

Ewaluacja Systemu Pracy z Kadra w ZHP 2015-2017

Zawartość

WSTĘP.....	- 3 -
I. SYSTEM PRACY Z KADRĄ.....	- 4 -
II. KADRA ZHP w liczbach	- 5 -
III. POZYSKIWANIE KADRY	- 7 -
POZYSKIWANIE KADRY NA POZIOMIE CHORAĞWI.....	- 8 -
POZYSKIWANIE KADRY NA POZIOMIE HUFCA	- 9 -
IV. KSZTAŁCENIE KADRY.....	- 13 -
DZIAŁANIE ZESPOŁÓW KADRY KSZTAŁCĄCEJ NA POZIOMIE CHORAĞWI	- 13 -
REALIZACJA KSZTAŁCENIA NA POZIOMIE CHORAĞWI	- 14 -
DZIAŁANIE ZESPOŁÓW KADRY KSZTAŁCĄCEJ NA POZIOMIE HUFCA.....	- 18 -
REALIZACJA KSZTAŁCENIA NA POZIOMIE HUFCA	- 20 -
PLAN KSZTAŁCENIA NA POZIOMIE HUFCA.....	- 23 -
V. PEŁNIENIE FUNKCJI I PRACA PRZEŁOŻONEGO Z KADRĄ	- 28 -
PEŁNIENIE FUNKCJI I PRACA Z KADRĄ NA POZIOMIE CHORAĞWI	- 28 -
PEŁNIENIE FUNKCJI I PRACA Z KADRĄ NA POZIOMIE HUFCA	- 30 -
DRUŻYNOWI – PRZYGOTOWANIE DO FUNKCJI, MOTYWACJA I WSPARCIE	- 32 -
VI. EWALUACJA	- 37 -
VII. SAMOKSZTAŁCENIE I PRACA NAD SOBĄ	- 37 -
STOPNIE HARCERSKIE	- 37 -
KOMISJE STOPNI INSTRUKTORSKICH NA POZIOMIE CHORAĞWI.....	- 38 -
KOMISJE STOPNI INSTRUKTORSKICH NA POZIOMIE HUFCA	- 41 -
ODZNAKI KADRY KSZTAŁCĄCEJ	- 43 -
ODZNAKI KADRY PROGRAMOWEJ	- 45 -
MAPA KOMPETENCJI	- 45 -
INDYWIDUALNE ŚCIEŻKI ROZWOJU	- 46 -

Opracowano w Głównej Kwaterze ZHP, w Wydziale Pracy z Kadra

© 2018 Związek Harcerstwa Polskiego

DOKUMENT WEWNĘTRZNY

WSTĘP

Celem niniejszego opracowania jest dokonanie ewaluacji Systemu Pracy z Kadrami w Związku Harcerstwa Polskiego według stanu na czwarty kwartał 2017 r.

Poniższe opracowanie prezentuje wyniki ewaluacji w rozumieniu Uchwały nr 53/XXXVIII Rady Naczelnej ZHP z dnia 4 marca 2017 r. w sprawie przyjęcia dokumentu „System pracy z kadrą w ZHP”.

Definicja ewaluacji:

W opracowaniu przyjęto definicję ewaluacji jako procesu zebrania dostępnych danych, przeprowadzenia ich analizy i interpretacji oraz opracowania wniosków i rekomendacji dotyczących przedmiotu ewaluacji.

Opracowanie to powstało z wykorzystaniem danych ilościowych pochodzących z następujących dostępnych źródeł:

- Ewaluacja Systemu Pracy z Kadrami 2015,
- Arkusz Analizy Hufca 2015, 2016 i 2017,
- Arkusz Analizy Chorągwi 2015, 2016 i 2017,
- Ewidencja ZHP,
- Badanie drużynowego 2015 i 2016,
- Rejestr Odznak Kadry Kształcącej prowadzony przez CSI ZHP,
- informacje pozyskane z od komendantów chorągwianskich szkół instruktorskich oraz chorągwianskich zespołów kadry kształcącej.

Liczba hufców w ZHP według stanu na rok 2017 to 343. Arkusz analizy hufca 2017 wypełniło 283 komend hufców czyli 82,5%. Oznacza, że elementy analizy oparte na danych ilościowych z AAH 2017 obrazują sytuację dotyczącą wyłącznie tych 82,5% hufców, które udostępniły dane.

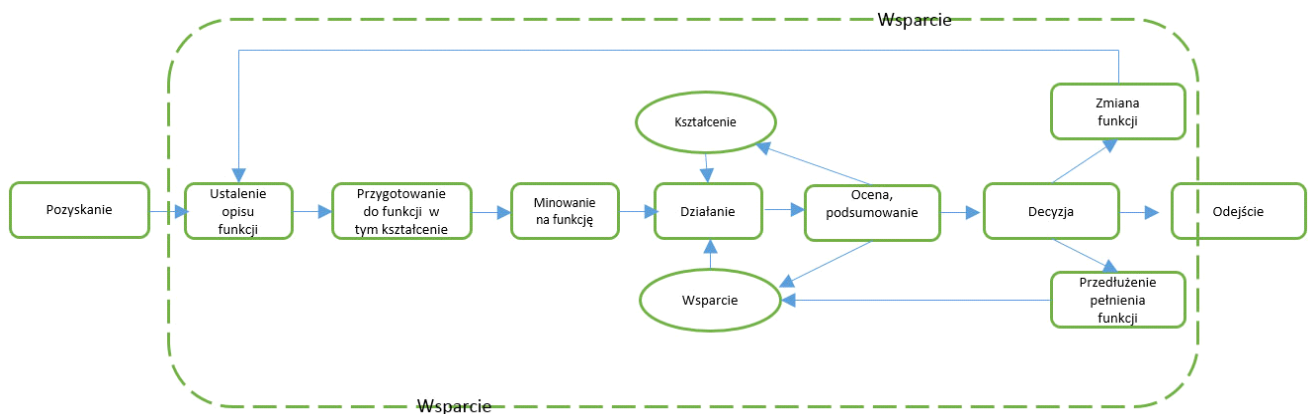
Arkusz analizy chorągwi w roku 2017 wypełniło 16 komend chorągwi (brak danych z Chorągwi Opolskiej), w roku 2016 wypełniło 15 komend chorągwi (brak danych z Chorągwi Opolskiej i Mazowieckiej), zaś w roku 2015 arkusz wypełniły wszystkie chorągwie. Chorągwie nie odpowiedziały na wszystkie pytania zawarte w arkuszu, liczba odpowiadających na poszczególne pytania oznaczona jest w przypisach.

Nieocenionej pomocy w opracowaniu danych, ich interpretacji oraz sformułowaniu wniosków udzielili instruktorzy współpracujący z GK ZHP. Wiedzą o stanie kształcenia w chorągwiach podzielili się niezawodni (i niestrudzeni) komendanci chorągwianskich szkół instruktorskich i szefowie chorągwianskich zespołów kadry kształcącej.

hm. Joanna Skupińska
członkini Głównej Kwatery ds. pracy z kadrą

I. SYSTEM PRACY Z KADRĄ

System Pracy z Kadrami w przedmiotowej Uchwale Rady Naczelnej ZHP (nr 53/XXXVIII Rady Naczelnej ZHP z dnia 4 marca 2017 r.) jest opisany jako proces, czyli ciąg ułożonych w logiczną sekwencję i kolejno następujących po sobie działań (etapów), uzależnionych od efektywności działań poprzednich i przekazujących tak zwaną wartość dodaną operacyjną do etapów kolejno następujących w procesie.



To oznacza, że skuteczność jego poszczególnych etapów synergicznie powinna składać się na efektywność całego procesu. Słabości i dysfunkcje jednego z etapów będą również negatywnie wpływać na efektywność całego procesu.

Do elementów Systemu Pracy z Kadrami należą:

- **pozyskiwanie kadry,**
- **kształcenie kadry,**
- **pełnienie funkcji i praca przełożonego z kadrami,**
- **ewaluacja, w tym wyznaczenie dalszych kierunków lub pożegnanie i podziękowanie,**
- **samokształcenie i praca nad sobą.**

Przeprowadzona analiza ilościowa dotyczy poszczególnych elementów procesu pracy z kadrami. Wnioski i rekomendacje zamieszczone w materiale zostały uporządkowane w taki sposób, aby koncentrowały się na efektywności poszczególnych elementów systemu.

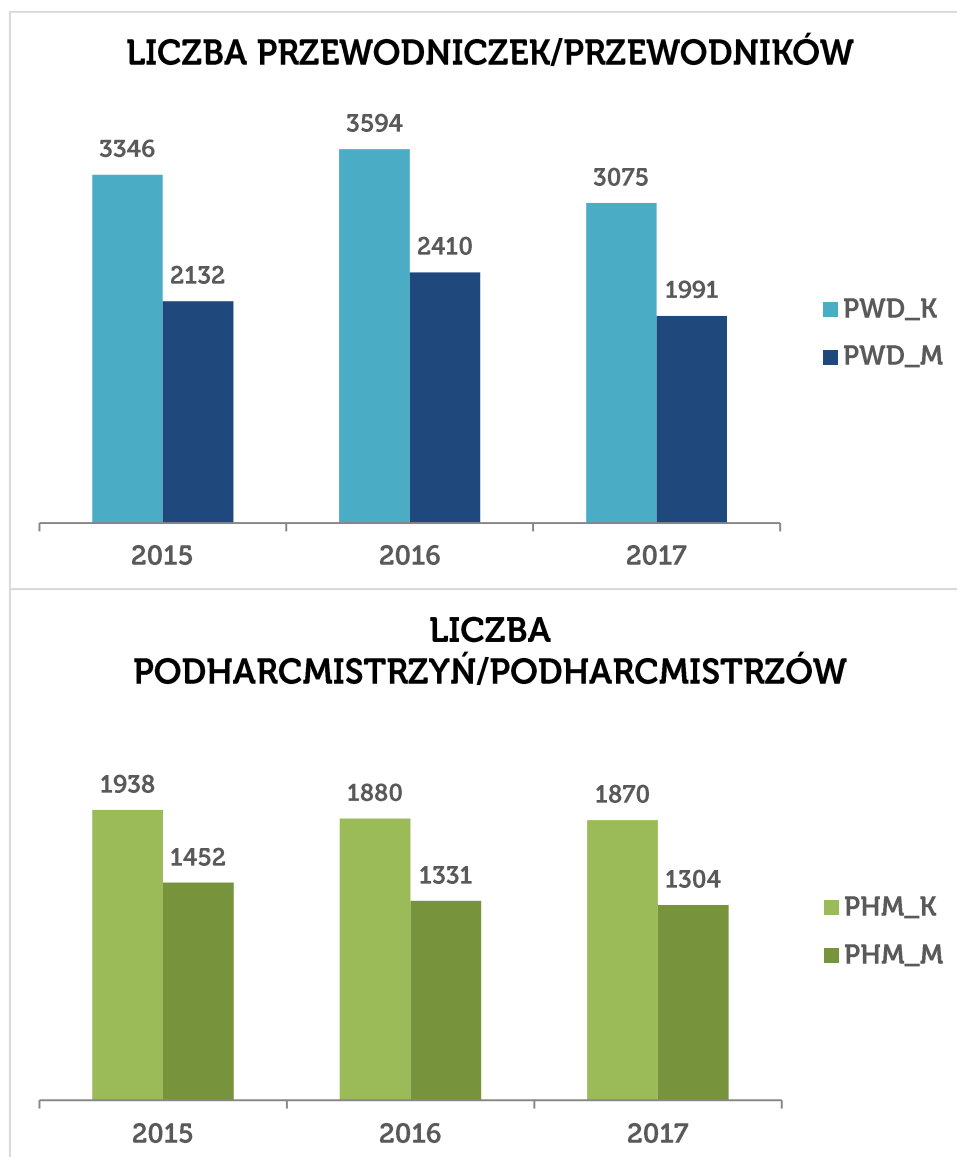
II. KADRA ZHP w liczbach

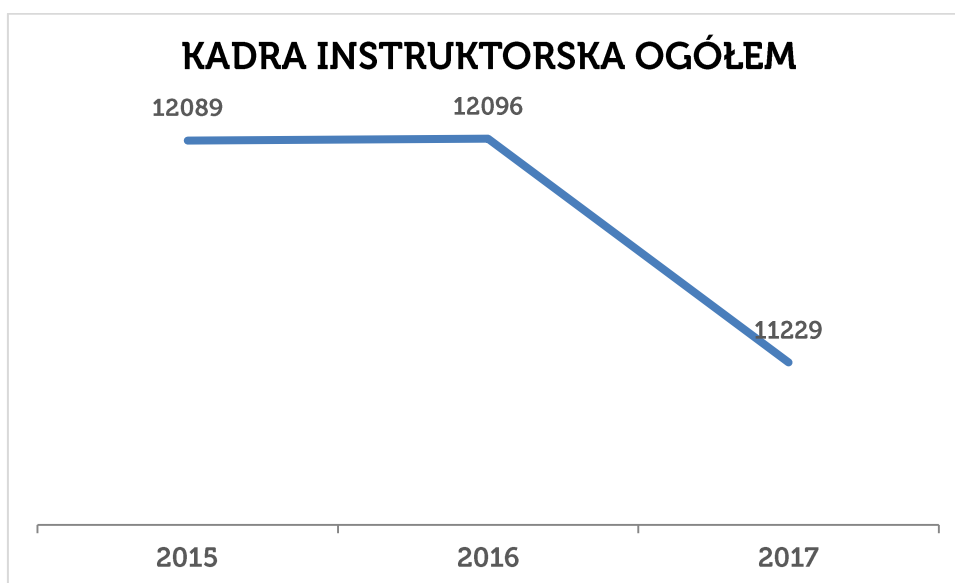
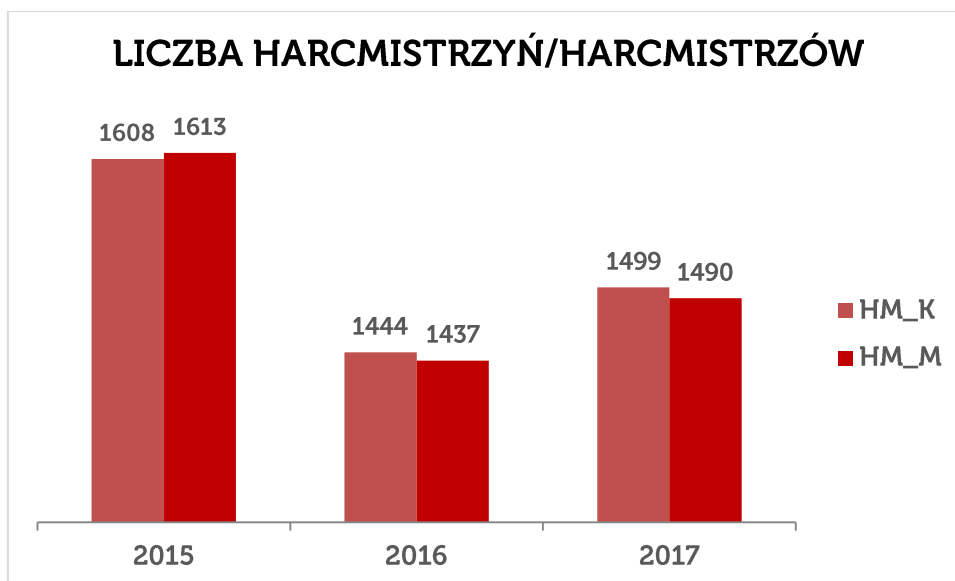
Kadra w ZHP wg Ewidencji ZHP

Poniższa tabela obrazuje zmianę stanu liczebnego kadry wg Ewidencji ZHP w podziale na poszczególne stopnie instruktorskie w latach 2015-2017.

ROK	PWD.	PHM.	HM.	OGÓŁEM
2015	5478	3390	3221	12089
2016	6004	3211	2881	12096
2017	5066	3174	2989	11229

Według danych zaczerpniętych z Ewidencji ZHP stan liczebny w podziale na instruktorki i instruktorów (kobiety i mężczyzn) przedstawia się następująco:





WNIOSKI:

Według dostępnych danych w Związku Harcerstwa Polskiego niewielka acz stabilna tendencja wzrostowa liczby instruktorów (notowana w latach 2013-16 wg poprzedniej Ewaluacji Systemu Pracy z Kadrami 2015 i nowszych danych) zmieniła się gwałtownie pomiędzy rokiem 2016 i 2017. Wg Ewidencji ZHP odnotowany został spadek liczebności kadry o ok. 7 p.p. (punktów procentowych). Największy spadek o ponad 15% odnotowano w gronie przewodniczek i przewodników, acz tu zmiana może się wiązać ze zdobywaniem przez nich kolejnych stopni instruktorskich. Liczba podharcmistrzyń i podharcistrzów nie zmieniła się znacząco (spadek o 1 p.p.), Liczba harcmistrzyń i harcistrzów z kolei wzrosła o prawie 4 p.p. w porównaniu z rokiem 2016.

Trudno w jednoznaczny sposób określić przyczyny odpływu instruktorów w stopniu przewodniczk i przewodnika z organizacji. Jedną z przyczyn może być wzrost składki członkowskiej, który skutkował rezygnacją z członkostwa w ZHP sporej rzeszy seniorów i senierek (wg informacji przekazanych przez referaty i kręgi seniorów).

Ciekawym faktem jest stosunek liczby kobiet i mężczyzn w podziale na posiadane przez nich stopnie instruktorskie. Można zauważyć zdecydowaną przewagę liczebną kobiet w gronie pwd. i phm., zaś w grupie harcmistrzowskiej liczba kobiet i mężczyzn jest bardzo podobna. Wydaje się, że przyczyny takiego stanu rzeczy nie były dotąd badane i warto byłoby się pochylić nad pytaniem, dlaczego instruktorki ZHP rzadziej niż instruktorzy zdobywają najwyższy stopień (lub dlaczego harcmistrzynie nie zostają w szeregach organizacji). Może się to w prosty sposób przekładać na zaangażowanie instruktorek w pełnienie funkcji we władzach różnego szczebla. Dla przykładu kobiety stanowią 36% składu Rady Naczelnej ZHP, 62% składu Głównej Kwatery ZHP, 27% składu Centralnej Komisji Rewizyjnej i tylko 9% składu Naczelnego Sądu Harcerskiego. Pamiętając o tym, że zarówno liczba instruktorek, jak i harcerek w ZHP jest większa niż instruktorów i harcerzy, ich zaangażowanie powinno być bardziej widoczne i obecne również w sferze zarządzania organizacją i wpływania na jej kształt.

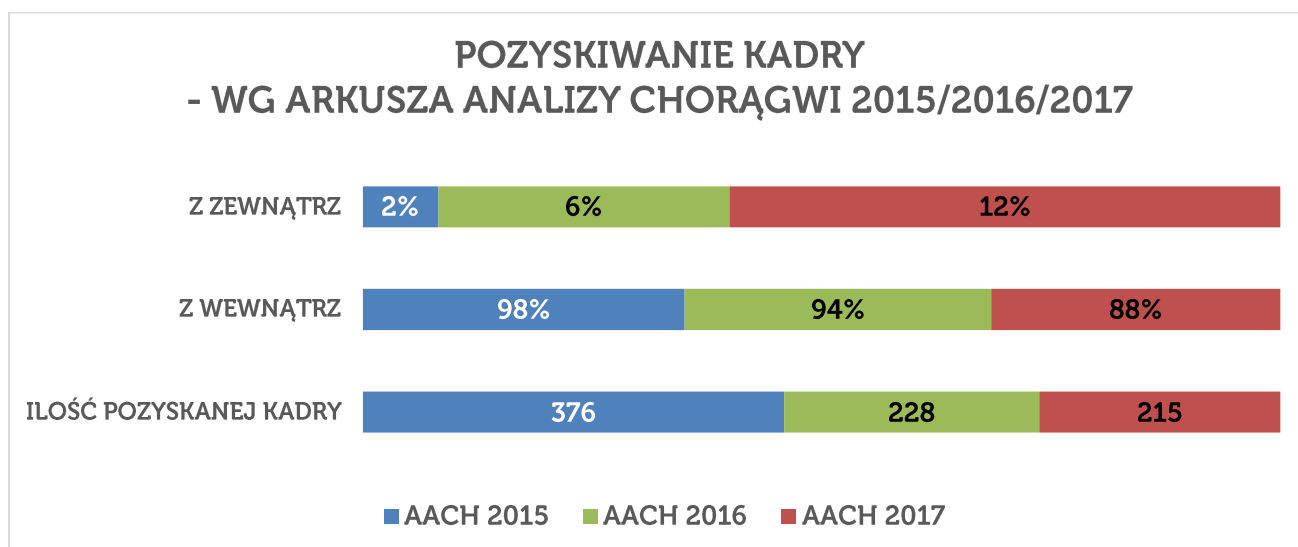
III. POZYSKIWANIE KADRY

Kadrę pozyskuje się wewnątrz i spoza organizacji. Naturalnym i bezpośrednim sposobem pozyskiwania kadry, zarówno wychowawczej, jak i wspierającej, jest wychowywanie następców, inspirowanie członków organizacji do podejmowania funkcji na różnych szczeblach struktury ZHP oraz stwarzanie im możliwości do ich pełnienia. Pozyskiwanie kadry spoza organizacji, zarówno z doświadczeniem harcerskim, jak i bez tego doświadczenia, powinno uwzględniać:

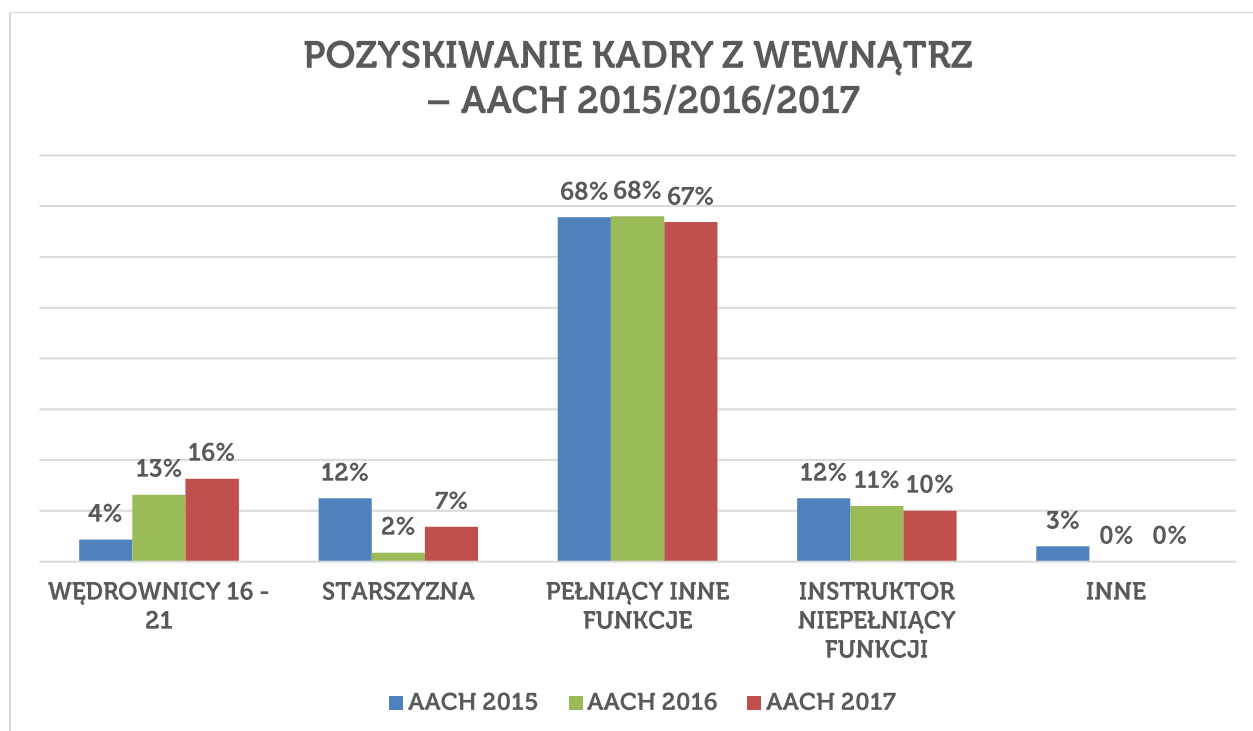
- potrzeby kadrowe środowiska,
- postawę zgodną z Prawem i Przyrzeczeniem Harcerskim, dotychczasowe działania, motywację i kwalifikacje kandydatów,
- stopniowe angażowanie i poszerzanie zakresu odpowiedzialności, decyzyjności i zadań,
- wprowadzenie osób nowo pozyskanych do środowiska, stworzenie im przychylniej atmosfery i możliwości przynależności do zespołu,
- przydzielenie opiekuna wprowadzającego w realia organizacji.

POZYSKIWANIE KADRY NA POZIOMIE CHORĄGWI

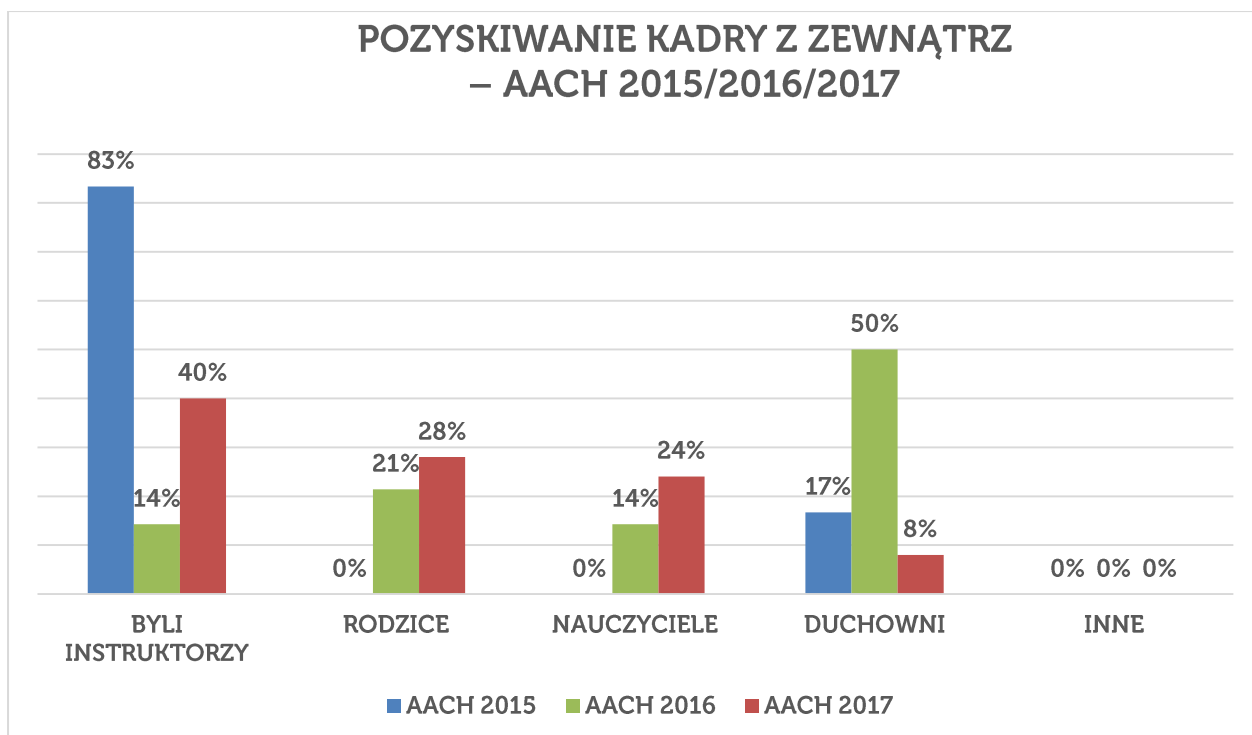
Na potrzeby ewaluacji porównano dane z Arkuszy Analizy Chorągwi. Należy mieć na uwadze fakt, iż liczba chorągwi wypełniających arkusz w danym roku się różniła¹. W poniższej tabeli podano liczbę kadry pozyskanej na poziomie chorągwi w kolejnych latach oraz jaki procent kadry został pozyskany z wewnątrz organizacji, a jaki spoza niej.



Na wykresach poniżej można prześledzić, z jakich grup pozyskiwano kadre w rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej.

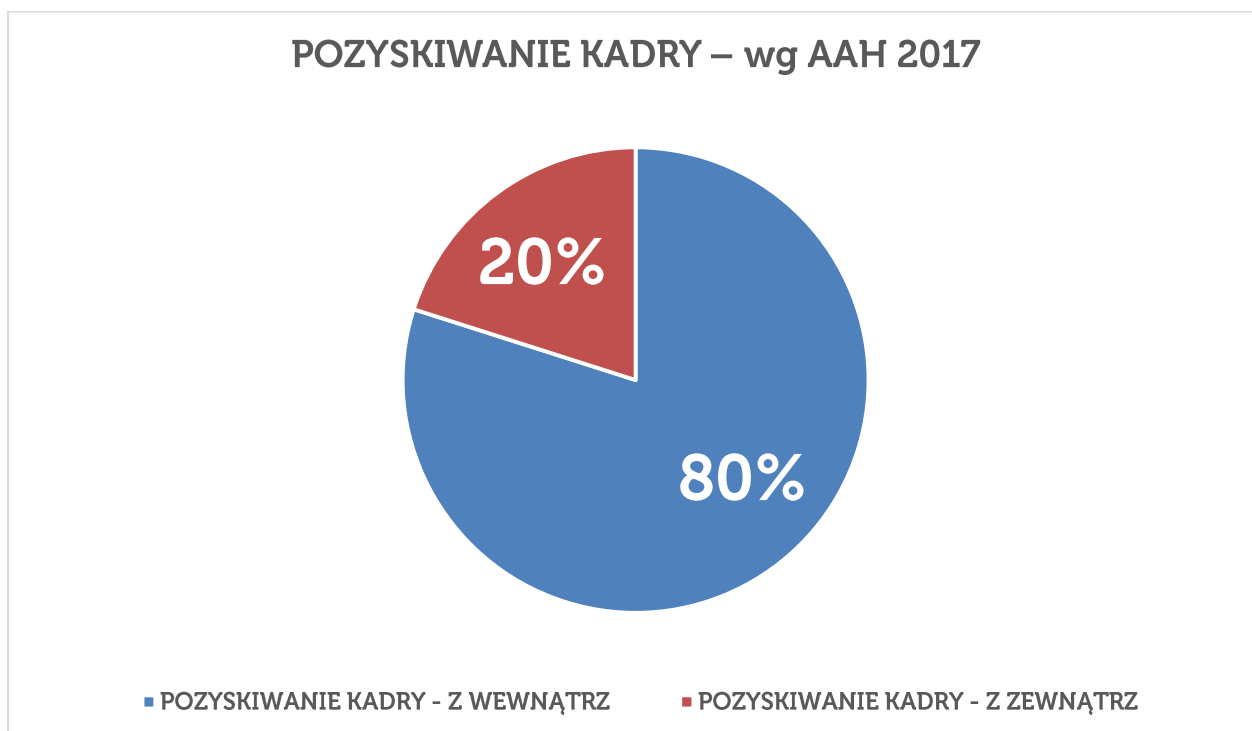


¹ Na pytania dotyczące źródeł i liczby pozyskanej kadry odpowiedziało odpowiednio: AACH 2015 – 14 chorągwi, AACH 2016 – 12 chorągwi, AACH 2017 – 16 chorągwi.



POZYSKIWANIE KADRY NA POZIOMIE HUFCA

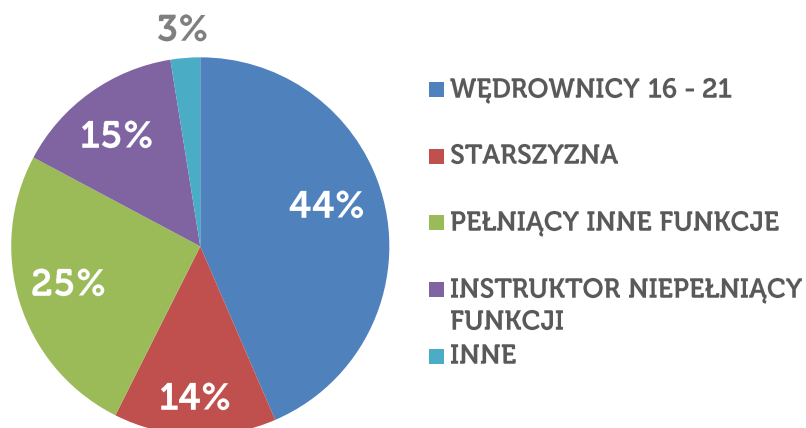
Według AAH 2017 zdecydowana większość osób pełniących funkcje instruktorskie pozyskiwana jest w drodze rekrutacji wewnętrznej (80%), tylko 1/5 kadry pozyskiwana jest spoza organizacji.



Do pełnienia funkcji instruktorskich w hufcach wg AAH 2017 pozyskano w sumie 2057 członków ZHP.

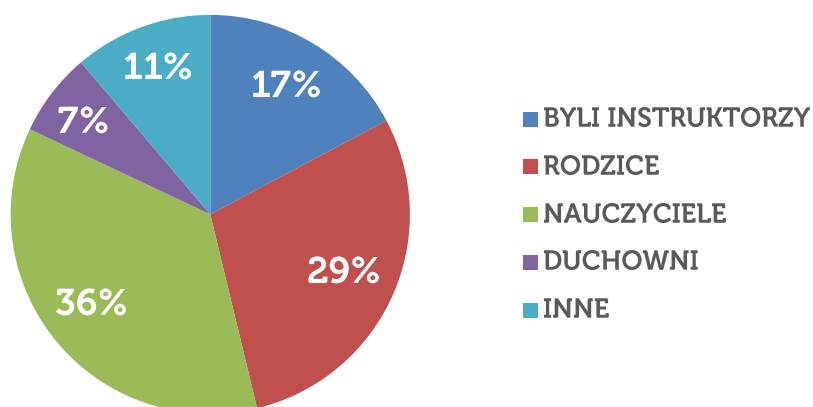
W tej grupie znajdują się: wędrownicy, starszyzna harcerska, instruktorzy pełniący inne funkcje i tacy, którzy nie byli w ostatnim czasie aktywni na innych polach służby.

POZYSKANIE KADRY Z WEWNĄTRZ – AAH 2017



Do pełnienia funkcji instruktorskich w hufcach wg AAH 2017 pozyskano w sumie 517 osób spoza ZHP. Do głównych źródeł pozyskiwania kadry należą: rodzice zuchów i harcerzy oraz nauczyciele, instruktorzy powracający do organizacji, osoby duchowne.

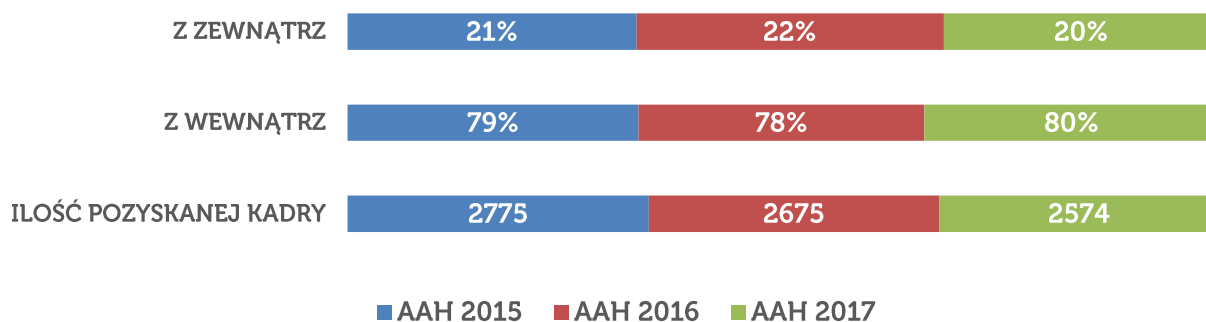
POZYSKANIE KADRY Z ZEWNĄTRZ – AAH 2017



Na potrzeby ewaluacji niezbędne jest porównanie powyższego zestawienia z danymi z arkuszy z lat poprzednich. Należy mieć na uwadze fakt, że liczba hufców wypełniających arkusz w danym roku się różniła². W poniższej tabeli podano liczbę kadry pozyskanej w hufcach ZHP w kolejnych latach oraz jaki procent kadry został pozyskany z wewnątrz organizacji, a jaki spoza niej.

² Na pytania dotyczące źródeł i liczby pozyskanej kadry odpowiedziało odpowiednio: AAH 2015 – 306 hufców, AAH 2016 – 308 hufców, AAH 2017 – 283 hufce. Obecnie w ZHP mamy 343 hufce.

POZYSKIWANIE KADRY - WG ARKUSZY ANALIZY HUFCA 2015/2016/2017

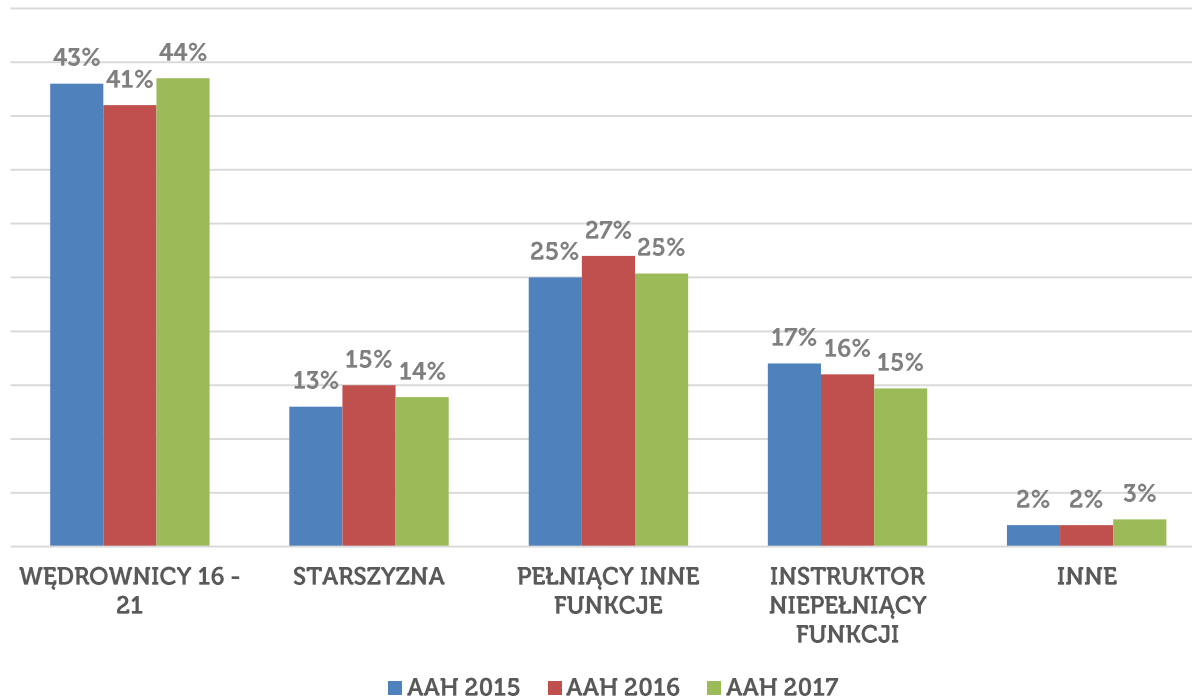


Na wykresach poniżej można prześledzić, z jakich grup pozyskiwano kadre w rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej. Pytano przede wszystkim o te grupy, które w poprzednich badaniach zidentyfikowane zostały jako najczęściej występujące:

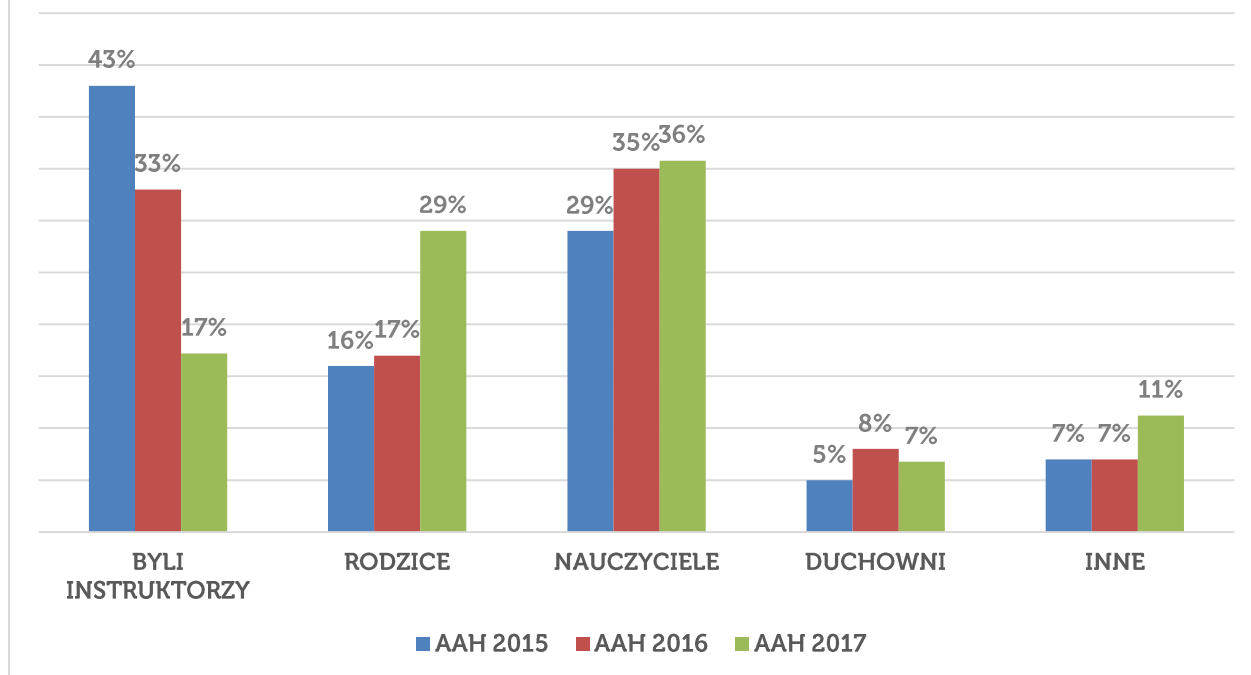
- wędrowników (16-21 lat),
- starszyznę (21+),
- instruktorów pełniących inne funkcje,
- instruktorów niepełniących funkcji.

Można było również wybrać opcję „inne”.

POZYSKIWANIE KADRY Z WEWNĄTRZ – AAH 2015/2016/2017



POZYSKIWANIE KADRY Z ZEWNĄTRZ - AAH 2015/2016/2017



Kolejnym pytaniem, jakie zadano hufcom w ramach AAH była ocena wsparcia, jakie hufiec uzyskuje od komendy chorągwi w zakresie pozyskiwania kadry. Oceny należało dokonać w sześciostopniowej skali, od „niewystarczającego” do „wspaniałego”

POZYSKIWANIE KADRY	2015	2016	2017
niewystarczające	28%	25%	29%
słabe	31%	33%	29%
przeciętne	28%	25%	27%
dobre	11%	14%	13%
bardzo dobre	2%	3%	1,5%
wspaniałe	0%	0%	0,5%
Liczba respondentów	286	308	283

WNIOSKI:

Rekrutacja wewnętrzna stanowi główne źródło pozyskiwania kadry do służby na poziomie chorągwi. Prawie 70% stanowią instruktorzy pełniący inne funkcje (nie określano jakie, ale można się domyślać, że są to głównie funkcje pełnione na poziomie hufca, skąd instruktorzy są pozyskiwani do służby na poziomie chorągwi). Do zespołów chorągwi trafiają również instruktorzy niepełniący innych funkcji oraz powracający do organizacji – to pozytywne zjawisko, że chorągwie potrafią do takich osób dotrzeć i zapewnić im pole służby.

Rekrutacja wewnętrzna zapewnia corocznie stały i stabilny dopływ kadry do hufców ZHP. W ciągu ostatnich trzech lat proporcje pomiędzy poszczególnymi źródłami kadry pozyskiwanej z wewnątrz były dość stałe. Głównym i kluczowym źródłem kadry pozostają wędrownicy – wychowankowie organizacji. Kolejną dużą grupę (25%) stanowią instruktorzy pełniący inne funkcje, co może być zjawiskiem niekorzystnym z uwagi na ich nadmierne obciążenie obowiązkami.

Istotnym uzupełnieniem w pozyskiwaniu kadry jest rekrutacja zewnętrzna. Tu da się zauważyć interesującą zmianę pomiędzy poszczególnymi grupami, z których pozyskujemy kadre. Maleje liczba instruktorów powracających do organizacji, rośnie zaś liczba rodziców, którzy wstępują w nasze szeregi. To zjawisko podobne (aczkolwiek w dużo mniejszej skali) do obserwowanego w niektórych organizacjach skautowych, gdzie rodzice skautów są istotnym źródłem potencjalnej kadry wychowawczej.

Prawie 60% hufców uważa, że wsparcie jakie uzyskują od właściwych komend chorągwi w zakresie pozyskiwania kadry, jest niewystarczające bądź słabe. Dobrą lub bardzo dobrą ocenę wystawiło chorągwiom tylko 13-17% hufców (w zależności od roku). Tu trzeba sobie zadać pytanie, jakie konkretne wsparcie może zaoferować chorągiew hufcom i czy rzeczywiście coś w tej materii robi. Trudno wyobrazić sobie sytuację, w której komenda chorągwi weźmie na siebie ciężar pozyskiwania kadry w konkretnym hufcu, rola chorągwi ograniczać się tutaj powinna do poradnictwa, pokazywania dobrych praktyk czy odpowiedniego przeszkolenia i wsparcia członków komend hufców ds. pracy z kadrami. Niewiadomą pozostanie to, jak hufce zinterpretowały pytanie zawarte w AAH i jakiej konkretnej pomocy oczekują. Niezadowolająca ocena z dużym prawdopodobieństwem oznacza, że w obszarze wsparcia w pozyskiwaniu kadry po prostu niewiele się dzieje.

IV. KSZTAŁCENIE KADRY

Kształcenie kadry służy rozwijaniu umiejętności, kształtowaniu postaw i wartości oraz zdobywaniu wiedzy, koniecznych do pełnienia funkcji na wysokim poziomie.

DZIAŁANIE ZESPOŁÓW KADRY KSZTAŁCĄCEJ NA POZIOMIE CHORĄGWI

Wg stanu na koniec IV kwartału 2017 r. w każdej chorągwi ZHP działa zespół odpowiedzialny za kształcenie kadry (ostatnia „biała plama” została zapełniona wraz z powołaniem ZKK w Chorągwi Lubelskiej jesienią 2017 r.). W sześciu chorągwiach działają szkoły instruktorskie. Poniżej zestawienie wraz z informacją o stażu zespołu.

CHORĄGIEW	Nazwa ChZKK/SI	Rok powstania
BIAŁOSTOCKA	Chorągwiany Zespół Kadry Kształcącej	2004
DOLNOŚLĄSKA	Chorągwiiana Szkoła Instruktorska „Młyn”	(2014)* SI od 2015
GDAŃSKA	Chorągwiiana Szkoła Instruktorska „MAK”	(1997)* SI od 2005
KIELECKA	Chorągwiany Zespół Kadry Kształcącej	2015
KRAKOWSKA	Chorągwiany Zespół Kadry Kształcącej „Wierchy”	2011
KUJAWSKO-POMORSKA	Chorągwiany Zespół Kadry Kształcącej „Quercus”	2004**
LUBELSKA	Chorągwiany Zespół Kadry Kształcącej	2017
ŁÓDZKA	Chorągwiiana Szkoła Instruktorska „Osnowa”	(1998)** SI od 2009
MAZOWIECKA	Chorągwiany Zespół Kadry Kształcącej „Quales”	2015
OPOLSKA	Chorągwiany Zespół Kadry Kształcącej	2013
PODKARPACKA	Chorągwiany Zespół Kadry Kształcącej	2004**
STOŁECZNA	Chorągwiiana Szkoła Instruktorska „Iluminacja”	(2012)* SI od 2014
ŚLĄSKA	Chorągwiiana Szkoła Instruktorska	(...)* SI od 2005
WARMIŃSKO-MAZURSKA	Chorągwiany Zespół Kadry Kształcącej „Rzeka”	2015
WIELKOPOLSKA	Chorągwiiana Szkoła Instruktorska „Szkoła Wodzów”	(...)* SI od 2010
ZACHODNIOPOMORSKA	Chorągwiany Zespół Kadry Kształcącej	2009
ZIEMI LUBUSKIEJ	Chorągwiany Zespół Kadry Kształcącej	2016

* rok powstania ChZKK

** co najmniej od tego roku

REALIZACJA KSZTAŁCENIA NA POZIOMIE CHORĄGWI

Zgodnie z zapisami Systemu Pracy z Kadrami chorągwie są odpowiedzialne za prowadzenie kształcenia osób realizujących próby podharcemistrzowskie oraz kursy przygotowujące do funkcji na poziomie szczebu i hufca (szczepowych, namiestników, kadry kształcącej, członków KSI, komend hufców, przewodnikowskie skierowane do kadry 35+ oraz drużynowych skierowane do kadry 35+). Poniższe zestawienie form zostało przygotowane w oparciu o dane pozyskane od szefów ChZKK/SI.

	ROK	PHM.	KOMENDANCI SZCZEPÓW	NAMIESTNICY	KADRA KSZTAŁCĄCA	KSI
BIAŁOSTOCKA	2015	1	1	0	1	0
	2016	2	0	0	2	0
	2017	3	0	0	2	0
DOLNOŚLĄSKA	2015	2	0	0	1	0
	2016	1	0	0	1	0
	2017	1	0	0	0	0
GDAŃSKA	2015	1	0	1	0	2
	2016	1	1	1	1	3
	2017	1	1	1	1	1
KIELECKA	2015	1	0	0	0	0
	2016	0	0	0	1	0
	2017	0	0	0	1	0
KRAKOWSKA	2015	1	0	0	0	0
	2016	1	0	1	0	0
	2017	2	0	0	0	1
KUJAWSKO- POMORSKA	2015	1	0	0	1	1
	2016	1	1	0	0	1
	2017	2	0	0	0	1
LUBELSKA	2015	0	0	0	0	1
	2016	0	0	0	0	1
	2017	0	0	0	0	1
ŁÓDZKA	2015	3	0	0	0	0
	2016	4	1	0	2	0
	2017	2	0	1	1	1
MAZOWIECKA	2015	2	0	0	0	0
	2016	1	0	0	1	0
	2017	2	0	0	2	0
OPOLSKA	2015	1	0	0	0	0
	2016	0	0	0	0	0
	2017	0	0	0	0	0
PODKARPACKA	2015	1	0	0	0	1
	2016	1	0	0	1	1
	2017	1	0	0	1	1
STOŁECZNA	2015	2	1	0	2	1
	2016	3	1	1	1	1
	2017	4	1	1	1	0
ŚLĄSKA	2015	2	1	0	1	1
	2016	4	1	0	0	1
	2017	3	0	0	1	1
WARMIŃSKO- MAZURSKA	2015	0	0	0	0	0
	2016	1	0	0	0	1
	2017	1	1	1	0	2
WIELKOPOLSKA	2015	4	0	0	1	1
	2016	3	0	0	1	1
	2017	3	1	2	2	1
ZACHODNIOPO- MORSKA	2015	1	0	0	1	0
	2016	1	0	0	1	0
	2017	1	0	0	1	1

ZIEMI LUBUSKIEJ	2015	1	0	0	1	0
	2016	0	0	0	1	0
	2017	1	0	0	0	0
RAZEM	2015	24	3	1	9	8
	2016	24	5	3	13	10
	2017	27	4	6	13	11

	ROK	PROGRA- MOWCY	SKARB- NICY	PRACA Z KADRĄ	KOMEN- DANCI HUFCÓW	PWD. 35+	KURS DRUŻ. 35+	KURSY DRUŻ. (ZWYKŁE)
BIAŁOSTOCKA	2015	0	0	0	0	0	0	4
	2016	0	0	0	0	0	0	4
	2017	0	0	0	0	0	0	4
DOLNOŚLĄSKA	2015	0	0	0	0	0	0	0
	2016	1	1	1	1	0	0	0
	2017	0	0	0	0	0	0	0
GDAŃSKA	2015	1	1	1	1	1	1	6
	2016	1	0	0	0	1	1	8
	2017	1	1	1	1	2	2	6
KIELECKA	2015	0	0	0	0	0	0	0
	2016	0	0	0	0	1	1	0
	2017	0	0	0	0	0	0	0
KRAKOWSKA	2015	0	0	0	0	0	0	0
	2016	1	0	1	1	1	0	0
	2017	0	0	0	0	0	0	0
KUJAWSKO- POMORSKA	2015	1	1	1	1	1	0	3
	2016	1	1	1	1	1	0	1
	2017	1	1	1	1	1	1	3
LUBELSKA	2015	1	1	1	1	0	0	0
	2016	0	0	0	0	0	0	0
	2017	1	1	1	1	3	0	0
ŁÓDZKA	2015	0	0	0	0	0	0	0
	2016	1	1	0	1	1	0	1
	2017	0	0	0	0	1	0	1
MAZOWIECKA	2015	0	0	0	0	2	0	2
	2016	0	0	0	0	1	0	4
	2017	0	0	0	0	2	0	5
OPOLSKA	2015	1	0	1	0	0	0	3
	2016	0	0	1	0	0	0	1
	2017	0	0	0	0	0	0	4
PODKARPACKA	2015	1	1	1	1	0	0	0
	2016	0	0	0	0	0	0	1
	2017	0	0	0	0	1	0	0
STOŁECZNA	2015	0	0	0	0	1	0	0
	2016	1	1	1	1	1	1	0
	2017	0	0	0	0	1	1	0
ŚLĄSKA	2015	0	0	0	0	0	0	0
	2016	1	1	1	1	0	0	0
	2017	0	0	0	0	1	0	0
WARMIŃSKO-	2015	0	0	0	0	0	0	0

MAZURSKA	2016	0	2	3	1	0	0	0
	2017	0	0	2	0	1	0	4
WIELKOPOLSKA	2015	1	0	1	0	0	0	4
	2016	0	0	1	0	1	0	4
	2017	1	1	2	1	0	0	4
ZACHODNIOPO MORSKA	2015	0	0	0	0	0	0	3
	2016	1	0	0	0	0	0	0
	2017	0	0	0	0	1	0	1
ZIEMI LUBUSKIEJ	2015	0	0	1	0	0	0	3
	2016	0	0	0	0	0	0	4
	2017	0	0	0	0	0	0	1
RAZEM	2015	6	4	7	4	5	1	28
	2016	8	7	10	7	8	3	28
	2017	4	4	7	4	14	4	33

W arkuszach analizy hufca zadano też pytania o wsparcie, jakie hufce otrzymują od swoich komend chorągwi w obszarze kształcenia kadry i przygotowywania jej do pełnienia funkcji oraz w organizowaniu kształcenia. Pytania te są szczególnie istotne z uwagi na zapisy „Systemu pracy z kadrami w ZHP” mówiące, że: „w przypadku niewypełnienia zadań w zakresie kształcenia przez daną jednostkę, jej zadania wspiera jednostka wyższa, przy czym wspólnie ustala się wdrożenie programu naprawczego w takiej jednostce (program naprawczy dotyczący kursów przewodnikowskich i kursów drużynowych realizowany ma być w danym hufcu)”.

KSZTAŁCENIE KADRY I PRZYGOTOWYWANIE DO FUNKCJI	2015	2016	2017
niewystarczające	3%	4%	5%
słabe	11%	10%	6%
przeciętne	22%	20%	24%
dobrze	39%	43%	44%
bardzo dobrze	23%	22%	19%
wspaniale	1%	2%	2%
Liczba respondentów	286	308	283

ORGANIZOWANIE KSZTAŁCENIA	2015	2016	2017
niewystarczające	4%	2%	4%
słabe	9%	7%	6%
przeciętne	19%	17%	20%
dobrze	40%	40%	43%
bardzo dobrze	25%	29%	23%
wspaniale	3%	5%	4%
Liczba respondentów	286	308	283

Zapytano również o to, czy szczebel chorągwiowy zbadał i uwzględnił potrzeby hufców przy planowaniu kształcenia oraz przy jego realizacji. Pytanie to było dość ogólne, więc poniższe odpowiedzi można odnieść do dwóch obszarów: kształcenia kadry hufca oraz realizacji kształcenia, za które powinien odpowiadać hufiec a jest w tym działaniu niewydolny (oczekuje wsparcia chorągwi, np. w kształceniu drużynowych).

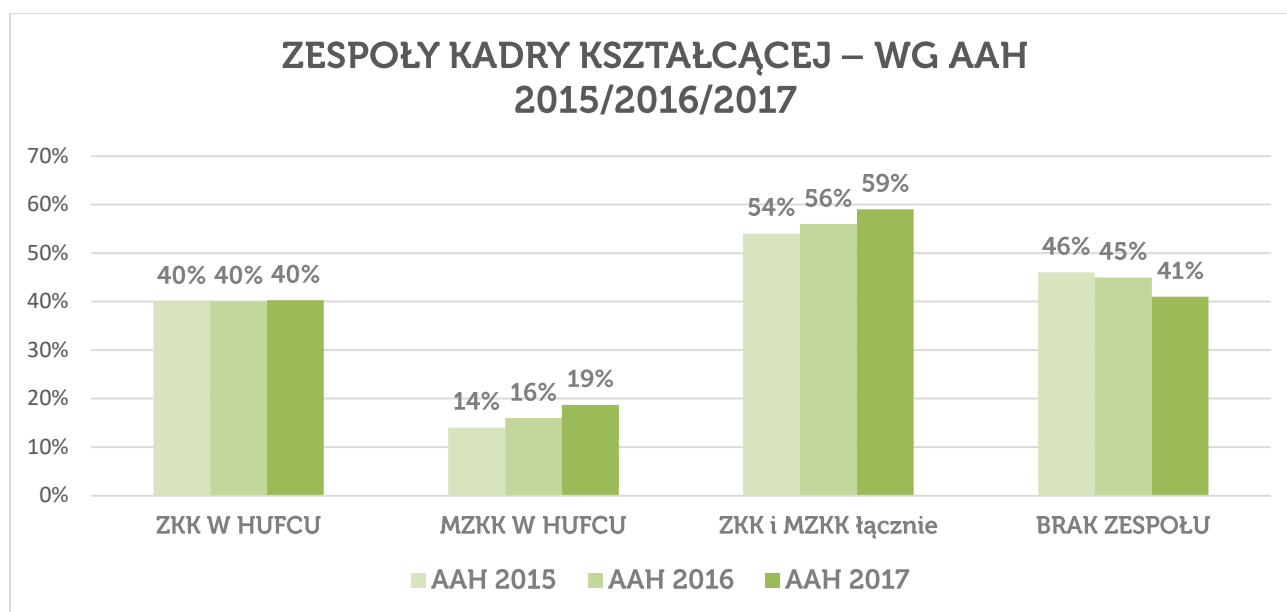
Sposób, w jakim ChSI/ChZKK zbadał i uwzględnił w planach kształcenia potrzeby twojego hufca	2015	2016	2017
Bardzo zadowolony/a	7%	7%	12%
Raczej zadowolony/a	28%	22%	60%
Raczej niezadowolony/a	53%	61%	20%
Bardzo niezadowolony/a	12%	9%	8%
Liczba respondentów	286	308	283

Sposób, w jakim ChSI/ChZKK zrealizował plany kształcenia względem potrzeb twojego hufca	2015	2016	2017
Bardzo zadowolony/a	6%	6%	11%
Raczej zadowolony/a	27%	22%	60%
Raczej niezadowolony/a	58%	62%	20%
Bardzo niezadowolony/a	9%	9%	9%
Liczba respondentów	286	308	283

DZIAŁANIE ZESPOŁÓW KADRY KSZTAŁCĄCEJ NA POZIOMIE HUFCA

W ewaluacji etapu kształcenia kadry podstawowym wskaźnikiem podlegającym analizie jest liczba hufcowych i międzyhufcowych zespołów kadry kształcącej. Poniższa tabela przedstawia zbiorcze wyniki z arkuszy analizy hufca (zgodnie z deklaracjami hufców).

	AAH 2015	AAH 2016	AAH 2017
Ile hufców odpowiedziało na pytanie	283	308	283
ZKK w hufcu	113	122	114
MZKK w hufcu	40	48	53
ZKK lub MZKK łącznie	153	170	167
Brak zespołu	130	138	116



Biorąc pod uwagę różną liczbę hufców, które wypełniły AAH, powyższe dane wskazują, że w ciągu lat objętych badaniem liczba zespołów kadry kształcącej pozostawała na podobnym poziomie, wykazując niewielki wzrost w grupie międzyhufcowych ZKK.

Aby zespół mógł zostać powołany w jego skład musi wchodzić co najmniej dwóch instruktorów posiadających OKK (wymóg ten obowiązuje do końca 2018 r., zaś od 1 stycznia 2019 r. wchodzi w życie nowe wymagania i będzie to musiał być jeden SOKK i jeden BOKK). Z racji tego, że deklaracje zebrane w arkuszach analizy hufca mogą być obciążone pewnym błędem, poprosiliśmy o sprawdzenie ich rzetelności (i podanie listy zespołów, które spełniają wymogi formalne oraz są aktywne kształceniowo). Poniższa tabela pokazuje stan hufcowych i międzyhufcowych zespołów kadry kształcącej w każdej chorągwi (stan na luty 2018 r.). Według deklaracji szefów chorągwianych zespołów kadry kształcącej i komendantów szkół instruktorskich liczba zespołów sukcesywnie wzrasta, każdego roku powstają nowe. Stan OKK jest monitorowany na bieżąco i nie ma zagrożenia, że zespoły będą musiały być rozwiązane wraz ze zmianą wymagań dotyczących OKK.

CHORĄGIEW	Liczba hufców	Hufce z HZKK	Hufce z MZKK	% hufców z ZKK	Brak HZKK/MZKK
BIAŁOSTOCKA	8	3	0	37,5%	5
DOLNOŚLĄSKA	26	6	7	50%	13
GDAŃSKA	19	7	9	84%	3
KIELECKA	15	3	2	33%	10
KRAKOWSKA	22	10	0	45%	12
KUJAWSKO-POMORSKA	22	8	9	77%	5
LUBELSKA	8	1	2	37,5%	5

ŁÓDZKA	23	8	2	43%	13
MAZOWIECKA	26	5	4	35%	17
OPOLSKA	9	1	0	11%	8
PODKARPACKA	19	11	0	58%	8
STOŁECZNA	26	10	6	61,5%	10
ŚLĄSKA	34	14	0	41%	20
WARMIŃSKO-MAZURSKA	21	3	0	14%	18
WIELKOPOLSKA	40	9	9	45%	22
ZACHODNIOPOMORSKA	12	6	0	50%	6
ZIEMI LUBUSKIEJ	13	1	0	8%	12
Razem	343	106	50	45%	187

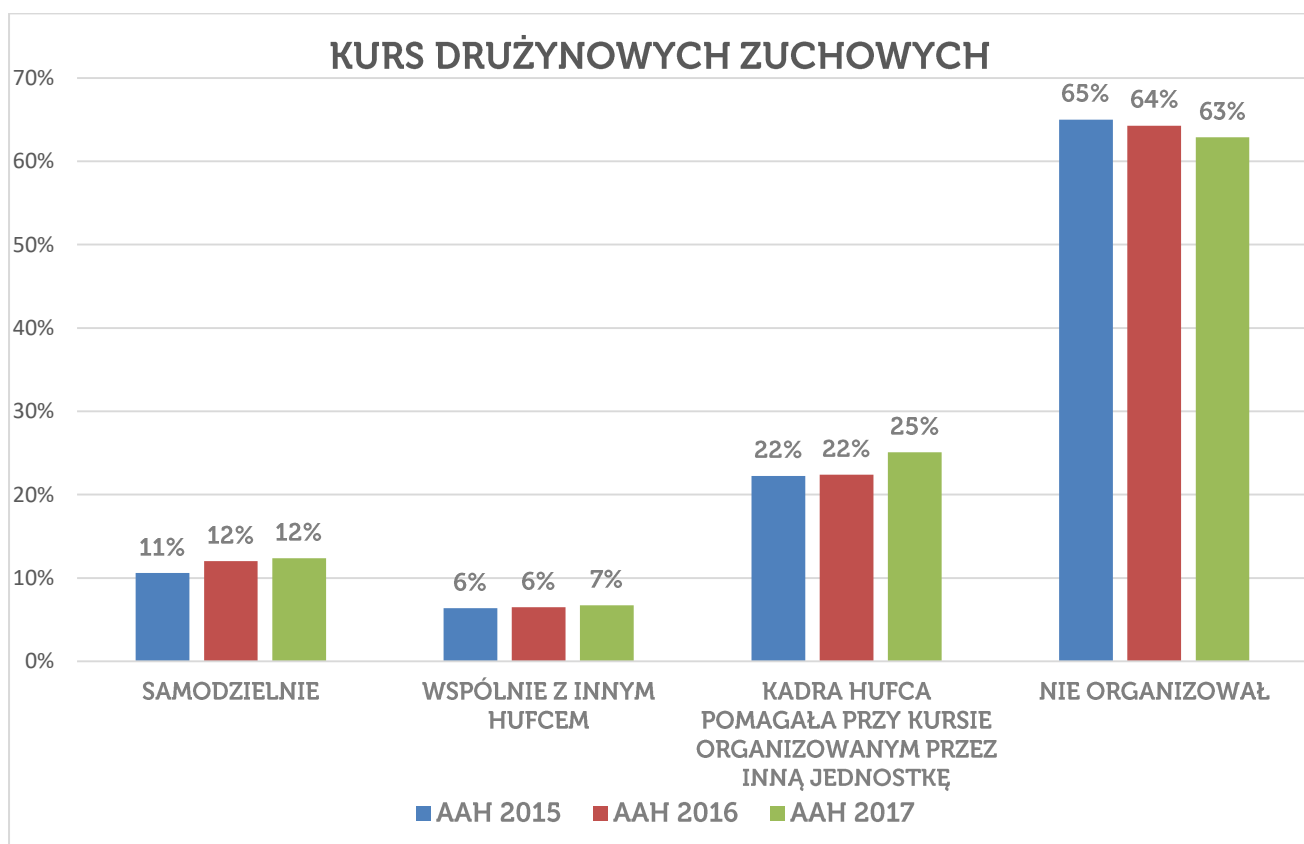
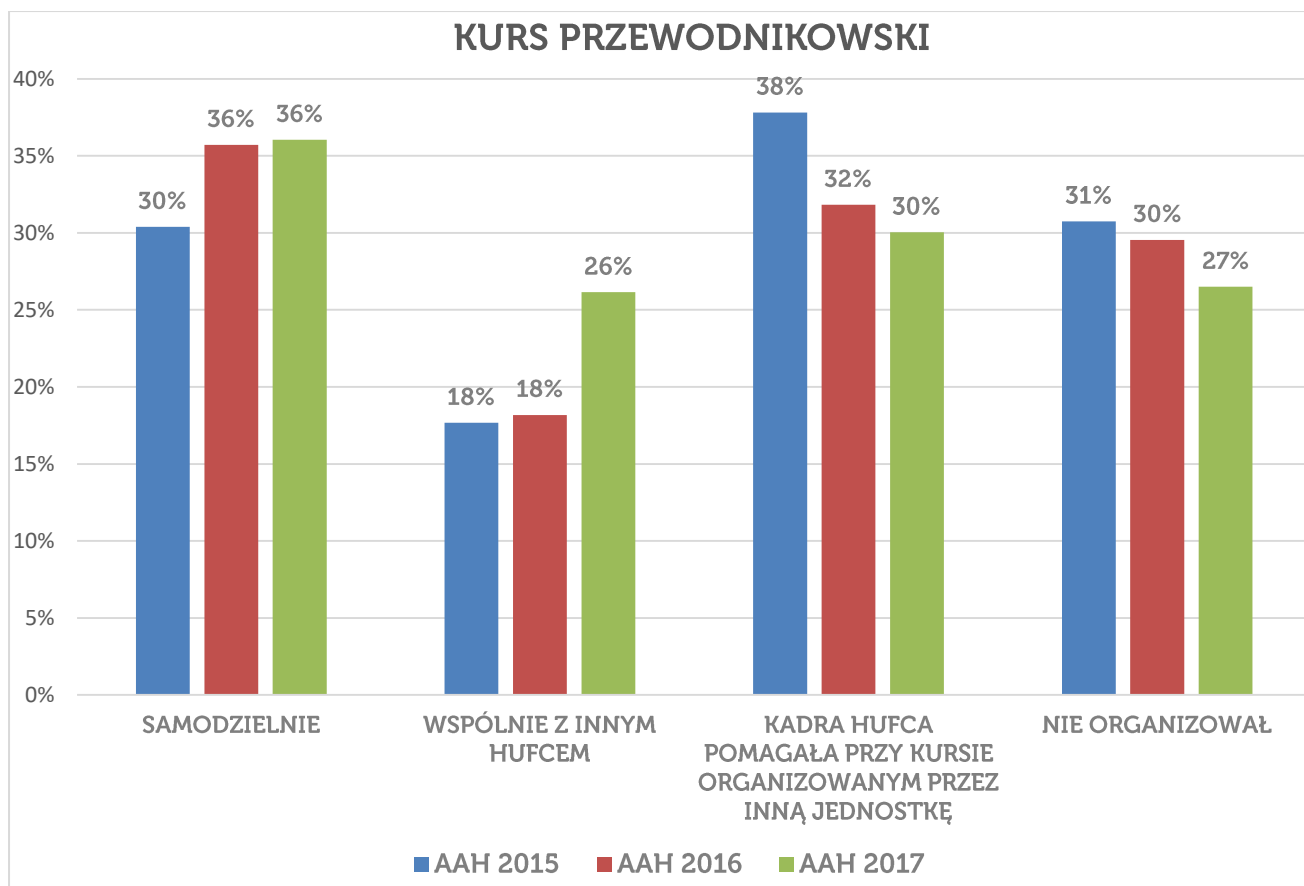
REALIZACJA KSZTAŁCENIA NA POZIOMIE HUFCA

Zgodnie z zapisami Systemu Pracy z Kadrami hufce są odpowiedzialne za prowadzenie kształcenia osób realizujących próby przewodnikowskie oraz kursy drużynowych. Poniższe wykresy zostały przygotowane w oparciu o dane pochodzące z arkuszy analizy hufca. Dane zostały podane w ujęciu procentowym³.

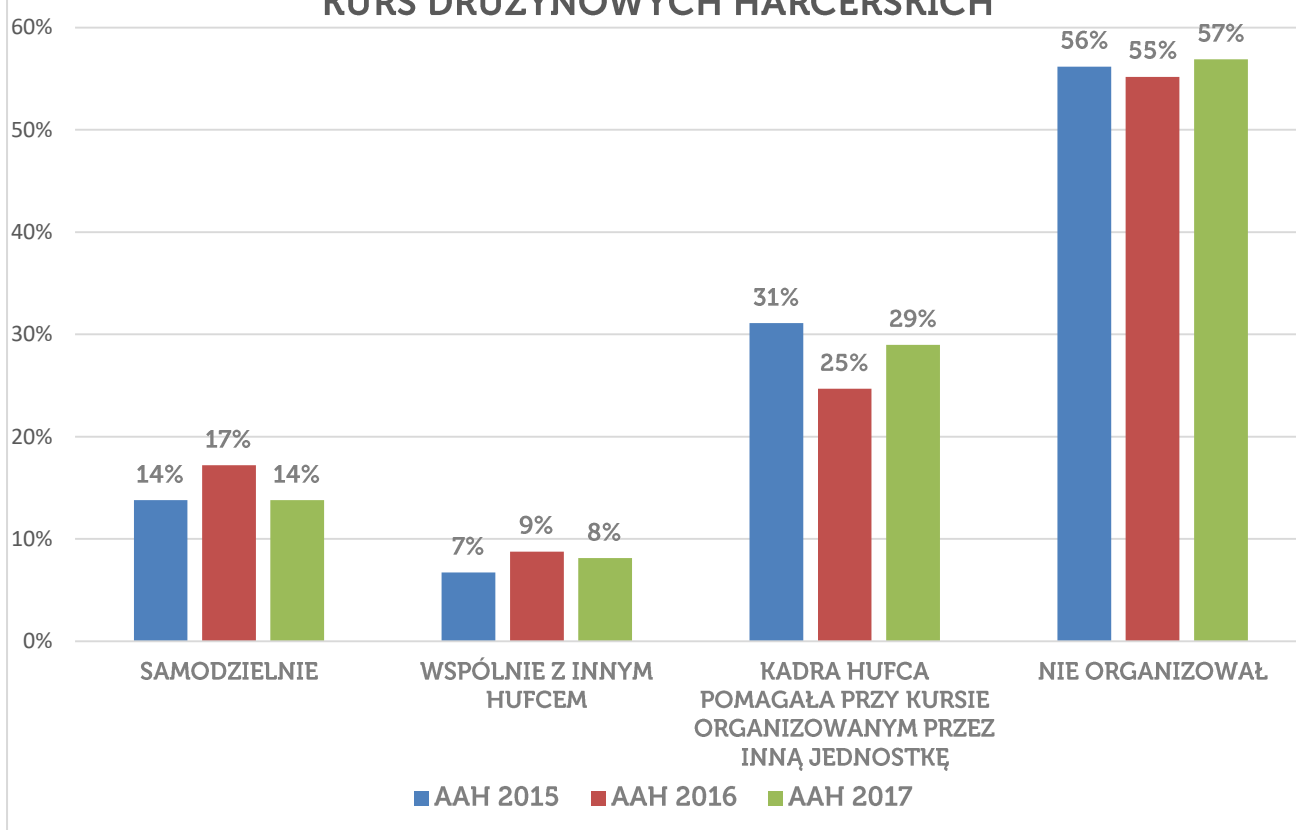
Przy pytaniach dotyczących organizacji kursów można było wybrać cztery możliwości:

- hufiec organizował kurs samodzielnie,
- hufiec organizował kurs wspólnie z innym hufcem (bez precyzowania czy hufce działają w ramach jednego MZKK, czy połączyły siły przy tym zadaniu w mniej sformalizowany sposób),
- kadra hufca pomagała przy kursie organizowanym przez inną jednostkę (nie precyzowano czy „inna jednostka” to hufiec czy chorągiew),
- hufiec nie organizował kursu (ani też nie angażował się w jego współorganizację w żadnej z powyższych form).

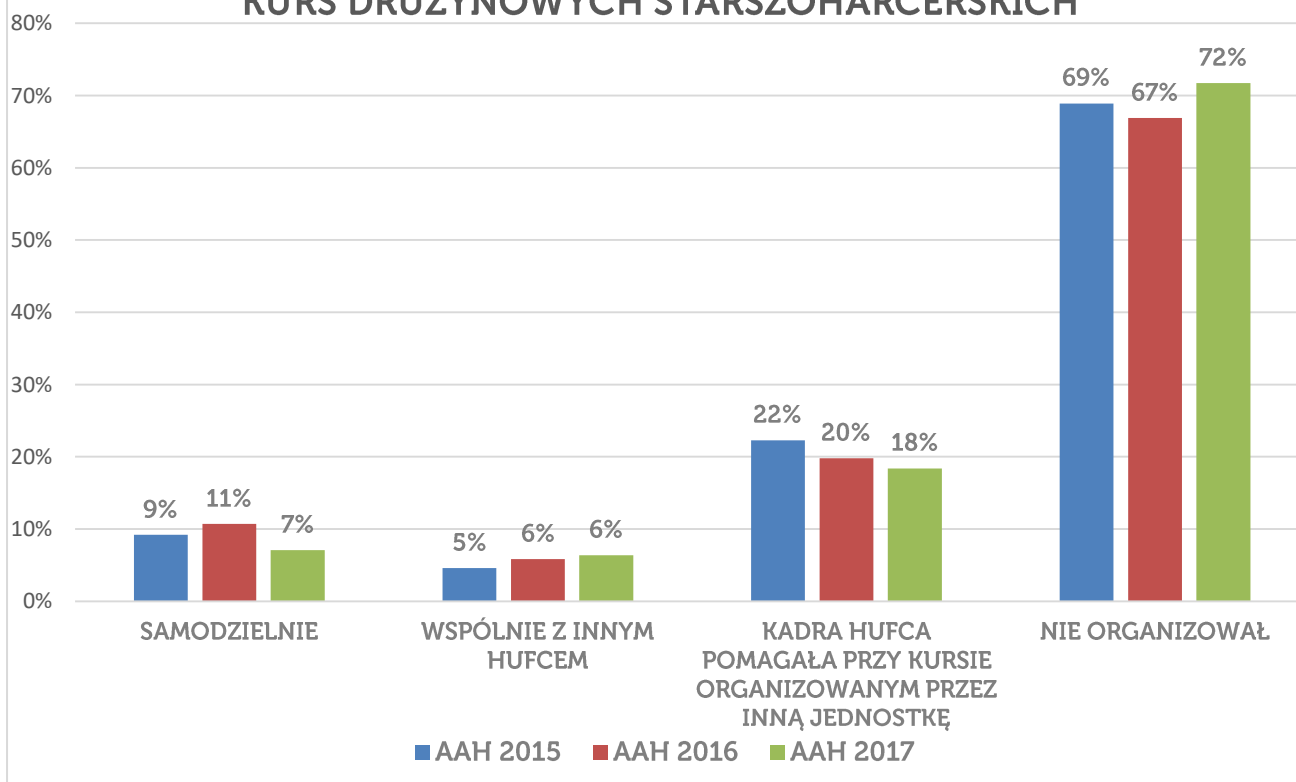
³ Na pytania dotyczące form kształcenia organizowanych na poziomie hufca odpowiedziało odpowiednio: AAH 2015 – 283 hufce, AAH 2016 – 308 hufców, AAH 2017 – 283 hufce.

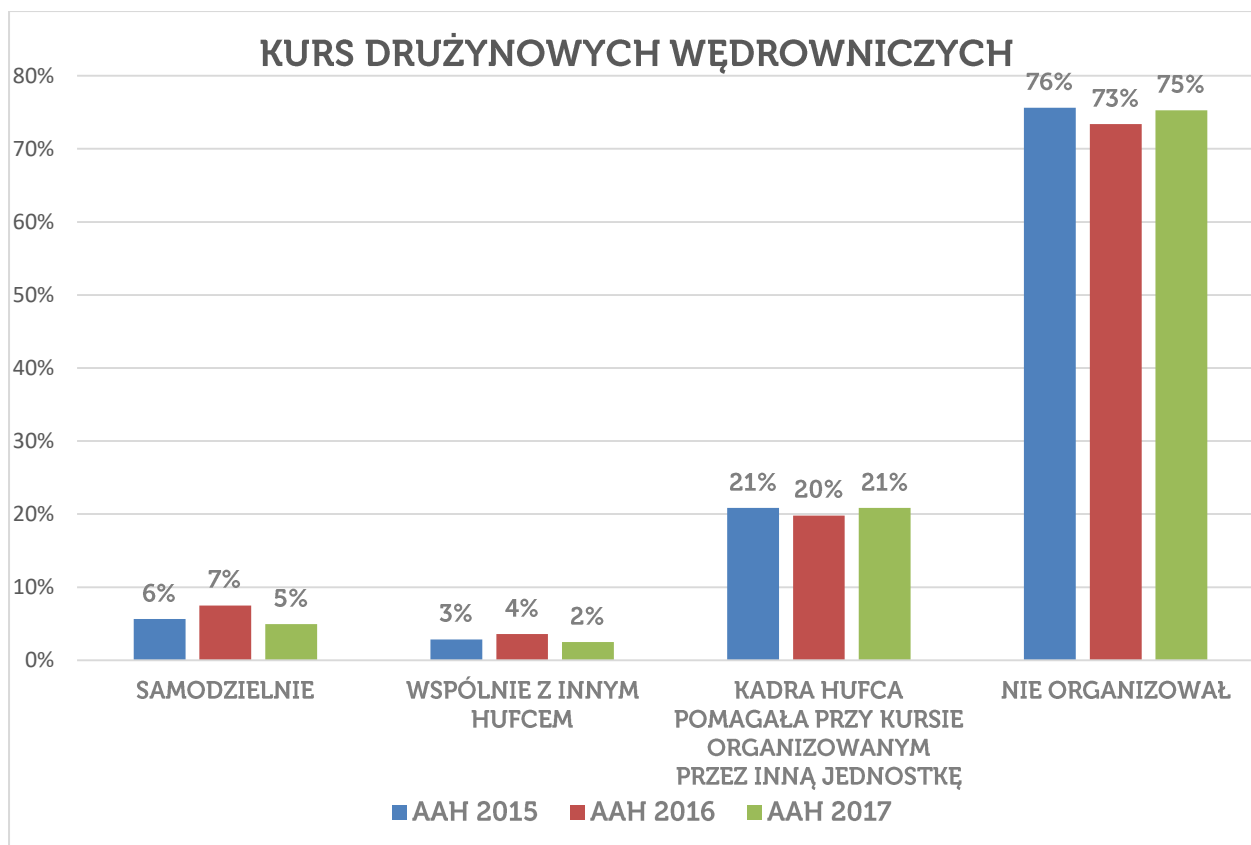


KURS DRUŻYNOWYCH HARCERSKICH



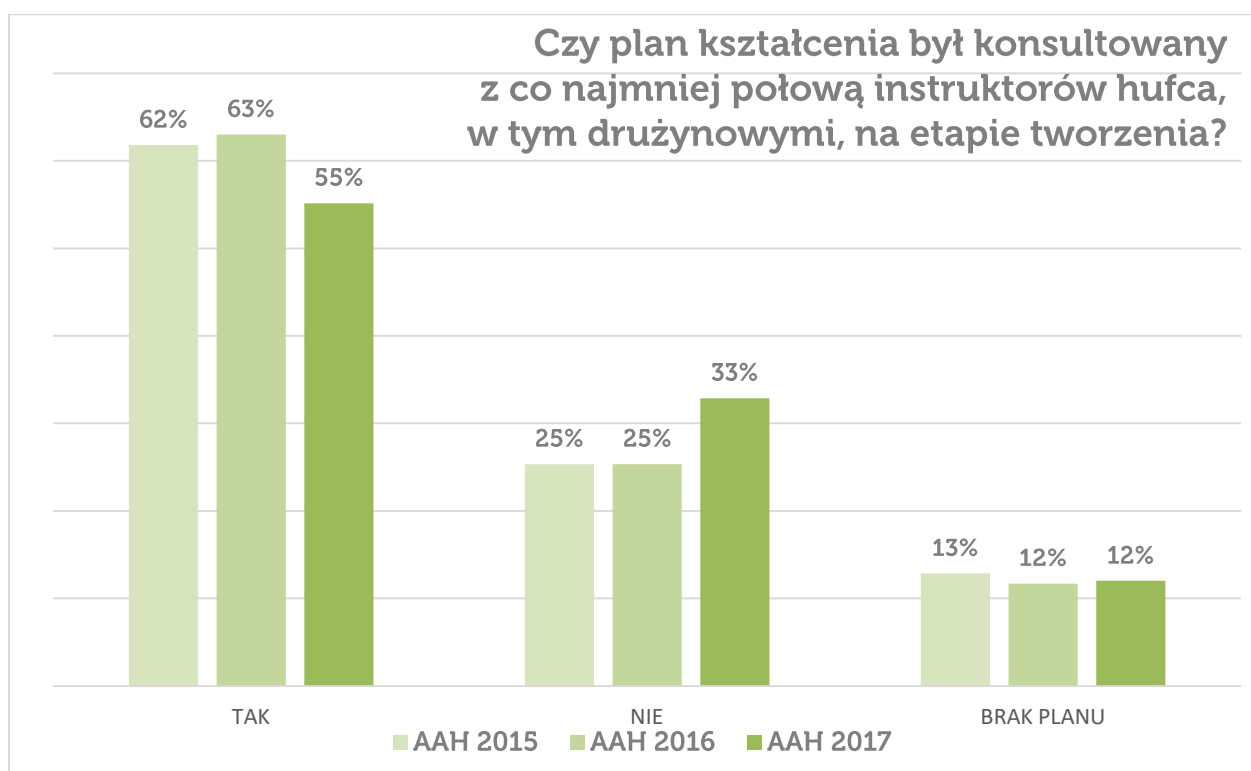
KURS DRUŻYNOWYCH STARSZOHARCERSKICH





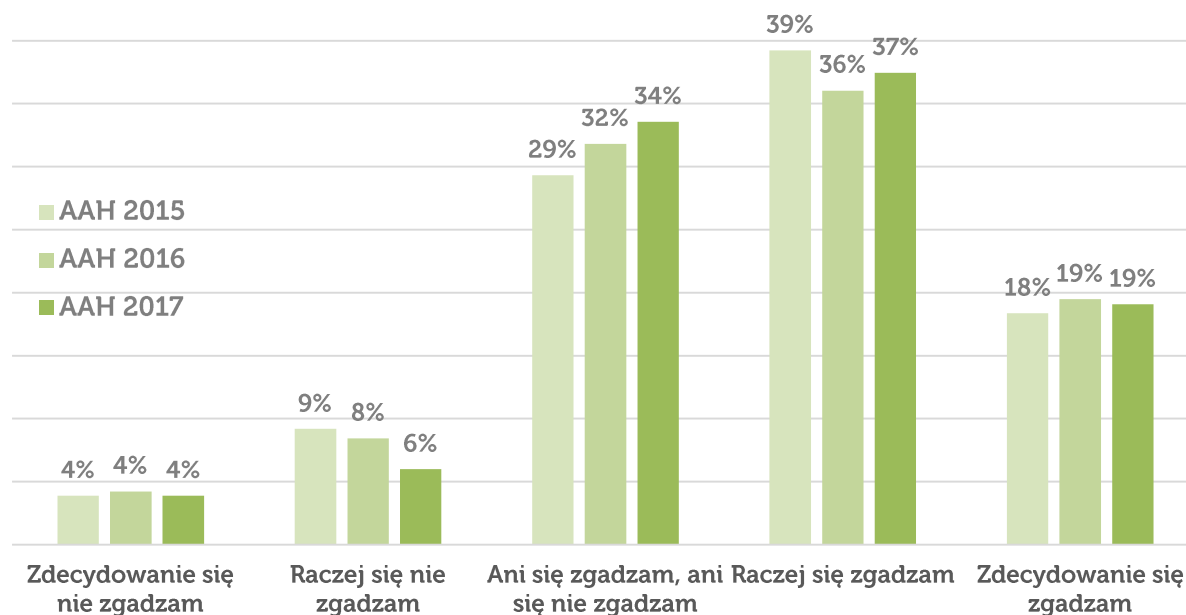
PLAN KSZTAŁCENIA NA POZIOMIE HUFCA

Plan kształcenia to obowiązkowy dokument, który powinien być tworzony przez HSKK/MZKK w porozumieniu z innymi zespołami hufca i powinien odpowiadać na potrzeby środowiska.

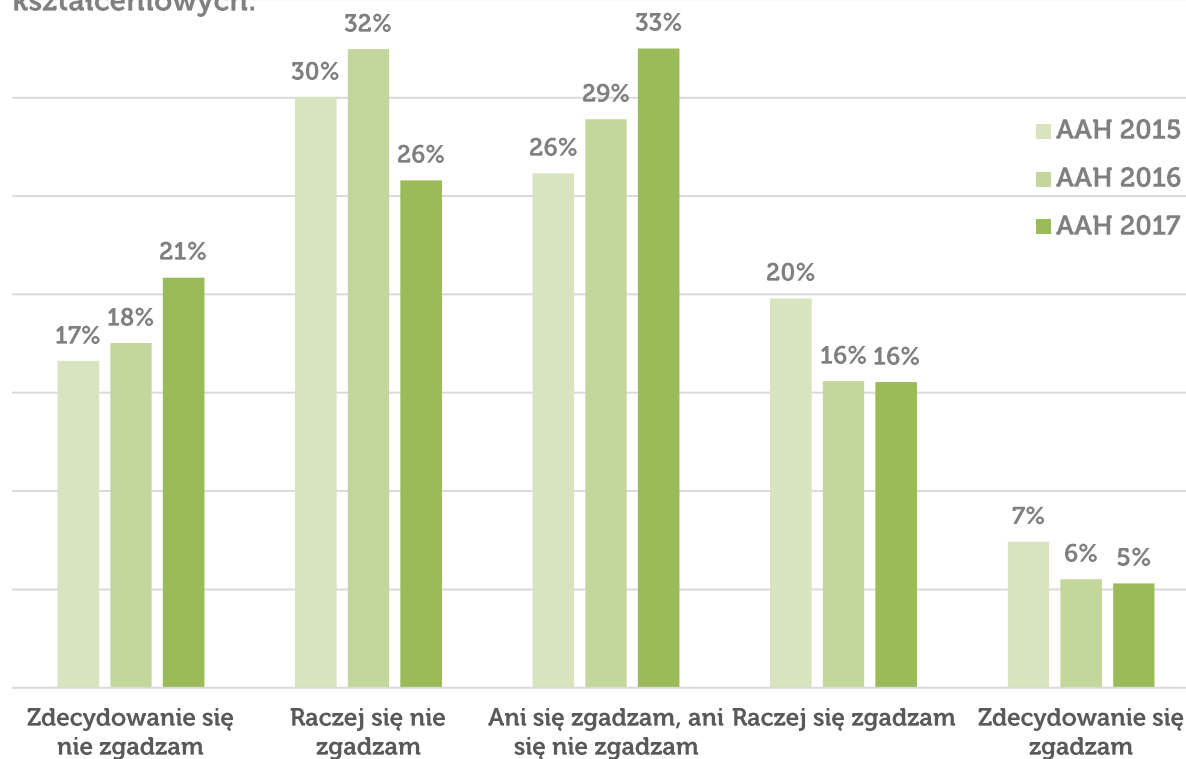


W arkuszach analizy hufca został również zadany szereg pytań dotyczących opinii na temat przydatności i sensu tworzenia planów kształcenia na poziomie hufca.

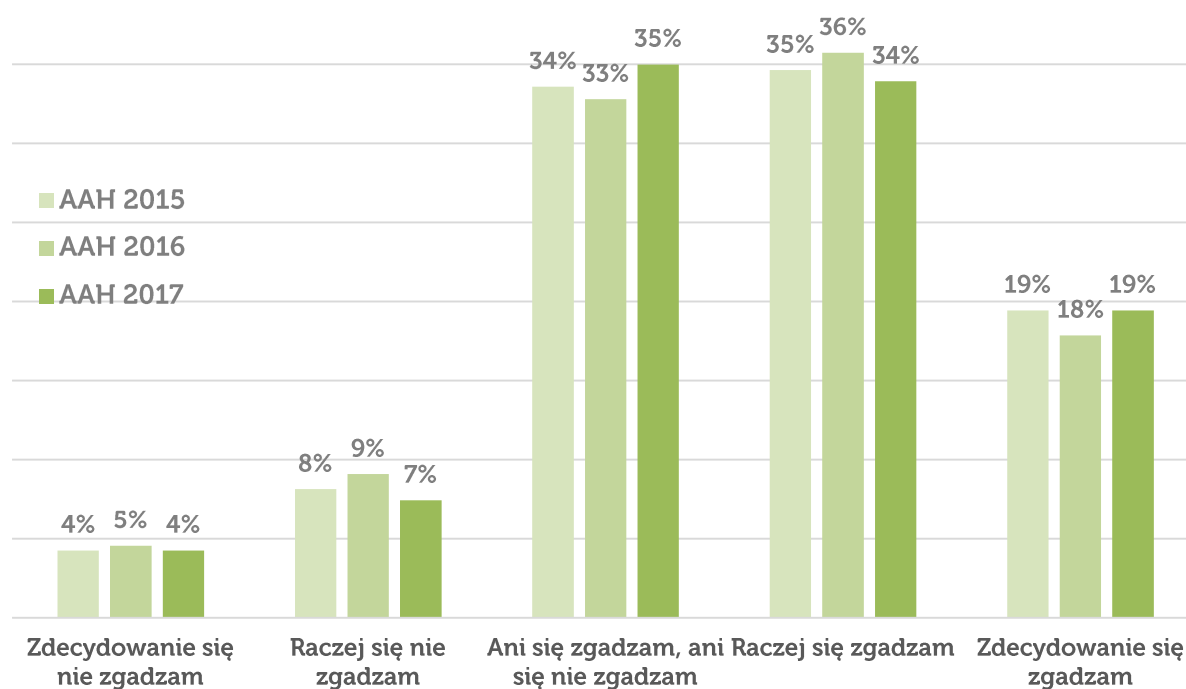
Praca z planem kształcenia istotnie pomaga nam pracować nad rozwojem kadry w hufcu.



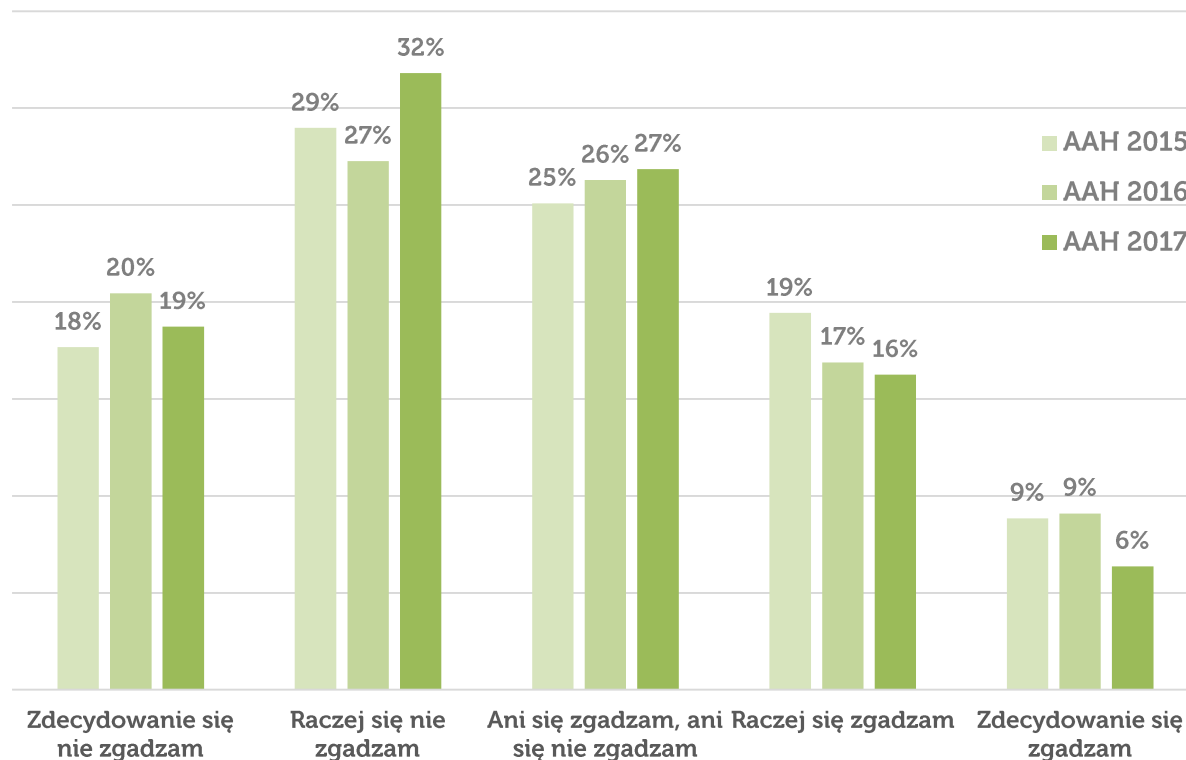
Plan kształcenia niewiele zmienia w naszych działaniach kształceniowych.



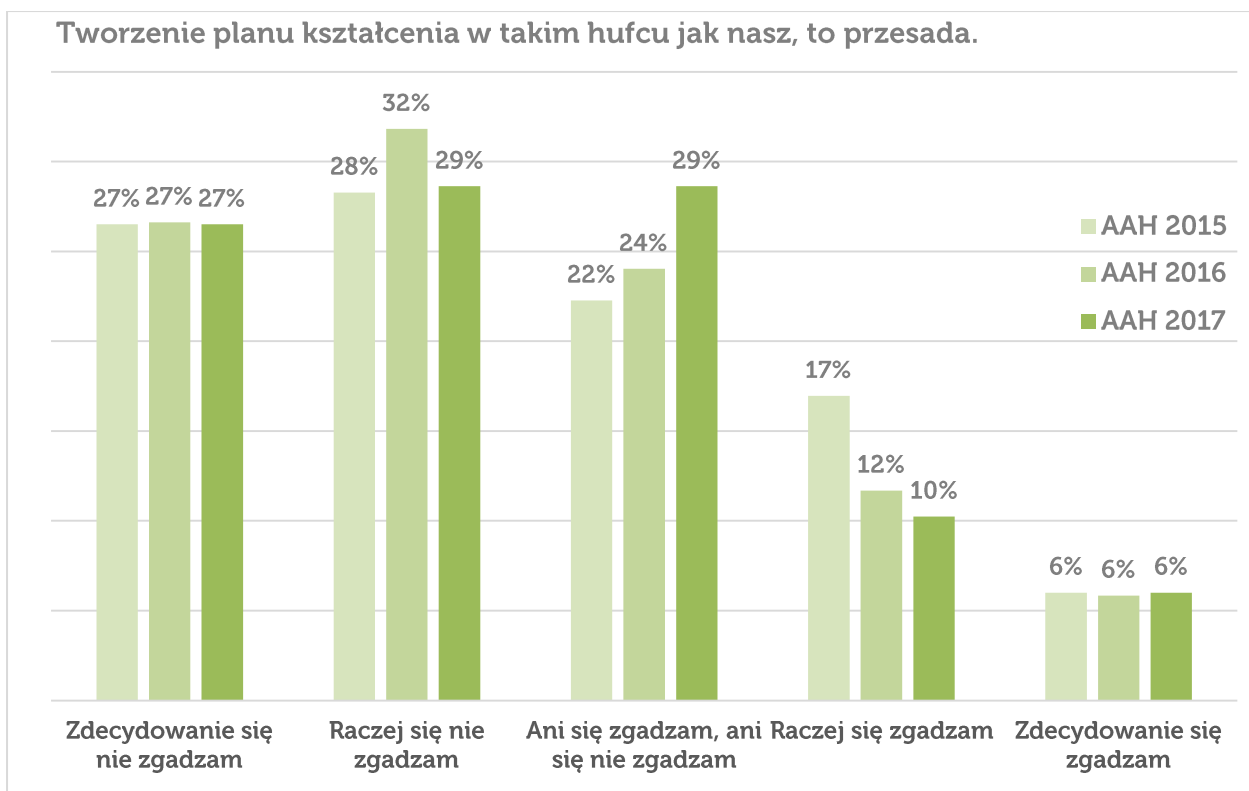
Przygotowanie i przyjęcie planu kształcenia pomogło nam sprecyzować i uporządkować kształcenie w hufcu.



Sformalizowany plan kształcenia to przesadna biurokracja.



Tworzenie planu kształcenia w takim hufcu jak nasz, to przesada.



WNIOSKI:

Wszystkie chorągwie ZHP są samodzielne w zakresie organizacji kształcenia, mają powołany i działający ChZKK (11 chorągwi) lub SI (6 chorągwi). Nigdy wcześniej nie udało się osiągnąć takiego stanu, a otwiera on szansę dalszego rozwoju kształcenia we wszystkich chorągwiach i właściwego wsparcia hufców. Chorągwie włożyły wiele pracy w obszar kształcenia i widoczne są tego efekty – z perspektywy Głównej Kwatery ZHP zadanie wspierania budowania zespołów chorągwiowych zostało zrealizowane i w kolejnej kadencji można się skupić na wspieraniu działania zespołów i podnoszeniu jakości kształcenia.

Najczęściej organizowaną formą kształcenia na poziomie chorągwi jest kurs podharc mistrzowski. W ciągu ostatnich trzech lat stopniowo wzrasta też liczba kursów: kadry kształcącej, członków KSI i przewodnikowskich 35+. Najbardziej organizowane są kursy dla namiestników oraz drużynowych 35+ (te drugie zapewne dopiero startują, w ślad za rosnącym zapotrzebowaniem). Kursy dla członków komend hufców nie są organizowane rokrocznie, ale najczęściej w okresie po zjazdach hufców (po wyborze nowych władz). Połowa chorągwi podejmuje się wciąż organizacji kursów drużynowych – w odpowiedzi na potrzeby hufców, które nie są w stanie ich zrealizować samodzielnie. Należy konsekwentnie dążyć do tego, aby hufce były samodzielne kształceniowo, rozwijając je kadrowo i wspierając powstawanie HZKK/MZKK. Powinno być to główne zadania SI/ChZKK w najbliższych latach.

Ponad 60% hufców uważa, że wsparcie, jakiego udziela im chorągiew w zakresie kształcenia kadry i przygotowywania jej do funkcji jest „dobre”, „bardzo dobre” lub „wspaniałe”. Ponad 60% hufców uważa, że wsparcie w organizacji kształcenia jest na poziomie „dobrym”, „bardzo dobrym” lub „wspaniałym”. Niewystarczające lub słabe wsparcie w tych obszarach deklaruje tylko 9-14% hufców. W skali całego Związku są to wyniki zadowalające, bez większych zmian czy wahań w okresie ostatnich trzech lat. Tak wysoka ocena świadczy dobrze o jakości pracy chorągwiowych zespołów kadry kształcącej i szkół instruktorskich, co pokrywa się z obserwacjami działań większości zespołów z perspektywy Głównej Kwatery ZHP.

To, co się wyraźnie zmieniło, to ocena hufców dotycząca tego, jak chorągiew zbadała i uwzględniła potrzeby hufca w planowaniu kształcenia oraz jak zrealizowała te potrzeby w praktyce. Poziom zadowolenia hufców wzrósł w roku 2017 w porównaniu do lat poprzednich o ponad 40 p.p., co jest zjawiskiem pozytywnym.

45% hufców jest samodzielnych kształceniowo i ma działający zespół kadry kształcącej (hufcowy lub międzyhufcowy). Wg danych z arkuszy analizy hufca jest to nieco wyższy procent (59%), który został zweryfikowany dzięki współpracy i rzetelnej ocenie dokonanej przez szefów ChZKK/SI. W obu wersjach potwierdza się natomiast fakt, że liczba zespołów w ostatnich latach stale, acz powoli rośnie. Najlepszy stan prezentuje Chorągiew Gdańska, w której aż 84% w hufców działa HZKK/MZKK oraz Chorągiew Kujawsko-Pomorska (77%). Powyżej średniej lokują się również chorągwie: Stołeczna (61,5%), Podkarpacka (58%), Dolnośląska (50%) i Zachodniopomorska (50%). Najtrudniejsza sytuacja jest w chorągwiach: Ziemi Lubuskiej (8%), Opolskiej (11%) i Warmińsko-Mazurskiej (14%).

Rośnie liczba hufców, które organizowały (samodzielnie lub z innym hufcem) kursy przewodnikowskie, w skali organizacji jest to aż 72% hufców (dane z AAH 2017). To bardzo obiecująca tendencja, z której można wnioskować, że również hufce niesamodzielne kształceniowo aktywnie angażują się w organizację kursów dla przyszłych instruktorów. 1/3 hufców wysyła także swoją kadrę na kursy organizowane przez inne jednostki, co ma na pewno dwa walory: wzmacnia kadrowo komendy kursów i pozwala na rozwijanie doświadczenia kadry kształcącej.

Liczba kursów drużynowych organizowanych w hufcach przedstawia się dużo gorzej, tylko 19% hufców organizuje kursy drużynowych zuchowych, 22% – drużynowych harcerskich, 13% – drużynowych starszoharcerskich, 7% – drużynowych wędrowniczych. Liczby te wahają się względem lat poprzednich o 1-3 punktów procentowych, wykazując spadek (poza kursami drużynowych zuchowych). Zdecydowana większość hufców nie organizuje kursów drużynowych w ogóle, co nie dziwi w zestawieniu z danymi z poziomu chorągwi (połowa chorągwi organizuje kształcenie drużynowych).

W większości hufców tworzone są plany kształcenia (bez względu na to, czy działa tam ZKK), tylko 12% hufców takich planów nie tworzy. Ponad połowa hufców konsultuje plany na etapie ich tworzenia z drużynowymi.

Ponad połowa hufców uważa, że praca z planem kształcenia istotnie pomaga im w pracy nad rozwojem kadry w hufcu. Tylko 1/5 hufców twierdzi, że plan kształcenia niewiele zmienia w podejmowanych przez nich działaniach kształceniowych. Ponad połowa hufców uznała, że przygotowanie i przyjęcia planu pomogło im sprecyzować i uporządkować kształcenie w hufcu, zaś sformalizowany plan kształcenia nie jest przesadną biurokracją. Tylko 16% hufców uważa, że tworzenie planu w swoim hufcu za „przesadę”. Można na tej podstawie wnioskować, że hufce nie traktują planu kształcenia jako zbędnej czy uciążliwej biurokracji, ale wnosi ono wartość dodaną do ich pracy.

V. PEŁNIENIE FUNKCJI I PRACA PRZEŁOŻONEGO Z KADRĄ

Praca przełożonego z kadra uwzględnia:

- przed mianowaniem na funkcję: weryfikację kandydata pod względem przygotowania do pełnienia funkcji (w tym spełnienia wymagań formalnych, posiadania predyspozycji, postawy wynikającej z Przyrzeczenia i Prawa Harcerskiego), uzgodnienie opisu funkcji,
- mianowanie na funkcję: delegowanie zadań i uprawnień, a następnie powołanie na funkcję w rozkazie,
- w trakcie pełnienia funkcji: bieżące wspieranie kadry w indywidualnym rozwoju i pracy nad sobą oraz sprawowaniu funkcji, nadzór nad realizacją zadań, wspieranie w indywidualnym rozwoju (stopnie harcerskie i instruktorskie, Instruktorska Ścieżka Rozwoju, w tym Mapa Kompetencji, szkolenia, miana kadry wspierającej), ewaluacja (ocena, wyciąganie wniosków), nagradzanie za osiągnięcia,
- w okresie poprzedzającym zakończenie czasu pełnienia funkcji: wsparcie w podjęciu decyzji o zmianie funkcji, przedłużeniu służby lub odejściu,
- na etapie zakończenia służby na funkcji: podsumowanie i ocenę, wnioski z pełnienia funkcji, podziękowanie za służbę, nakreślenie możliwości dalszego rozwoju przez podjęcie służby na innej funkcji.

PEŁNIENIE FUNKCJI I PRACA Z KADRĄ NA POZIOMIE CHORAĞWI

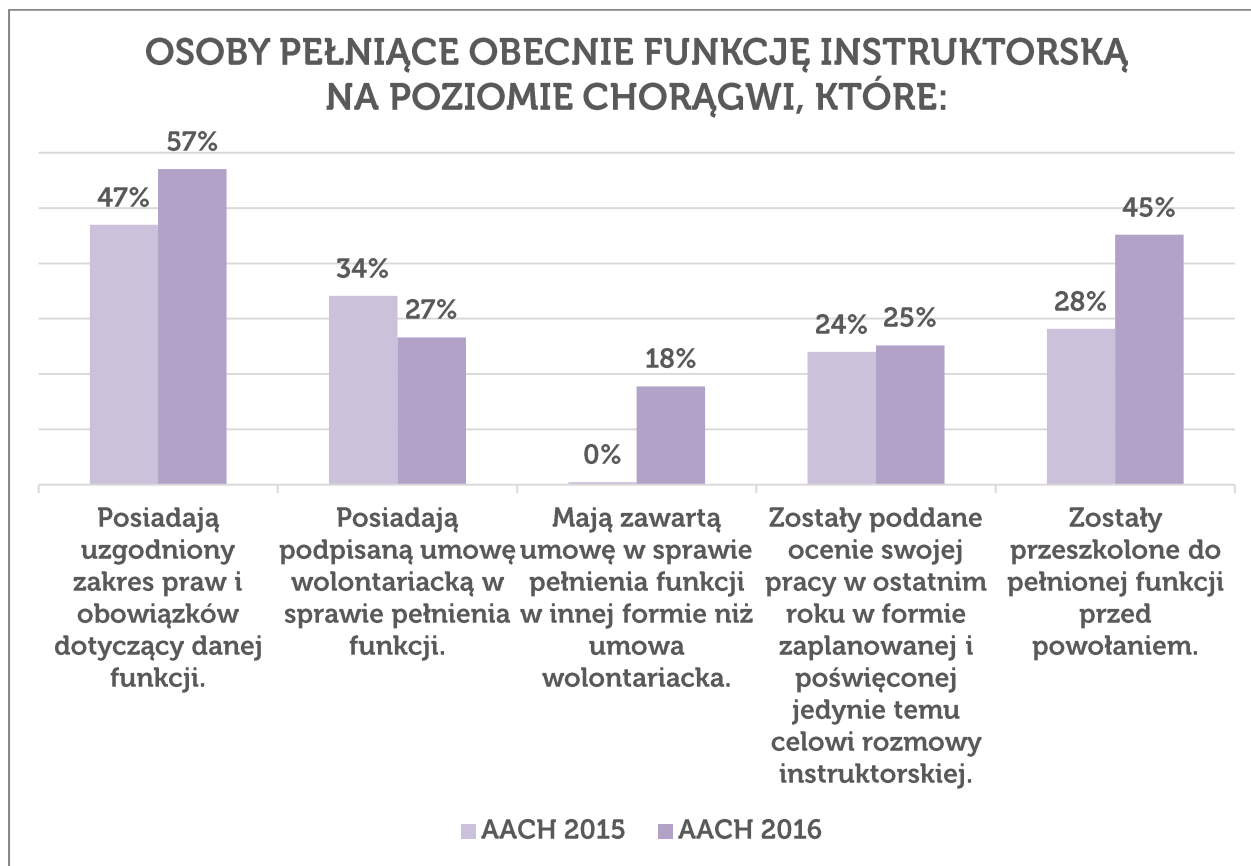
Na potrzeby ewaluacji porównano dane z arkuszy analizy chorągwi. Należy mieć na uwadze fakt, że liczba chorągwi wypełniających arkusz w danym roku się różniła⁴.

⁴ Na pytania dotyczące liczby osób pełniących funkcję instruktorską oraz rezygnacje z funkcji odpowiedziały odpowiednio: AACH 2015 – 16 chorągwi, AACH 2016 – 12 chorągwi, AACH 2017 – 16 chorągwi (w AACH 2017 zadano tylko pytania o rezygnacje, zaś pozostałych nie).

W poniższej tabeli podano liczbę kadry pełniącej funkcje na poziomie chorągwi w kolejnych latach oraz liczbę kadry, która zrezygnowała z pełnienia funkcji (z różnych powodów).

	2015	2016	2017
Liczba osób pełniących funkcję instruktorską na poziomie komendy chorągwi	820	766	b.d.
Liczba osób, które zrezygnowały z funkcji instruktorskiej na poziomie komendy chorągwi w roku 2015/2016? [z powodu zakończenia kadencji poprzednich władz chorągwi]	27	12	4
Liczba osób, które zrezygnowały z funkcji instruktorskiej na poziomie komendy chorągwi w roku 2015/2016? [z innych powodów niż zakończenie kadencji poprzednich władz chorągwi]	64	37	38

Z perspektywy pracy przełożonego z kadrami istotne wydają się kwestie poruszone w kilku pytaniach kierowanych do chorągwi a dotyczących: delegowania zadań i uprawnień, weryfikacji kandydatów pod względem przygotowania do pełnienia funkcji czy dokonania podsumowania i oceny. Wyniki podane zostały w ujęciu procentowym, aby możliwe było ich porównanie w kolejnych latach.

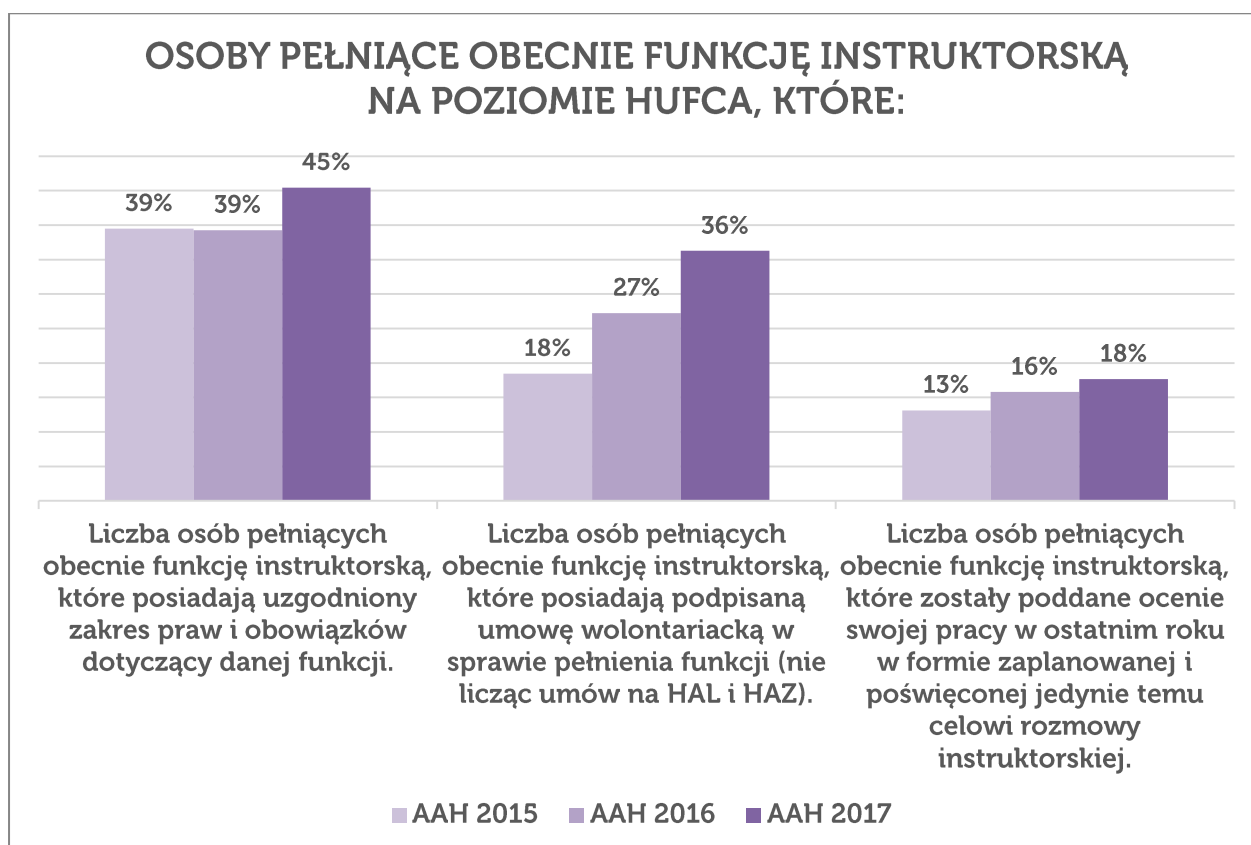


PEŁNIENIE FUNKCJI I PRACA Z KADRĄ NA POZIOMIE HUFCA

Na potrzeby ewaluacji porównano dane z arkuszy analizy hufca. Należy mieć na uwadze fakt, iż liczba hufców wypełniających arkusz w danym roku się różniła⁵. W poniższej tabeli podano liczbę kadry pełniącej funkcje na poziomie chorągwi w kolejnych latach oraz liczbę kadry, która zrezygnowała z pełnienia funkcji.

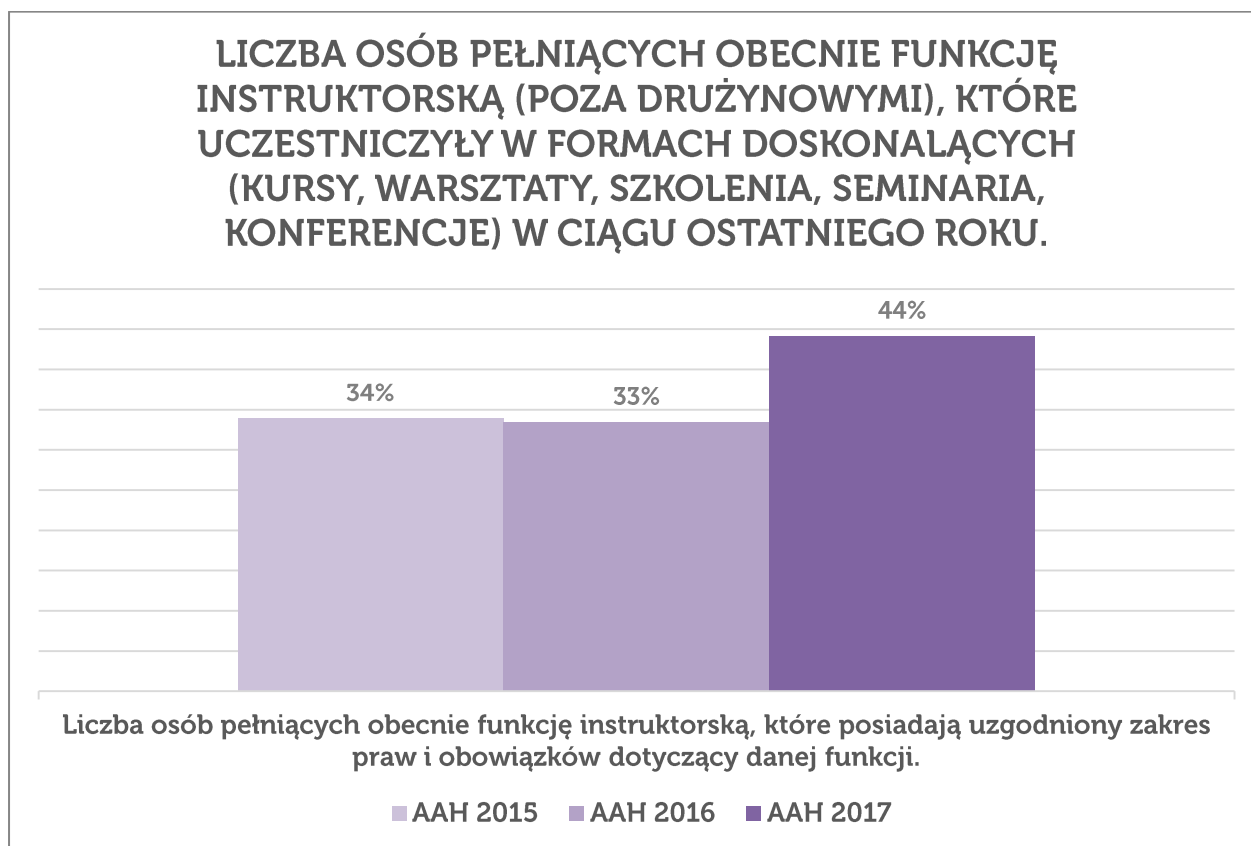
	2015	2016	2017
Liczba osób pełniących funkcję instruktorską na poziomie hufca (poza drużynowymi)	5618	6254	5424
Liczba drużynowym ogółem	5529	6406	5832
Liczba kadry ogółem	11147	12660	11256
Liczba osób, które zrezygnowały z funkcji instruktorskiej na poziomie komendy chorągwi w roku 2015/2016? [z powodu zakończenia kadencji poprzednich władz chorągwi]	676	701	752

Hufce zapytane zostały również o liczbę osób, które posiadają opis funkcji, podpisaną umowę wolontariacką oraz zostały poddane ocenie swojej pracy w danym roku.



⁵ Na pytania dotyczące liczby osób pełniących funkcję instruktorską oraz rezygnacje z funkcji odpowiedziały odpowiednio: AAH 2015 – 306 hufców, AAH 2016 – 308 hufców, AAH 2017 – 283 hufce.

Do bieżącego wsparcia, jakiego przełożony może udzielić kadrze w trakcie pełnienia funkcji, należy rozwijanie wiedzy i umiejętności przez doszkalanie (udział w formach doskonalących, kursach czy warsztatach). Hufcom zadano pytanie, czy kadra hufca (poza drużynowymi) uczestniczy w takich formach doskonalących. Odpowiedzi na wykresie poniżej.



Kolejnym pytaniem, jakie zadano hufcom w ramach AAH, była ocena wsparcia, jakie hufiec uzyskuje od komendy chorągwi w zakresie wspierania kadry w pełnieniu funkcji. Oceny należało dokonać w sześciostopniowej skali, od „niewystarczającego” do „wspaniałego”.

WSPIERANIE KADRY W PEŁNIENIU FUNKCJI	2015	2016	2017
niewystarczające	10%	6%	10%
słabe	20%	14%	17%
przeciętne	29%	32%	28%
dobre	31%	35%	35%
bardzo dobre	9%	12%	10%
wspaniałe	0%	1%	1%
Liczba respondentów	286	308	283

DRUŻYNOWI – PRZYGOTOWANIE DO FUNKCJI, MOTYWACJA I WSPARCIE

Dla oceny rzeczywistego potencjału kadrowego ZHP niezbędnego do realizacji misji wychowawczej Związku warto pochylić się nad szczególną grupą kadry, jaką są drużynowi – ich przygotowaniem do pełnienia funkcji, przeszkoleniem i motywacją do działania.

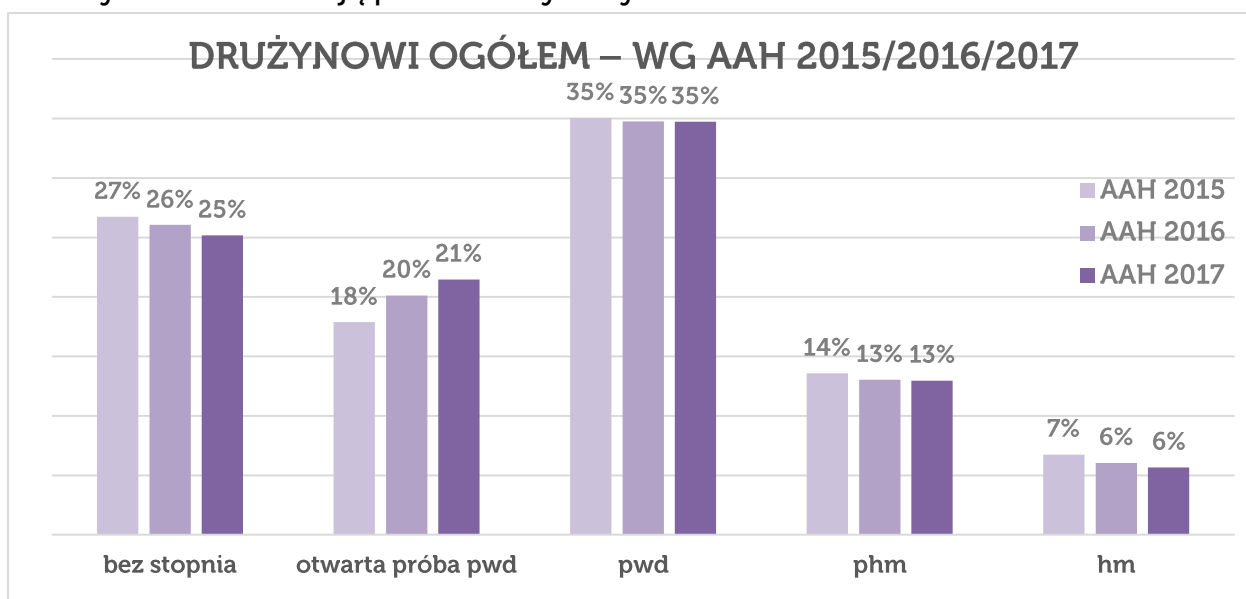
Według Statutu ZHP funkcja drużynowego powinna być powierzana instruktorom, a tylko w wyjątkowym przypadkach osobom nieposiadającym stopnia instruktorskiego. Do zobrazowania rzeczywistego stanu posłużą dane z arkuszy analizy hufca oraz dodatkowo z Badania Drużynowego.

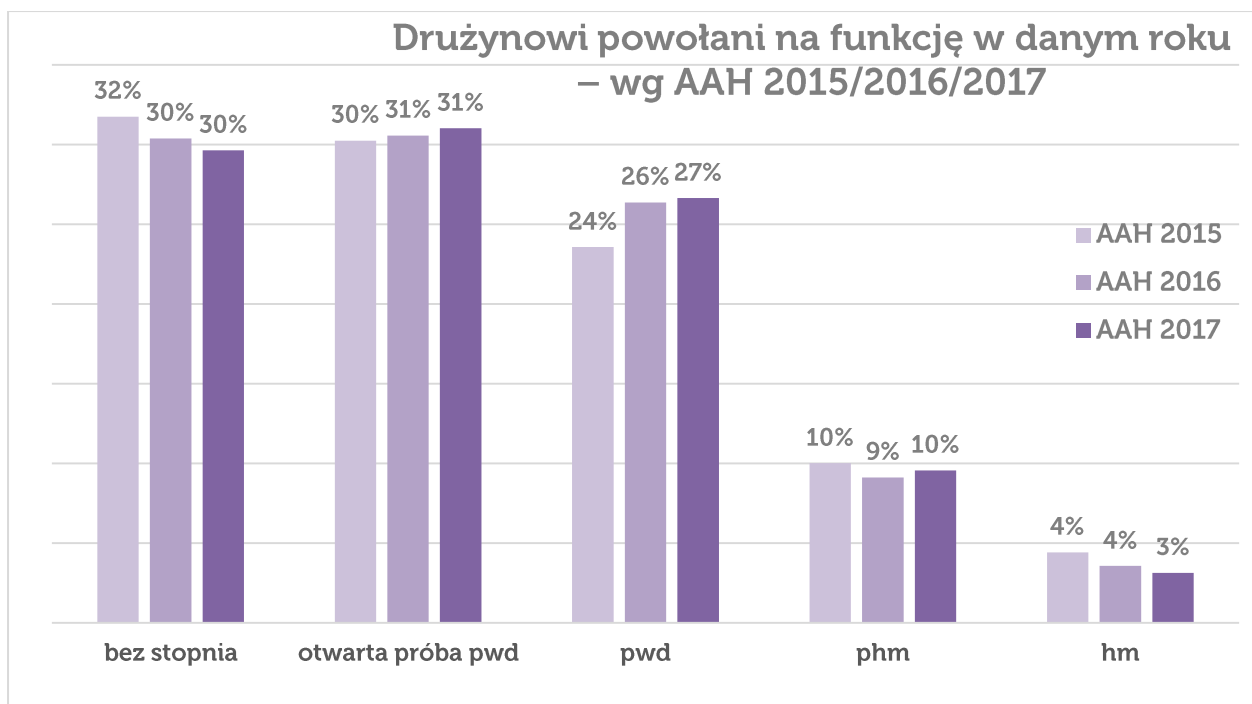
Stopień instruktorski respondentów (wg Badania drużynowego 2015 i 2016):

Badanie drużynowego	2015	2016	2017
nie posiadam stopnia, ani otwartej próby	12,3%	12,0%	4%
mam otwartą próbę na stopień przewodnika/czki	28,5%	54,0%	24%
przewodnik/przewodniczka	41,0%	18,0%	50%
podharc mistrz/podharc mistrzyni	14,8%	11,0%	19%
harc mistrz/harc mistrzyni	3,5%	5,0%	3%
Liczba respondentów	576	575	286

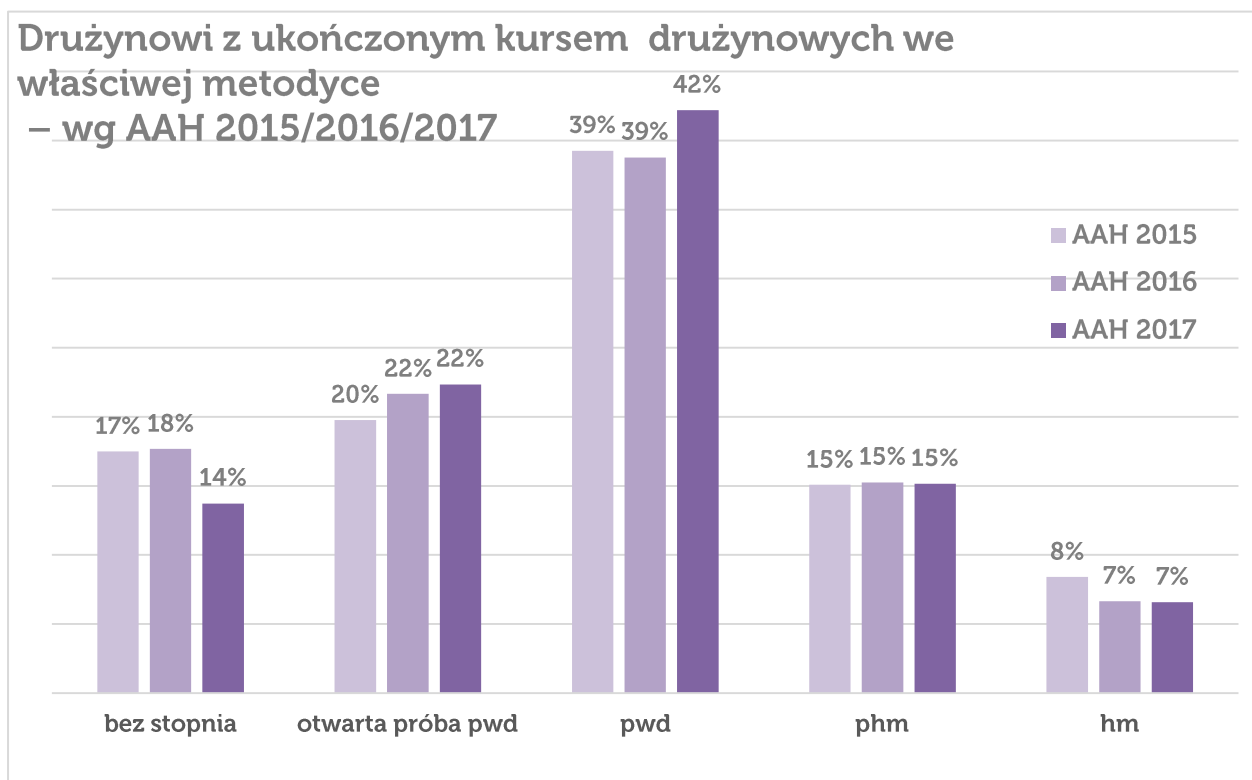
Najwięcej respondentów, którzy uczestniczyli w badaniu w 2015 r. posiadało stopień przewodniczki/przewodnika (41,00%), zaś odsetek osób niebędących instruktorami wynosił 40,8%. Badanie z roku 2016 wykazało zauważalnie większy współczynnik osób bez stopnia instruktorskiego biorących udział w badaniu – 66%. W roku 2017 proporcje zmieniły się na korzyść osób posiadających stopień pwd., zaś odsetek osób niebędących instruktorami wyniósł tylko 28%.

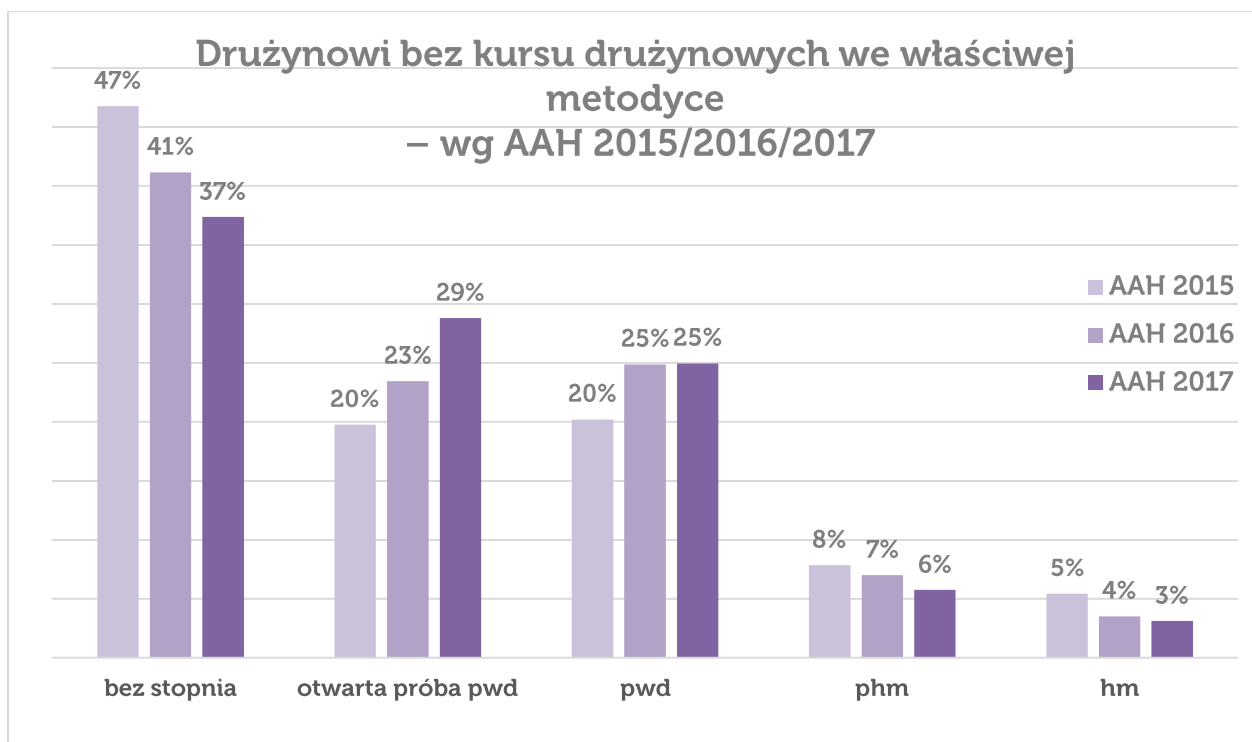
Stopień instruktorski drużynowych ogółem oraz tych powoływanych na funkcję w danym roku obrazują poniższe wykresy.



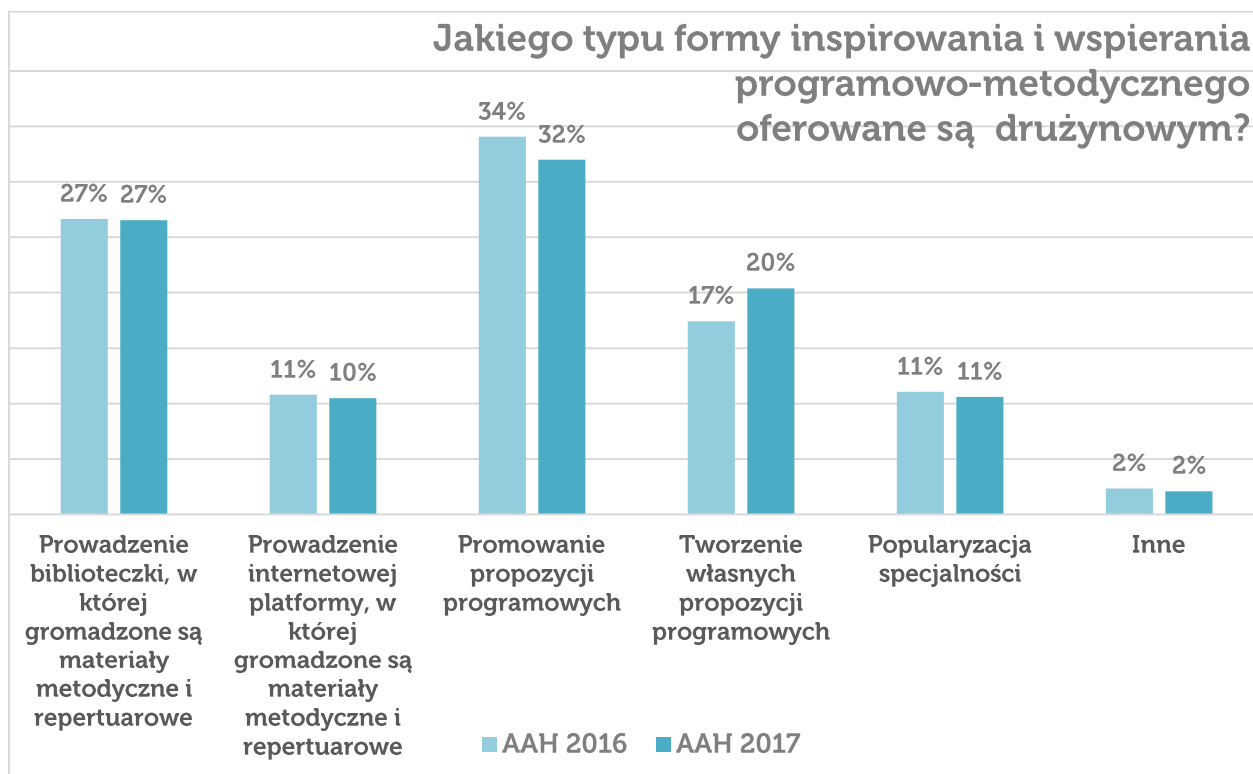


Przeszkolenie do funkcji jest, obok odbycia praktyki, kolejnym niezbędnym elementem procesu przygotowania drużynowego do funkcji. W arkuszach analizy hufca każdego roku pytano o stan przeszkolenia drużynowych, w podziale na grupy – w zależności od stopnia instruktorskiego (lub jego braku). Pytano również o osoby nieposiadające odpowiedniego przeszkolenia, czyli ukończenia kursu we właściwej metodyce (nie pytano, czy dany drużynowy nie ukończył wcześniej kursu w innej metodyce).

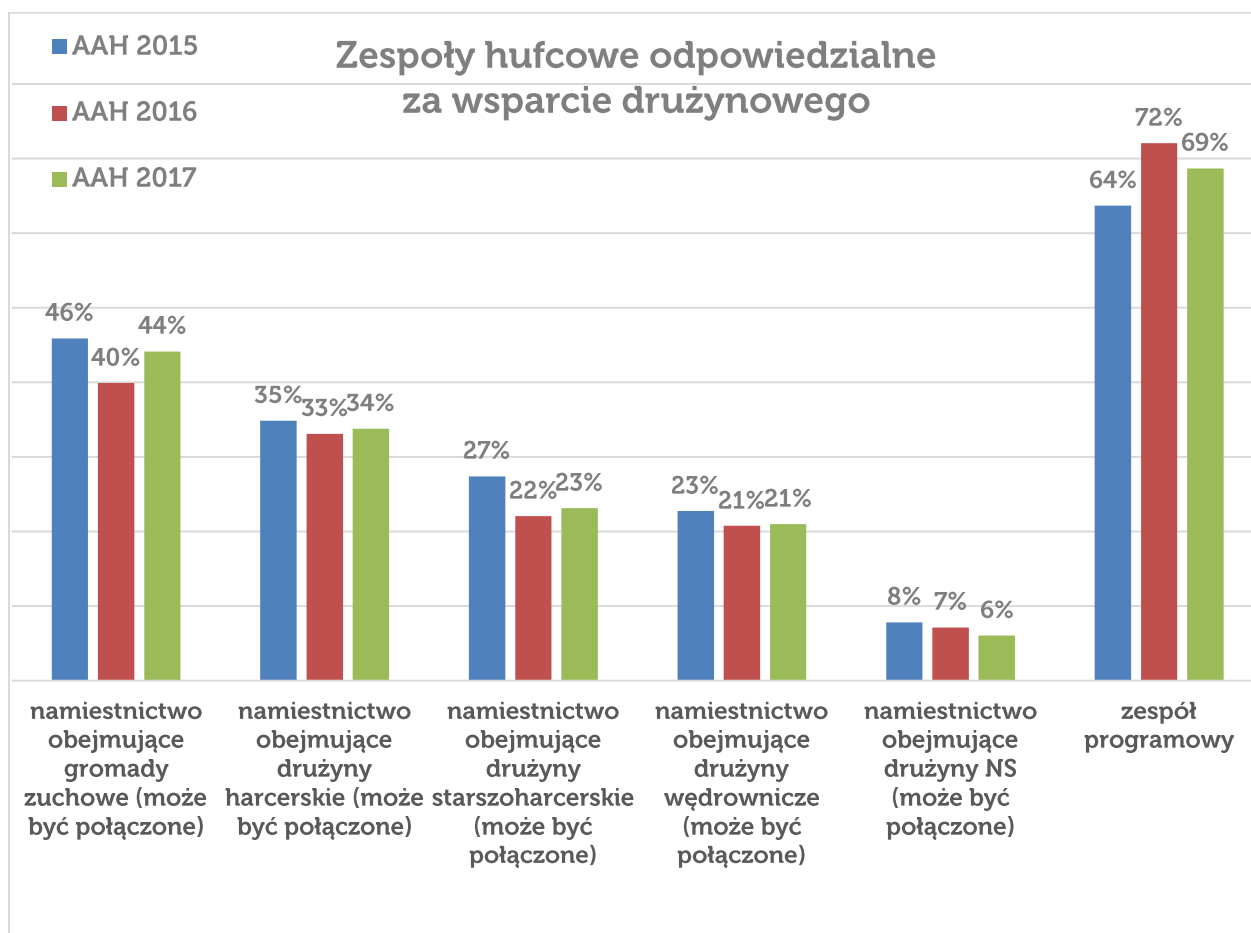




Na potrzeby ewaluacji z arkuszy analizy hufca zaczerpnięto również dane dotyczące wspierania drużynowych w pełnieniu funkcji. Hufce pytano o to, jakie formy inspirowania i wspierania programowo-metodycznego oferują drużynowym oraz jakie zespoły wspierające drużynowego w pracy metodycznej działają w hufcu.



Wśród innych form wsparcia drużynowych hufce wymieniały m.in.: zbiórki kadry, wymiana materiałów w grupach metodycznych, warsztaty tematyczne, spotkania w pionach metodycznych – wymiana doświadczeń, prenumerata czasopisma CZUWAJ, indywidualne rozmowy, forum dyskusyjne, działania wewnątrz szczepów i namiestnictw, dzielenie się dorobkiem, konsultacje, odprawy drużynowych, organizacja przedsięwzięć przy pomocy komendy, panele dyskusyjne, promowanie najlepszych przez nadanie tytułu instruktora roku, zbiórki drużyny drużynowych.



WNIOSKI:

Na poziomie chorągwi wzrasta liczba instruktorów, którzy posiadają uzgodniony z przełożonym opis funkcji (prawie 60% w roku 2016), co oznacza, że komendy chorągwi coraz chętniej wykorzystują to narzędzie pracy z kadrą w swojej codziennej pracy.

Prawie połowa instruktorów na poziomie chorągwi została przeszkolona do pełnionej funkcji przed jej objęciem. Ich liczba znacząco wzrosła pomiędzy rokiem 2015 a 2016, co jest zjawiskiem pozytywnym i można stwierdzić, że komendy chorągwi coraz większą uwagę przykładają do odpowiedniego przygotowania kandydatów do funkcji (lub kandydaci sami dbają o to, aby takie przygotowanie posiadać).

Nieco gorzej przedstawia się sytuacja w hufcach, gdzie mniej niż połowa kadry posiada uzgodniony zakres praw i obowiązków. Rośnie za to liczba podpisanych umów wolontariackich (pytanie dlaczego w ślad za tym nie są tworzone opisy funkcji, które powinny iść w parze w umowami) oraz nieznacznie rozwija się praktyka podsumowywania i oceny pracy na funkcji.

40-56% hufców uznało, że wsparcie, jakie hufiec uzyskuje od komendy chorągwi w zakresie wspierania kadry w pełnieniu funkcji jest dobre, bardzo dobre lub wspaniałe. Połowa hufców nie jest usatysfakcjonowana wsparciem udzielonym przez chorągiew. Warto pochylić się nad tym, jakimi zasobami chorągwie dysponują, kierując do takich zadań, czy badają potrzeby hufców w tej materii oraz na co kładą główny nacisk. Nie da się tego typu wsparcia realizować bez diagnozy sytuacji konkretnych hufców, które różnią się znacząco od siebie i w związku z tym mogą mieć inne potrzeby.

Znaczna część gromad i drużyn jest prowadzona przez osoby nieposiadające stopnia instruktorskiego a co za tym idzie niezbędnego poziomu dojrzałości do kierowania pracą wychowawczą. Działalność tych drużyn wymaga w związku z tym większego nadzoru i wsparcia ze strony komendy hufca (i podległych jej zespołów). Bez wątplenia lepszą praktyką byłoby stosowanie się do zapisów Statutu ZHP przez komendantów hufców i powoływanie na funkcję drużynowych osób bez stopnia wyłącznie w wyjątkowych przypadkach (dziś jest to nagminne).

Trudno mówić o trendach na podstawie danych z Badania drużynowego, biorąc pod uwagę fakt, że w roku 2017 zmalała dwukrotnie liczba respondentów biorących udział w tym badaniu (w poprzednich latach dane z badania były najbardziej rzetelnym źródłem wiedzy, zaś badana grupa reprezentatywna dla ZHP). Jednoznaczne wnioskowanie o wystąpieniu trendu lub jego braku byłoby ryzykowne, ale zastanawiać może odwracająca się w kolejnych latach proporcja przewodników do osób z otwartą próbą przewodnikowską. Być może mamy do czynienia ze zmianą o charakterze sinusoidalnym a nie, jak do tej pory twierdzono, z trendem spadkowym? Dane z AAH nie pokazują tak wyraźnych różnic, jedynie stopniowy spadek drużynowych bez stopnia i wzrost tych z otwartą próbą przewodnikowską.

Przeszkolenie drużynowych do funkcji również pozostawia wiele do życzenia i jest w jakimś stopniu powiązane z posiadanym stopniem instruktorskim – brak przeszkolenia najbardziej dotyczy drużynowych bez stopnia i otwartej próby pwd., zaś maleje w gronie instruktorów. Komendy hufców deklarowały, że 14-18% drużynowych bez stopnia (i bez otwartej próby pwd.) ukończyło kurs drużynowych – pytanie: jak, skoro od ośmiu lat do wzięcia w nim udziału niezbędne jest wcześniejsze ukończenie kursu przewodnikowskiego?

Najchętniej wykorzystywaną formą inspirowania drużynowych jest popularyzowanie propozycji programowych, co ma miejsce w ponad 30% hufców. Prawie 30% hufców prowadzi też biblioteczkę, w której gromadzone są materiały metodyczne

i repertuarowe. 1/5 hufców deklaruje tworzenie własnych propozycji programowych, zaś nieco ponad 10% hufców prowadzi internetowe platformy z materiałami metodycznymi oraz popularyzuje specjalności.

Namiestnictwo jako sposób pracy z drużynowymi oraz wspieranie ich w zakresie programowo-metodycznym nie jest niestety zjawiskiem obecnym w większości hufców. Najlepsze wsparcie mają tu zdecydowanie gromady zuchowe, jako że w ponad 40% hufców działa namiestnictwo wspierające ich pracę. Ponad 30% hufców deklaruje posiadanie namiestnictwa harcerskiego (bądź łączonego), ponad 20% – starszoharcerskiego i wędrowniczego. Do rzadkości należą namiestnictwa Nieprzetartego Szlaku.

W prawie 70% hufców działa zespół programowy. Trudno powiedzieć, w jakim procencie pokrywa rzeczywiste zapotrzebowanie drużyn na wsparcie programowo-metodyczne w hufcach, gdzie nie ma namiestnictw – zadania tego zespołu mogą być różnie definiowane. W tej chwili trwają prace i konsultacje nad ustaleniem priorytetowych zadań hufca, chorągwi i GK w zakresie wsparcia drużynowego.

VI. EWALUACJA

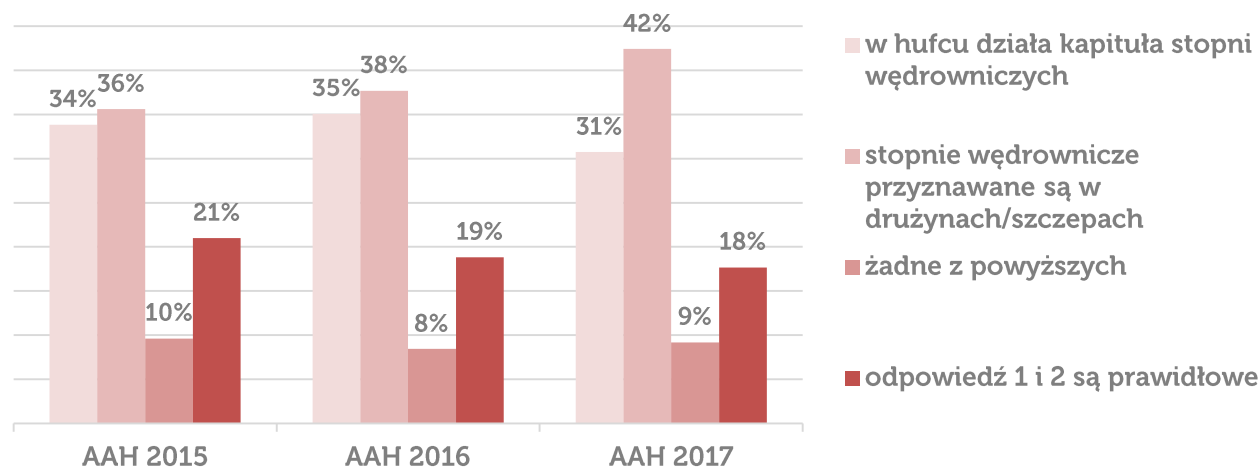
Ten etap procesu został wyodrębniony w trakcie prac nad zmianami w dokumencie „System pracy z kadrą w ZHP” i wprowadzony do niego w marcu 2017 r. W latach wcześniejszych nie był zatem badany, zaś Arkusz Analizy Hufca udostępniony hufcom w 2017 r. pozostał w niezmienionej formie. Obecnie nie posiadamy wiarygodnego źródła danych, w oparciu o które można dokonać analizy i wypracować wnioski.

VII. SAMOKSZTAŁCENIE I PRACA NAD SOBĄ

STOPNIE HARCERSKIE

Na etapie pozyskiwania dla organizacji młodej kadry szczególną rolę pełnią stopnie harcerskie, a przede wszystkim stopnie wędrownicze. Przez sukcesywne wprowadzanie do nich elementu stałej służby, pełnionej również na rzecz własnej organizacji, wzmacniamy w harcerzach starszych i wędrownikach potrzebę podejmowania coraz trudniejszych funkcji w organizacji. W arkuszach analizy hufca nie badano szczegółowo, ile i jakie stopnie wędrownicze zdobywane są przez kadrę (osoby pełniące funkcje w wieku 16-21 lat, głównie przybocznych i drużynowych), spytano natomiast hufce o to, jakie możliwości zdobywania stopni mają wędrownicy. Odpowiedzi na poniższym wykresie.

W jaki sposób w hufcu zdobywane są stopnie wędrownicze?

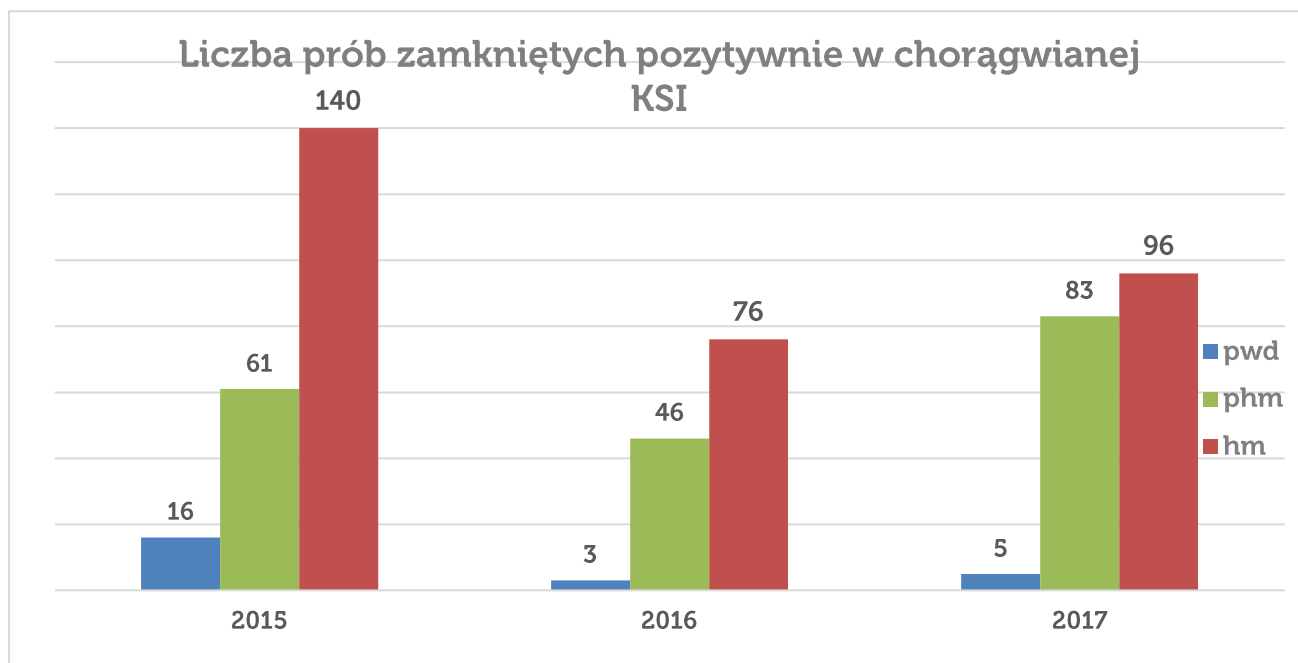
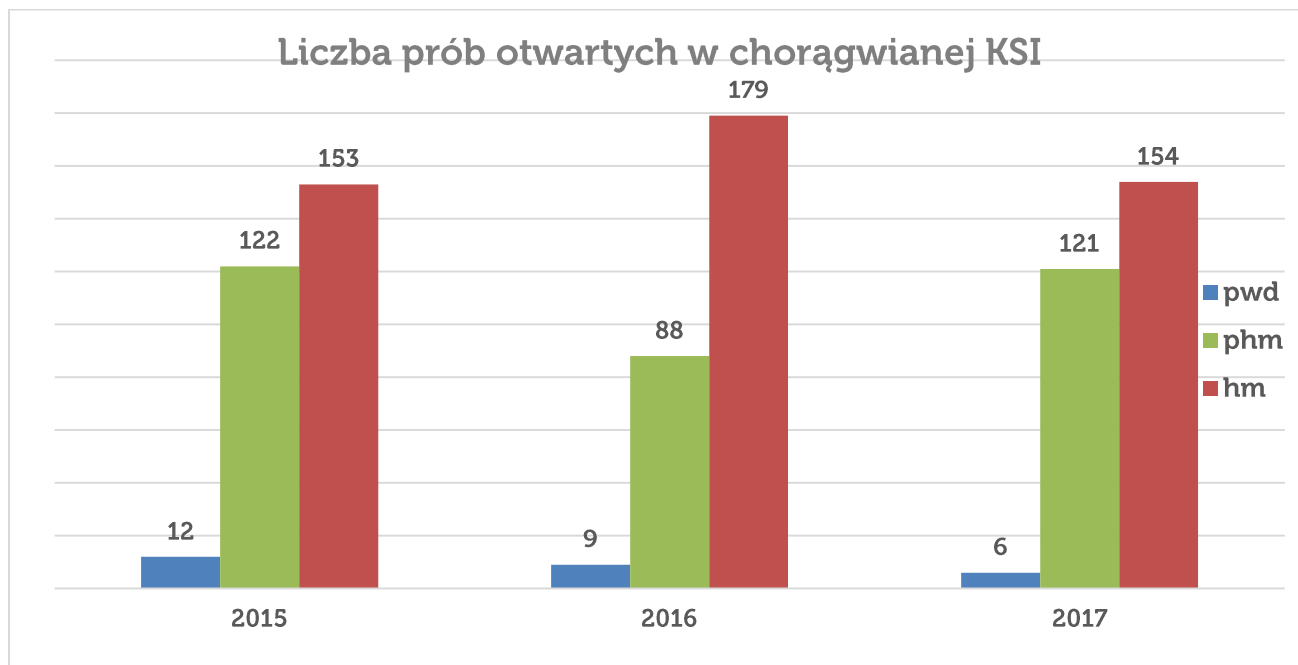


KOMISJE STOPNI INSTRUKTORSKICH NA POZIOMIE CHORĄGWI

Wg stanu na koniec IV kwartału 2017 r. w każdej chorągwi ZHP działa chorągwianna komisja stopni instruktorskich. Wszystkie komisje posiadają uprawnienia do prowadzenia prób harcmistrzowskich.

Nazwa ChKSI	Data ważności uprawnień
KSI Chorągwi Białostockiej	do 30.06.2019
KSI Chorągwi Dolnośląskiej	do 30.09.2018
KSI Chorągwi Gdańskiej	do 30.06.2020
KSI Chorągwi Kieleckiej	do 30.06.2020
KSI Chorągwi Krakowskiej	do 30.09.2018
KSI Chorągwi Kujawsko-Pomorskiej	do 30.06.2020
KSI Chorągwi Lubelskiej	do 30.09.2018
KSI Chorągwi Łódzkiej	do 30.06.2018
KSI Chorągwi Mazowieckiej	do 30.06.2018
KSI Chorągwi Opolskiej	do 30.06.2019
KSI Chorągwi Podkarpackiej	do 31.12.2018
KSI Chorągwi Stołecznej	do 31.12.2019
KSI Chorągwi Śląskiej	do 30.06.2020
KSI Chorągwi Warmińsko-Mazurskiej	do 31.08.2018
KSI Chorągwi Wielkopolskiej	do 30.06.2018
KSI Chorągwi Zachodniopomorskiej	do 31.12.2019
KSI Chorągwi Ziemi Lubuskiej	do 30.06.2018

Istotnym wskaźnikiem jest również liczba prób instruktorskich otwartych i zamkniętych w poszczególnych latach, które są kluczowym narzędziem samorozwoju instruktorów. Dane pochodzą z arkuszy analizy chorągwi, które w zależności od roku badania wypełniła różna liczba chorągwi⁶.



⁶ Na pytania dotyczące liczby osób pełniących funkcję instruktorską oraz rezygnacje z funkcji odpowiedziały odpowiednio: AACH 2015 – 16 chorągwi, AACH 2016 – 12 chorągwi, AACH 2017 – 16 chorągwi.

W arkuszach analizy hufca zadano też pytania o wsparcie, jakie hufce otrzymują od komend swoich chorągwi w obszarze inspirowania kadry do samokształcenia i pracy nad sobą. Odpowiedzi można było udzielić w 5-stopniowej skali, wyniki prezentuje poniższa tabela.

INSPIROWANIE KADRY DO SAMOKSZTAŁCENIA I PRACY NAD SOBĄ	2015	2016	2017
niewystarczające	10%	7%	9%
słabe	23%	19%	18%
przeciętne	30%	33%	32%
dobrze	28%	31%	30%
bardzo dobrze	7%	9%	9%
wspaniałe	1%	1%	1%
Liczba respondentów	286	308	283

Hufcom zdano też szereg pytań o wsparcie, jakiego chorągwią KSI udziela hufcowej KSI, jak układa się współpraca pomiędzy tymi zespołami oraz czy częstotliwość kontaktów jest wystarczająca z perspektywy hufca. Wyniki w tabelach poniżej.

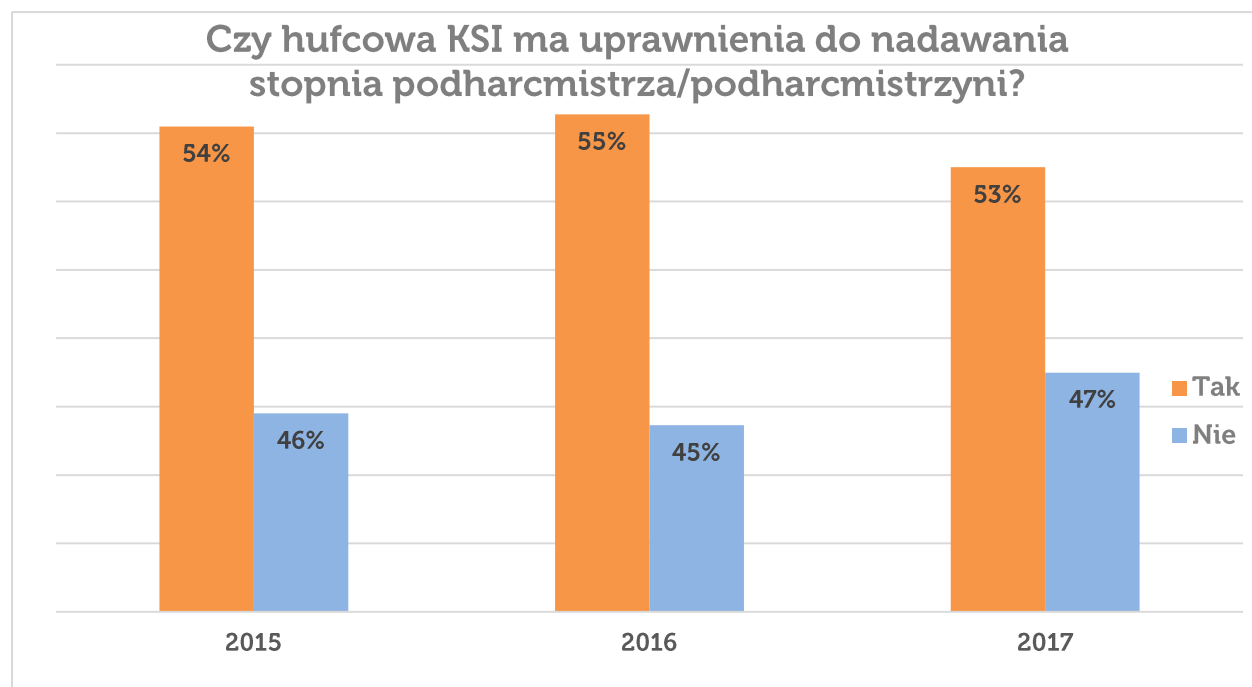
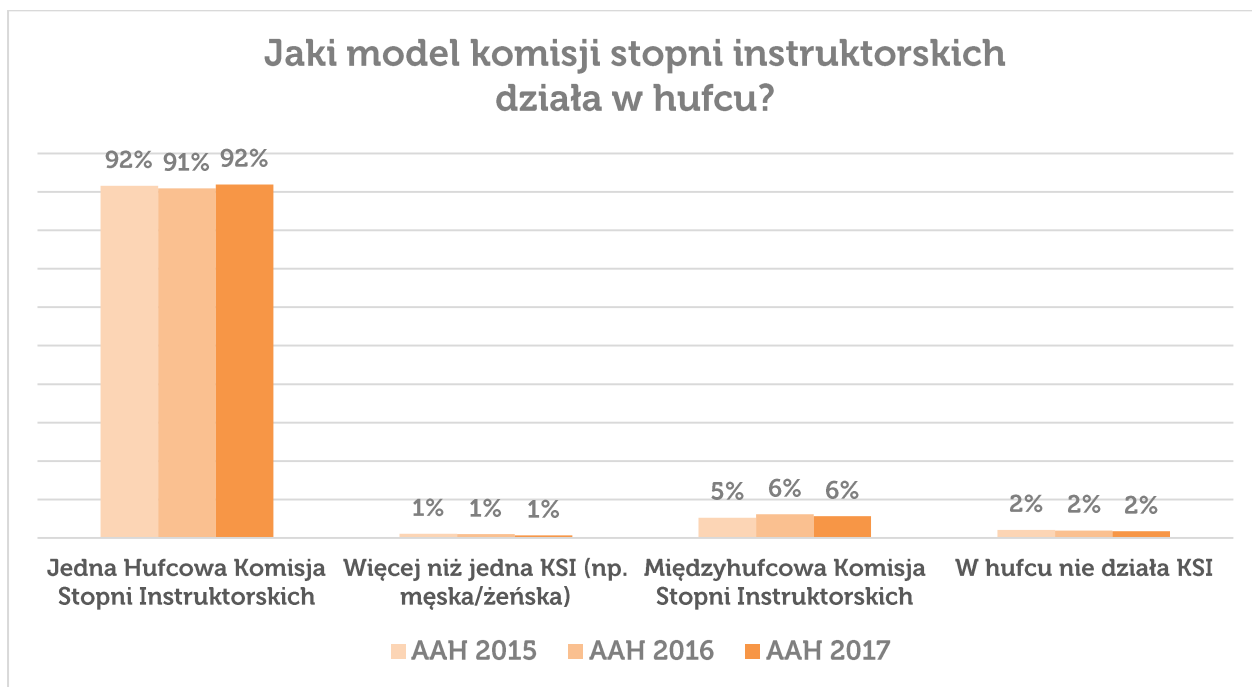
Wsparcie, jakiego chorągwią KSI udziela hufcowej KSI	2015	2016	2017
Bardzo zadowolony/a	7%	7%	17%
Raczej zadowolony/a	21%	18%	60%
Raczej niezadowolony/a	61%	62%	16%
Bardzo niezadowolony/a	10%	13%	7%
Liczba respondentów	286	308	283

Współpraca hufcowej KSI z chorągwią KSI układa się bardzo dobrze	2015	2016	2017
Zdecydowanie się nie zgadzam	3%	5%	4%
Raczej się nie zgadzam	9%	5%	6%
Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	36%	32%	23%
Raczej się zgadzam	31%	36%	40%
Zdecydowanie się zgadzam	21%	22%	27%
	286	308	283

Mamy zbyt mało kontaktów między hufcową KSI a chorągwią KSI	2015	2016	2017
Zdecydowanie się nie zgadzam	12%	15%	13%
Raczej się nie zgadzam	22%	24%	32%
Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	23%	29%	26%
Raczej się zgadzam	27%	22%	23%
Zdecydowanie się zgadzam	15%	11%	6%
	286	308	283

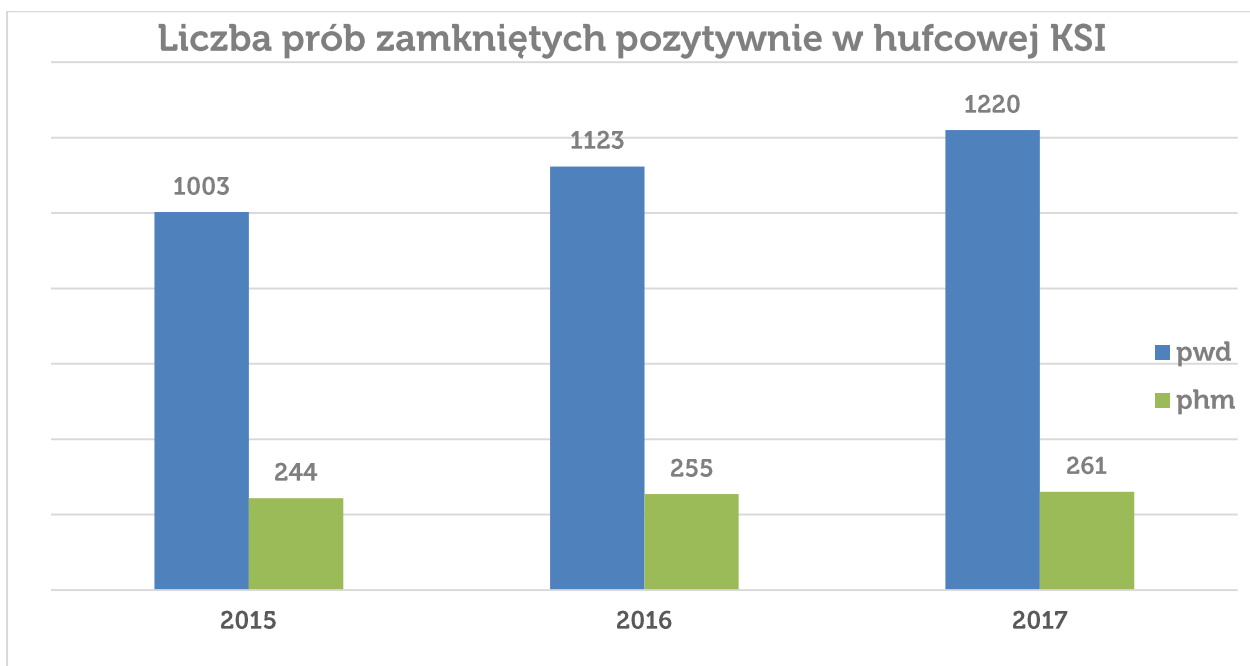
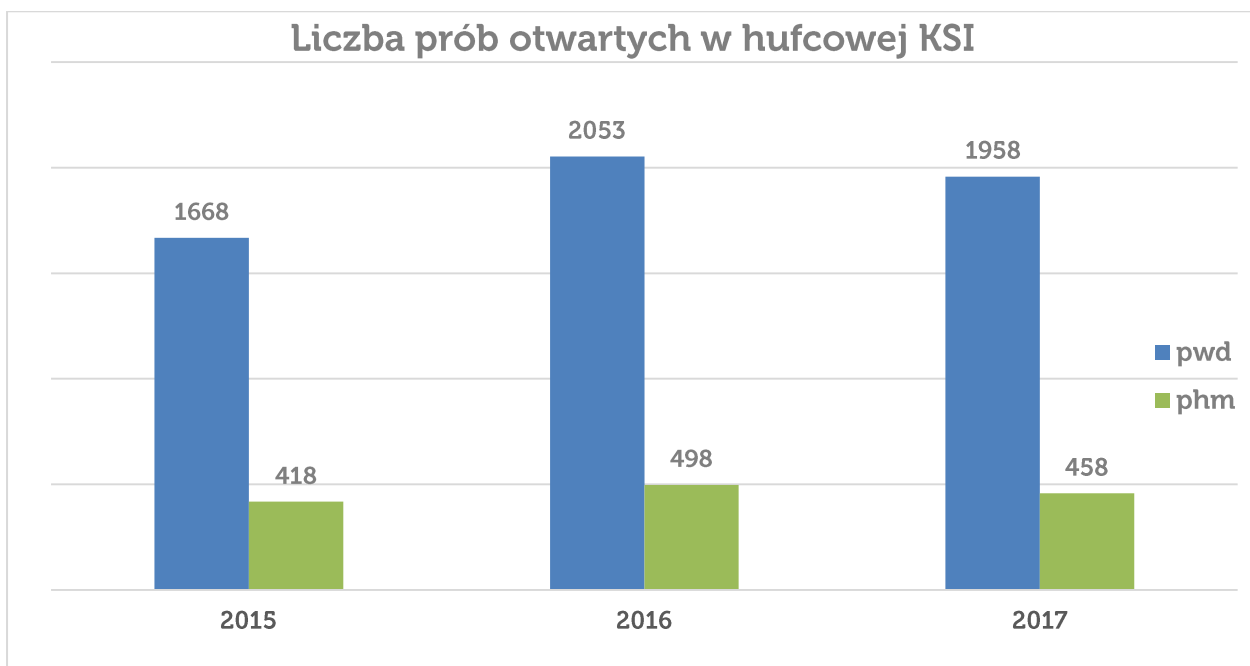
KOMISJE STOPNI INSTRUKTORSKICH NA POZIOMIE HUFCA

W celu opisu obecnego stanu tego etapu systemu pracy z kadrami w ZHP należy przede wszystkim poddać analizie dane dotyczące działania komisji stopni instruktorskich oraz posiadanych przez nie uprawnień do prowadzenia prób podharc mistrzowskich. Poniższa tabela obrazuje jaki model KSI działa w hufcach, które wypełniły arkusz⁷.



⁷ Na pytanie o model KSI odpowiedziały odpowiedni: AAH 2015 – 284 hufce, AAH 2016 – 308 hufców, AAH 2017 – 283 hufce.

Istotnym wskaźnikiem jest również liczba prób instruktorskich otwartych i zamkniętych w poszczególnych latach, które są kluczowym narzędziem samorozwoju instruktorów.



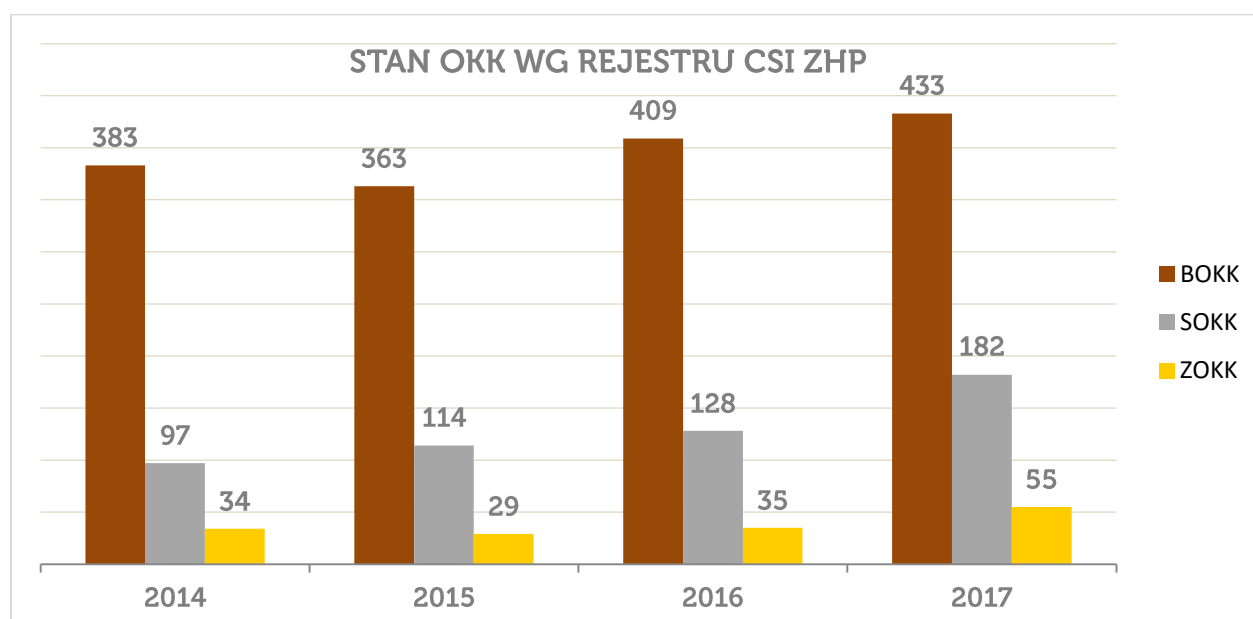
Hufcom zadano też pytanie o zasoby kadrowe – czy brakuje instruktorów do pracy w hufcowej KSI lub do podjęcia się roli opiekunów prób. Odpowiedź na pierwsze z pytań może mieć istotne przełożenie na to, czy w hufcu działa KSI oraz czy jest na tyle silna kadrowo, aby prowadzić również próby podharc mistrzowskie. Odpowiedzi poniżej.

Brakuje nam instruktorów/ek do pracy w hufcowej KSI	2015	2016	2017
Zdecydowanie się nie zgadzam	23%	21%	22%
Raczej się nie zgadzam	22%	26%	25%
Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	13%	15%	11%
Raczej się zgadzam	25%	22%	22%
Zdecydowanie się zgadzam	17%	15%	20%
	286	308	283

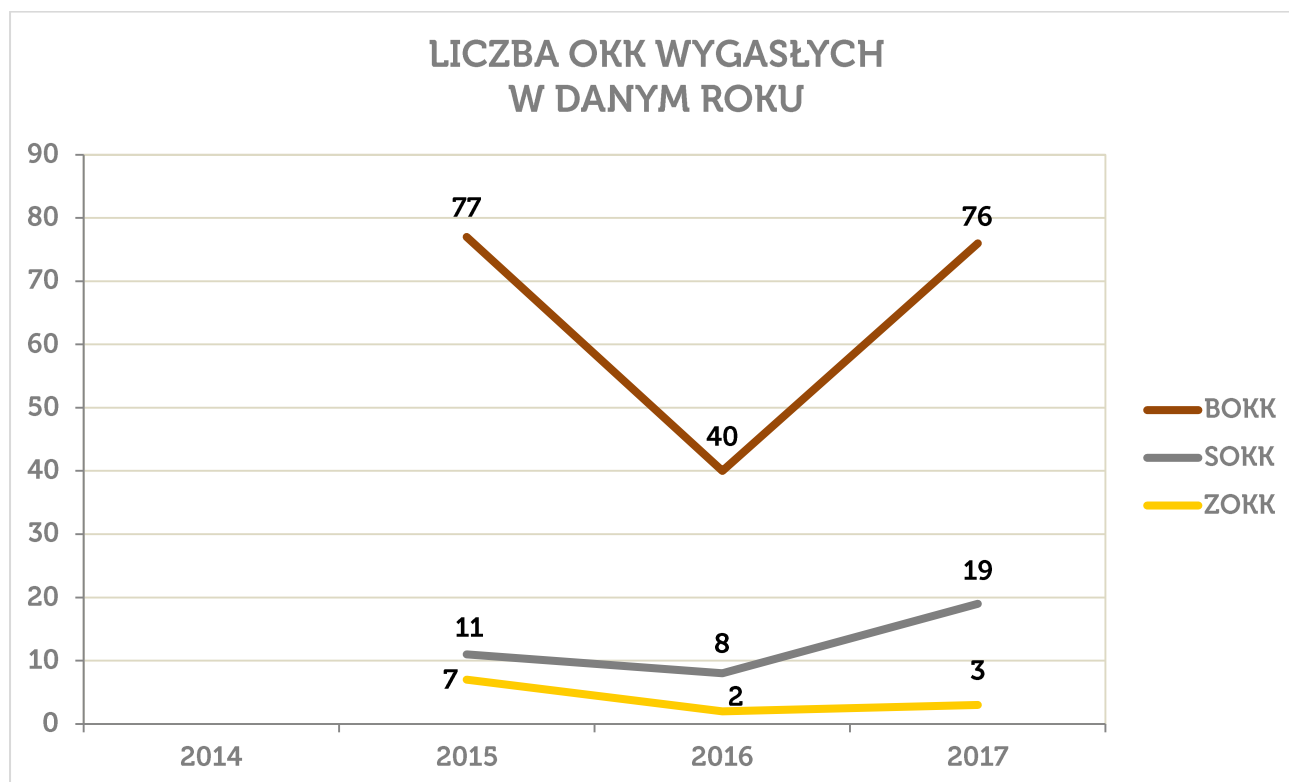
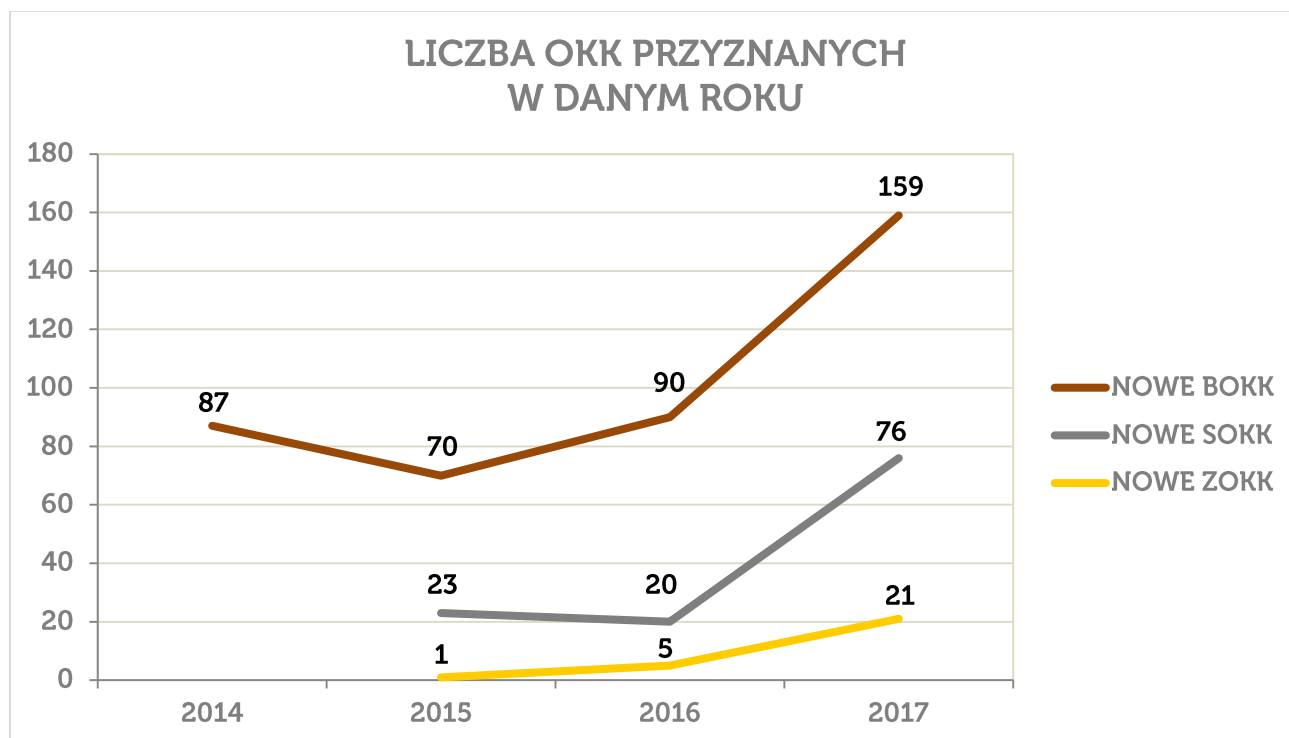
W naszym hufcu mamy zbyt mało instruktorów mogących pełnić funkcje opiekunów/ek	2015	2016	2017
Zdecydowanie się nie zgadzam	20%	21%	16%
Raczej się nie zgadzam	23%	22%	24%
Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	16%	13%	14%
Raczej się zgadzam	26%	25%	27%
Zdecydowanie się zgadzam	16%	19%	20%
	286	308	283

ODZNAKI KADRY KSZTAŁCĄCEJ

OKK jest potwierdzeniem kompetencji kadry w zakresie kształcenia, odzwierciedlającym poziom wiedzy, umiejętności i doświadczeń kadry zajmującej się procesem kształcenia w ZHP. Liczba instruktorów posiadających aktualne odznaki kadry kształcącej jest również istotna z perspektywy zapewniania ciągłości i jakości kształcenia w ZHP (OKK uprawniają do prowadzenia kształcenia oraz są niezbędne do utworzenia i działania zespołów kadry kształcącej). Poniższy wykres obrazuje stan OKK na koniec grudnia danego roku.



Dane z rejestru pozwalają również prześledzić, ile w każdym roku przybyło nowych odznak, a ile wygasło.

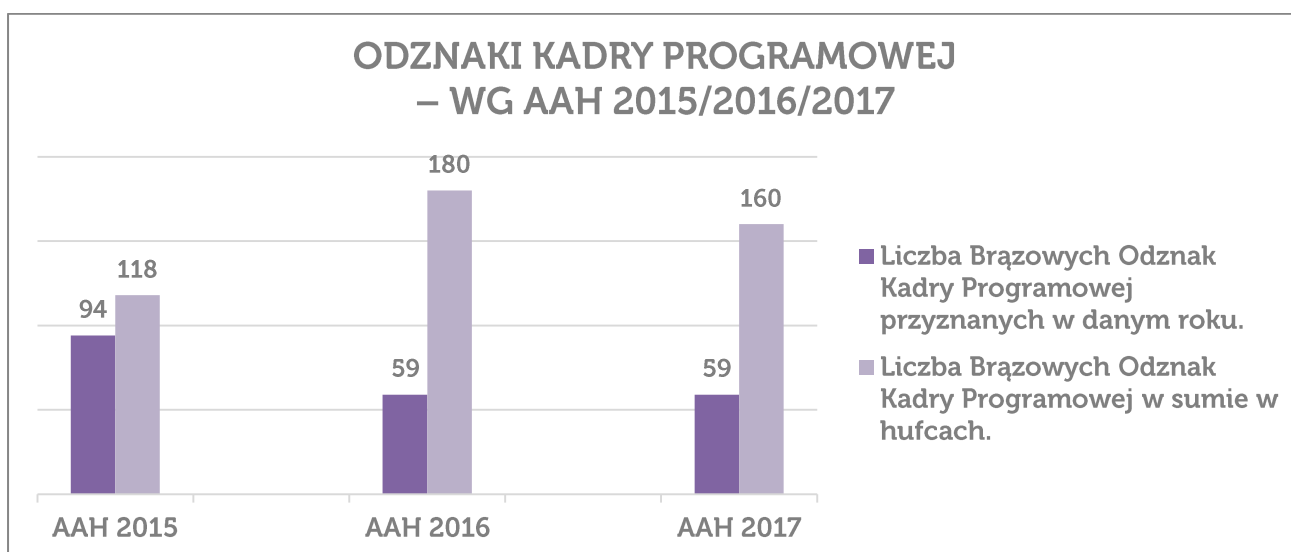


ODZNAKI KADRY PROGRAMOWEJ

OKP jest potwierdzeniem kwalifikacji w zakresie tworzenia, prowadzenia i ewaluacji pracy programowej w ZHP na trzech poziomach:

- Brązowa Odznaka Kadry Programowej ZHP – na poziomie hufca;
- Srebrna Odznaka Kadry Programowej ZHP – na poziomie chorągwi;
- Złota Odznaka Kadry Programowej ZHP – na poziomie Głównej Kwatery ZHP.

Centralny rejestr wszystkich odznak kadry programowej nie był prowadzony, istniał jedynie wykaz przyznanych srebrnych i złotych OKP. Liczba i częstotliwość zdobywania odznak można określić w oparciu o dane z AAH (w tabeli poniżej).



OKP (w oparciu o dane pochodzące z wykazu)	Liczba
Srebrna Odznaka Kadry Programowej	60
Złota Odznaka Kadry Programowej	26

MAPA KOMPETENCJI

Mapa Kompetencji jest narzędziem tworzonym przez specjalistów, wspierającym indywidualny rozwój kadry w zakresie kompetencji specjalistycznych mających na celu wsparcie procesu wychowania prowadzonego w gromadach i drużynach. Kolejne poziomy rozwoju według Mapy Kompetencji oznaczają coraz wyższy poziom wiedzy i umiejętności z danej dziedziny, nie są natomiast powiązane z działaniem na coraz wyższych szczeblach struktury ZHP.

W oparciu o Mapę Kompetencji ma powstać narzędzie „Miana kadry wspierającej”. Miana określać mają stopień kompetencji kadry w zakresie zagadnień wspierających działanie wychowawcze organizacji i stanowić ścieżkę rozwoju zarówno kadry wspierającej, jak i wychowawczej w zakresie kompetencji specjalistycznych. Narzędzie miało powstać do 31 marca 2017 r., jednak na wniosek Głównej Kwatery ZHP termin ten został przesunięty przez Radę Naczelną ZHP do 31 grudnia 2017 r.

Mapa Kompetencji jest również wykorzystywana przy zdobywaniu Odznak Kadry Kształcącej, jako że jednym z wymogów uzyskania OKK jest nabycie określonego zbioru kompetencji kształceniowych.

Mapa Kompetencji nie była wdrażana na poziomie hufców jako narzędzie obligatoryjne, dlatego nie śledzono sposobu jej wykorzystywania na tym szczeblu. Z uwagi na to, że najlepsze przygotowanie do pracy z Mapą Kompetencji posiadają członkowie chorągwianych SI i ChZKK zapytano szefów tych jednostek, w jaki sposób wykorzystują to narzędzie w swojej codziennej pracy. Uzyskano odpowiedź z dziesięciu chorągwi, z których:

- 9 – wskazało, że wykorzystywało Mapę Kompetencji przy planowaniu programu kursu kadry kształcącej (lub kursu do BOKK i SOKK, warsztatach dla kadry kształcącej),
- 5 – deklorowało pracę z Mapą przy instruowaniu jak zdobywać OKK i przygotować poprawnie wypełniony wniosek,
- 3 – prowadziły zajęcia zapoznające z narzędziem dla kadry kształcącej (na kursach lub warsztatach),
- 2 – opracowywały opisy funkcji na szczeblu komendy hufca i komendy chorągwi w oparciu o Mapę,
- 2 – prowadziły zajęcia warsztatowe o Mapie na kursach podharc mistrzowskich,
- podano również pojedyncze przypadki, w których: omawiano możliwości wykorzystania Mapy na warsztatach opiekunów prób instruktorskich, dokonano autodiagnozy członków ChZKK przy okazji planowania pracy (w tym planowania rozwoju członków zespołu w oparciu o Mapę), zaplanowano program kursu komend hufców bazując na Mapie, pokazano Mapę jako narzędzie pracy z kadrą podczas kursów komend hufców.

INDYWIDUALNE ŚCIEŻKI ROZWOJU

IŚR jest narzędziem planowania rozwoju kadry, uwzględniającym predyspozycje osobowościowe oraz zadania, których osoba pełniąca funkcję ma się podjąć w ustalonym czasie. IŚR jest tworzona dobrowolnie przez zainteresowanego przy wsparciu przełożonego lub opiekuna.

Skala wykorzystania IŚR nie była badana na poziomie hufca. Pytanie nie zostało uwzględnione w arkuszu AAH po jego zmianach w 2015 r., co wynikało z faktu, że odpowiedzi i komentarze do nich w jasny sposób pokazywały, że osoby wypełniające arkusz nie znają tego narzędzia⁸.

W celu upowszechnienia IŚR rozpoczęto proces zbierania dobrych praktyk i wypracowywania nowych pomysłów, które umożliwiłyby zwiększenie zainteresowania kadry tym narzędziem. CSI ZHP przeprowadziła zajęcia warsztatowe

⁸ Patrz: Ewaluacja Systemu Pracy z Kadry (2015), str. 26-27.

podczas dla czterech grup podczas: Zbiórki pracy z kadrami w Perkozio (październik 2017), Warsztatach dla kadry kształcącej (październik 2017), VII Konferencji instruktorskiej „Dobre hufce – dobre praktyki” (styczeń 2018), Kuźni Idei (marzec 2018). Warsztaty będą kontynuowane w roku 2018, zaplanowano też kolejne działania w wizji pracy nowo powstającego Wydziału Pracy z Kadrami przy GK ZHP.

WNIOSKI:

W większości hufców wędrownicy mają możliwość zdobywania stopni HO i HR, tylko 8-10% hufców deklaruje, że stopnie te nie są zdobywane ani w drużynach, ani w szczeplach, ani w hufcowej KSI (co nie oznacza, że nie są zdobywane w ogóle, acz można sobie zadawać pytanie, w jaki inny sposób?). Stopnie wędrownicze a szczególnie stopień HO są ważne z perspektywy rozwoju instruktorskiego młodej kadry, jako że wędrownicy powinni zdobyć ten stopień przed zamknięciem próby przewodnikowskiej. Brak możliwości zdobywania stopnia skutkuje albo brakiem możliwości stania się instruktorem albo obniżaniem wymagań przez KSI, co samo w sobie jest złą praktyką.

We wszystkich chorągwiach ZHP działają chorągwiane komisje stopni instruktorskich posiadające uprawnienia do prowadzenia prób harcmistrzowskich. Dane liczbowe dotyczące otwieranych i zdobywanych stopni trudno jest w sposób jednoznaczny porównać, jako że dotyczą różnej liczby chorągwi. Z pewnością można stwierdzić, że chorągwiane KSI prowadzą próby przewodnikowskie epizodycznie. Z dużą dozą prawdopodobieństwa można stwierdzić, że wzrosła liczba otwieranych prób harcmistrzowskich, zaś zmalała liczba prób zamykanych (nawet przy różnej próbie różnica jest wyraźna).

Do zjawisk pozytywnych można zaliczyć to, że spadła liczba hufców, które uważały, że otrzymują słabe lub niewystarczające wsparcie ze strony komend chorągwi w zakresie inspirowania kadry do samokształcenia i pracy nad sobą (spadek z 43% do 27%).

Prawie we wszystkich hufcach w ZHP funkcjonują KSI (98%). Funkcjonowanie KSI jest jednym z warunków istnienia hufca, należy przywrócić się tym 2% hufców, które deklarują brak działającej KSI.

Wzrosło też znacząco zadowolenie hufców ze wsparcia jakiego chorągwianna KSI udziela hufcowej KSI – liczba „bardzo” i „raczej” zadowolonych HKSI wzrosła z 28% do 77%. Należy to wiązać z większą aktywnością HKSI i ChKSI związaną z wdrażaniem nowego Systemu Stopni Instruktorskich na przełomie 2016/2017. Nieco poprawiła się również ocena jakości współpracy hufcowej KSI z chorągwianną KSI (52% uważało, że współpraca układa się bardzo dobrze w roku 2015, dwa lata później było to już 67%). Część hufców nadal odczuwa pewien niedosyt kontaktów z chorągwianną KSI, choć liczba ta zmalała z 42% do 29% w ciągu ostatnich trzech lat.

W 53% hufców komisje mają uprawnienia do prowadzenia prób podharc mistrzowskich. Stopnie instruktorskie są podstawowym narzędziem samorozwoju dla instruktorów i kandydatów na instruktorów. Poprzednia ewaluacja wykazała, że istnieje ścisły związek pomiędzy liczbą podharc mistrzów i przewodników w hufcu, bez tych pierwszych nie przybywa nowych instruktorów – to podharc mistrzowie w pewnym sensie „ciągną” za sobą innych członków ZHP do zostawania instruktorami. Dla przyrostu ilościowego instruktorów w ZHP kluczowym zadaniem komisji stopni instruktorskich i komend hufców jest dbanie o to, aby było więcej podharc mistrzów. Korzystne byłoby zatem zwiększenie liczby HKSI, które mają uprawnienia do nadawania stopnia podharc mistrzyni/podharc mistrza.

Martwić może fakt, iż ponad 40% deklaruje, że brakuje im instruktorów do pracy w hufcowej KSI, zaś prawie 50% uważa, że w hufcu jest zbyt mało instruktorów mogących pełnić funkcję opiekunów prób.

Zgodnie z rejestrem OKK prowadzony przez CSI ZHP stan kadry kształcącej na koniec 2014 r. wynosił 670 instruktorów – odnotowano tym samym wzrost liczby odznak o prawie 100 względem roku poprzedniego. Mimo naturalnego wygasania części odznak, od 2015 r. zwiększa się liczba aktywnych OKK. Zauważalny jest też wzrost liczby nowych OKK (na wszystkich poziomach), szczególnie w roku 2017. Jest to najpewniej skutek wprowadzenia zmian w regulaminie OKK, które weszły w życie 1 kwietnia 2017 r. Trudno zaś określić tendencję dot. liczby wygasających OKK – przebiegała ona skokowo i należałoby ją monitorować w kolejnych latach.

Odnaki Kadry Kształcącej są narzędziem, które funkcjonuje w ZHP od prawie 25 lat. System OKK spełnił w tym okresie rolę porządkującą wewnętrzne uprawnienia do kształcenia instruktorów w ZHP. Jest to narzędzie, które dla kadry stanowi atrakcyjną ścieżkę rozwoju. Mimo restrykcyjnej zasady określającej konieczność odnawiania uprawnień wynikających z posiadania OKK i wywołanej tym fluktuacji kadry posiadającej uprawnienia do kształcenia, rok do roku coraz więcej instruktorów zdobywa i odnawia swoje odznaki.

Odnaki Kadry Programowej są mniej chętnie zdobywane przez instruktorów niż OKK. Wynikać to może z faktu, że nie dają one żadnych uprawnień, a ponadto dostępność kursów kadry programowej (wymaganych do BOKP) jest bardzo niska. Warto przemyśleć sensowność istnienia OKP w tym kształcie, zwłaszcza że ostatnia zmiana zasad zdobywania (2016) nie skutkuje zwiększeniem ich popularności.

Mapa Kompetencji zaczyna być stosowana w praktyce na poziomie chorągwiowych zespołów kształcenia, jej zastosowania są różnorodne – od planowania kształcenia po pracę indywidualną z instruktorami. Po ponad roku od jej uchwalenia jest to efekt zadowalający, chociaż możliwości jej wykorzystania muszą zostać poszerzone (dla kadry wspierającej oraz przy pracy z IŚR). Z założenia miało być to narzędzie, które ewoluuje w czasie, stąd niezbędna jest cykliczna aktualizacja jej zapisów.

Potencjał pracy z IŚR nie jest wystarczająco zbadany, aby jasno stwierdzić, czy to narzędzie nie wzbudziło zainteresowania kadry i nie było pomysłem trafionym, czy też na etapie wdrażania zabrakło odpowiednich działań promujących (treści związane z IŚR są od 8 lat obecne na kursach instruktorskich, więc to nie brak świadomości instruktorów jest tu głównym powodem niskiej popularności IŚR).