi VZ do 10 let od vstupu do Junáka jako DN



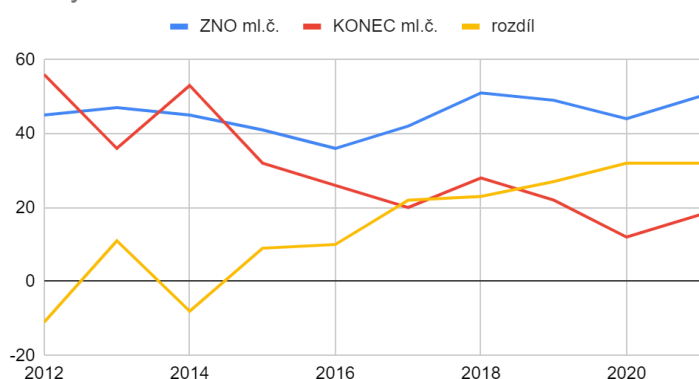
V této oblasti by byl výhodný stimul - řešení, které by bylo lépe slučitelné s danou životní rolí DN.

Příloha G - Zakládání nových oddílů

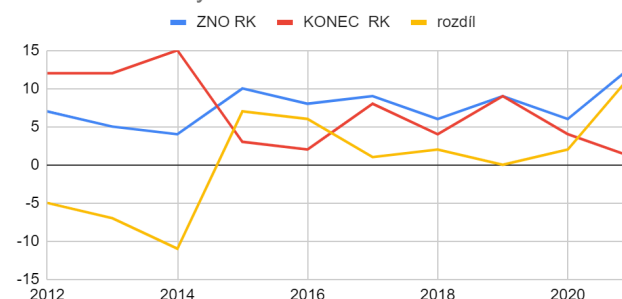
všechny oddíly



oddíly ml. členů



Roverské kmeny



Podle grafů se oddílotvorba během celé dekády významněji nemění - vliv na přírůstek počtu oddílů má zejména klesající počet rušených oddílů (i oddíly v problémech pravděpodobně nyní nemají nouzi o členy a je snaha jim tedy zajistit pokračování v činnosti).

Přitom se podpora tvorby nových oddílů významně v posledních letech rozvíjí v rámci strategie a existuje významná finanční a kvalitně zpracovaná metodická podpora. Dopad na oddílotvorbu se zdá ovšem velice nízký. O jistém nárůstu lze snad mluvit u oddílů ml. členů (kam je podpora cílena), po roce 2017 (kdy se rozběhlo naplňování strategie 2022 v oblasti ZNO). Ovšem období po roce 2017 zároveň spadá do času růstu nad optimální mez průměrného počtu dětí v oddíle (>24) - tak by se tam přeci jen dal očekávat i jistý vyšší přirozený tlak k tvorbě nových oddílů (dělení oddílů).

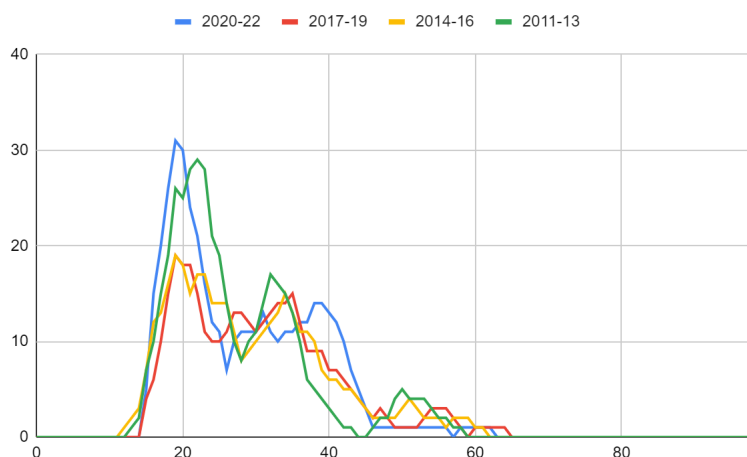
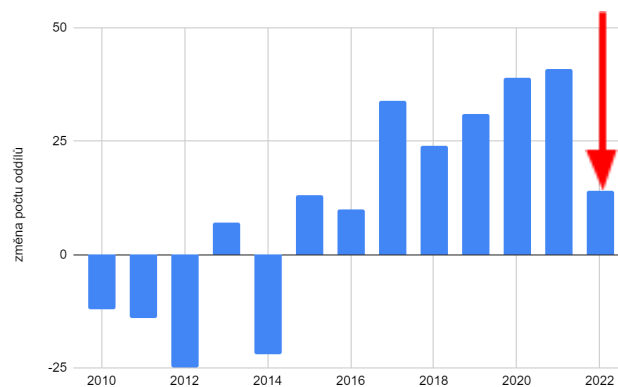
Při potřebě navýšit tvorbu oddílů významněji, bude tedy pravděpodobně třeba významněji změnit parametry systému, dále lépe a daleko významněji cílit motivaci k ZNO (do roverských řad potencionálních nových vůdců) a také významněji pomoci DN a oldskautům - jež mají větší tendenci k ZNO.

Poslední zveřejněná data registrace 2023 ukazují, že se nárůst počtu oddílů prudce zpomalil (respektive rozdíl nových a zanikajících oddílů).

Otázkou je proč ? A je to na straně zakládání či spíše rušení oddílů ? Týká se to více některé kategorie oddílů ?

Jako silný faktor se nabízí zkušenost vedoucích se získáváním kvalifikací v posledních dvou letech a tím zpomalená oddílotvorba. Omezení tvorby nových oddílů není pro kvalitu dobrá zpráva (většina nových oddílů vzniká dělením příliš velkých - což je dobře), konkrétně pro kapacity vzdělávání to ale nyní znamená úlevu a snad se v příštím roce opět oddílotvorba posune.

Každopádně je třeba analyzovat aktuální data až budou k dispozici.



Kdo zakládá nové oddíly ?

V grafu je vidět věk VO+ZVO pro vznikající oddíly (většinou se jedná o rozdělení stávajících oddílů). Při úvaze že 80% absolventů VZ je v roverském věku, je vidět že činnost starších vedoucích (DN či již zkušených vedoucích, kteří předali původní funkci) je v tomto (přes zlepšení v posledním období) velmi zásadní.

Existuje tedy zřejmě problém v motivaci (či schopnostech) mladých vedoucích ve větší míře zakládat nové a dělit příliš velké oddíly se kterým je třeba pracovat. Asi nejlépe na základě toho, že mohou dělat věci "po svém" (a lépe).