

Ewaluacja Systemu pracy z kadrami w ZHP 2018

WSTĘP	- 3 -
I. SYSTEM PRACY Z KADRĄ.....	- 4 -
II. KADRA ZHP w liczbach.....	- 5 -
KADRA WSPIERAJĄCA.....	- 6 -
III. WDRAŻANIE I EWALUACJA SYSTEMU PRACY Z KADRĄ.....	- 9 -
WDRAŻANIE SPZK NA POZIOMIE CHORAĞWI.....	- 9 -
EWALUACJA SPZK NA POZIOMIE CHORAĞWI.....	- 10 -
WDRAŻANIE I EWALUACJA SPZK NA POZIOMIE HUFCA.....	- 11 -
IV. POZYSKIWANIE KADRY	- 17 -
POZYSKIWANIE KADRY NA POZIOMIE CHORAĞWI	- 17 -
POZYSKIWANIE KADRY NA POZIOMIE HUFCA.....	- 20 -
V. KSZTAŁCENIE KADRY	- 27 -
DZIAŁANIE ZESPOŁÓW KADRY KSZTAŁCĄCEJ NA POZIOMIE CHORAĞWI.....	- 27 -
REALIZACJA KSZTAŁCENIA NA POZIOMIE CHORAĞWI.....	- 28 -
DZIAŁANIE ZESPOŁÓW KADRY KSZTAŁCĄCEJ NA POZIOMIE HUFCA.....	- 36 -
REALIZACJA KSZTAŁCENIA NA POZIOMIE HUFCA.....	- 39 -
PLAN KSZTAŁCENIA NA POZIOMIE HUFCA	- 42 -
VI. PEŁNIENIE FUNKCJI I PRACA PRZEŁOŻONEGO Z KADRĄ	- 46 -
PEŁNIENIE FUNKCJI I PRACA Z KADRĄ NA POZIOMIE CHORAĞWI.....	- 46 -
PEŁNIENIE FUNKCJI I PRACA Z KADRĄ NA POZIOMIE HUFCA.....	- 47 -
DRUŻYNOWI – PRZYGOTOWANIE DO FUNKCJI, WSPARCIE I MOTYWACJA.....	- 49 -
VII. EWALUACJA.....	- 69 -
VIII. SAMOKSZTAŁCENIE I PRACA NAD SOBĄ.....	- 72 -
STOPNIE HARCERSKIE.....	- 72 -
KOMISJE STOPNI INSTRUKTORSKICH NA POZIOMIE CHORAĞWI	- 73 -
KOMISJE STOPNI INSTRUKTORSKICH NA POZIOMIE HUFCA	- 76 -
INDYWIDUALNE ŚCIEŻKI ROZWOJU	- 81 -
MIANA KADRY WSPIERAJĄCEJ.....	- 83 -
ODZNAKI KADRY KSZTAŁCĄCEJ.....	- 84 -
ODZNAKI KADRY PROGRAMOWEJ.....	- 85 -
MAPA KOMPETENCJI	- 87 -

Opracowano w Głównej Kwaterze ZHP, w Wydziale Pracy z Kadra

© 2019 Związek Harcerstwa Polskiego

WSTĘP

Celem niniejszego opracowania jest dokonanie ewaluacji Systemu pracy z kadrami w Związku Harcerstwa Polskiego według stanu na dzień 31 grudnia 2018 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 kadrami w ZHP”.

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 pochodzących z następujących dostępnych źródeł:

- Ewaluacja Systemu pracy z kadrami w ZHP 2015–2017,
- Arkusz Analizy Hufca 2015–2018,
- Arkusz Analizy Chorągwi 2015–2018,
- Badanie drużynowego 2015–2018
- Rejestr Odznak Kadry Kształcącej prowadzony przez CSI ZHP.

Dane pozyskane z AAH i AACH w roku 2018 różniły się znacząco od danych z lat poprzednich, ponieważ został zmieniony zestaw pytań kierowanych do hufców i chorągwi. W latach poprzednich dane służyć miały ewaluacji Strategii ZHP na lata 2012–17, po jej zakończeniu zaś arkusze przebudowano w taki sposób, aby pozwalały na zebranie bardziej szczegółowych danych z obszaru programu i pracy z kadrami. Arkusze zostaną ponownie zmienione w roku 2019, z uwagi na nową Strategię ZHP na lata 2018–25 (w roku 2018 strategia ta nie była jeszcze realizowana). Dane z AAH i AACH 2018 zostały porównane z danymi z lat poprzednich – tam, gdzie było to możliwe i wносиło wartość merytoryczną.

Liczba hufców w ZHP według stanu na koniec roku 2018 to 342. Arkusz analizy hufca 2018 wypełniło 261 komend hufców. Oznacza to, że analizy oparte na danych z AAH 2018 obrazują sytuację dotyczącą wyłącznie 76% hufców – tych, które udostępniły dane. Arkusz analizy chorągwi w roku 2018 wypełniło 14 komend chorągwi¹.

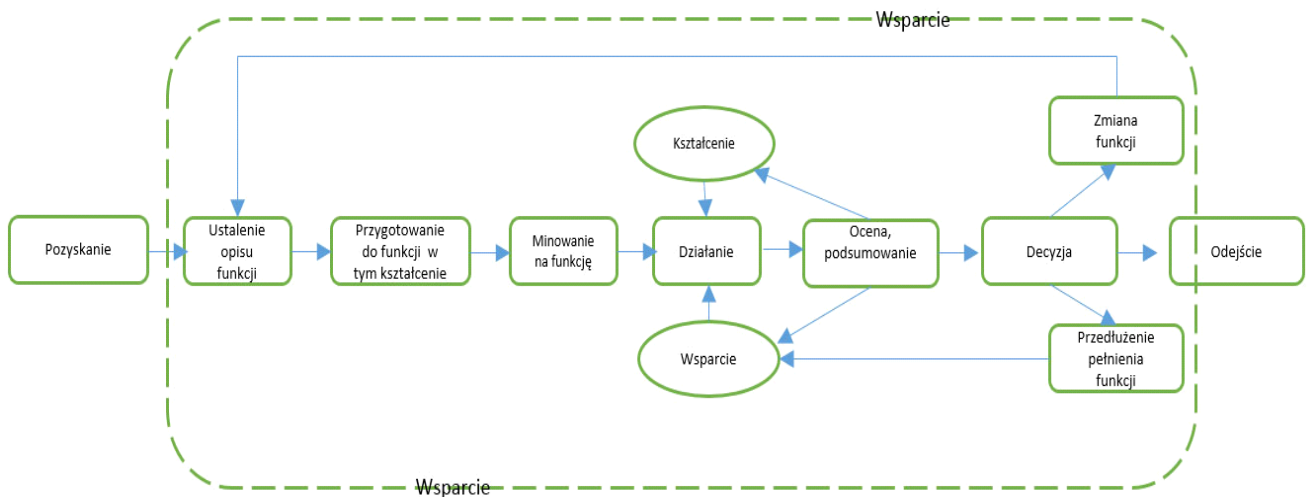
Nieocenionej pomocy opracowaniu ewaluacji udzielili: hm. Lucyna Czechowska, hm. Anna Binkowska oraz hm. Grzegorz Cątek..

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

¹ AACH 2018 nie wypełniły Komendy Chorągwi: Dolnośląskiej, Mazowieckiej i Warmińsko-Mazurskiej. W marcu 2019 nawiązano kontakt z osobami odpowiedzialnymi za pracę z kadrami z tych chorągwi oraz szefami SI/ChZKK, pozyskując część danych.

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 po sobie w tym procesie.



To oznacza, że skuteczność 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.**

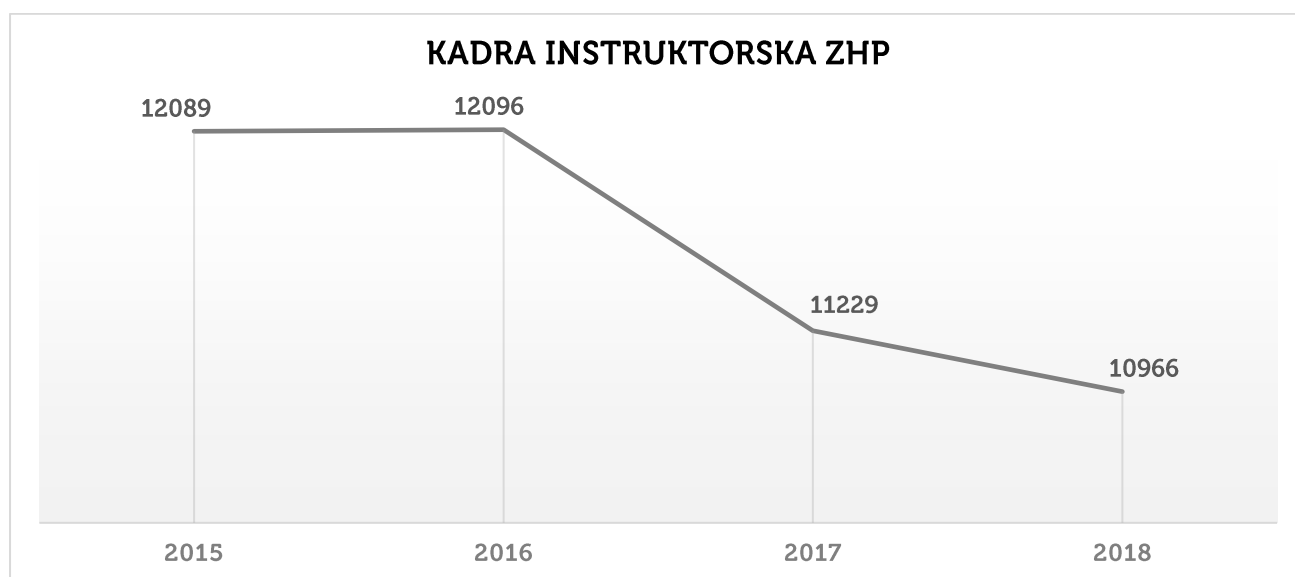
Przeprowadzona analiza ilościowa dotyczy poszczególnych elementów procesu pracy z kadrami. Wnioski i rekomendacje zamieszczone w materiale zostały uporządkowane w taki sposób, aby koncentrowały się na efektywności poszczególnych elementów systemu.

II. KADRA ZHP w liczbach

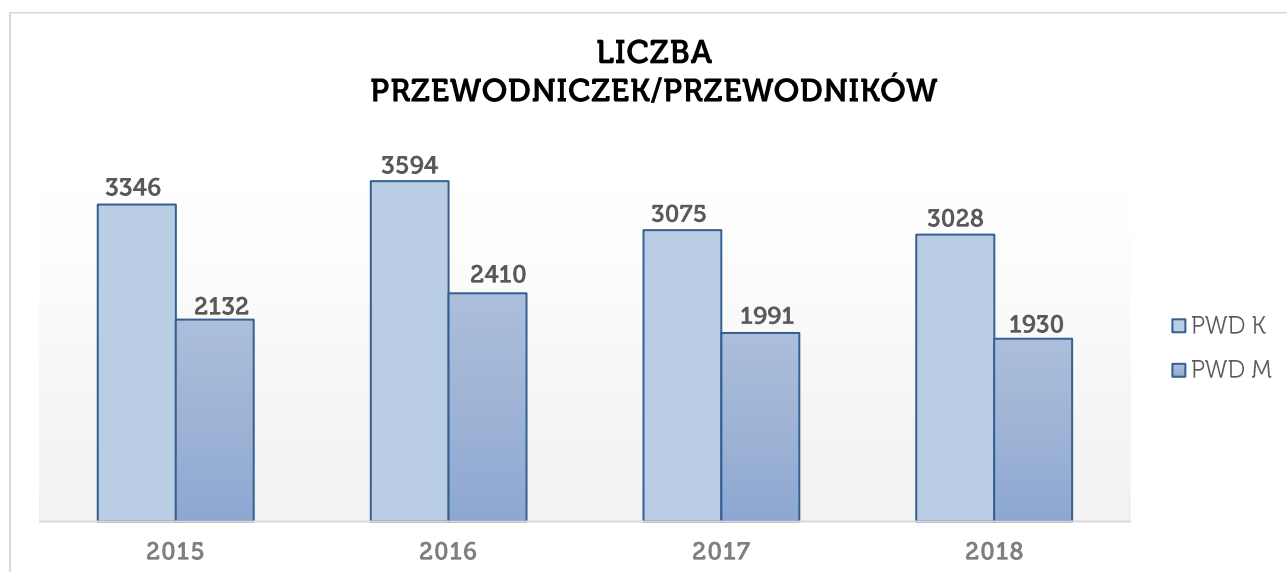
Kadra w ZHP wg Ewidencji ZHP

Poniższa tabela obrazuje zmianę stanu liczebnego kadry wg Ewidencji ZHP w podziale na poszczególne stopnie instruktorskie w latach 2015-2018.

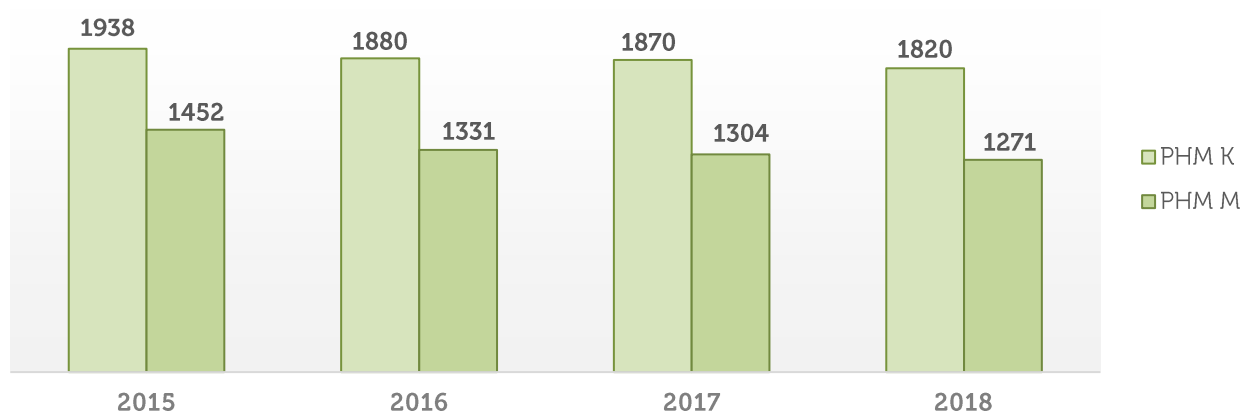
ROK	PWD.	PHM.	HM.	OGÓŁEM
2015	5478	3390	3221	12089
2016	6004	3211	2881	12096
2017	5066	3174	2989	11229
2018	4958	3091	2917	10966



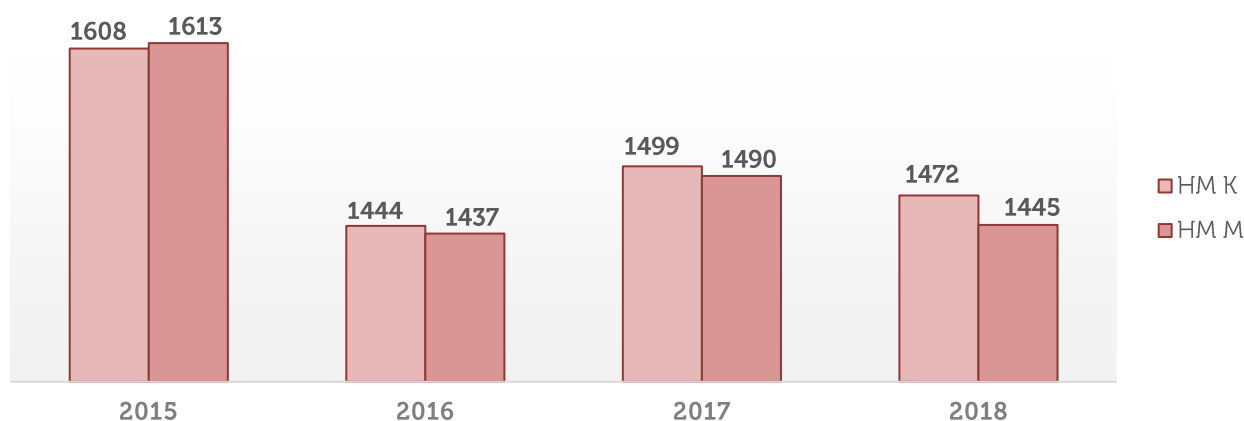
Według danych zaczerpniętych z Ewidencji ZHP stan liczebny w podziale na instruktorki i instruktorów (kobiety i mężczyzn) przedstawia się następująco:



LICZBA PODHARCMISTRZYŃ/PODHARCMISTRZÓW



LICZBA HARCMISTRZYŃ/HARCMISTRZÓW



KADRA WSPIERAJĄCA

Podczas ostatnich zmian w dokumencie „System pracy z kadrami w ZHP” została wprowadzona nowa definicja kadry wspierającej (i tym samym nowa grupa kadry). *Kadra wspierająca to członkowie ZHP niebędący instruktorami, którzy pełnią funkcje wspierające działalność wychowawczą. Instruktorzy mogą także pełnić funkcje kadry wspierającej, o ile posiadają w tym zakresie odpowiednie umiejętności lub wiedzę specjalistyczną.* W celu zbadania, jak duża jest na poziomie chorągwi oraz hufca grupa kadry pełniąca funkcje wspierające działalność wychowawczą, w AACH 2018 i ACH 2018 pojawiły się odpowiednie pytania. Interesujące było również to, czy osoby te są jednocześnie instruktorami ZHP.

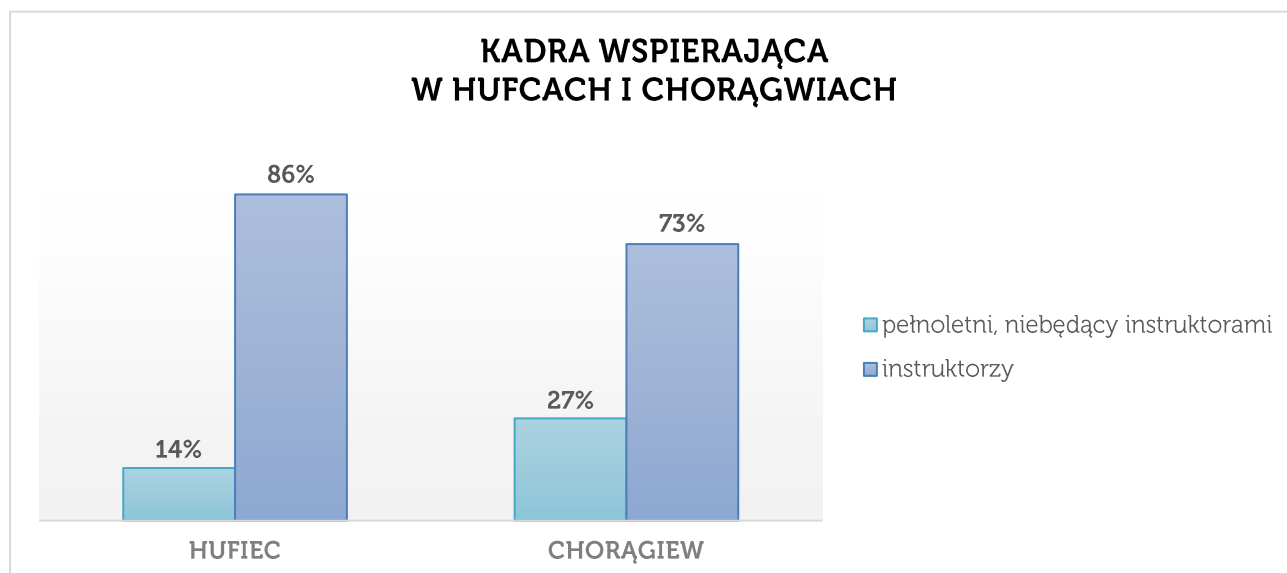
Ile osób w roku 2017/2018 pełniło na poziomie chorągwi funkcje wspierające działalność wychowawczą (np. w obszarze promocji, finansów czy zarządzania majątkiem)?²

pełnoletni, niebędący instruktorami	49
instruktorzy	251

Ile osób w roku 2017/2018 pełniło na poziomie hufca funkcje wspierające działalność wychowawczą (np. w obszarze promocji, finansów czy zarządzania majątkiem)?³

pełnoletni, niebędący instruktorami	638
instruktorzy	1725

AAH 2018 i AACH 2018 to pierwsze źródła danych, które pozwalają na częściowe zbadanie stanu liczebnego kadry wspierającej w ZHP. Powyższym danym warto się przyjrzeć również w ujęciu procentowym:



WNIOSKI:

Wg danych pochodzących z Ewidencji ZHP pomiędzy rokiem 2017 a 2018 odnotowany został spadek liczebności kadry o ok. 2 p.p. (punkty procentowe). Jest on ponad trzykrotnie mniejszy niż w roku poprzedzającym, kiedy wyniósł 7 p.p., trudno jednak prognozować, czy będzie to trwałe wyhamowanie tendencji spadkowej. W porównaniu do lat 2016/2017 spadek liczby instruktorów w poszczególnych grupach (pwd., phm. i hm.) jest bardzo wyrównany i waha się w przedziale 2,1–2,6 p.p.

² Dane z 15 chorągwi (na 17).

³ AAH 2018 wypełniło 261 hufców na 342 funkcjonujących, nie są to zatem pełne dane.

Utrzymuje się przewaga liczby kobiet do mężczyzn w grupie pwd. i phm., zaś w grupie harcmistrzowskiej liczba kobiet i mężczyzn jest bardziej wyrównana.

„Kadra wspierająca” jest w ZHP stosunkowo nowym pojęciem, zdefiniowanym przez Radę Naczelną ZHP w dokumencie „System pracy z kadrami w ZHP” w marcu 2017 r. Nigdy wcześniej nie próbowano zbadać, jak duża jest to grupa. Przy okazji zbierania danych w ramach AAH i AACH 2018 udało się to z 75% sukcesem (jako, że część hufców i chorągwi nie wywiązała się z obowiązku wypełnienia arkuszy). Pozyskane dane są szczególnie istotne w przypadku osób niebędących instruktorami – to z myślą o nich ma powstać narzędzie samorozwoju inne niż stopnie instruktorskie, czyli *Miana Kadry Wspierającej*. Dziś można powiedzieć, że jest to grupa obejmująca niemal 700 osób⁴, działających w większości (91%) na szczeblu hufca (tylko 9% to kadra szczebla chorągwanego). Co ciekawe, na poziomie chorągwi osoby niebędące instruktorami stanowią dużą część kadry zajmującej się promocją i gospodarką finansowo-majątkową, bo aż 27%. Można wysnuć z tego wniosek, że komendy chorągwi dobrze radzą sobie z pozyskiwaniem do współpracy specjalistów i robią to chętniej niż komendy hufców.

REKOMENDACJE:

- System ewidencjonowania członków ZHP powinien dawać możliwość łatwego pozyskania danych o tym, ile osób w danym roku utraciło członkostwo w ZHP, a ile zasiliło szeregi innej grupy kadry (grupy badane: bez stopnia, pwd., phm., hm.). Takie dane pozwoliłyby na zmierzenie, w jakim stopniu spadek liczby kadry w danej grupie wynika z jej odejścia z organizacji (a w jakim jest spadkiem pozornym – statystycznym).
- Należy pogłębić wiedzę o stanie kadry wspierającej w hufcach i chorągwiach, np. określając jej liczbę w podziale na poszczególne „specjalizacje” lub sprawdzając, czy kadra wspierająca pełni funkcje także w innych obszarach (poza: finansami i majątkiem oraz promocją).

⁴ Można zaryzykować twierdzenie, że w rzeczywistości jest ich nawet ok. 850, zakładając, że sytuacja w 25% hufców, które nie wypełniły AAH 2018, jest podobna, do tych, które przestały dane.

III. WDRAŻANIE I EWALUACJA SYSTEMU PRACY Z KADRĄ

WDRAŻANIE SPZK NA POZIOMIE CHORĄGWI

W AACH 2018 zadano komendom chorągwi otwarte pytanie o to, w jaki sposób chorągiew wdrażała System pracy z kadrami. Odpowiedzi zostały przeanalizowane i uporządkowane tak, aby wskazać najczęściej powtarzające się przykłady oraz jednostkowe przypadki szczególnie ciekawych działań.

8 chorągwi zadeklarowało prowadzenie form szkoleniowych dla komend i kadry hufców dot. Systemu pracy z kadrami, celem zwiększenia wiedzy o systemie i wsparcia jego wdrażania w hufcach (z czego w 4 organizowano III moduł programu LIDER+ „System pracy z kadrami w praktyce”⁵).

2 chorągwie uznały, że głównym motorem napędowym działań związanych z realizacją Systemu pracy z kadrami w ich chorągwi są: chorągwiowy zespół kadry kształcącej oraz chorągwiowa komisja stopni instruktorskich.

4 chorągwie wskazały na działania podejmowane w obszarze pozyskiwania kadry m.in.: indywidualne rozmowy z potencjalnymi członkami zespołów, otwarte nabory, praktyki, pozyskiwanie kadry 35+, poszukiwanie kadry wśród studentów (instruktorów, którzy przyjechali na studia do miasta, gdzie mieści się siedziba chorągwi).

13 chorągwi wskazało na różne, istotne w ich opinii działania w obszarze kształcenia np.: doprowadzenie do sytuacji, w której kursy przewodnikowskie i drużynowych prowadzone są na poziomie hufca, organizowanie form kształcenia odpowiadających na potrzeby hufców, organizowanie zbiórek pracy z kadrami, wspieranie kształcenia w hufcach nieposiadających ZKK, prowadzenie kursów podharc mistrzowskich i kursów dla kadry 35+ oraz różnorodnych warsztatów doskonalących, organizowanie kształcenia zgodnie z obowiązującymi standardami.

4 chorągwie podzieliły się praktykami w zakresie pełnienia funkcji i pracy przełożonego z kadrami tj.: dokonywaniem weryfikacji kandydata przed objęciem funkcji, pracą z opisami funkcji, podpisywaniem porozumień wolontariackich, stwarzaniem możliwości podnoszenia kwalifikacji kadry poprzez bogatą ofertę warsztatów, kursów i praktyk.

5 chorągwi wskazało na to, że ważnym narzędziem są rozmowy indywidualne z instruktorami cyt.: *„duży nacisk położyliśmy na rozmowy instruktorskie, które mają motywować do dalszej pracy, ale także mają być podsumowaniem danego czasu na funkcji przed zaliczeniem służby instruktorskiej”*. Ewaluacja pracy na funkcji może

⁵ W Chorągwi Śląskiej na dużą skalę przeszkolono komendy hufców, w szkoleniach LIDER+ wzięło udział w sumie ponad 200 osób.

stanowić też jedno z większych wyzwania cyt.: „*tutaj jest największe pole do pracy, bo musimy wypracować model cyklicznych rozmów i podsumowań pracy*”.

5 chorągwi podkreśliło motywowanie kadry do podnoszenia wiedzy i umiejętności, do realizacji prób na stopnie instruktorskie oraz zdobywania OKK – jako działania wspierające samokształcenie kadry.

Inne ciekawe praktyki:

- W Chorągwi Kujawsko-Pomorskiej powołany został zespół pracy z kadrami, w skład którego weszła jedna osoba zajmująca się pracą z kadrami z każdego hufca. Zespół wspiera rozwój kadry hufców i koordynuje przygotowanie do funkcji wychowawców.
- W Chorągwi Opolskiej reaktywowana została Granatowa Wyprawa, czyli wyjazd warsztatowo-motywacyjny dla wyróżniających się drużynowych.
- W Chorągwi Gdańskiej prowadzone są otwarte nabory do sztabów przedsięwzięć programowych oraz praktyki podczas pełnienia funkcji w komendach kursów.
- W Chorągwi Łódzkiej funkcjonuje Kapituła Odznak i Odznaczeń, która systematycznie docenia działalność instruktorów.

EWALUACJA SPZK NA POZIOMIE CHORĄGWI

W AACH 2018 zadano komendom chorągwi pytanie o to, czy w chorągwi była prowadzona ewaluacja Systemu pracy z kadrami. 8 (na 17)⁶ odpowiedziało na to pytanie twierdząco, w następujący sposób komentując to, jak została przeprowadzona:

- *poprzez przyjęcie sprawozdania i planu pracy kształcenia oraz harmonogramu pracy ChSI,*
- *analiza uczestnictwa kadry w szkoleniach z poszczególnych hufców, analiza szkoleń przewodnikowskich w hufcach, analiza zdobywania stopni instruktorskich,*
- *na zbiórce pracy z kadrami,*
- *ewaluacja jest robiona systematycznie podczas: odpraw komendantów hufców, zbiórek komend i indywidualnej pracy z hufcami, spotkań referatów metodycznych, komendy szkoły i posiedzeń KSI oraz posiedzeń komendy chorągwi; przeprowadziliśmy telefoniczne badanie dot. pracy z kadrami w hufcach wiosną 2018; podczas chorągwianej zbiórki zespołów pracujących z kadrami, podczas której 10 zespołów pracowało wspólnie oraz podczas podsumowań różnego rodzaju przedsięwzięć dla kadry m.in konferencji programowej, konferencji dla drużynowych, form kształceniowych,*
- *ankiety w hufcach, spotkanie instruktorów ds. pracy z kadrami,*
- *przy okazji spotkań z kadrami instruktorską, komendantami itp., spotkania ChZKK,*

⁶ AACH 2018 wypełniło 14 chorągwi, ale uzyskano odpowiedź na to pytanie również z 3 pozostałych.

- rada chorągwi przygotowała i przeprowadziła ewaluację SPzK, wnioski i uzyskane dane prezentowane były na spotkaniach instruktorskich,
- przeprowadzona jest corocznie ewaluacja w zakresie pozyskanej kadry instruktorskiej, działania zespołu kadry kształcącej i realizacji planu kształcenia chorągwi, rocznej analizy pracy komisji stopni instruktorskich, zdobywania odznak kadry kształcącej i programowej oraz motywowania i nagradzania kadry.

Pozostałe 7 chorągwi, które udzieliło negatywnej odpowiedzi, poproszono o komentarz, z jakich powodów nie została przeprowadzona ewaluacja Systemu pracy z kadrami. Pojawiły się następujące odpowiedzi:

- ewaluacja była dokonywana na bieżąco na odprawach komendy chorągwi, jednak bez spisywania dokumentu,
- chorągiew jest na etapie wdrażania Systemu pracy z kadrami, zatem ewaluacja wydaje się na ten moment zbędna,
- zastępca komendanta chorągwi ds. pracy z kadrami w poprzedniej kadencji nie przeprowadzał tego typu ewaluacji,
- nie została przeprowadzona pełna ewaluacja SPzK na poziomie KCh, dokonano jedynie ewaluacji pod kątem przeszkolenia drużynowych i funkcyjnych oraz ewaluacji wdrożenia SPzK w hufcach, jako element sprawozdania i opinii na zjazdy hufców,
- z powodu konieczności przeorganizowania zespołów i postawienia na nogi SPzK,
- ze względu na braki kadrowe oraz brak czasu kadry odpowiedzialnej za ten obszar,
- nie mieliśmy na to czasu,
- ze względów organizacyjnych.

Powyższe wypowiedzi zdecydowano się zacytować w niemal oryginalnym brzmieniu, dokonując jedynie poprawek redakcyjnych i skrótów, jako że dość dobrze obrazują one zjawisko różnego postrzegania słowa „ewaluacja” w poszczególnych chorągwiach. I tak na przykład chorągiew, która dokonała ewaluacji wdrożenia SPzK w hufcach, uznała, że nie była to pełna ewaluacja, zaś inna chorągiew za ewaluację potraktowała przyjęcie sprawozdania i planu kształcenia.

WDRAŻANIE I EWALUACJA SPZK NA POZIOMIE HUFCA

W AAH 2018 zadano pytanie o to, w jaki sposób w hufcu był wdrażany System pracy z kadrami w roku 2017/2018. Pytanie miało charakter otwarty, stąd nie sposób wymienić wszystkich udzielonych odpowiedzi. Zostały one uporządkowane w zbiorze o podobnej treści i zliczone.

W jaki sposób w hufcu był wdrażany System pracy z kadrami w roku 2017/2018?	
Pozyskiwanie kadry	12
Kształcenie kadry (organizowanie kursów, warsztatów i szkoleń)	58
Zachęcanie do udziału w formach kształcenia	3
Dofinansowywanie udziału kadry w formach kształcenia	4
Pełnienie funkcji i praca przełożonego z kadrami	11
Indywidualne spotkanie i rozmowy z instruktorami	27
Nagradzanie (podziękowania, odznaczenia, system motywacyjny)	9
Praca z opisami funkcji	9
Wspieranie drużynowych (spotkania, działanie namiestnictw, indywidualne)	29
Samokształcenie i praca nad sobą (stopnie instruktorskie, OKK)	13
Udostępnianie materiałów (informacje on-line, biblioteczka)	2
Budowanie wspólnoty (wyjazdy kadrowe, spotkanie integracyjne kadry)	23
Zbiórki kadry hufca (odprawy, spotkania, dyskusje, konsultacje)	50
Planowe wdrażanie SPzK (analiza, wnioski, plany wdrożeniowe, uchwały)	8
Struktura (działanie/powołanie funkcyjnych i zespołów hufca np. ZKK, KSI)	23
Nie wdrażano SPzK	26
SPzK jest wdrożony i działa	2

W AAH 2018 zadano komendom hufców pytanie o to, czy w ich hufcu była prowadzona ewaluacja Systemu pracy z kadrami. Odpowiedzi kształtują się następująco:

Czy w hufcu w ostatnim roku była prowadzona ewaluacja Systemu pracy z kadrami?	
NIE	159
TAK	100
Brak odpowiedzi	2
Liczba hufców	261 ⁷

⁷ AAH 2018 wypełniło 261 hufców (na 342 funkcjonujących), brak jest danych o tym, czy i w jaki sposób ewaluacja prowadzona była w pozostałych 81 hufcach.

Hufce, które odpowiedziały twierdząco na powyższe pytanie, przedstawiły różnorodne przykłady na to, w jaki sposób ewaluacja była prowadzona. Poniżej przytoczone zostały najczęściej występujące przykłady (dane zostały uporządkowane w zbiory o podobnej treści i zliczone).

W jaki sposób została przeprowadzona ewaluacja Systemu pracy z kadrami?	
Spotkanie/zbiórka podsumowująca z kadrami/funkcyjnymi/drużynowymi	26
Przeprowadzono ankietę	17
Podczas posiedzenia komendy hufca	15
Rozmowy indywidualne/instruktorskie, wypowiedzi kadry, wywiady	11
Analiza dokumentacji/planów i sprawozdań/danych liczbowych	9
W ramach warsztatów/szkolenia	4
Przy okazji Zjazdu Sprawozdawczego Hufca/ewaluacji planu rozwoju hufca	4
W ramach bieżącej pracy	4
Podczas spotkania jednego z zespołów (ZKK, kręgu instruktorskiego)	2

Ciekawe przykłady form prowadzenia ewaluacji wskazane przez hufce:

- podczas indywidualnych warsztatów z każdym szczeblem lub środowiskiem;
- poprzez dokładną analizę będącą fundamentem tworzenia planu pracy i planu kształcenia w hufcu;
- instruktorzy przeprowadzili ankietę i wyciągnęli wnioski, powstał plan naprawczy.

Hufce, które odpowiedziały przecząco na pytanie o przeprowadzenie ewaluacji SPzK, podawały różne przyczyny. Poniżej przytoczone zostały najczęściej występujące przykłady (dane zostały uporządkowane w zbiory o podobnej treści i zliczone).

Z jakich powodów nie została przeprowadzona ewaluacja Systemu pracy z kadrami?	
Brak czasu / nadmiar obowiązków/ inne priorytety	32
Brak kadry (do tego zadania, brak osoby od pracy z kadrami)	31
Nie było takiej potrzeby	13
Zmiany kadrowe	8
Brak pracy/słaba praca z dokumentem System pracy z kadrami	8
Planujemy ją przeprowadzić (w przyszłości)	7
Osoba odpowiedzialna się nie wywiązała z zadania	5

Brak wiedzy o tym, że jest to konieczne/potrzebne	5
Nie znam odpowiedzi	5
Brak narzędzi (przykładu, wzorca)/brak informacji	5
Brak zainteresowania/nie była zaplanowana	4
Brak przygotowania (kompetencji do realizacji zadania)	2
Małe środowisko	2

Niektóre komentarze wskazują na to, że w hufcach podejmowane były próby podsumowania tego, jak System pracy z kadrami działa:

- w zasadzie na każdej zbiórce komendy ocenia się skuteczność działań;
- prowadzono ewaluację niektórych elementów systemu tzn. kształcenia, motywowania, wsparcia dla drużyn;
- podsumowywano poszczególne elementy systemu, nie przeprowadzono podsumowania całościowego;
- podsumowaliśmy naszą pracę na podstawie realizacji celów postawionych w planie rozwoju hufca oraz planach pracy zespołów;
- odbywały się rozmowy komendy na ten temat, lecz nie były one usystematyzowane.

W AAH 2018 zapytano również hufce⁸ o to, jak statutowy (!) wymóg posiadania osoby odpowiedzialnej za pracę z kadrami w komendzie hufca wpłynął na jakość działania hufca. Udzielając odpowiedzi na pytanie, można było wybrać jedną spośród 5 opcji:



⁸ Na to pytanie odpowiedziało 259 hufców (spośród 261, które wypełniły AAH 2018). Poniższy wykres w układzie procentowym odnosi się do tych odpowiedzi.

WNIOSKI:Wdrażanie i ewaluacja Systemu pracy z kadrami na poziomie chorągwi:

Wszystkie komendy chorągwi realizowały działania służące wdrażaniu SPzK, acz skupione wokół wybranych elementów systemu. Ponad połowa z nich przeprowadziła formy szkoleniowe dla komend i kadry hufców, które miały na celu przekazanie wiedzy o systemie i wsparcie jego wdrażania w hufcach. W ponad 3/4 jednostek wdrażanie odbywało się również poprzez aktywne wspieranie hufców w zakresie kształcenia oraz organizowanie form kierowanych do kadry hufców.

Jedynie połowa chorągwi prowadzi monitoring działań realizowanych w związku z wdrażaniem Systemu pracy z kadrami i ich rzeczywistych efektów. Nie we wszystkich chorągwiach dokonujących ewaluacji jest ona całościowa i tylko w jednym przypadku można stwierdzić, że przybrała formę spisanych wniosków, które potem były zaprezentowane na szerszym forum. Pojawiło się też kilka przykładów pozyskiwania danych od hufców za pomocą ankiet czy rozmów telefonicznych, ale już bez informacji, co było finalnym efektem tych działań (np. w jaki sposób KCH wykorzystwała je w swojej pracy).

Wdrażanie i ewaluacja Systemu pracy z kadrami na poziomie hufca:

Kształcenie kadry (rozumiane jako organizowanie kursów, warsztatów i szkoleń) było najczęściej stosowanym sposobem na wdrożenie SPzK. Na drugim miejscu uplasowało się przekazywanie wiedzy o nim podczas zbiórek kadry hufca. Pozostałe metody były znacznie rzadsze. Z danych wynika zatem, że – podobnie jak w przypadku jednostek wyższego szczebla – przekazywanie informacji jest podstawową formą wprowadzania tego typu zmiany w naszej organizacji.

Zastanawiający jest fakt, że 26 hufców (8% wszystkich hufców) podało informację, że nie podjęto żadnych działań służących wdrożeniu SPzK w ubiegłym roku. Tylko 2 hufce zadeklarowały zaś, że SPzK jest w pełni wdrożony i działa.

Z kolei ewaluacji SPzK nie przeprowadziło w nieco ponad 61% hufców⁹. Najczęstszym powodem tej sytuacji był „brak czasu / nadmiar obowiązków / inne priorytety” (podano 32 takie odpowiedzi) oraz „brak kadry do tego zadania, brak osoby od pracy z kadrami” (31 odpowiedzi). Oznacza to, że w niektórych hufcach (mimo innych deklaracji) nadal nie ma osoby zajmującej się pracą z kadrami i kierującą realizacją poszczególnych elementów systemu. Istotne jest również to, że połowa hufców, które taką funkcję wprowadziły, jest zdania, iż „średnio”, „nieznacznie” lub „wcale” zastosowanie tego wymogu nie wpłynęło na rozwój ich środowiska.

⁹ Spośród 259 hufców, które odpowiedziały na pytanie w AAH 2018.

Spośród tych hufców, które prowadzą ewaluację SPzK, najczęściej stosuje takie metody, jak: spotkanie czy zbiórka podsumowująca z kadra/funkcyjnymi/drużynowymi, ankieta oraz rozmowy podczas posiedzeń komendy hufca.

REKOMENDACJE:

Wdrażanie i ewaluacja Systemu pracy z kadra na poziomie chorągwi:

- Warto rozpropagować te praktyki, które były zarówno ciekawe, jak i efektywne w procesie wdrażania Systemu pracy z kadra.
- Warto zaproponować chorągwiom szczegółowy zakres działań, które mogłyby wykonać w ramach wdrażania zapisów SPzK. Czy lepiej, aby miał on charakter wachlarza możliwości do wyboru, czy zamkniętego katalogu zadań – pozostaje do rozstrzygnięcia.
- Warto zwrócić uwagę na fakt, że pojęcie ewaluacji rozumiane jest różnie w poszczególnych środowiskach i należy dążyć do ujednoczenia jego definicji (zwłaszcza w świetle Uchwały nr 28/XL RN ZHP w sprawie określenia sposobu wdrożenia Strategii ZHP 2025, gdzie jest mowa o obowiązku przeprowadzenia „diagnozy dotychczasowej efektywności wdrażania Systemu pracy z kadra w każdym hufcu” przez komendy chorągwi).
- W przyszłorocznym AACH należy bardziej szczegółowo określić zakres przeprowadzanej ewaluacji oraz zaproponować kafieterię koniunktywną, obejmującą metody, które ujednoczą sposób prowadzenia ewaluacji tego obszaru. Pozwoli to na porównanie wyników.
- Ze względu na to, że praca z kadra ma charakter procesu, powinna być nie tylko podsumowywana okresowo, lecz także stale monitorowana przez osoby wyznaczone do tego zadania przez komendy chorągwi.
- Warto opracować narzędzia ułatwiające przeprowadzanie ewaluacji w chorągwiach i hufcach (i przeszkolić z ich stosowania), aby komendy widziały realne, namacalne korzyści z dokonywanej ewaluacji.

Wdrażanie i ewaluacja Systemu pracy z kadra na poziomie hufca:

- Należy uzyskać informację, czy w dalszym ciągu funkcjonują hufce, które nie wdrożyły Systemu pracy z kadra. Jeśli tak, należy podjąć działania zmierzające do zmiany tej sytuacji. Podobnie należałoby postąpić w przypadku niespełniania wymogu posiadania w hufcu osoby odpowiedzialnej za pracę z kadra.
- Warto przedstawić hufcom propozycje sposobów ewaluacji SPzK – podobnie jak w przypadku chorągwi – oraz zachęcić chorągwie, by czuwały nad tym działaniem i motywowały komendy hufców do niego.

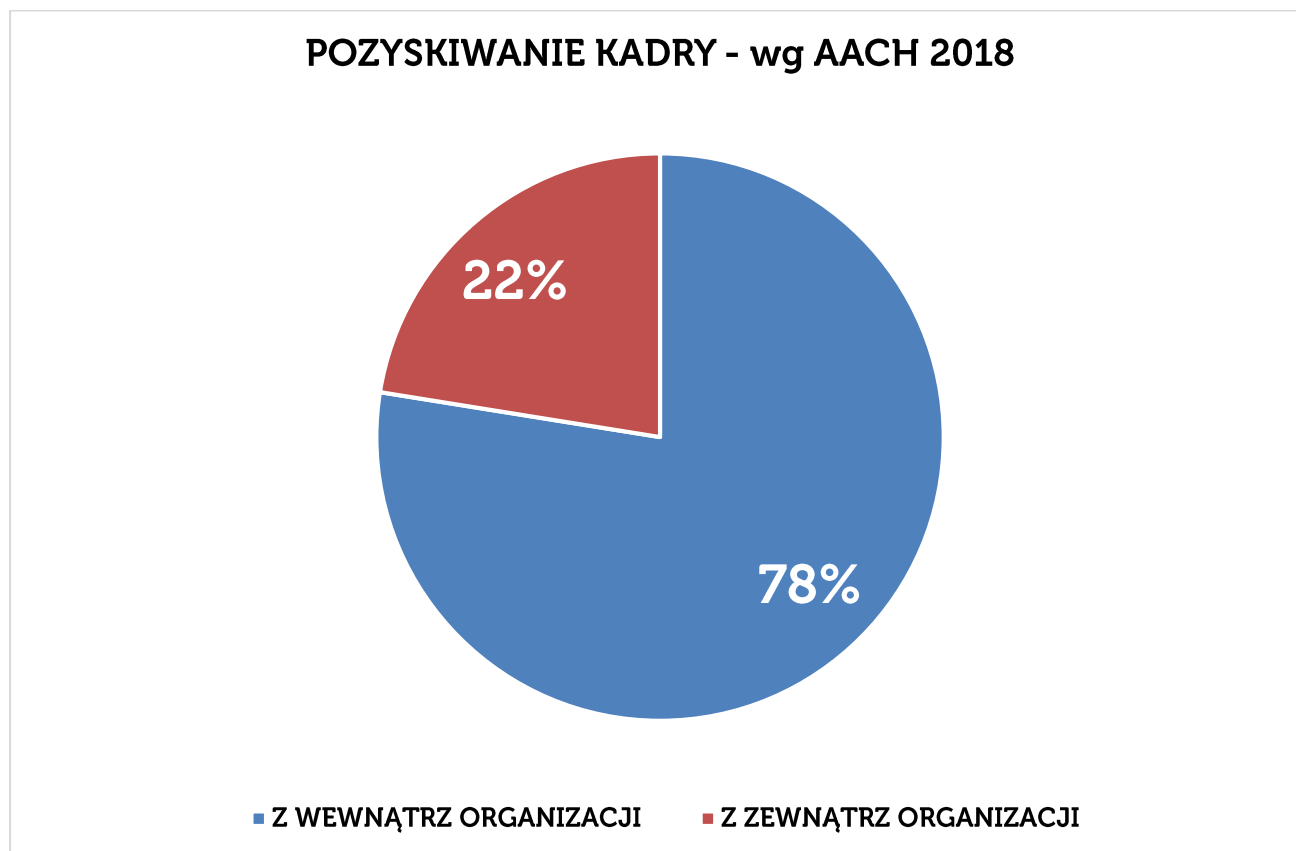
IV. POZYSKIWANIE KADRY

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 niego, 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 przychylnej atmosfery i możliwości przynależności do zespołu,
- przydzielenie „opiekuna” wprowadzającego w realia organizacji.

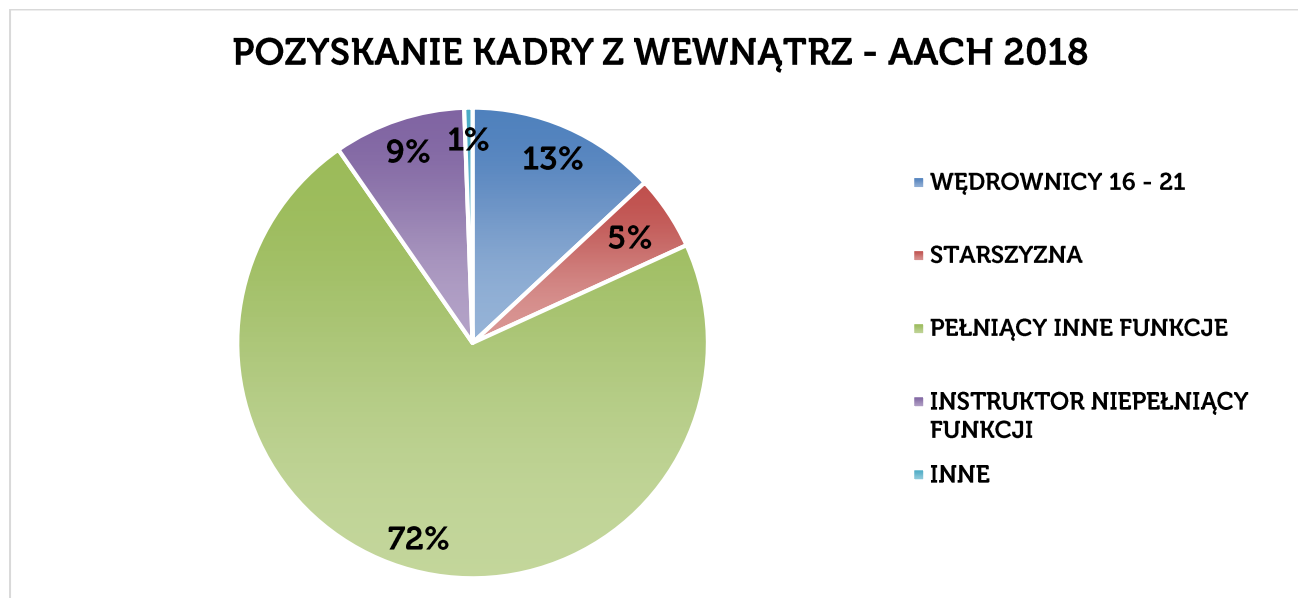
POZYSKIWANIE KADRY NA POZIOMIE CHORĄGWI

Do pełnienia funkcji instruktorskich na poziomie chorągwi wg AACH 2018 pozyskano w sumie 227 osób¹⁰ z wewnątrz i z zewnątrz organizacji.

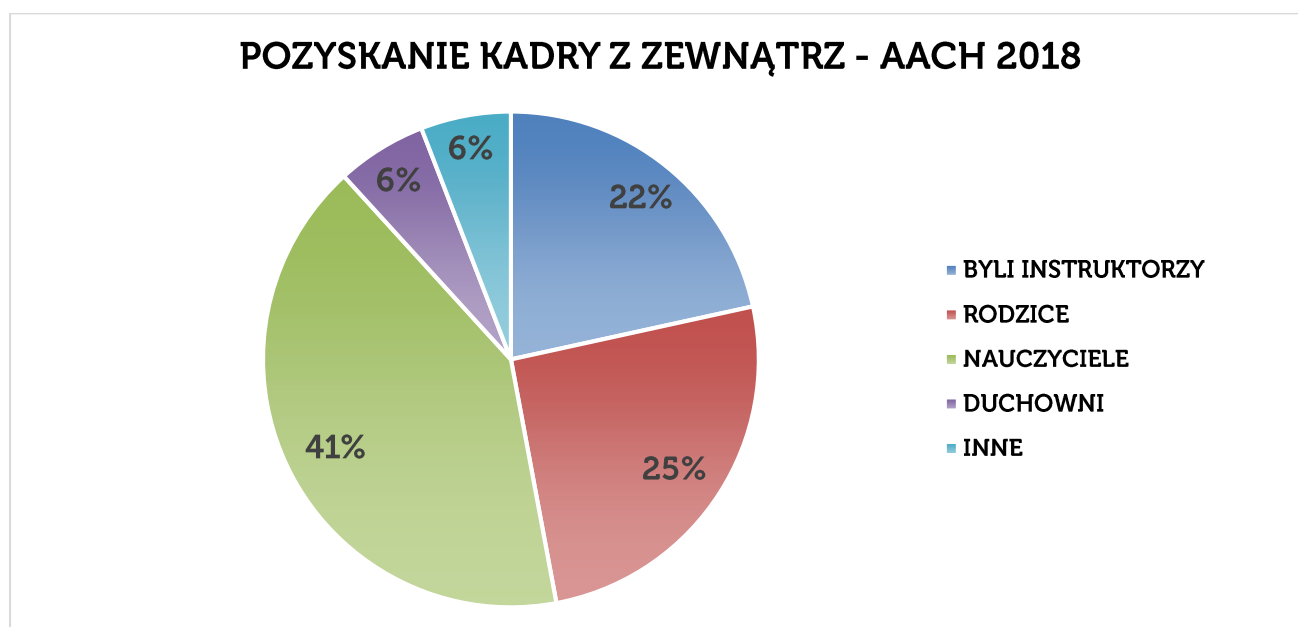


¹⁰ W pozostałych latach odpowiednio: 2015 – 376 osób, 2016 – 228 osób, 2017 – 215 osób.

Do pełnienia funkcji instruktorskich na poziomie chorągwi¹¹ wg AACH 2018 pozyskano w sumie 176 członków ZHP¹². W tej grupie znajdują się: wędrownicy, starszyzna harcerska, instruktorzy pełniący inne funkcje, osoby, które nie były w ostatnim czasie aktywne na innych polach służby, oraz przypadki zakwalifikowane jako „inne”.



Do pełnienia funkcji instruktorskich na poziomie chorągwi¹³ wg AACH 2018 pozyskano w sumie 51 osób spoza ZHP¹⁴. W tej grupie znajdują się: byli instruktorzy, rodzice, nauczyciele, duchowni oraz inne osoby, niekwalifikujące się do pozostałych grup.



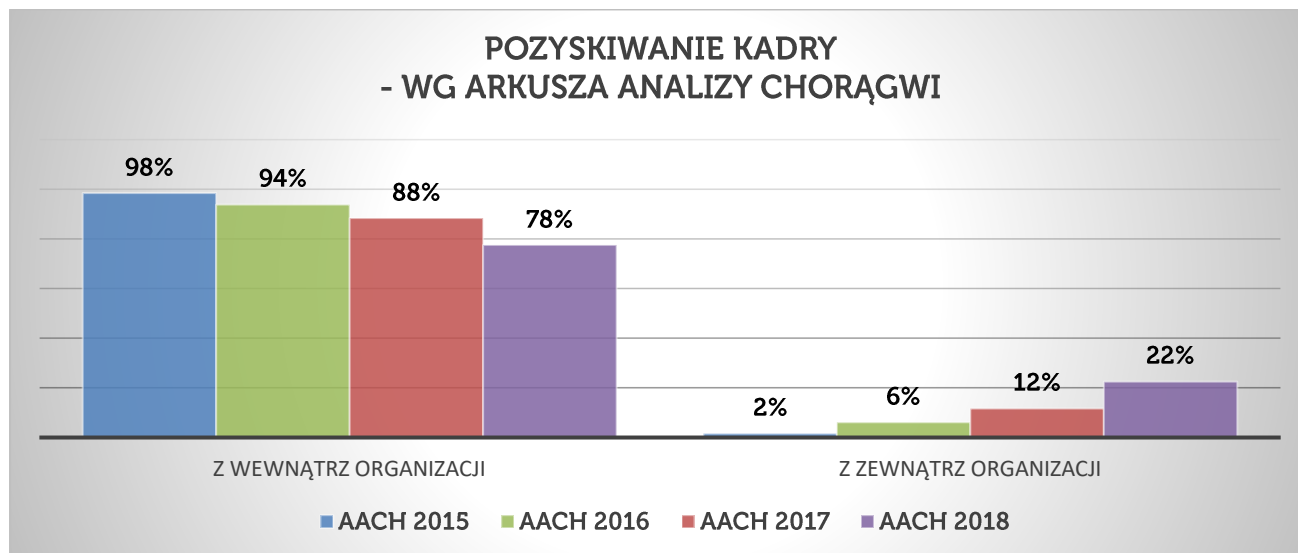
¹¹ W 15 chorągwiach.

¹² W pozostałych latach odpowiednio: 2015 – 370 osób, 2016 – 214 osób, 2017 – 190 osób.

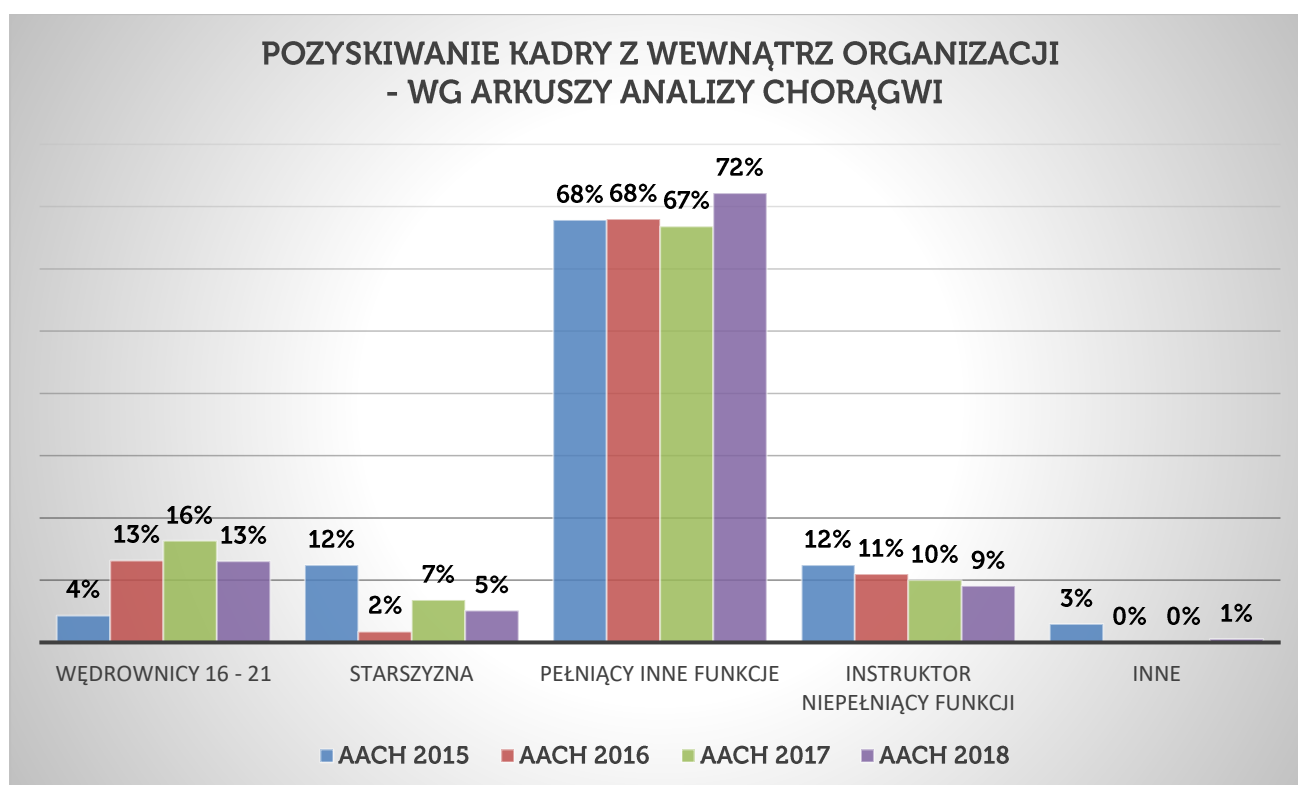
¹³ W 15 chorągwiach.

¹⁴ W pozostałych latach odpowiednio: 2015 – 6 osób, 2016 – 14 osób, 2017 – 25 osób.

Na potrzeby ewaluacji porównano dane z Arkuszy Analizy Chorągwi. Należy mieć na uwadze fakt, że liczba chorągwi wypełniających arkusz w kolejnych latach była różna¹⁵. W poniższej tabeli podano jaki procent kadry został pozyskany z wewnątrz organizacji, a jaki spoza niej.

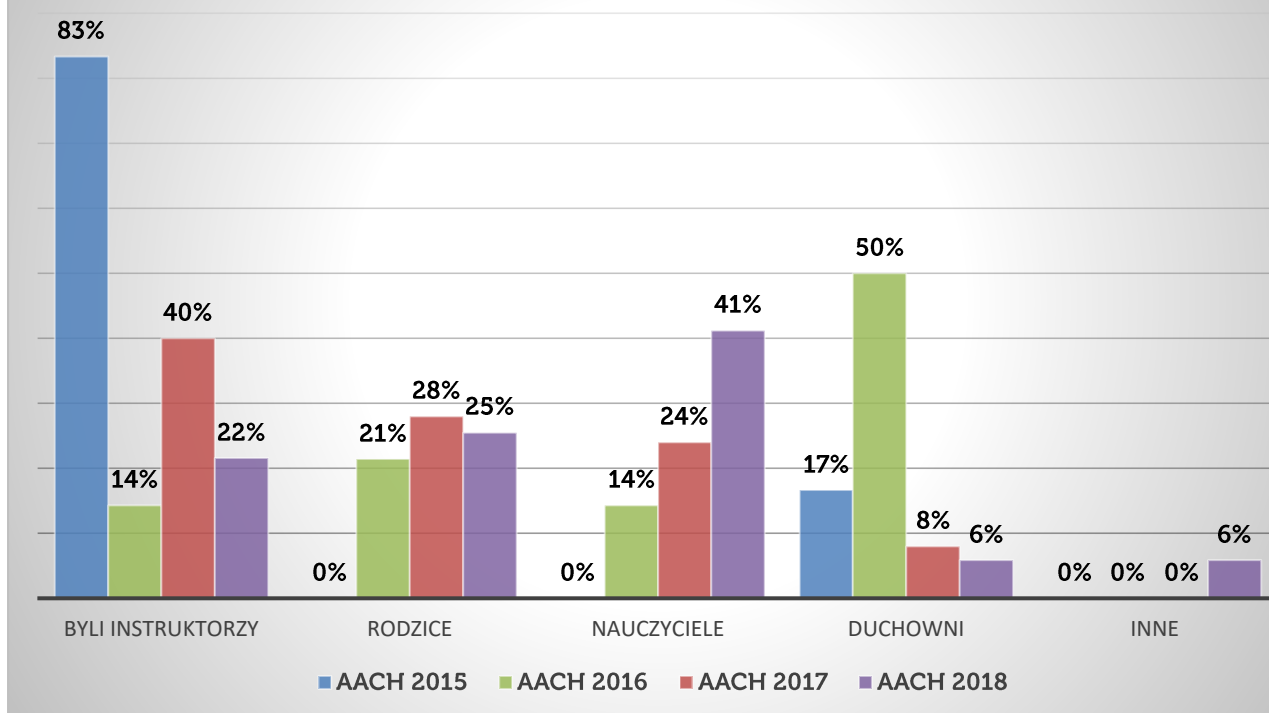


Na wykresach poniżej można prześledzić, z jakich grup pozyskiwano kadre w rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej.



¹⁵ Na pytania dotyczące źródeł i liczby pozyskanej kadry odpowiedziało odpowiednio: AACH 2016 – 12 chorągwi, AACH 2017 – 16 chorągwi, AACH 2018 – 15 chorągwi.

POZYSKIWANIE KADRY Z ZEWNĄTRZ ORGANIZACJI - WG ARKUSZY ANALIZY CHORAĞWI



Przy okazji analizy zagadnienia pozyskiwania kadry warto przyjrzeć się również jej odptywowi – wynikającemu zarówno z rezygnacji, jak i decyzji przełożonych.

Liczba osób, które przestały pełnić funkcję instruktorską na poziomie komendy chorągwi ¹⁶ w roku 2017/2018 w wyniku rezygnacji danej osoby z pełnionej funkcji	63
Liczba osób, które przestały pełnić funkcję instruktorską na poziomie komendy chorągwi ¹⁷ w roku 2017/2018 na skutek decyzji komendanta hufca lub szefa danego zespołu	26

POZYSKIWANIE KADRY NA POZIOMIE HUFCA

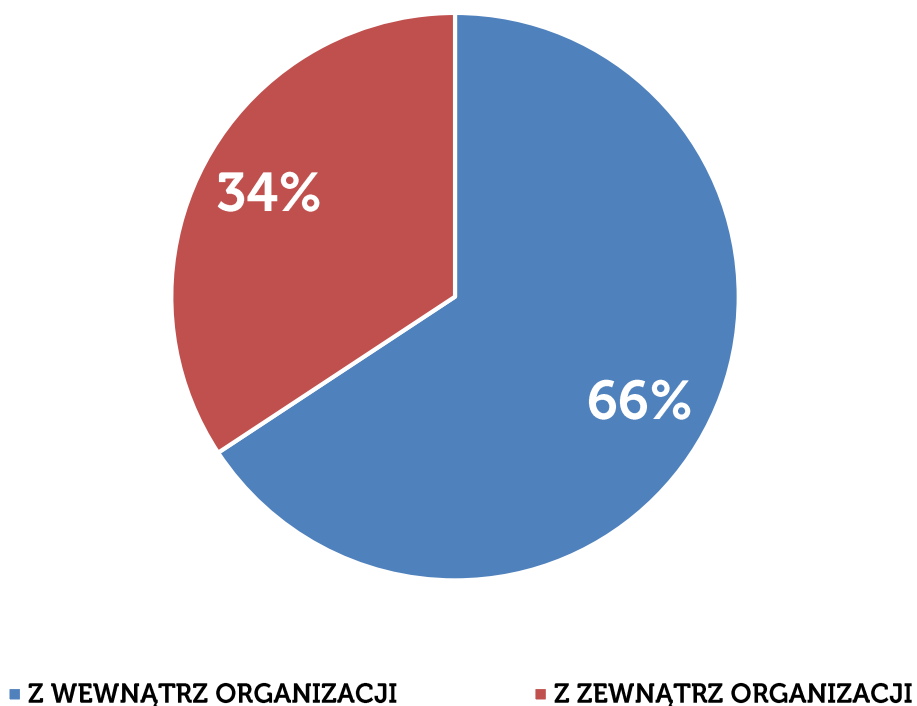
Według AAH 2018 przeważająca większość osób pełniących funkcje instruktorskie pozyskana została w drodze rekrutacji wewnętrznej (66%), zaś 1/3 kadry pozyskano spoza organizacji. Łącznie w hufcach¹⁸ pozyskano 2247 osób z wewnątrz i z zewnątrz organizacji.

¹⁶ W 15 chorągwiach.

¹⁷ W 15 chorągwiach.

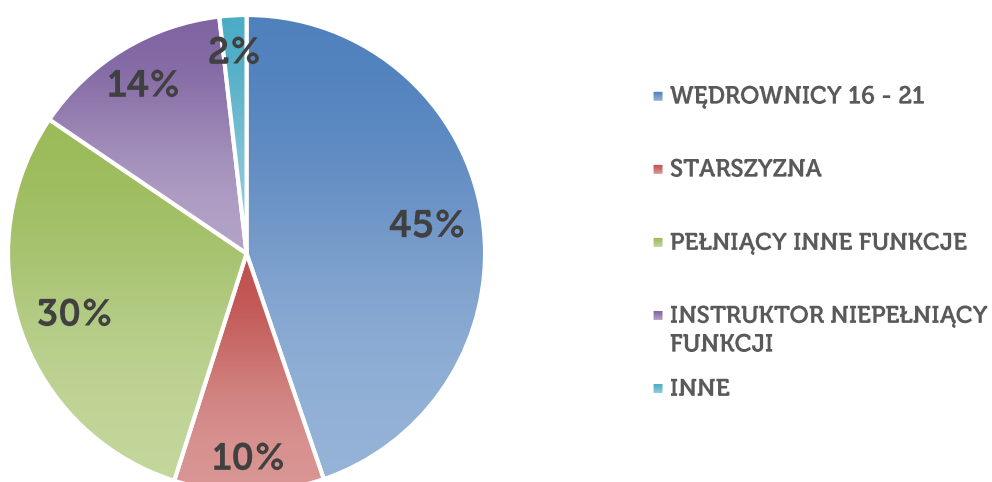
¹⁸ W 261 hufcach na 342 istniejące (co stanowi 76% wszystkich hufców).

POZYSKIWANIE KADRY - wg AAH 2018



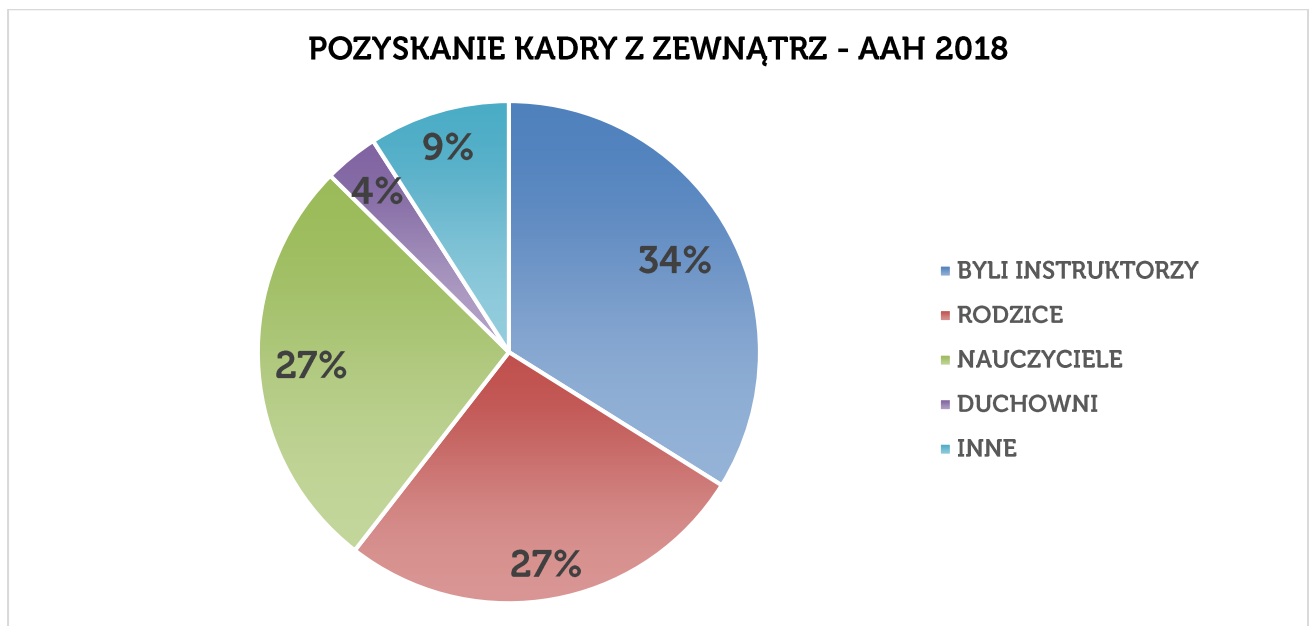
Do pełnienia funkcji instruktorskich w hufcach¹⁹ wg AAH 2018 pozyskano w sumie 1477 członków ZHP. W tej grupie znajdują się: wędrownicy, starszyzna harcerek, instruktorzy pełniący inne funkcje, osoby, które nie były w ostatnim czasie aktywne na innych polach służby, oraz przypadki zakwalifikowane jako „inne”.

POZYSKANIE KADRY Z WEWNĄTRZ - AAH 2018

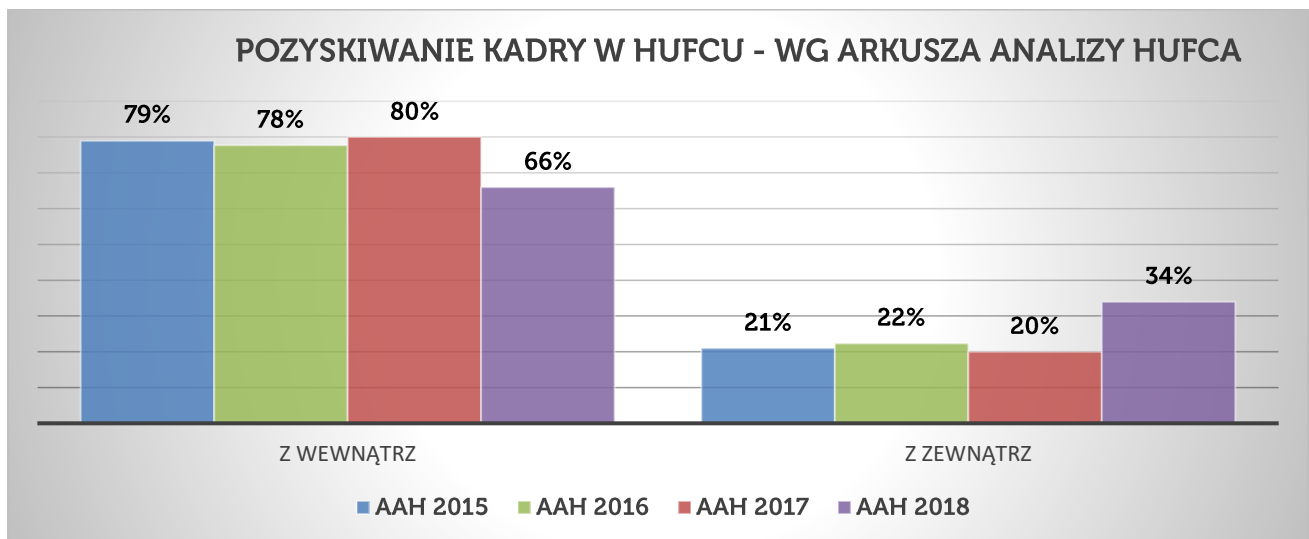


¹⁹ W 261 hufcach na 342 istniejące (co stanowi 76% wszystkich hufców).

Do pełnienia funkcji instruktorskich w hufcach²⁰ wg AAH 2018 pozyskano w sumie 770 osób spoza ZHP. W tej grupie znajdują się: byli instruktorzy, rodzice, nauczyciele, duchowni oraz inne osoby, niekwalifikujące się do pozostałych grup.



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 kolejnych latach była różna²¹. W poniższej tabeli podano, jaki procent kadry został pozyskany z wewnątrz organizacji, a jaki spoza niej w kolejnych latach.

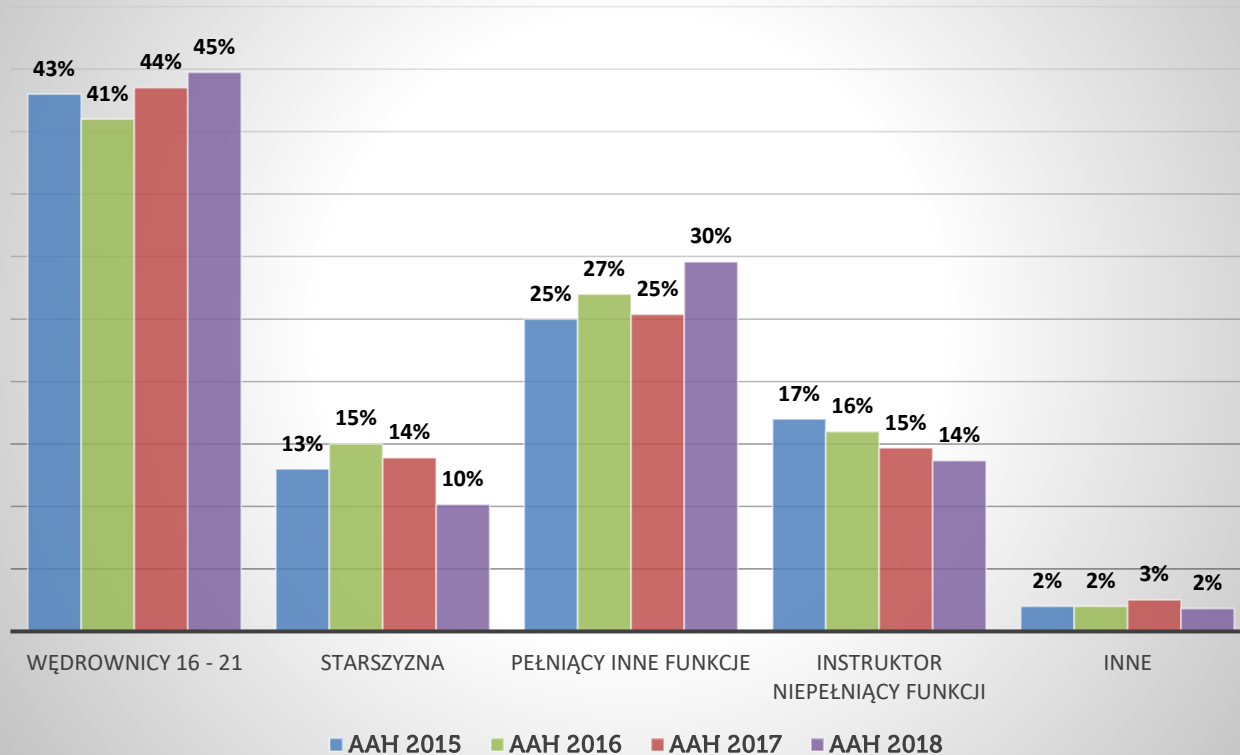


²⁰ W 261 hufcach na 342 istniejące (co stanowi 76% wszystkich hufców).

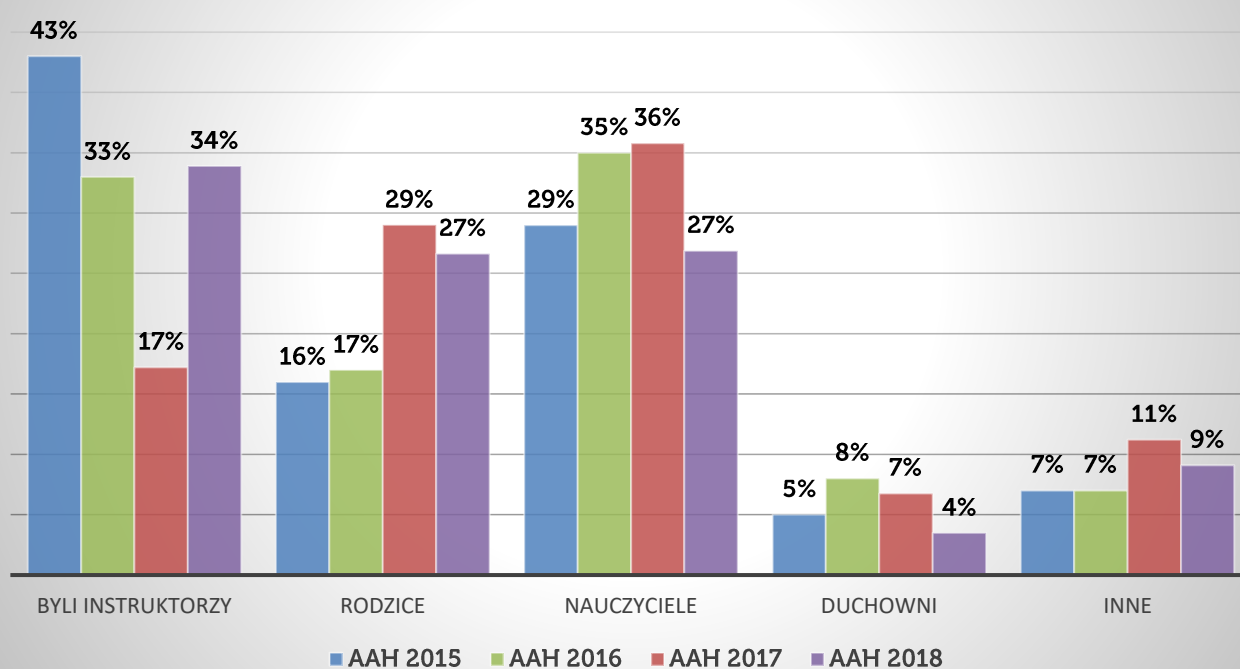
²¹ Na pytania dotyczące źródeł i liczby pozyskanej kadry odpowiedziało odpowiednio: AAH 2015 – 306 hufców, AAH 2016 – 308 hufców, AAH 2017 – 283 hufce, AAH 2018 – 261 (obecnie w ZHP mamy 342 hufce).

Na wykresach poniżej można prześledzić, ile kadry pozyskano w rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej w kolejnych latach z poszczególnych grup (udział procentowy).

POZYSKIWANIE KADRY W HUFCU Z WEWNĄTRZ ORGANIZACJI - WG ARKUSZA ANALIZY HUFCA



POZYSKIWANIE KADRY W HUFCU Z ZEWNĄTRZ ORGANIZACJI - WG ARKUSZA ANALIZY HUFCA

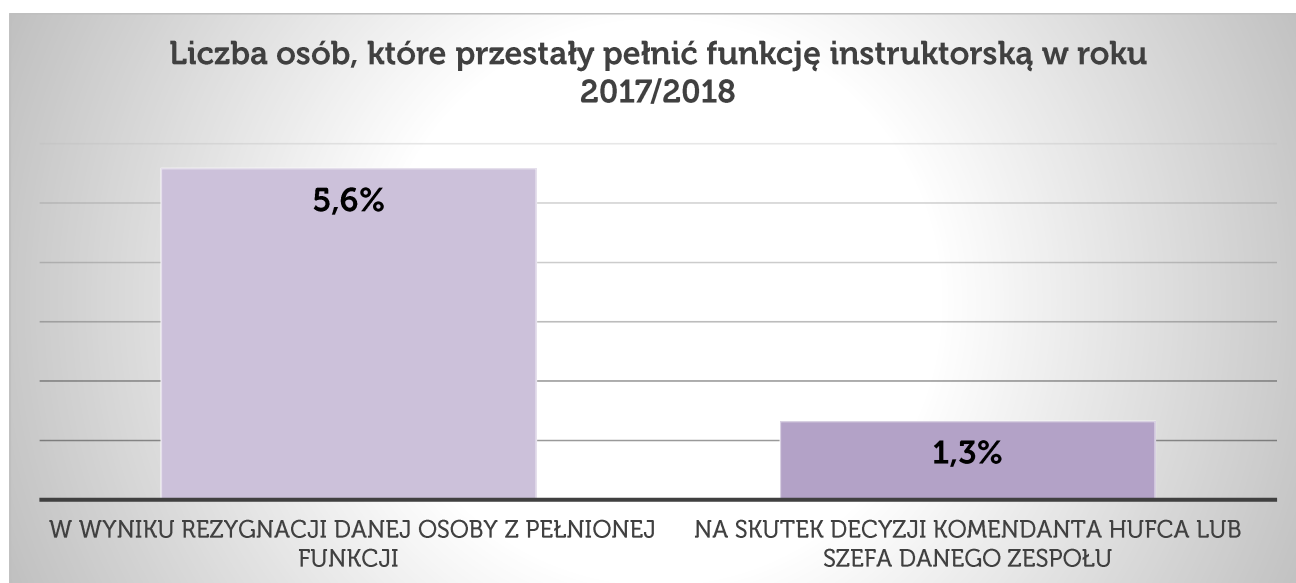


Przy okazji analizy zagadnienia pozyskiwania kadry warto przyjrzeć się również jej odpływowi – wynikającemu zarówno z rezygnacji, jak i decyzji przełożonych. W AAH 2018 zadano pytania o liczbę osób, które przestały pełnić w hufcu funkcję instruktorską:

Liczba osób, które przestały pełnić funkcję instruktorską w hufcu ²² w roku 2017/2018 w wyniku rezygnacji danej osoby z pełnionej funkcji	562
Liczba osób, które przestały pełnić funkcję instruktorską w hufcu ²³ w roku 2017/2018 na skutek decyzji komendanta hufca lub szefa danego zespołu	133

Tym liczbom warto się przyjrzeć w porównaniu do całkowitej liczby osób pełniących funkcję instruktorską w hufcu w danym roku, aby zobrazować, jaka jest skala rotacji kadry (jaki % kadry rokrocznie rezygnuje z pełnienia funkcji, a jaki % jest z funkcji zwalniany przez przełożonych). Do tego porównania niezbędna jest poniższa dana:

Liczba osób pełniących funkcję instruktorską w hufcach ²⁴	10 067
--	--------



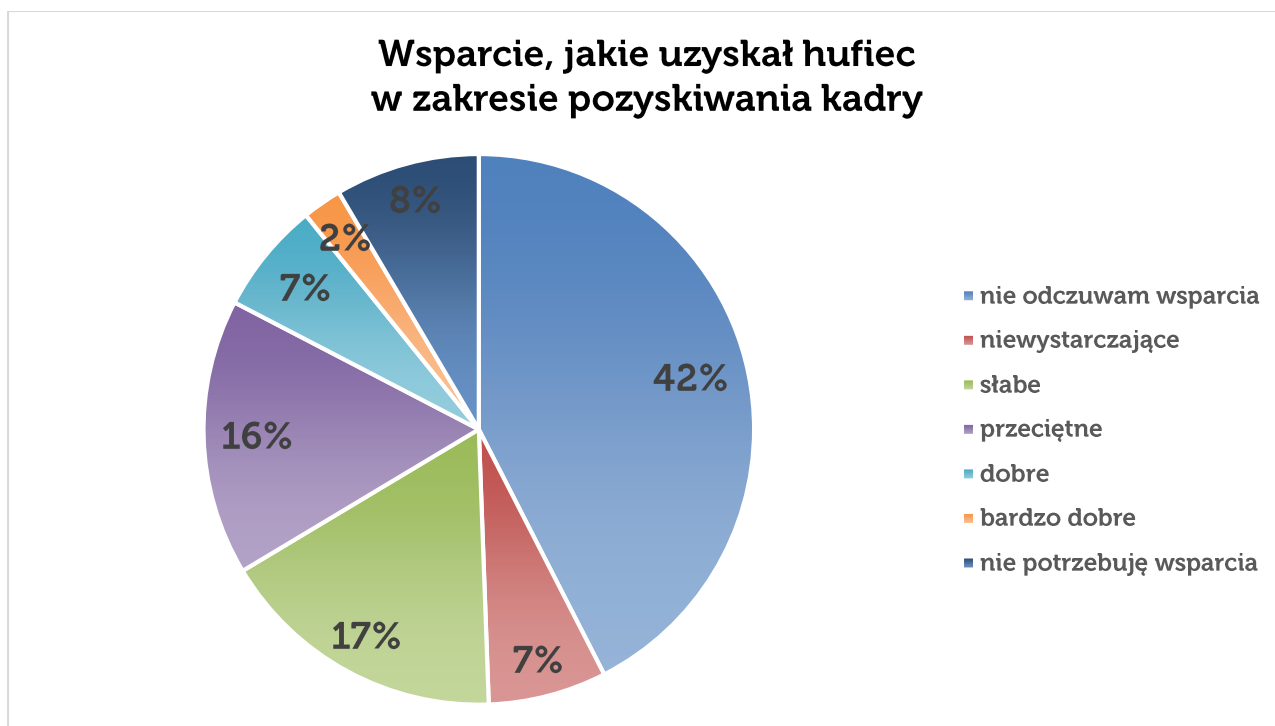
Kolejnym pytaniem, jakie zadano hufcom w ramach AAH, była ocena wsparcia, jakie hufiec uzyskuje od komendy chorągwi w zakresie pozyskiwania kadry. Oceny należało dokonać, wybierając jedną z ośmiu²⁵ możliwości.

²² W 261 hufcach na 342 istniejące (co stanowi 76% wszystkich hufców).

²³ W 261 hufcach na 342 istniejące (co stanowi 76% wszystkich hufców).

²⁴ W 261 hufcach na 342 istniejące (co stanowi 76% wszystkich hufców).

²⁵ Na wykresie brak opcji „wspaniałe”, jako że nie została wskazana przez żaden z 259 hufców, które odpowiedziały na to pytanie.



WNIOSKI:

Zgodnie z uzyskanymi danymi w 2018 r. na poziomie chorągwi, spośród kadry pozyskanej do pełnienia funkcji ponad 1/5 stanowiły osoby spoza organizacji. W porównaniu z rokiem 2015 było to 11-krotnie więcej. Widać, że rozwiązanie to staje się na tym szczeblu coraz popularniejsze – i to nie tylko w przypadku pozyskiwania kadry wspierającej. Ponad 40% stanowili nauczyciele i ta grupa odnotowała najbardziej spektakularny wzrost w porównaniu z danymi sprzed czterech lat. Z kolei, jeśli chodzi o kadre pozyskaną wśród rodziców, to w zeszłym roku stanowiła ona liczniejszą grupę, niż byli instruktorzy. Ciekawe, że udział procentowy rodziców zrekrutowanych przez chorągwie, był niewiele niższy, niż w hufcach.

W przypadku hufców udział osób pozyskanych z zewnątrz organizacji w ostatnim roku stanowił 34%. Fakt ten w zasadzie nie dziwi – hufce częściej sięgają po osoby z zewnątrz i skutecznie włączają je w swoje działania. Głównie odzyskują dawnych instruktorów (34% ogółu) oraz zapraszają w swoje szeregi rodziców i nauczycieli (razem te dwie grupy stanowią ponad połowę nowej kadry).

Zarówno w przypadku chorągwi, jak i hufców, utrzymuje się tendencja, by angażować do pracy instruktorów pełniących już jakąś funkcję. Warto zauważyć, że w przypadku chorągwi jest to zjawisko, z oczywistych względów, częstsze. Hufce mają ułatwiony dostęp do wędrowników i głównie spośród nich dobierają sobie nową kadre. Od kilku lat utrzymuje się podobny stan – ta grupa stanowi ponad 40% pozyskanej kadry. Ze względu na dynamikę przepływu kadry w hufcach jest to zjawisko naturalne i raczej pożądane w przypadku naborów wewnętrznych.

Interesujące jest to, że wg danych w ostatnim czasie zjawisko rotacji na funkcjach instruktorskich, będącej wynikiem rezygnacji z pełnienia danej funkcji, jest właściwie marginalne. A zwalnianie z funkcji na podstawie decyzji przełożonego stanowi praktycznie znikomy procent.

Ocena wsparcia, jakie hufiec uzyskuje od komendy chorągwi w zakresie pozyskiwania kadry, wypadła dość niekorzystnie. Nieco mniej niż co dziesiąty hufiec²⁶ ocenił ją pozytywnie (ani razu nie padła skrajna odpowiedź „wspaniale”). Część hufców (8%) określiła się jako niepotrzebująca wsparcia w tym zakresie.

REKOMENDACJE:

- Warto uszczegółowić w arkuszach pytania o pozyskiwanie kadry z wewnątrz organizacji. Może być tak, że jedna osoba pełni kilka funkcji równocześnie – w takich wypadkach jej pozyskanie zostałyby policzone wielokrotnie.
- Należy podjąć środki zaradcze, by ograniczyć skalę zjawiska pełnienia przez niektórych instruktorów zbyt wielu funkcji w jednym czasie. Może to prowadzić do wypalenia lub przeciążenia pracą, zmniejszenia efektywności. Tam, gdzie byłoby to dobrym rozwiązaniem, warto skupić się na osobach, które dysponują większymi możliwościami podjęcia się nowych wyzwań i połączą to ze zdobywaniem doświadczenia. Z drugiej strony – warto poszukać przyczyn, dla których wędrownicy oraz starszyzna tak rzadko podejmują się pełnienia proponowanych przez dane władze funkcji. Być może w niektórych środowiskach dodawanie obowiązków instruktorom – i tak mocno już zaangażowanym – jest koniecznością wobec bierności innych osób.
- Osoby odpowiedzialne za pracę z kadrą na poziomie hufców powinny przyjrzeć się przyczynom rotacji na funkcjach instruktorskich, będących wynikiem rezygnacji danej osoby z pełnienia danej funkcji. Brakuje bardziej szczegółowych danych o częstotliwości zmian personalnych na konkretnych funkcjach – warto dopytać o to w kolejnym badaniu i poznać podawane przez te osoby powody. Być może dałoby to jednoznaczną odpowiedź na wątpliwości dotyczące tego, czy zjawisko to można byłoby ograniczyć poprzez podjęcie działań na poziomie wyższym niż hufiec.
- W przypadku hufców, które zgłaszają taką potrzebę albo z podanych przez nie informacji wynika, że pozyskują zbyt mało kadry, warto podjąć działania wspierające już na poziomie chorągwi. Wiąże się to z tym, że instruktorzy odpowiedzialni za pracę z kadrą na szczeblu chorągwi powinni poznać szczegółowo zapotrzebowanie na tego typu pomoc. Z drugiej strony – być może „nieodczuwanie wsparcia” (odpowiedź najczęściej wybierana w tym pytaniu) nie jest przez niektóre hufce równoznaczne z wyrażeniem takiej potrzeby, a jedynie stwierdzeniem faktu – należałoby to sprawdzić dokładniej.

²⁶ Spośród 261 hufców, które odpowiedziały na pytanie w AAH 2018.

V. 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 CHORAĞWI

Wg stanu na koniec roku 2018 w każdej chorągwi ZHP funkcjonował formalnie powołany zespół odpowiedzialny za kształcenie kadry. W 8 chorągwiach istnieją szkoły instruktorskie, z czego 2 nowe zostały utworzone na jesieni 2018 r. Poniżej zestawienie wraz z informacją o stażu zespołu.

CHORAĞIEW	Nazwa ChZKK/SI	Rok powstania
BIAŁOSTOCKA	Chorągwińska Szkoła Instruktorska „Lumi”	(2004) SI od 2018
DOLNOŚLĄSKA	Chorągwińska Szkoła Instruktorska „Młyn”	(2014)* SI od 2015
GDAŃSKA	Chorągwińska Szkoła Instruktorska „MAK”	(1997)* SI od 2005
KIELECKA	Chorągwiński Zespół Kadry Kształcącej	2015
KRAKOWSKA	Chorągwiński Zespół Kadry Kształcącej „Wierchy”	2011
KUJAWSKO-POMORSKA	Chorągwińska Szkoła Instruktorska „Quercus”	(2004**) SI od 2018
LUBELSKA	Chorągwiński Zespół Kadry Kształcącej	2017
ŁÓDZKA	Chorągwińska Szkoła Instruktorska „Osnowa”	(1998)** SI od 2009
MAZOWIECKA	Chorągwiński Zespół Kadry Kształcącej „Quales”	2015
OPOLSKA	Chorągwiński Zespół Kadry Kształcącej	2013
PODKARPACKA	Chorągwiński Zespół Kadry Kształcącej	2004**
STOŁECZNA	Chorągwińska Szkoła Instruktorska „Iluminacja”	(2012)* SI od 2014
ŚLĄSKA	Chorągwińska Szkoła Instruktorska	(...)* SI od 2005
WARMIŃSKO-MAZURSKA	Chorągwiński Zespół Kadry Kształcącej „Rzeka”	2015
WIELKOPOLSKA	Chorągwińska Szkoła Instruktorska „Szkoła Wodzów”	(2000)* SI od 2006
ZACHODNIOPOMORSKA	Chorągwiński Zespół Kadry Kształcącej „Kompas”	2009
ZIEMI LUBUSKIEJ	Chorągwiński Zespół Kadry Kształcącej	2016

* rok powstania ChZKK

** co najmniej od tego roku

Ponieważ niniejsza ewaluacja tworzona jest w marcu 2019 r., warto w tym miejscu odnotować zmiany, które dokonały się w chorągwiach w ostatnim czasie, oraz dokonać przeglądu funkcjonowania SI/ChZKK w świetle obowiązujących przepisów. Zgodnie z Uchwałą Głównej Kwatery ZHP nr 173/2017 z dnia 3 stycznia 2017 r. w sprawie dokumentów dotyczących pracy z kadrami określone zostały przepisy przejściowe dotyczące wymogów stawianych hufcowym i chorągwiowym zespołom kadry kształcącej w zakresie OKK posiadanych przez ich kadre. Zgodnie z uchwałą od 1 stycznia 2019 r. na funkcję szefa zespołu kadry kształcącej chorągwi i chorągwianej szkoły instruktorskiej może być mianowany wyłącznie instruktor posiadający złotą odznakę kadry kształcącej. Wymóg posiadania ZOKK obejmuje również szefów i komendantów, którzy zostali powołani na funkcje przed tą datą i powinni oni zadbać o wypełnienie go z odpowiednim wyprzedzeniem.

Obecnie (marzec 2019) w 12 chorągwiach funkcjonują zespoły spełniające wymogi formalne w świetle ww. uchwały. W 4 chorągwiach (Lubelskiej, Krakowskiej, Opolskiej i Ziemi Lubuskiej) szefowie ChZKK nie posiadają jeszcze ZOKK, ale wniosek o jej przyznanie złożyła do CSI ZHP jedna z tych osób i jest on aktualnie procedowany.

W Chorągwi Mazowieckiej ChZKK został rozwiązany w styczniu br., ale obecnie trwa jego przebudowa i planowane jest reaktywowanie zespołu w nowym składzie do końca kwietnia br.

Od jesieni ubiegłego roku, kiedy to odbywały się zjazdy chorągwi, nastąpił szereg zmian w gronie osób kierujących SI/ChZKK (na skutek rezygnacji, przekazania funkcji następcy, decyzji nowej KCh lub wyborów podyktowanych zapisami konstytucji SI), w wyniku czego aż 7 SI/ChZKK zyskało nowych szefów.

W roku 2018 decyzją Naczelniczki ZHP zostały powołane 2 nowe szkoły instruktorskie w chorągwiach: Białostockiej i Kujawsko-Pomorskiej. Decyzją Naczelniczki ZHP zostały również zaakceptowane zmiany w konstytucjach SI Chorągwi Stołecznej oraz SI Chorągwi Łódzkiej, na wniosek zainteresowanych.

REALIZACJA KSZTAŁCENIA NA POZIOMIE CHORĄGWI

Zgodnie z zapisami Systemu pracy z kadrami chorągwie są odpowiedzialne za prowadzenie kształcenia osób realizujących próby podharc mistrzowskie oraz kursy przygotowujące do funkcji na poziomie szczepu i hufca (szczepowych, namiestników, kadry kształcącej, członków KSI, komend hufców, przewodnikowskie skierowane do kadry 35+ oraz drużynowych skierowane do kadry 35+). Poniższe zestawienie zostało przygotowane w oparciu o dane pozyskane w ramach AACH 2018 oraz od szefów SI/ChZKK.

LICZBA KURSÓW W ROKU 2018								
	PHM	KOMENDANCI SZCZEPÓW	NAMIESTNICY	KADRA KSZTAŁCĄCA	KSI	KOMEND HUFCÓW	PWD 35+	KURS DRUŻ. 35+
BIĄŁOSTOCKA	2	0	0	1	0	0	0	0
DOLNOŚLĄSKA	0	0	0	1	0	0	0	0
GDAŃSKA	2	1	1	1	0	1	1	1
KIELECKA	1	0	0	1	0	0	0	0
KRAKOWSKA	1	0	0	1	0	0	1	0
KUJAWSKO- POMORSKA	2	0	0	1	1	0	1	0
LUBELSKA	1	0	0	0	1	1	2	0
ŁÓDZKA	3	0	1	1	0	0	1	1
MAZOWIECKA	1	0	0	0	0	0	0	0
OPOLSKA	1	0	0	1	0	0	0	0
PODKARPACKA	1	0	0	1	2	0	1	1
STOŁECZNA	2	1	0	1	0	0	1	0
ŚLĄSKA	3	0	0	1	0	0	1	0
WARMIŃSKO- MAZURSKA	1	1	1	1	0	0	2	2
WIELKOPOLSKA	4	1	1	5	0	0	2	0
ZACHODNIOPO MORSKA	1	0	0	1	1	0	0	0
ZIEMI LUBUSKIEJ	0	0	0	0	1	0	0	0
RAZEM	26	4	4	18	6	2	13	5

Warto przyjrzeć się również temu, jak zmieniała się liczba poszczególnych kursów organizowanych przez SI/ChZKK²⁷ w ciągu ostatnich kilku lat. Zestawienie obejmujące lata 2015-18 widoczne jest w tabeli poniżej.

LICZBA KURSÓW w latach 2015-18								
	PHM	KOMENDANCI SZCZEPÓW	NAMIESTNICY	KADRA KSZTAŁCĄCA	KSI	KOMEND HUFCÓW	PWD 35+	KURS DRUŻ. 35+
2015	24	3	1	9	8	4	5	1
2016	24	5	3	13	10	7	8	3
2017	27	4	6	13	11	4	14	4
2018	26	4	4	18	6	2	13	5

²⁷ Dane z 17 chorągwi.

W AACH 2018 zapytano również chorągwie²⁸ o to, jaka była liczba uczestników kursów organizowanych na poziomie chorągwi. Zapytano wyłącznie o: kursy podharc mistrzowskie, kursy komendantów szczepli, kursy namiestników, kursy kadry kształcacej, kursy dla członków KSI, kursy komend hufców, kursy przewodnikowskie 35+ oraz kursy drużynowych 35+. Odpowiedzi zostały zaprezentowane w poniższej tabeli:

LICZBA UCZESTNIKÓW KURSÓW W ROKU 2018								
	PHM	KOMENDANCI SZCZEPÓW	NAMIESTNICY	KADRA KSZTAŁCĄCA	KSI	KOMEND HUFCÓW	PWD 35+	KURS DRUŻ. 35+
BIĄŁOSTOCKA	17	0	0	7	0	0	0	0
DOLNOŚLĄSKA	0	0	0	16	0	0	0	0
GDAŃSKA	39	22	8	17	0	13	10	10
KIELECKA	15	0	0	20	0	0	0	0
KRAKOWSKA	18	0	0	14	0	0	13	0
KUJAWSKO-POMORSKA	32	0	0	9	10	0	24	0
LUBELSKA	12	0	0	0	4	14	30	0
ŁÓDZKA	42	0	7	7	0	0	17	15
MAZOWIECKA	20	0	0	0	0	0	0	0
OPOLSKA	30	0	0	15	0	0	0	0
PODKARPACKA	7	0	0	18	23	0	17	17
STOŁECZNA	23	16	0	16	0	0	19	0
ŚLĄSKA	50	0	0	20	0	0	20	0
WARMIŃSKO-MAZURSKA	16	6	4	12	0	0	15	15
WIELKOPOLSKA	52	12	12	37	0	0	12	0
ZACHODNIOPOMORSKA	14	0	0	15	13	0	0	0
ZIEMI LUBUSKIEJ	0	0	0	0	9	0	0	0
RAZEM	387	56	31	223	59	27	177	57

²⁸ Dane pochodzą z 17 chorągwi (pozyskane w ramach AACH 2018 oraz bezpośrednio, od chorągwi, które nie wypełniły arkusza w ubiegłym roku).

W AACH 2018 zadano również pytanie otwarte o inne formy kształcenia, które zostały przeprowadzone na poziomie chorągwi. W poniższej tabeli pokazano, jaką popularnością cieszyła się organizacja danej formy w chorągwiach, czyli w ilu chorągwiach została ona przeprowadzona (nie zaś liczba samych form). Dla przykładu: niektóre chorągwie prowadziły warsztaty dla kadry kształcącej więcej niż raz w roku albo organizowały kursy drużynowych we wszystkich czterech metodykach.

Jakie inne formy kształcenia zostały przeprowadzone na poziomie Chorągwi w roku 2017/2018 (kursy, warsztaty, seminaria, konferencje itp.)?	Liczba chorągwi, w których przeprowadzono podobne formy ²⁹
Warsztaty dla kadry kształcącej	7
Kursy LIDER+ (I, II lub III moduł, TTT)	6
Warsztaty dla kadry programowej/namiestników	5
Konferencje instruktorskie	5
Warsztaty dla drużynowych i przybocznych, metodyczne	5
Kursy drużynowych	4
Złoty kadry	3
Warsztaty dla opiekunów prób instruktorskich	3
Konferencje harcmistrzowskie	3
Szkolenia HALiZ	3
Seminaria instruktorskie	3
Warsztaty kwatermistrzowskie	2
Promocja i wizerunek	2
Kursy wychowawców i kierowników wypoczynku	2
Szkolenie dot. ochrony danych osobowych	1
Szkolenie doskonalące dla komendantów obozów	1
Kurs kierowania ruchem drogowym, kurs języka migowego	1
Warsztaty dla KSI	1
Kursy przewodnikowskie (w hufcach, gdzie nie ma ZKK)	1

²⁹ Odpowiedzi udzieliło 16 chorągwi.

W AACH 2018 spytano także chorągwie o to, jakie wsparcie z poziomu centralnego otrzymała ChSI/ChZKK. Poniżej przytoczone zostały wszystkie podane przykłady wraz z częstotliwością ich wystąpienia (czyli ile chorągwi uznało, że otrzymało konkretną formę wsparcia). Pytanie, co istotne, miało charakter otwarty, pokazuje zatem te formy wsparcia, które uznane zostały za ważne w opinii komend chorągwi.

Jakie wsparcie z poziomu centralnego otrzymała ChSI/ChZKK?	Liczba chorągwi, w których przeprowadzono podobne formy ³⁰
Wsparcie w rozwiązywaniu problemów, konsultacje, doradztwo i regularny kontakt Członkinią GK ds. pracy z kadrami oraz Komendantką CSI ZHP	10
Udział w zbiorce pracy z kadrami	4
Przeprowadzenie warsztatów "Sytuacje intymne w ZHP"	2
Przeprowadzenie szkolenia LIDER+ (wszystkie moduły)	2
Pomoc merytoryczna w przeprowadzeniu warsztatów kadry kształcącej	1
Wsparcie ChKSI poprzez odprawy i szkolenia prowadzone przez GK KSI	1
Konferencje centralne	1
Wsparcie merytoryczne kursu podharc mistrzowskiego	1
Wsparcie poprzez uczestnictwo Naczelniczki na debacie podczas konferencji	1
Wsparcie prowadzonych warsztatów	1
Otrzymywanie od CSI informacji o organizowanych formach i planowanych przedsięwzięciach	
<u>Niestety nie byliśmy w stanie korzystać z takiego wsparcia - sytuacja wymaga działania wewnętrznego</u>	1

W AACH 2018 zadano również pytanie o to, jakiego wsparcia ChSI/ChZKK udziela hufcowym i międzyhufcowym ZKK w zakresie kształcenia kadry (innego niż organizowanie form kształcenia dla kadry hufców). Pytanie miało charakter otwarty, zatem odpowiedzi ukazują, co z perspektywy komend chorągwi stanowiło najważniejsze formy wsparcia.

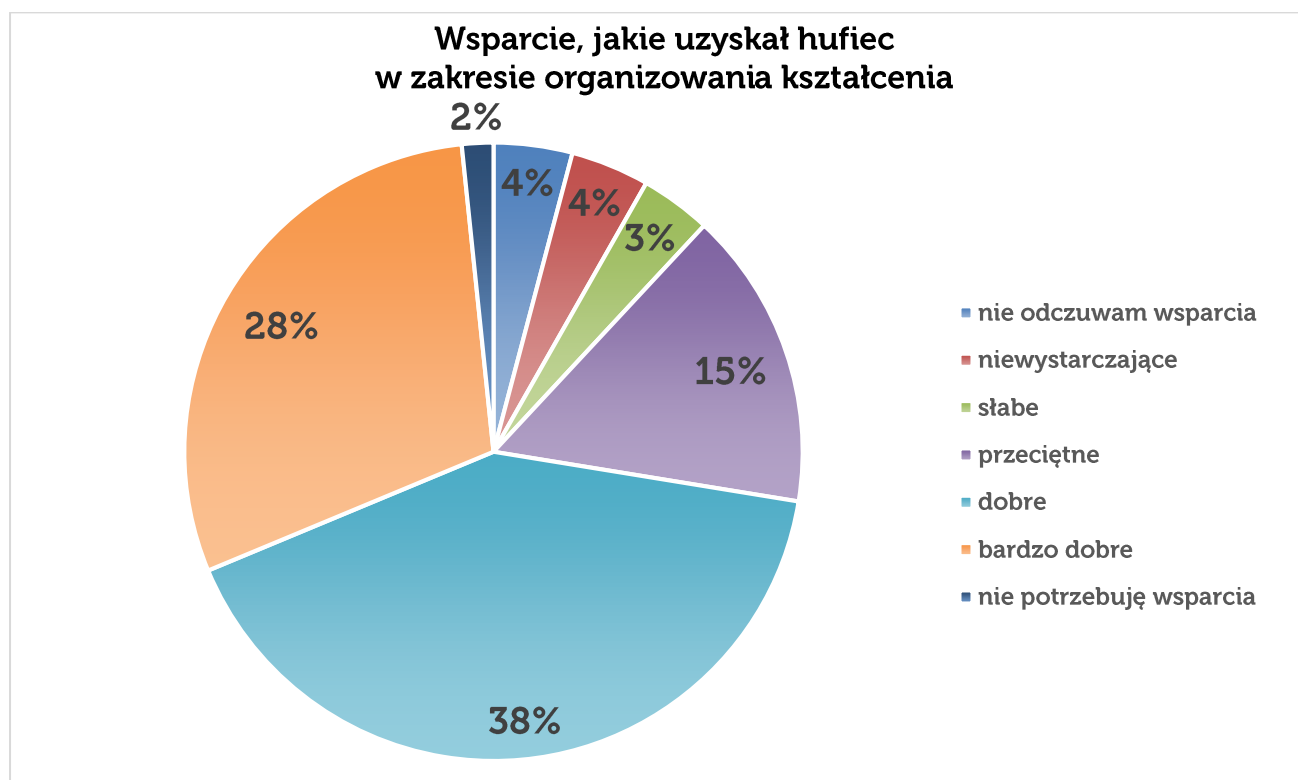
³⁰ Odpowiedzi udzieliło 15 chorągwi.

Jakiego wsparcia udziela ChSI/ChZKK hufcowym i międzyhufcowym ZKK w zakresie kształcenia <u>kadry</u> (innego niż szkolenie kadry hufców)?	Liczba chorągwi, w których przeprowadzono podobne formy ³¹
Konsultowanie programów kursów, wsparcie w prowadzeniu zajęć i szukaniu prowadzących w tym specjalistów, mentoring	13
Regularny kontakt i spotkania z hufcowymi ZKK, wsparcie w bieżących problemach	9
Wsparcie w zdobywaniu i opiniowaniu do OKK, przedłużanie odznak	8
Akredytacja kursów oraz głęboka analiza planów kursów	3
Warsztaty doskonalące	3
Grupa na Facebook'u ułatwiająca kontakt z HZKK	3
Wspieranie kadry hufca	2
Motywowanie do zdobywania odznak i budowania zespołów ZKK i MZKK	2
Seria warsztatów "BLASK"	1
Warsztaty "A może SOKK?"	1
Konkurs małych grantów na kursy	1
Letnia Akcja Szkoleniowa	1
Promocja kursów	1
Analiza wraz z informacją zwrotną dotycząca planów kształcenia	1
Wspieraniem rozwoju instruktorów zdobywających stopień podharcmistra	1
Promocja dobrych ZKK - wysyłanie do nich na kursy ludzi z hufców, w których nie ma ZKK	1
ChKSI - konsultowanie projektów prób instruktorskich, monitorowanie przebiegu prób oraz wstępna analiza prób przedstawionych do zamknięcia.	1
ChKSI - przegląd działalności każdej z komisji hufcowej wraz ze sprawdzeniem dokumentacji	1

W AAH zadano 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 niewypełniania zadań

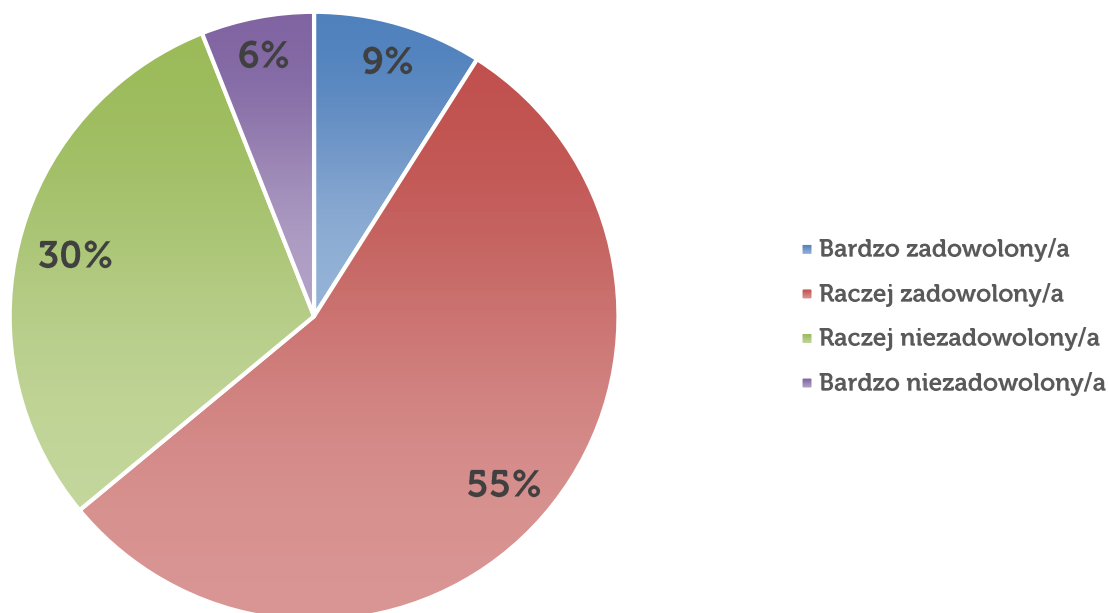
³¹ Odpowiedzi udzieliło 15 chorągwi.

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)". Wsparcie można było ocenić, wybierając jedną z ośmiu możliwości:

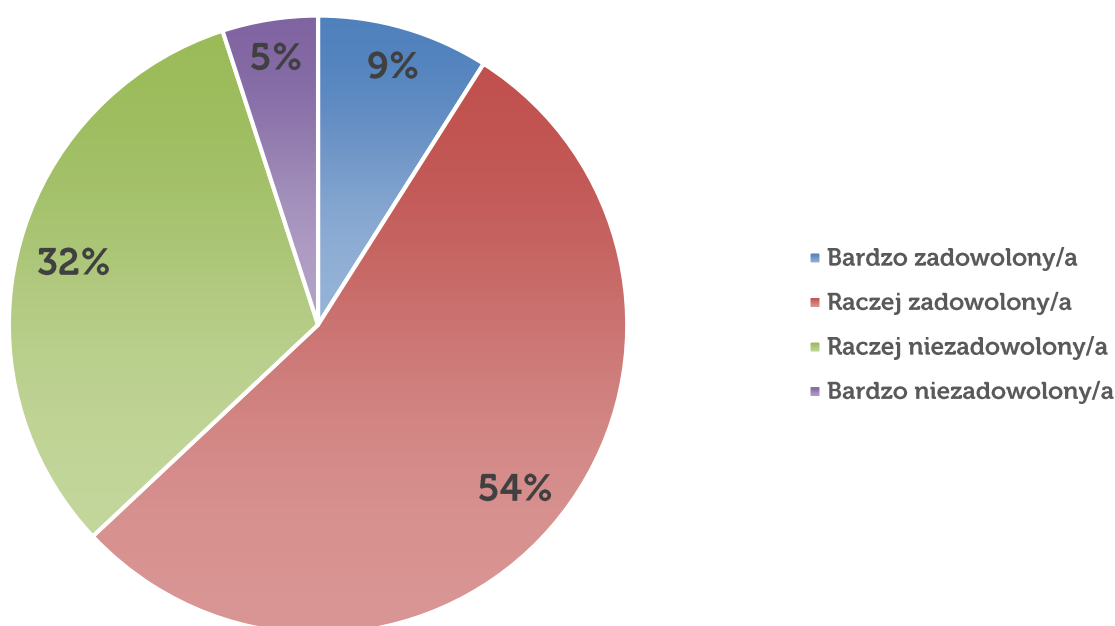


Zapytano również o to, czy szczebel chorągwiowy zbadał i uwzględnił potrzeby hufców przy planowaniu kształcenia oraz przy jego realizacji. Pytanie to było dość ogólne, więc poniższe odpowiedzi można odnieść do dwóch obszarów: kształcenia kadry hufca oraz realizacji kształcenia, za które powinien odpowiadać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

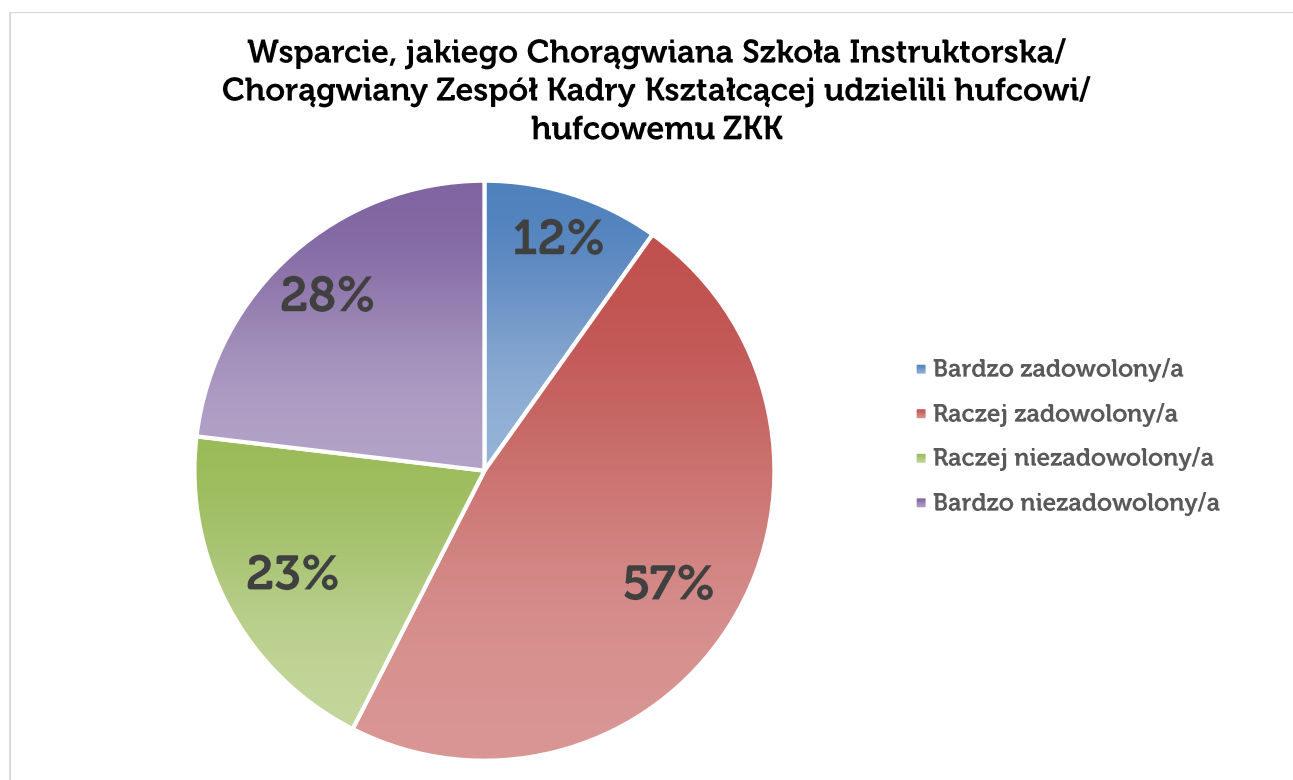
Sposób, w jakim ChSI/ChZKK zbadał i uwzględnił w planach kształcenia potrzeby twojego hufca



Sposób, w jakim ChSI/ChZKK zrealizował plany kształcenia względem potrzeb twojego hufca



W AAH 2018 zapytano także o wsparcie jakiego chorągwiانى zespół kadry kształcącej lub chorągwiانى szkoła instruktorska udzielili hufcowi (hufcowemu ZKK).

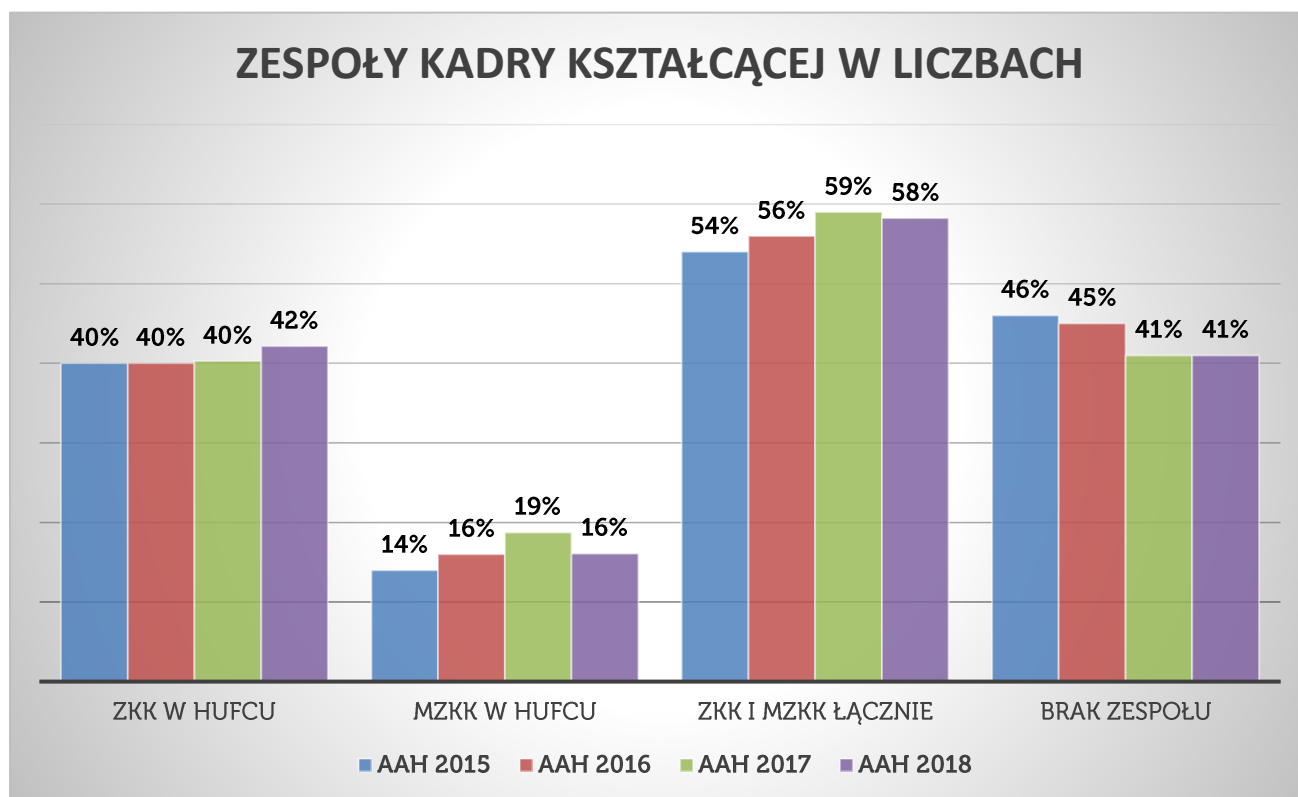


DZIAŁANIE ZESPOŁÓW KADRY KSZTAŁCĄCEJ NA POZIOMIE HUFCA

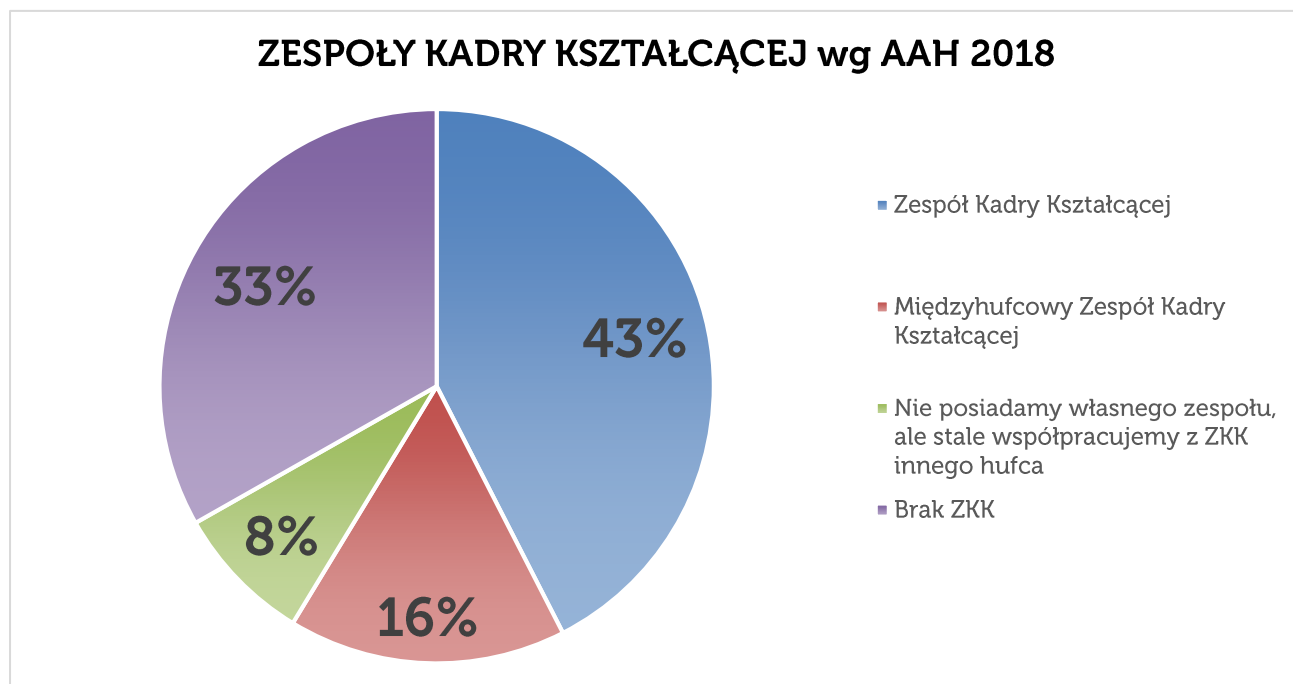
W ewaluacji etapu kształcenia kadry podstawowym wskaźnikiem podlegającym analizie jest liczba hufcowych i międzyhufcowych zespołów kadry kształcącej. Poniższa tabela przedstawia zbiorcze wyniki z arkuszy analizy hufca (zgodnie z deklaracjami hufców).

	AAH 2015	AAH 2016	AAH 2017	AAH 2018
Liczba hufców, które udzieliły odpowiedzi	283	308	283	259
ZKK w hufcu	113	122	114	110
MZKK w hufcu	40	48	53	42
ZKK lub MZKK łącznie	153	170	167	152
Brak zespołu	130	138	116	107

Liczba hufców biorących udział w AAH była inna każdego roku, stąd dla bardziej obrazowego zestawienia danych z powyższej tabeli, można je porównać w układzie procentowym:



W samym roku 2018 stan ZKK w hufcach przedstawiał się następująco:



Ponieważ deklaracje zebrane w arkuszach analizy hufca zawsze są niepełne, poprosiliśmy szefów SI/ChZKK o sprawdzenie ich rzetelności (i podanie listy zespołów, które spełniają wymogi formalne oraz są aktywne kształceniowo). Poniższa tabela pokazuje stan HZKK i MZKK w poszczególnych chorągwiach (stan na marzec 2019 r.).

CHORĄGIEW	Liczba hufców	Hufce z HZKK	Hufce z MZKK	% hufców z ZKK	Brak HZKK/MZKK
BIAŁOSTOCKA	8	4	0	50%	4
DOLNOŚLĄSKA	28	6	7	46%	15
GDAŃSKA	19	7	9	84%	3
KIELECKA	15	5	2	47%	8
KRAKOWSKA	22	9	0	40%	13
KUJAWSKO-POMORSKA	22	8	10	81%	4
LUBELSKA	8	2	2	50%	4
ŁÓDZKA	22	11	0	50%	11
MAZOWIECKA	26	7	0	27%	19
OPOLSKA	8	2	0	25%	6
PODKARPACKA	19	11	0	58%	8
STOŁECZNA	25	11	2	52%	12
ŚLĄSKA	34	14	0	41%	20
WARMIŃSKO-MAZURSKA	21	4	0	19%	17
WIELKOPOLSKA	40	12	9	52%	19
ZACHODNIOPOMORSKA	12	6	0	50%	6
ZIEMI LUBUSKIEJ	13	1	0	8%	12
Razem	342	120	41	47%	181

Tu warto dokonać porównania z danymi zebranych w poprzednim roku (2017). Wzrost liczby HZKK/MZKK odnotowało 8 chorągwi (Białostocka, Kielecka, Kujawsko-Pomorska, Lubelska, Łódzka, Opolska, Warmińsko-Mazurska, Wielkopolska). Spadek wystąpił w 3 chorągwiach (Krakowska, Mazowiecka, Stołeczna). W pozostałych 6 chorągwiach stan nie uległ zmianie (Dolnośląska, Gdańska, Podkarpacka, Śląska, Zachodniopomorska, Ziemi Lubuskiej).

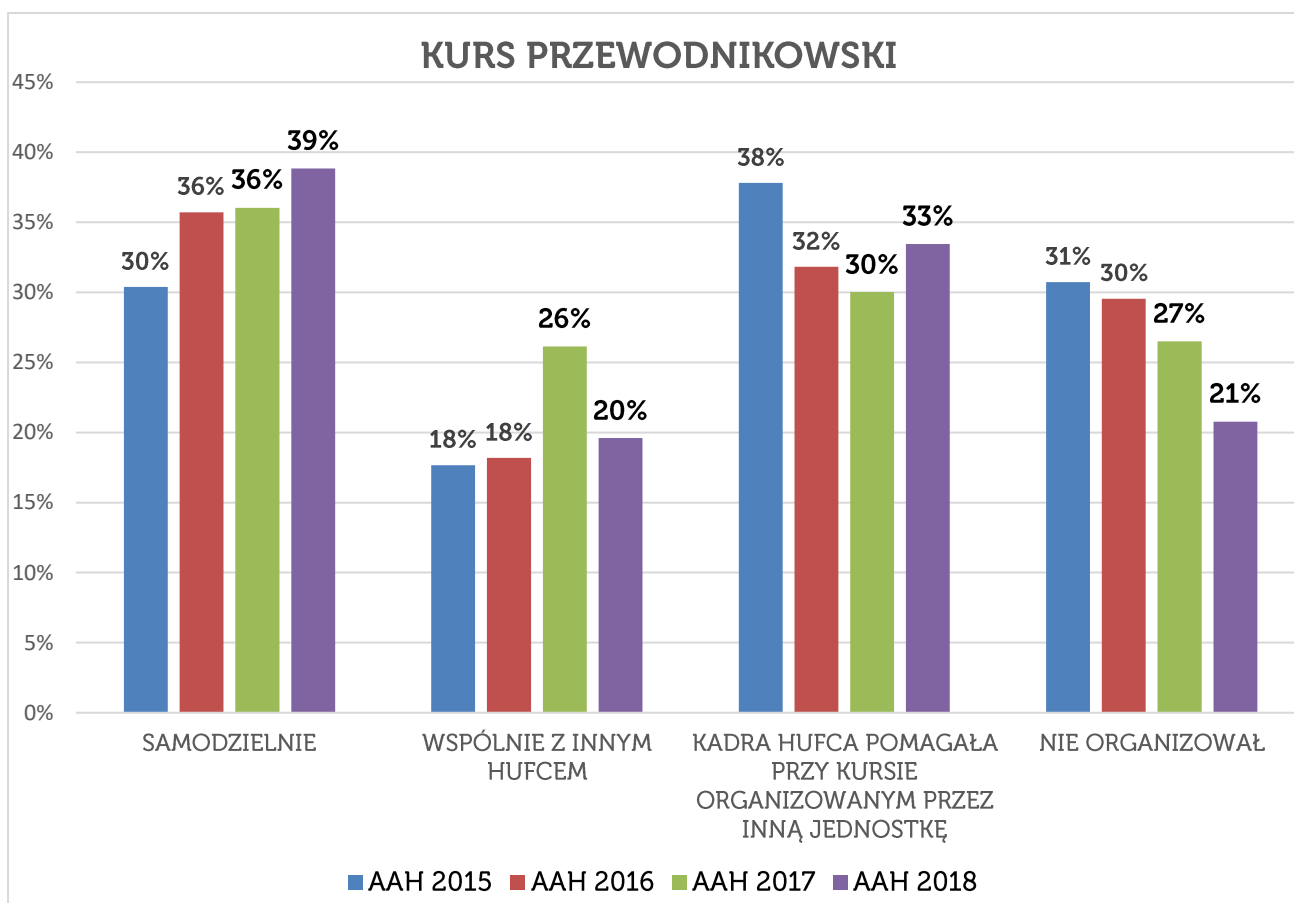
CHORĄGIEW	Liczba hufców	Hufce z HZKK	Hufce z MZKK	% hufców z ZKK	Brak HZKK/MZKK
Razem	343	106	50	45%	187

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 procentowym³².

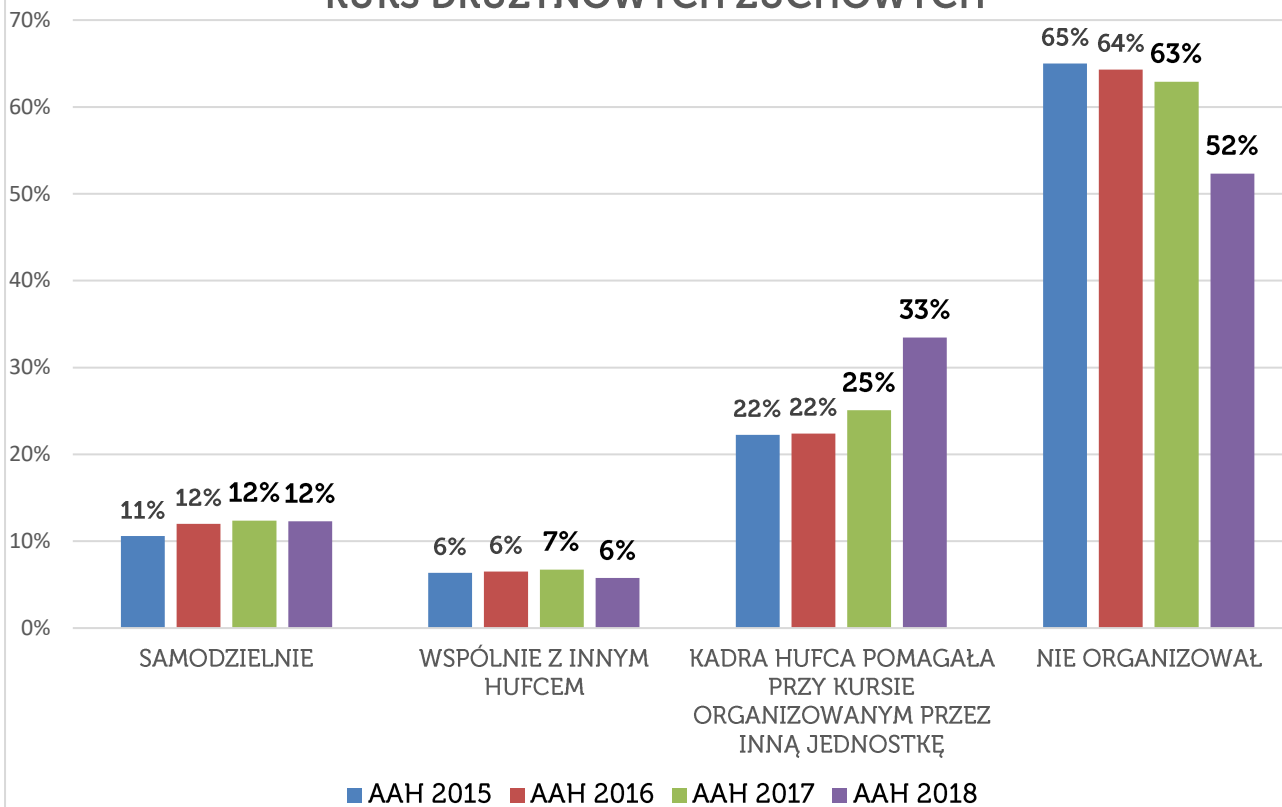
Przy pytaniach dotyczących organizacji kursów można było wybrać cztery możliwości:

- 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).

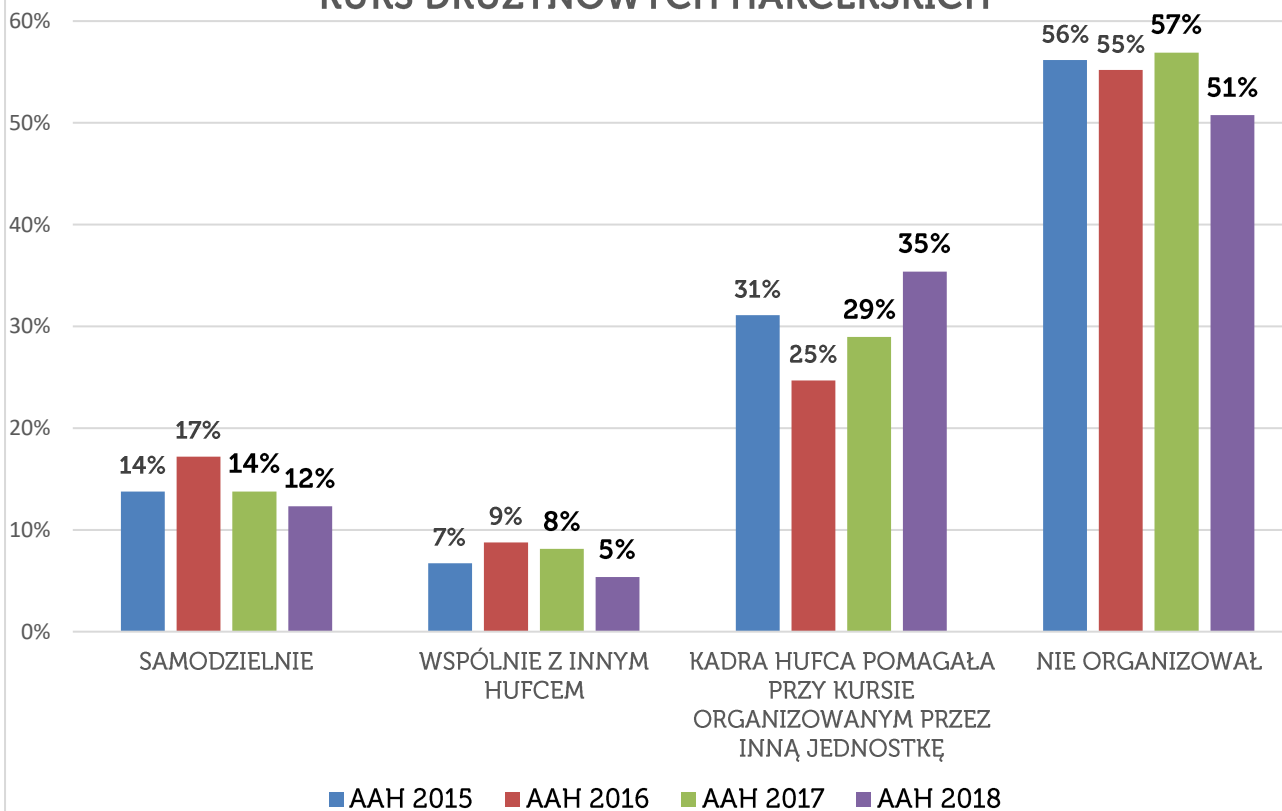


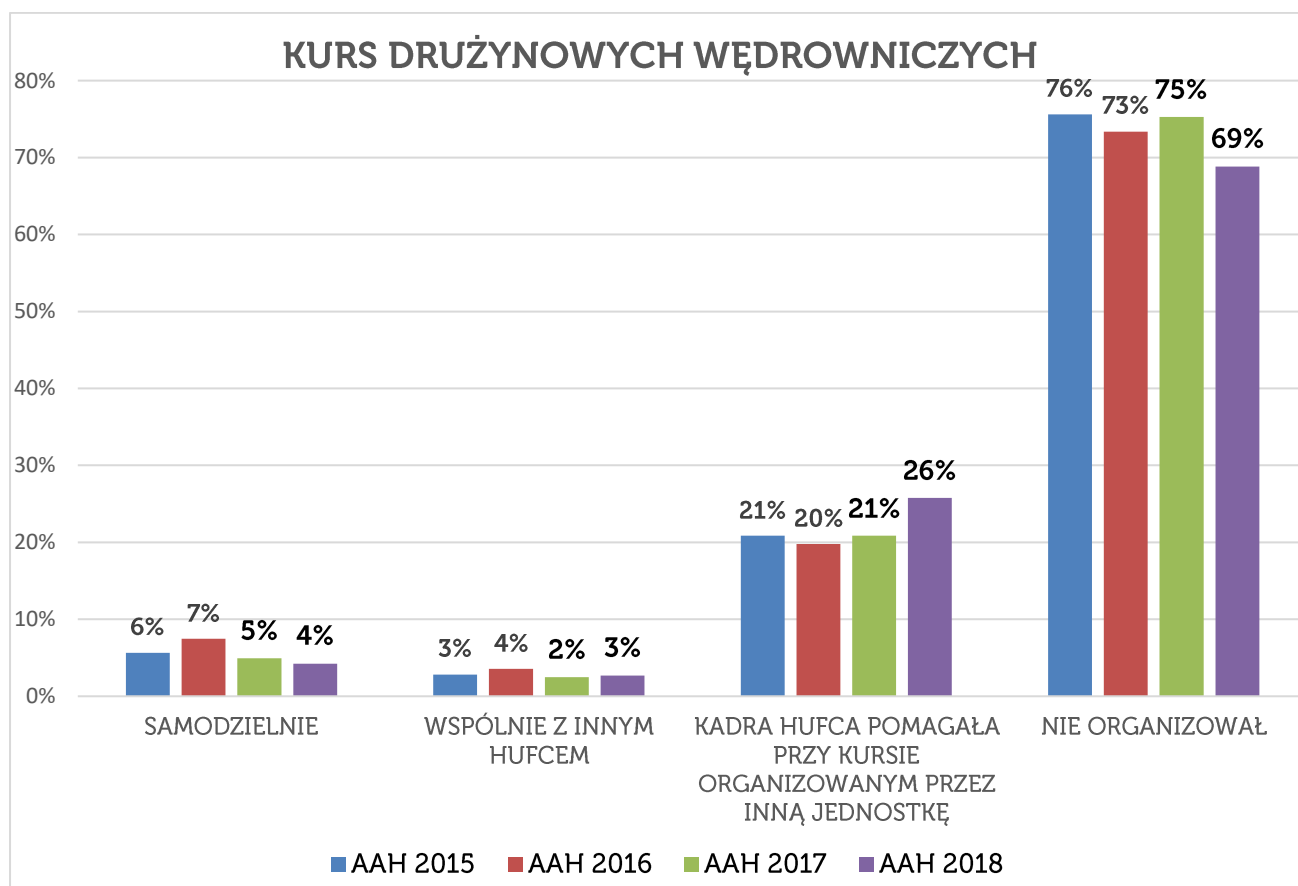
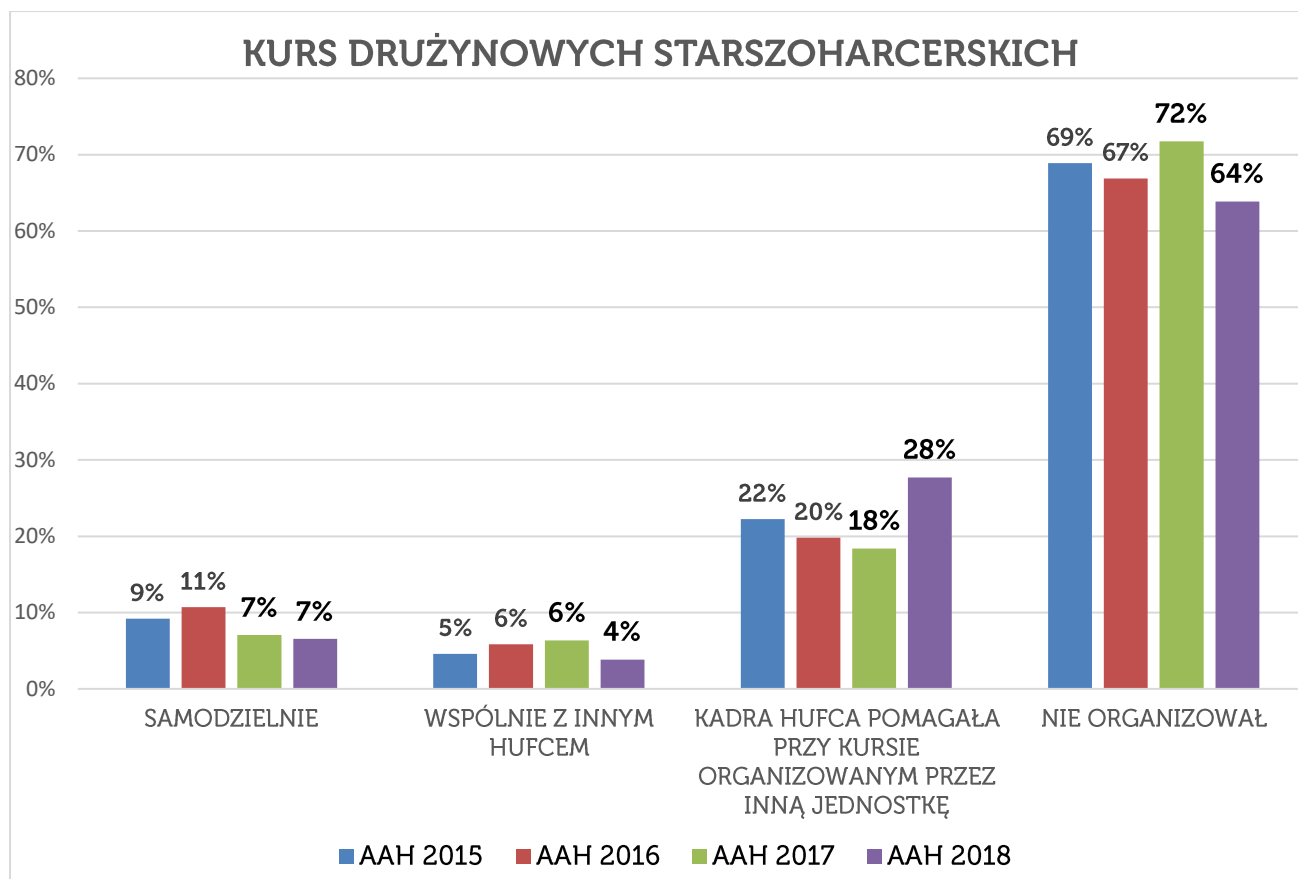
³² Na pytania dotyczące form kształcenia organizowanych na poziomie hufca odpowiedziało odpowiednio: AAH 2015 – 283 hufce, AAH 2016 – 308 hufców, AAH 2017 – 283 hufce, AAH 2018 – 261 hufców.

KURS DRUŻYNOWYCH ZUCHOWYCH



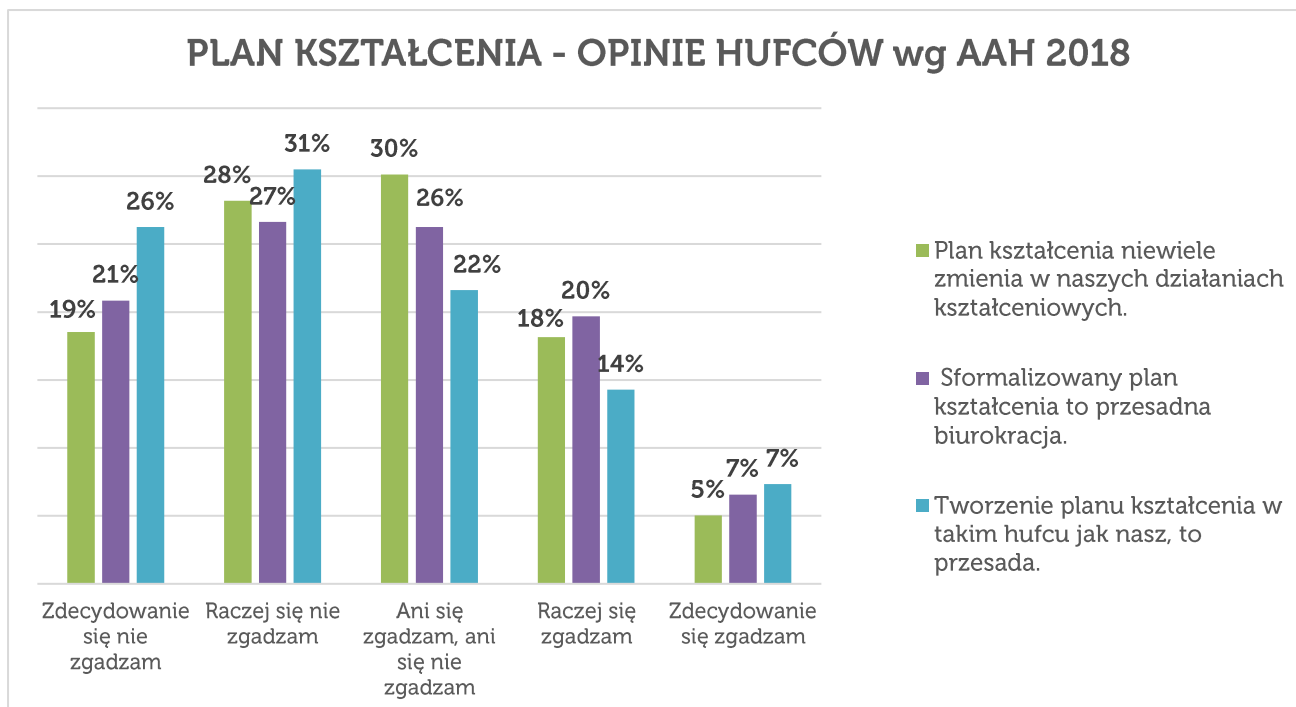
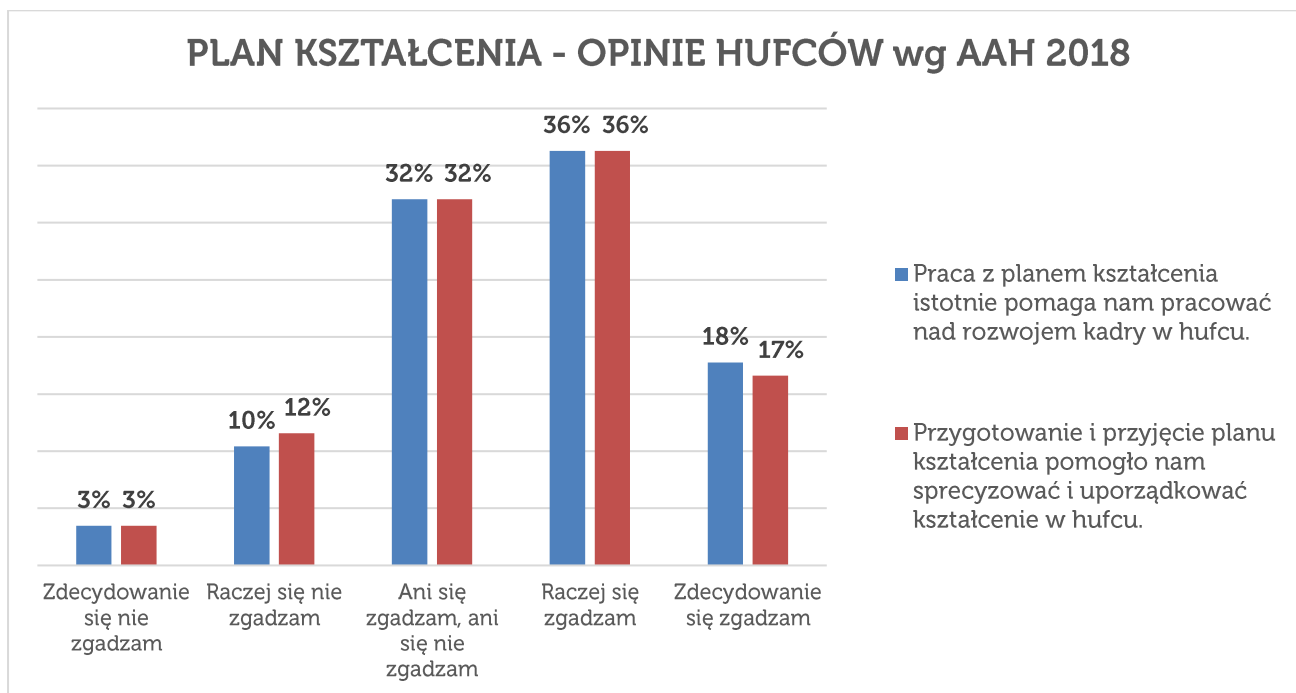
KURS DRUŻYNOWYCH HARCERSKICH





PLAN KSZTAŁCENIA NA POZIOMIE HUFCZA

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 AAH 2018³³ został zadany szereg pytań dotyczących opinii na temat przydatności i sensu tworzenia planów kształcenia na poziomie hufca.



³³ W AAH 2015, 2016 i 2017 zostały zadane te same pytania, ale odpowiedzi z kolejnych lat nie różnią się znacząco między sobą i nie da się zauważyć żadnej tendencji. Stąd podjęto decyzję o tym, aby nie zestawiać tych danych w niniejszym opracowaniu. Na pytania w AAH 2018 odpowiedziało 259 hufców.

WNIOSKI:

Aktualnie nie wszystkie chorągwie ZHP są uprawnione do samodzielnej organizacji kształcenia w świetle obowiązujących przepisów (braki w OKK w 5 zespołach, brak zespołu w jednej chorągwi).

Najczęściej organizowaną formą kształcenia na poziomie chorągwi były kursy podharc mistrzowskie, w ciągu minionego roku w sumie odbyło się ich aż 27. W drugiej kolejności największym zainteresowaniem cieszyły się kursy kadry kształcącej (18 kursów) oraz przewodnikowskie 35+ (13 kursów) – porównując to z danymi z ostatnich 4 lat, można zauważyć wyraźny wzrost liczby tych form. Najrzadziej organizowane były kursy komend hufców, co jest zjawiskiem naturalnym – kursy dla członków komend hufców nie są organizowane rokrocznie, ale najczęściej w okresie po zjazdach hufców. Niezbyt popularne były również kursy dla namiestników oraz szczepowych. Wśród innych form kształcenia chętnie organizowanych przez SI/ChZKK znalazły się: warsztaty dla kadry kształcącej, kursy LIDER+, warsztaty dla kadry programowej/namiestników, konferencje instruktorskie oraz warsztaty metodyczne dla drużynowych i przybocznych.

Wśród form wsparcia, jakie SI/ChZKK uzyskiwały z poziomu centralnego, najczęściej wymieniano wsparcie w rozwiązywaniu problemów, doradztwo i regularny kontakt oraz organizację zbiórek pracy z kadrami.

Wśród form wsparcia, jakie SI/ChZKK oferowały hufcowym ZKK, najczęstsze formy to: konsultowanie programów kursów, wsparcie w prowadzeniu zajęć i szukaniu prowadzących (w tym specjalistów), regularny kontakt i spotkania z hufcowymi ZKK, wsparcie w bieżących problemach oraz wsparcie w zdobywaniu i opiniowaniu OKK.

54% hufców uważa, że wsparcie, jakiego udziela im chorągiew w zakresie kształcenia kadry i przygotowywania jej do funkcji, jest dobre lub bardzo dobre. 66% hufców uznało, że wsparcie w organizacji kształcenia jest *dobre* lub *bardzo dobre*. *Niewystarczające* lub *słabe* wsparcie albo brak poczucia wsparcia w ww. obszarach deklaruje 11–18% hufców. 64% hufców deklaruje zadowolenie ze sposobu, w jaki ChSI/ChZKK zbadał i uwzględnił w planach kształcenia ich potrzeby. 63% wyraża zadowolenie ze sposobu, w jakim ChSI/ChZKK zrealizował plany kształcenia względem ich potrzeb. 69% hufców jest zadowolonych ze wsparcia, jakiego SI/ChZKK udzielili hufcowi/hufcowemu ZKK. 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 chorągwianskich zespołów kadry kształcącej i szkół instruktorskich, co pokrywa się z obserwacjami działań dużej części zespołów z perspektywy Głównej Kwatery ZHP.

47% hufców jest samodzielnym kształceniowo (o 2% więcej niż w roku ubiegłym) 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 (81%). Powyżej średniej lokują się również chorągwie: Podkarpacka (58%), Stołeczna (52%), Wielkopolska (52%), Białostocka (50%), Lubelska (50%), Łódzka (50%) i Zachodniopomorska (50%). Najtrudniejsza sytuacja jest w chorągwiach: Ziemi Lubuskiej (8%) i Warmińsko-Mazurskiej (19%). Przyglądając się danym, można zauważyć, że w ciągu ostatniego roku wzrosła liczba HZKK, zmalała zaś liczba MZKK.

Rośnie liczba hufców, które samodzielnie organizowały kursy przewodnikowskie (39% wg AAH 2018). Względem poprzedniego roku zmalała natomiast liczba hufców, które takie formy współorganizowały z innym hufcem. 1/3 hufców kieruje 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 18% hufców organizuje kursy drużynowych zuchowych (samodzielnie lub wspólnie z innym hufcem), 17% – drużynowych harcerskich, 11% – drużynowych starszoharcerskich, 7% – drużynowych wędrowniczych. Liczby te wahają się względem lat poprzednich o 1–5 punktów procentowych, wykazując spadek (poza kursami wędrowniczymi). Zdecydowana większość hufców nie organizuje kursów drużynowych w ogóle, co nie dziwi w zestawieniu z danymi z poziomu chorągwi (połowa chorągwi organizuje kształcenie drużynowych), ale da się jednocześnie zauważyć spadek w tej grupie.

Ponad połowa hufców uważa, że praca z planem kształcenia istotnie pomaga im w pracy nad rozwojem kadry w hufcu. Ponad połowa hufców uznała, że przygotowanie i przyjęcia planu pomogło im sprecyzować i uporządkować kształcenie w hufcu. Jednocześnie 23% hufców twierdzi, że plan kształcenia niewiele zmienia w podejmowanych przez nich działaniach kształceniowych, 27% uważa, że sformalizowany plan kształcenia jest przesadną biurokracją, zaś 21% hufców uważa, że tworzenie planu w swoim hufcu za „przesadę”.

REKOMENDACJE:

- Należy dążyć do unormowania sytuacji w chorągwiach, w których ChZKK nie spełniają warunków formalnych – przez wdrożenie planów naprawczych i wsparcie w ich realizacji.
- Warto zadbać o zwiększenie dostępności kursów i warsztatów dla kadry metodycznej (w porównaniu do kursów dla kadry kształcącej jest ich obecnie znikoma liczba, a grupa docelowa jest co najmniej tak samo liczna!).
- Warto zadbać o zwiększenie dostępności kursów komendantów szczepliów i motywowanie kadry do udziału w nich (dane pozyskane przy okazji tworzenia *Programu wsparcia szczepliów* pokazały, że połowa komendantów szczepliów nie jest przeszkolona do funkcji).
- Warto sprawdzić, jaka jest rzeczywista skala oraz powody spadku liczby organizowanych kursów drużynowych. Nie w pełni wyjaśnia to zjawisko fakt, że 1/2 chorągwi zapewnia realizację tych form kształcenia, ponieważ nie jest to nowa praktyka. Warto dogłębnie zbadać, gdzie tkwią przyczyny tej sytuacji. Przykładowo: czy jest to wynikiem braku zainteresowania, czy też niewydolności spowodowanej wymogami organizacji takiego kursu? Być może przyczyna leży w tym, że bez tego przeszkolenia wielu drużynowych pełni jednak swoją funkcję i zanim dopełni obowiązku przeszkolenia się, już z niej odchodzi. Uzyskanie odpowiedzi na te wątpliwości może pomóc w znalezieniu środków zaradczych oraz zniwelowaniu wpływu tej sytuacji na jakość pracy drużynowego.

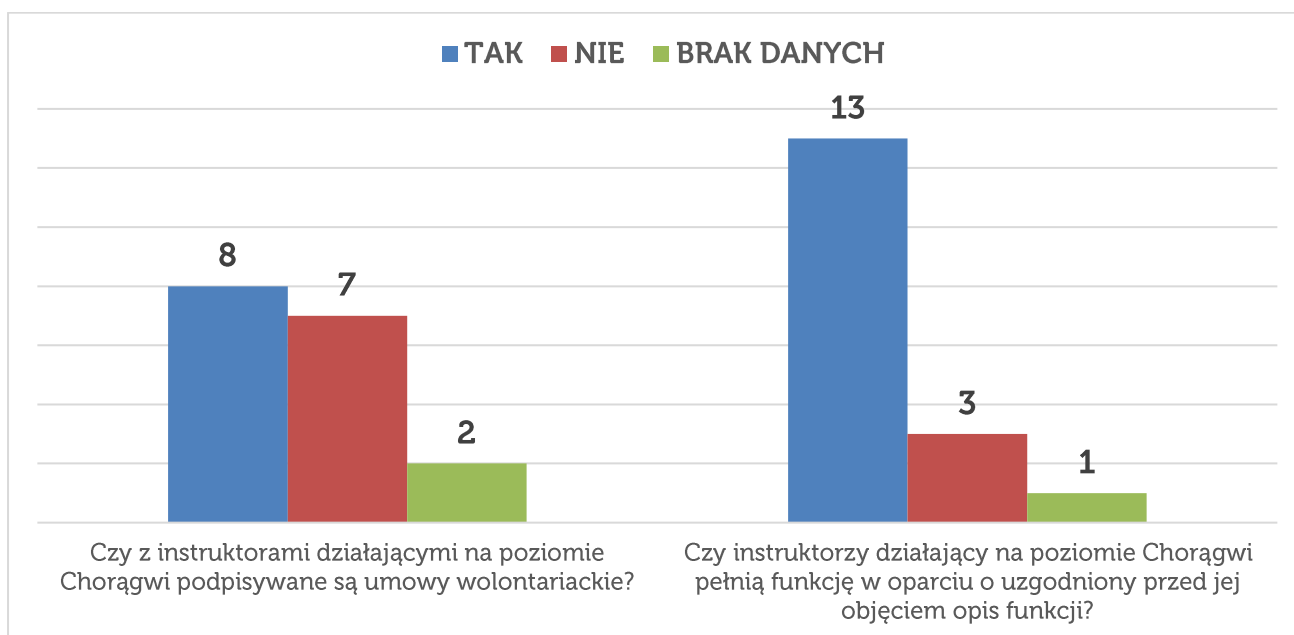
VI. PEŁNIENIE FUNKCJI I PRACA PRZEŁOŻONEGO Z KADRĄ

Praca przełożonego z kadrami 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 CHORĄGWI

W AACH 2018 poruszone zostały dwie kwestie związane z procesem powoływania na funkcje: pracę z opisami funkcji i umowy wolontariackie. Pytania i odpowiedzi znajdują się w poniższej tabeli:



PEŁNIENIE FUNKCJI I PRACA Z KADRĄ NA POZIOMIE HUFCA

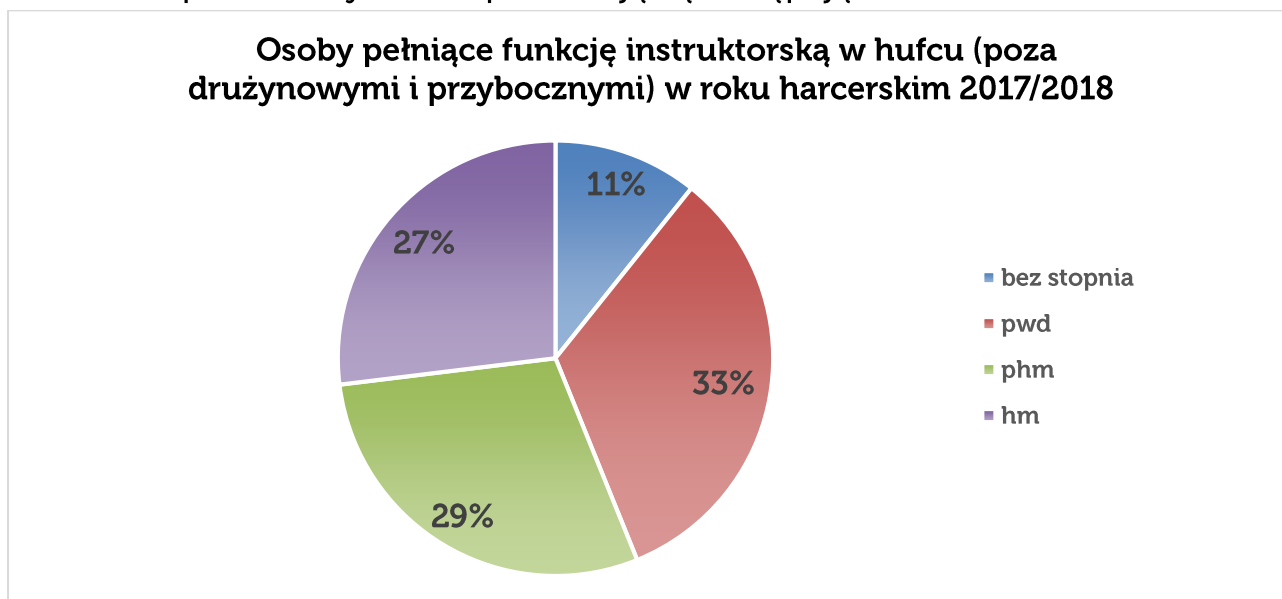
Na potrzeby ewaluacji porównano dane z arkuszy analizy hufca. Należy mieć na uwadze fakt, iż liczba hufców wypełniających arkusz w kolejnych latach była różna³⁴. W poniższej tabeli podano liczbę kadry pełniącej funkcje na poziomie chorągwi w kolejnych latach oraz liczbę kadry, która zrezygnowała z pełnienia funkcji.

	2015	2016	2017	2018
Liczba osób pełniących funkcję instruktorską na poziomie hufca (poza drużynowymi)	5618	6254	5424	4647
Liczba drużynowym ogółem	5529	6406	5832	5420
Liczba kadry ogółem	11147	12660	11256	10067

Warto przyjrzeć się również temu, jak wygląda struktura zasobów kadrowych w hufcach pod względem posiadanych przez członków kadry stopni instruktorskich – o to zapytano w AAH 2018. Na poniższych wykresach znajdują się dane osób pełniących funkcje instruktorskie z wyłączeniem drużynowych (im został poświęcony osobny dział w dalszej części opracowania).

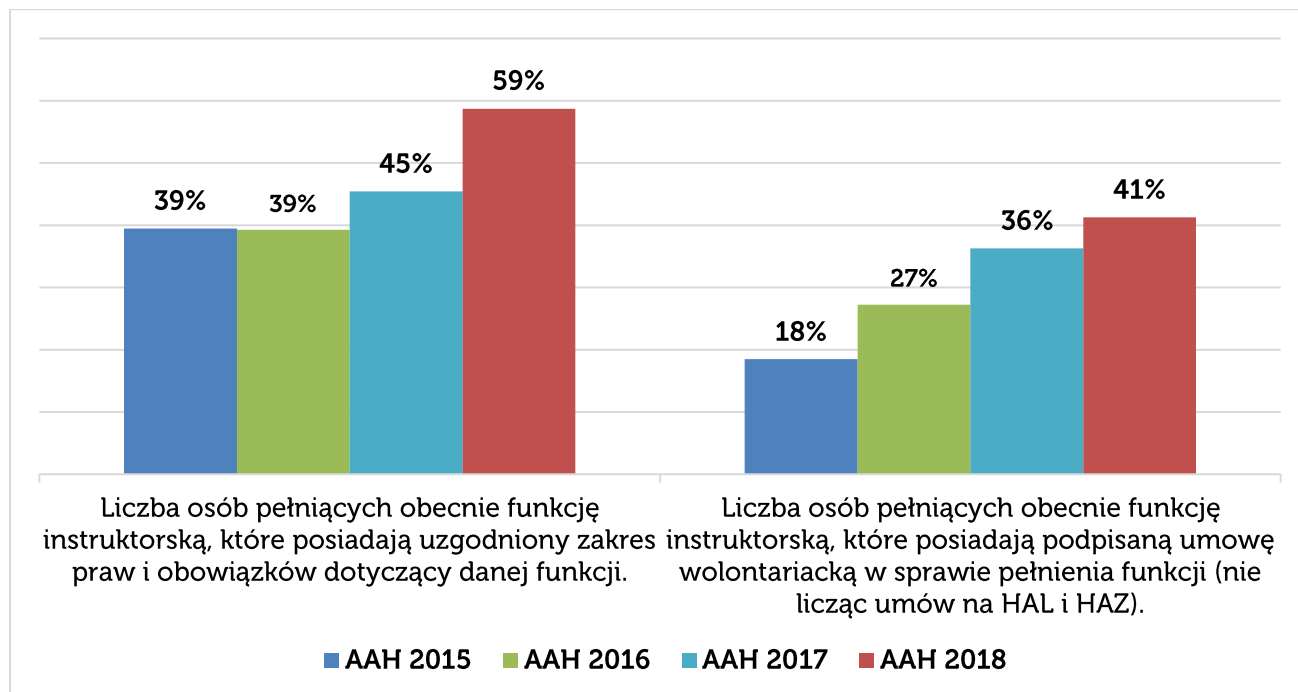
	bez stopnia	PWD	PHM	HM
Liczba osób pełniących funkcję instruktorską na poziomie hufca (poza drużynowymi) w roku 2017/18	499	1540	1356	1252

W układzie procentowym dane prezentują się następująco:

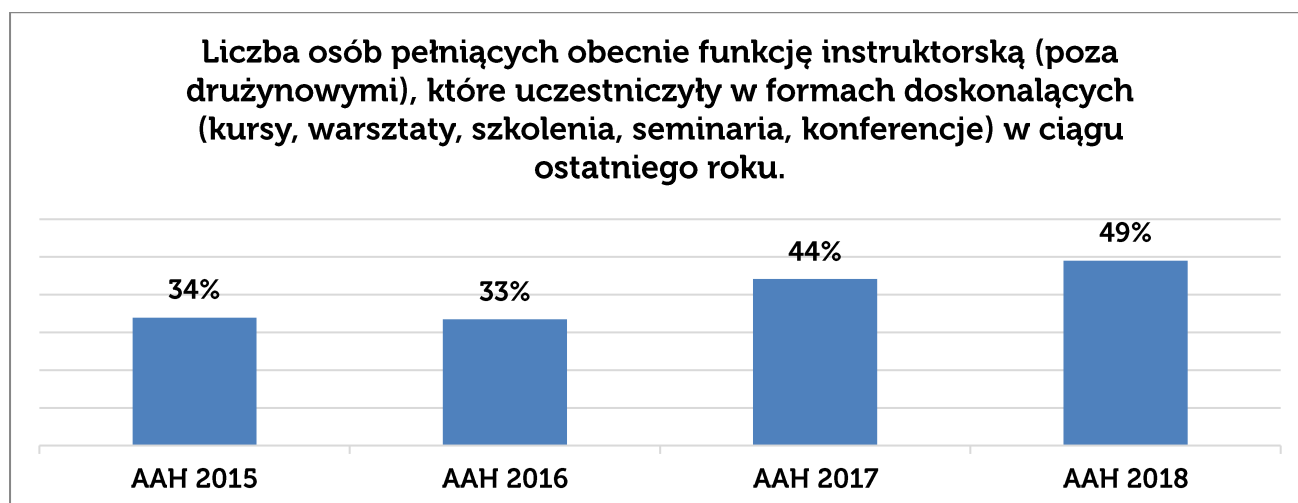


³⁴ Na pytania dotyczące liczby osób pełniących funkcję instruktorską odpowiedziały odpowiednio: AAH 2015 – 306 hufców, AAH 2016 – 308 hufców, AAH 2017 – 283 hufce, AAH – 261 hufców.

Hufce zapytane zostały również o liczbę osób, które: posiadają opis funkcji oraz podpisaną umowę wolontariacką. Na poniższym wykresie porównano dane z AAH 2015-2018 ³⁵w ujęciu procentowym.

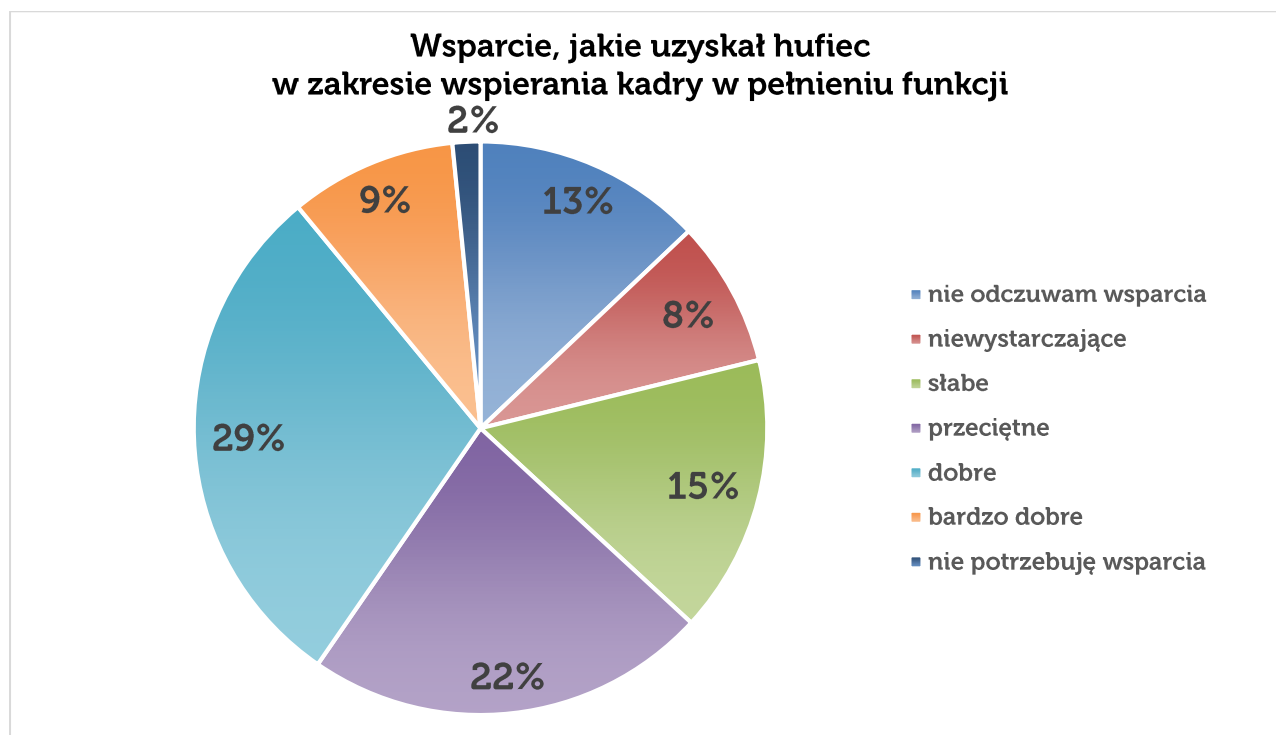


Hufcom zadano pytanie, czy kadra hufca (poza drużynowymi, którzy zostali ujęci w odrębnych pytaniach i dalszej części opracowania) uczestniczy w formach doskonalących (kursy, warsztaty, szkolenia, seminaria, konferencje). Odpowiedzi na wykresie poniżej.



³⁵ Na pytania odpowiedziało odpowiednio: AAH 2015 – 283 hufce, AAH 2016 – 308 hufców, AAH 2017 – 283 hufce, AAH 2018 – 261 hufców.

Kolejnym pytaniem, jakie zadano hufcom w ramach AAH, była ocena wsparcia, jakie hufiec uzyskuje od komendy chorągwi w zakresie wspierania kadry w pełnieniu funkcji. Wsparcie można było ocenić, wybierając jedną z ośmiu możliwości:



DRUŻYNOWI – PRZYGOTOWANIE DO FUNKCJI, WSPARCIE I MOTYWACJA

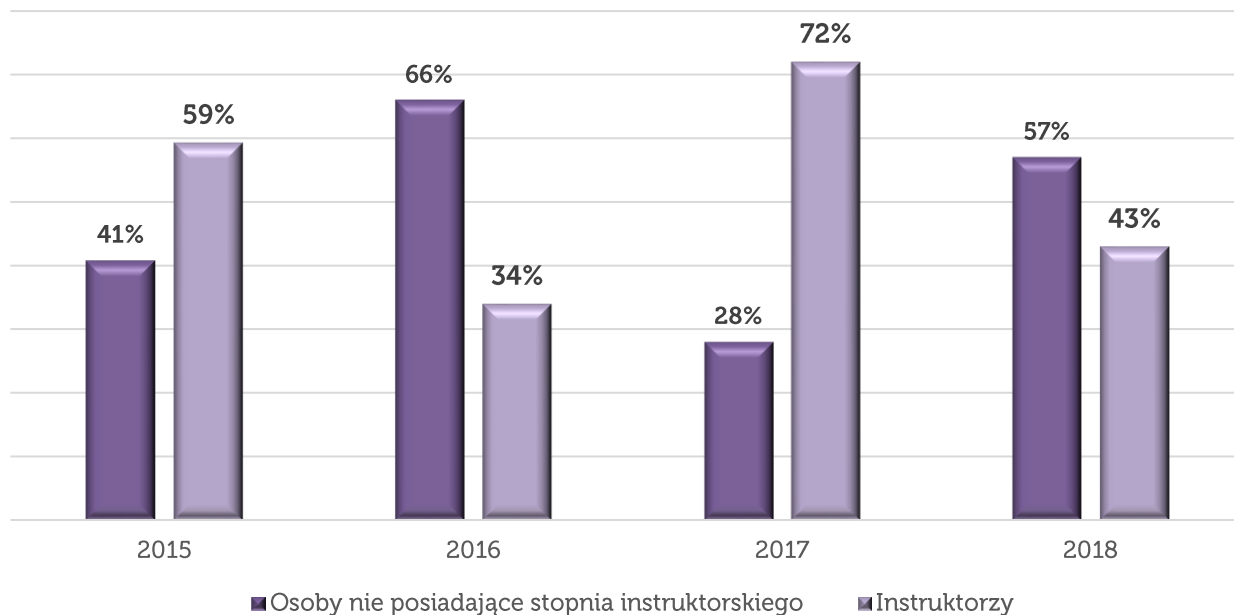
Dla oceny rzeczywistego potencjału kadrowego ZHP niezbędnego do realizacji misji wychowawczej Związku warto pochylić się nad szczególną grupą kadry, jaką są drużynowi – ich przygotowaniem do pełnienia funkcji, przeszkoleniem i motywacją do działania.

Zgodnie z zapisami Statutu ZHP funkcja drużynowego powinna być powierzana instruktorom, a tylko w wyjątkowym przypadkach osobom nieposiadającym stopnia instruktorskiego.

Stopień instruktorski respondentów (wg Badania drużynowego 2015/2016/2017/2018):

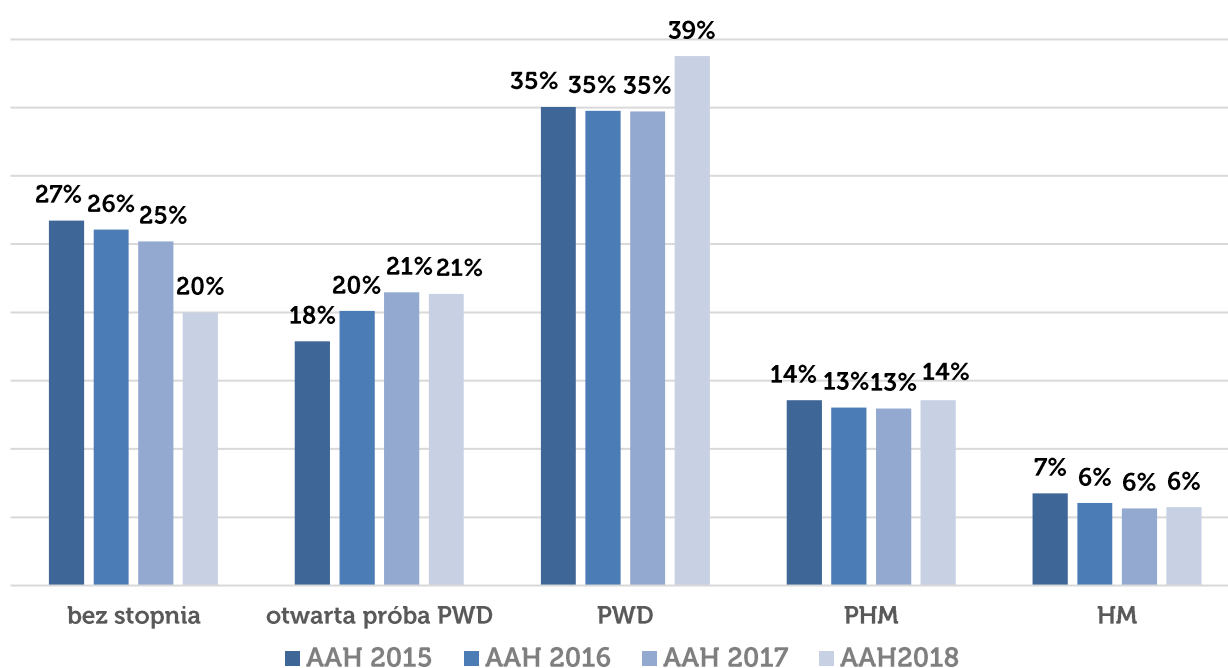
Badanie drużynowego	2015	2016	2017	2018
nie posiadam stopnia, ani otwartej próby	12,3%	12,0%	4%	5,5%
mam otwartą próbę na stopień przewodnika/czki	28,5%	54,0%	24%	51,5%
przewodnik/przewodniczka	41,0%	18,0%	50%	24,1%
podharc mistrz/podharc mistrzyni	14,8%	11,0%	19%	13,0%
harc mistrz/harc mistrzyni	3,5%	5,0%	3%	5,9%
Liczba respondentów	576	575	286	396

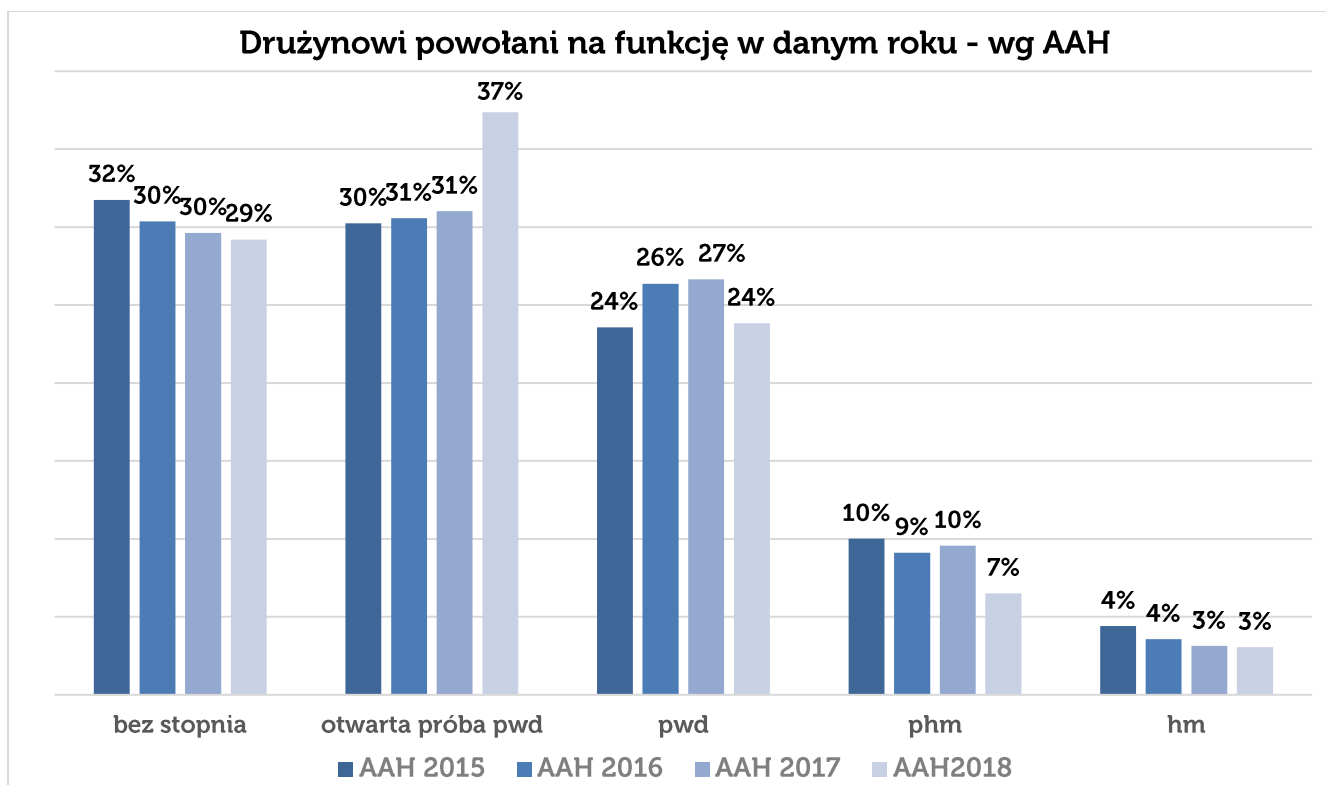
Posiadanie stopnia instruktorskiego przez drużynowych wg Badania drużynowego



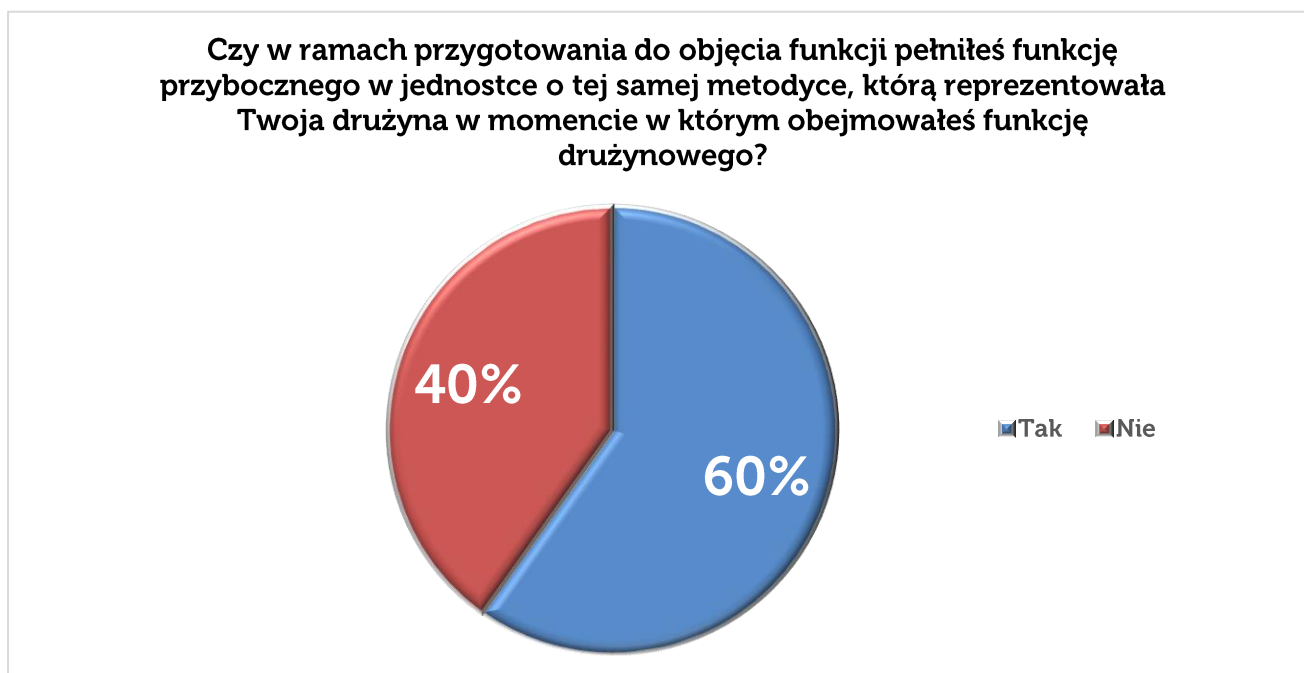
Stopień instruktorski drużynowych ogółem oraz tych powoływanych na funkcję w danym roku, zgodnie z danymi pochodzącymi z Arkuszy Analizy Hufca, przedstawiają poniższe wykresy.

Drużynowi ogółem - wg AAH





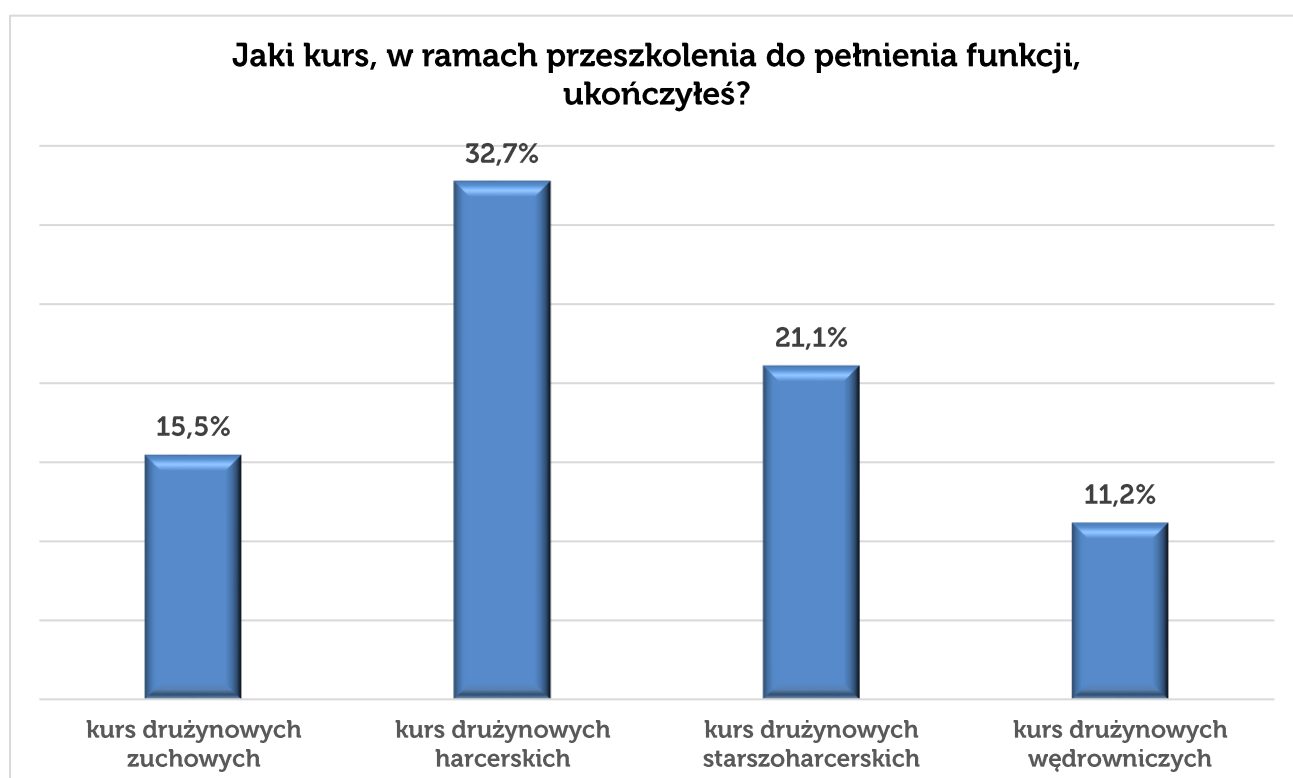
Zgodnie z metodą harcerską uczenie w działaniu, w tym terminowanie u mistrza, jest najlepszym sposobem zdobywania wiedzy, umiejętności i doświadczeń oraz kształtowania postaw. Stąd tak ważna jest odpowiedź na pytanie o pełnienie funkcji przybocznego przed objęciem funkcji drużynowego.



Przeszkolenie do funkcji jest, obok odbycia praktyki, kolejnym niezbędnym elementem procesu przygotowania drużynowego do funkcji.

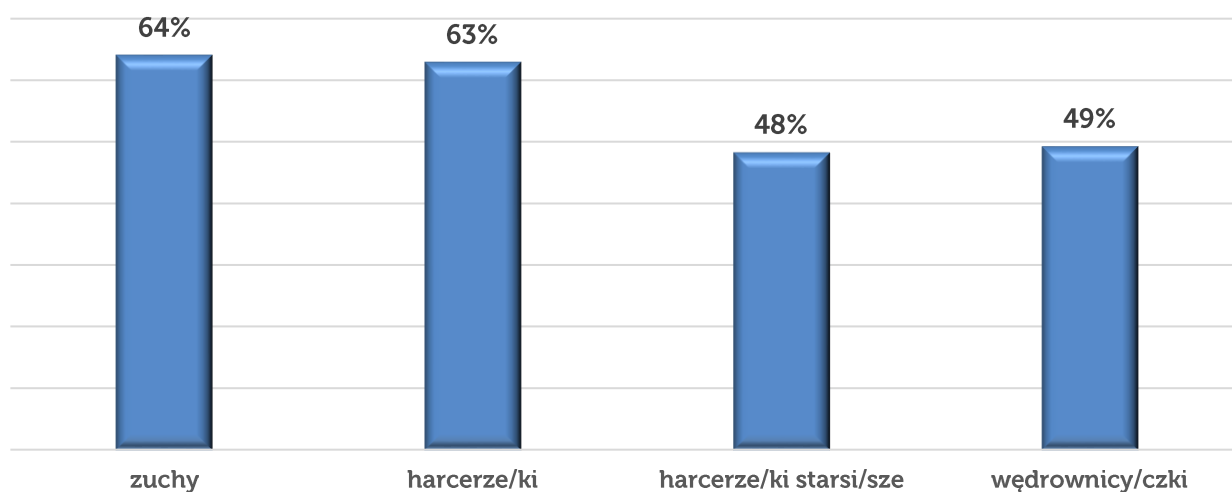
W Badaniu Drużynowego 2018 na pytanie „Jaki kurs, w ramach przeszkolenia do pełnienia funkcji, ukończyłeś?” ani jeden respondent nie wybrał odpowiedzi „żaden”. 80% drużynowych ukończyło kurs przewodnikowski, zaś 11% zostało instruktorami przed marcem 2010 r. (zanim został opracowany standard kursu przewodnikowskiego).

Trudno na podstawie Badania Drużynowego ocenić stopień przygotowania metodycznego drużynowych, jako, że osobno pytano o grupę metodyczną, z jaką pracuje drużynowy, a osobno o jego przeszkolenie.



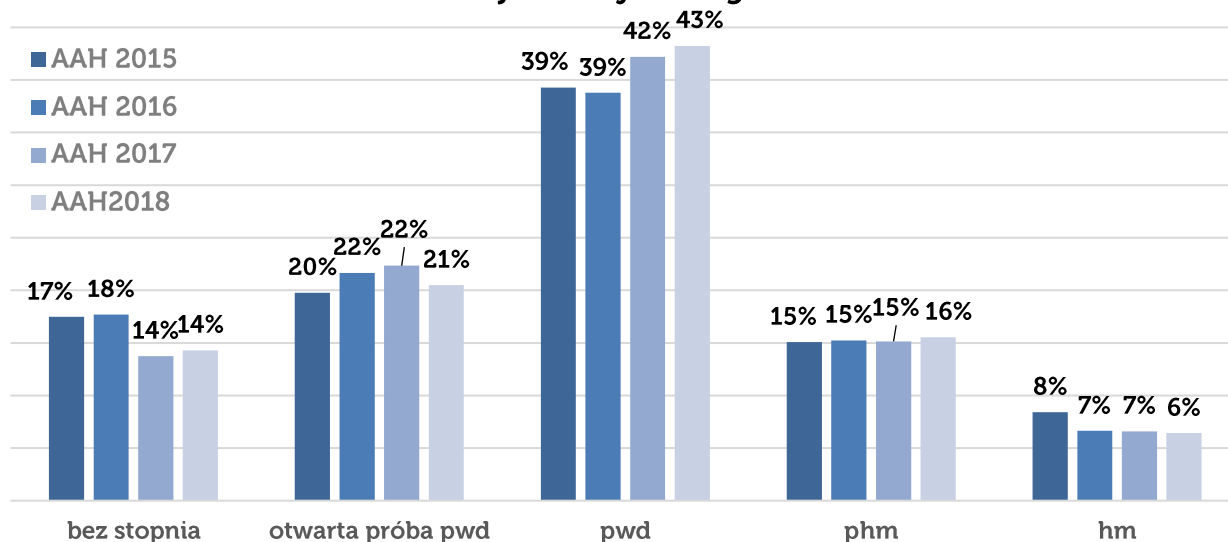
Liczbę osób deklarującą ukończenie kursów poszczególnych metodyk zestawiono z odpowiedziami na pytanie „W jakiej grupie metodycznej pracuje Twoja jednostka?” tzn. z liczbą osób, które zadeklarowały, że w ich gromadach/drużynach są zuchy, harcerze, harcerze starsi i wędrownicy. Na tej podstawie można powiedzieć, że na 100 jednostek zrzeszających zuchy przypada 64 drużynowych, którzy ukończyli kurs drużynowych zuchowych; na 100 jednostek zrzeszających harcerzy przypada 63 drużynowych, którzy ukończyli kurs drużynowych harcerskich; na 100 jednostek zrzeszających harcerzy starszych przypada 48 drużynowych, którzy ukończyli kurs drużynowych starszoharcerskich; na 100 jednostek zrzeszających wędrowników przypada 49 drużynowych, którzy ukończyli kurs drużynowych wędrowniczych.

Stosunek osób z ukończonym kursem poszczególnych metodyk do ilości jednostek, w której członkami są przedstawiciele danych grup metodycznych w Badaniu drużynowego 2018



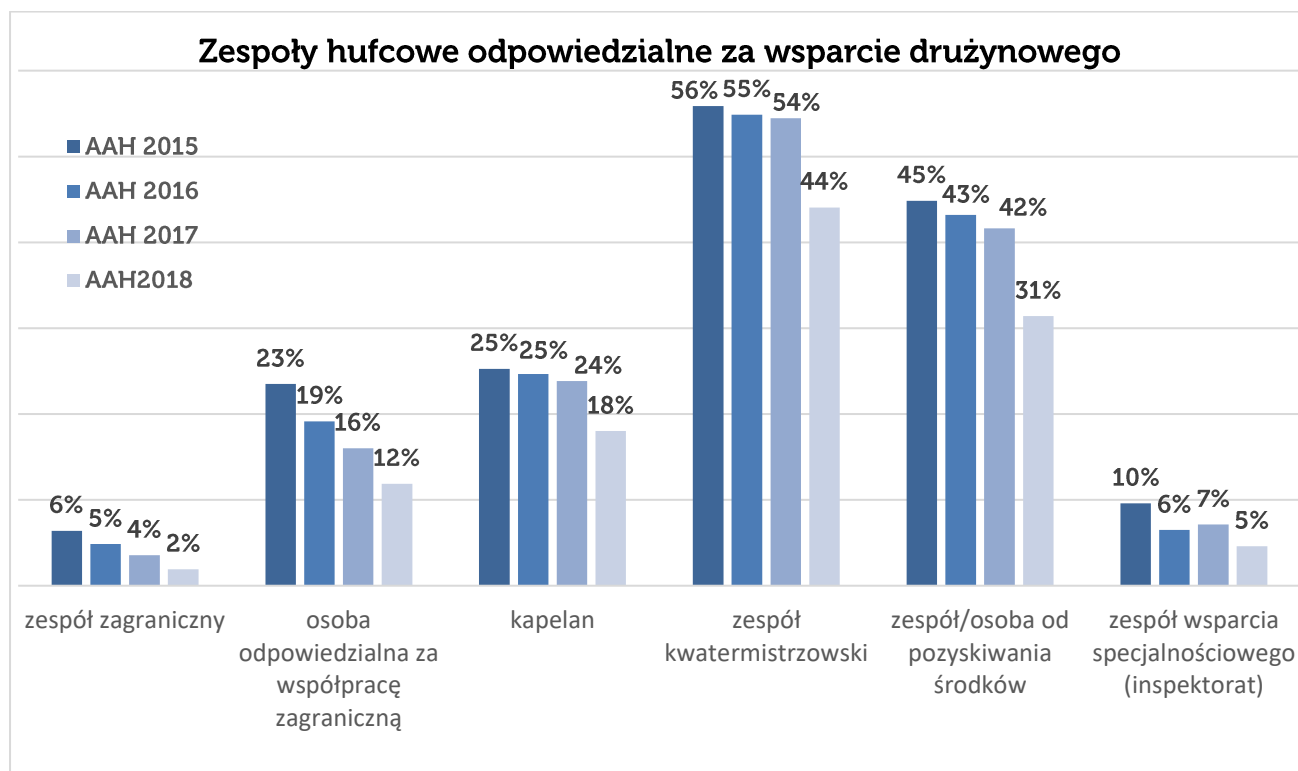
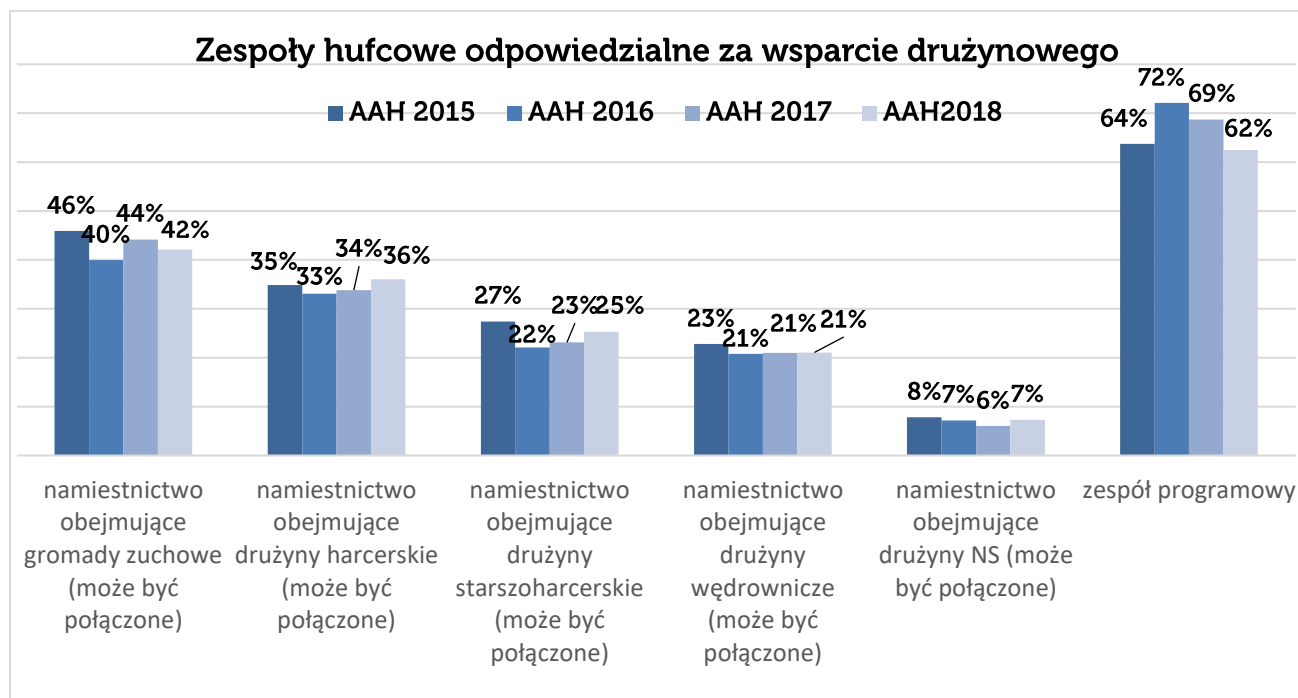
W Arkuszach Analizy Hufca każdego roku pytano o stan przeszkolenia drużynowych, w podziale na grupy – w zależności od stopnia instruktorskiego (lub jego braku). Pytano również o osoby nieposiadające odpowiedniego przeszkolenia, czyli ukończenia kursu we właściwej metodyce (nie pytano, czy dany drużynowy nie ukończył wcześniej kursu w innej metodyce).

Drużynowi z ukończonym kursem drużynowych we właściwej metodyce - wg AAH

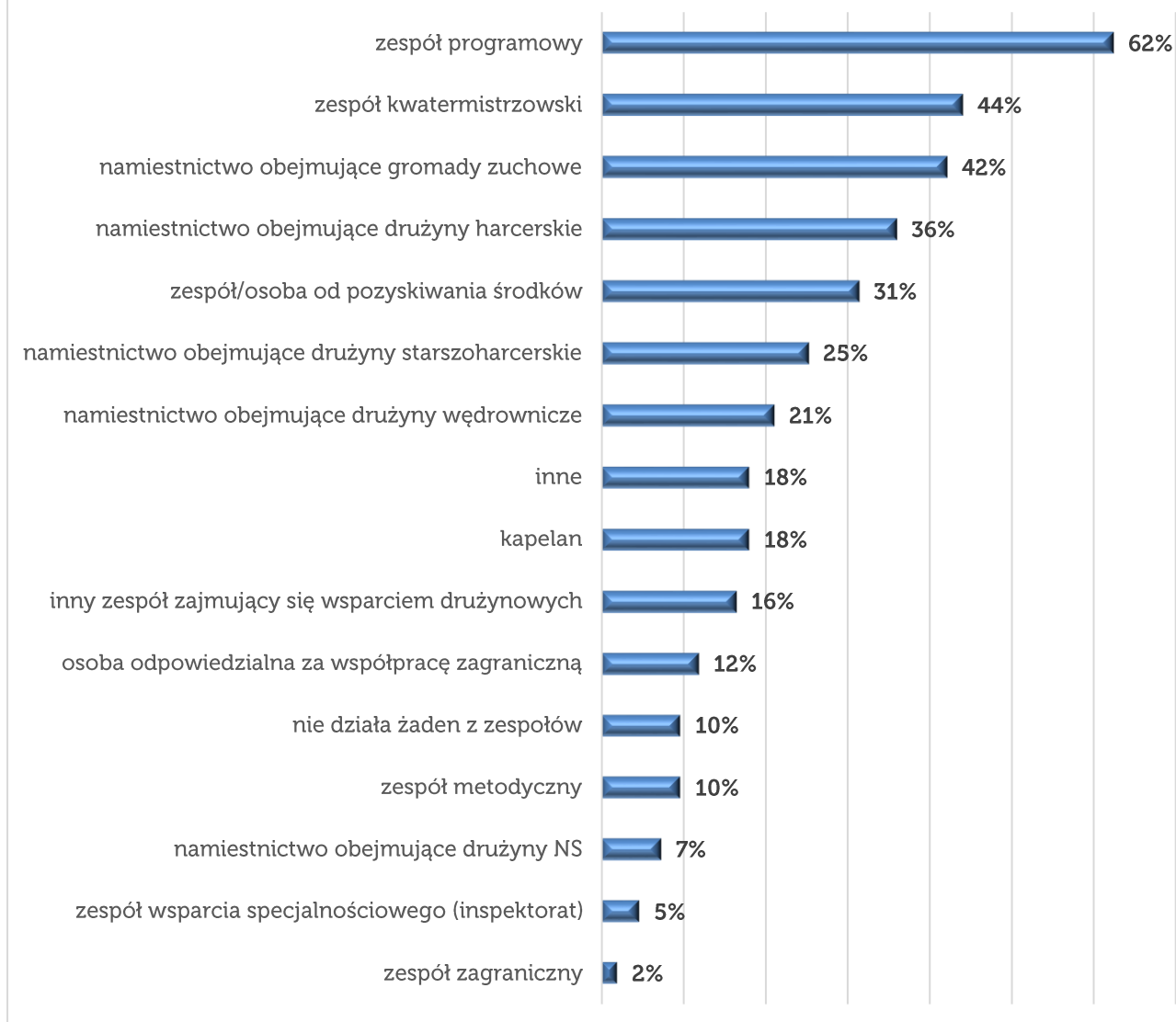


Rok 2018 był czasem wytężonej pracy koncepcyjnej w obszarze wsparcia drużynowego. Grupa koncepcyjna ds. wspierania programowo-metodycznego podjęła się uporządkowania hierarchii zadań poszczególnych szczebli struktury w tym zakresie. W toku prac rozróżniono wsparcie metodyczne, czyli wspieranie drużynowych w byciu

wychowawcami poprzez działania skierowane do kadry, oraz wsparcie programowe, czyli wzbogacanie oddolnego program gromad i drużyn, w tym z konkretnych dziedzin (specjalności, rozwój duchowy i religijny, współpraca zagraniczna, wychowanie patriotyczne itp.) poprzez propozycje i przedsięwzięcia programowe skierowane do wychowanków. W AAH zadano komendom hufców pytania o to, jakie zespoły zajmujące się wspieraniem drużynowego funkcjonują w hufcu.



Zespoły hufcowe odpowiedzialne za wsparcie drużynowego wg AAH 2018



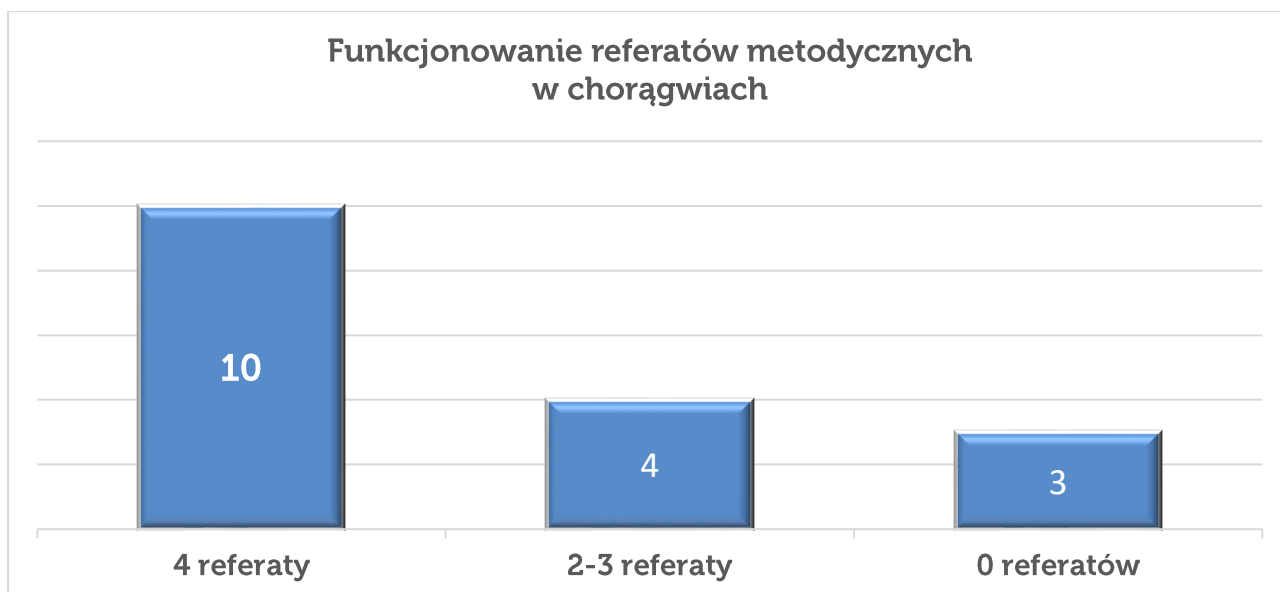
Wśród „innych” zespołów pojawiły się: zespoły wychowania duchowego i religijnego, ZKK, KSI, kapituły odznaczeń, kapituły stopni wędrowniczych, zespoły historyczne..

Dla pracy wychowawczej drużynowych znaczenie ma także wsparcie programowe i metodyczne udzielane pośrednio z poziomu chorągwi. W ramach AACH³⁶ 2018 komendy chorągwi zostały poproszone o ocenę swojego zadowolenia z funkcjonowania poszczególnych zespołów, gdzie 1 oznaczało, że referat nie funkcjonuje dobrze, 5 – że referat funkcjonuje bardzo dobrze.

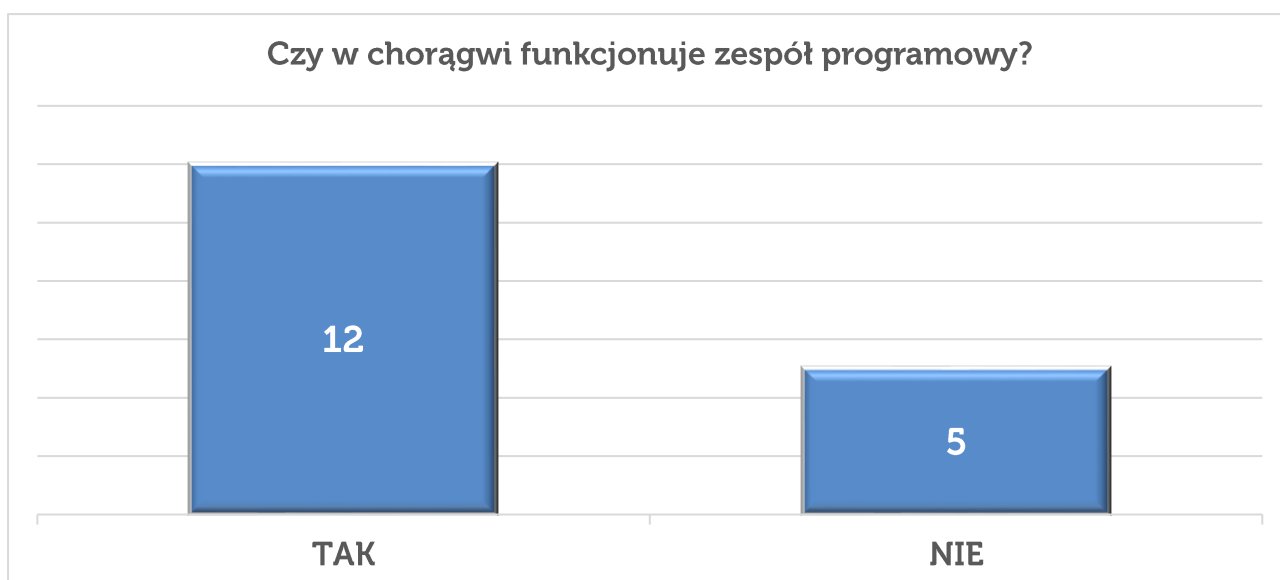
³⁶ Na to pytanie odpowiedziało 15 chorągwi.

	Referat Zuchowy	Referat Harcerski	Referat Starszoharcerski	Referat Wędrowniczy	Referat Specjalnościowy	Zespół Zagraniczny	ZWDiR
Białostocka	brak	4	brak	5	2	1	5
Dolnośląska	3	1	1	4	1	1	1
Kielecka	brak	brak	brak	brak	brak	3	brak
Krakowska	5	5	3	5	4	brak	5
Kujawsko-Pomorska	brak	brak	brak	brak	3	5	brak
Lubelska	3	5	brak	5	brak	brak	brak
Łódzka	1	2	1	4	brak	brak	5
Opolska	4	3	3	5	brak	brak	brak
Podkarpacka	5	5	5	5	3	3	brak
Stołeczna	3	3	3	3	5	brak	brak
Śląska	5	3	3	4	brak	4	4
Warmińsko-Mazurska	1	1	1	1	1	1	3
Wielkopolska	3	3	4	5	3	3	3
Zachodniopomorska	5	5	5	5	5	2	brak
Ziemi Lubuskiej	5	brak	4	3	brak	brak	3

Wśród innych zespołów pojawiły się najczęściej: referaty Nieprzetartego Szlaku, inspektoraty poszczególnych specjalności, komisje historyczne, a także ZKK, KSI.



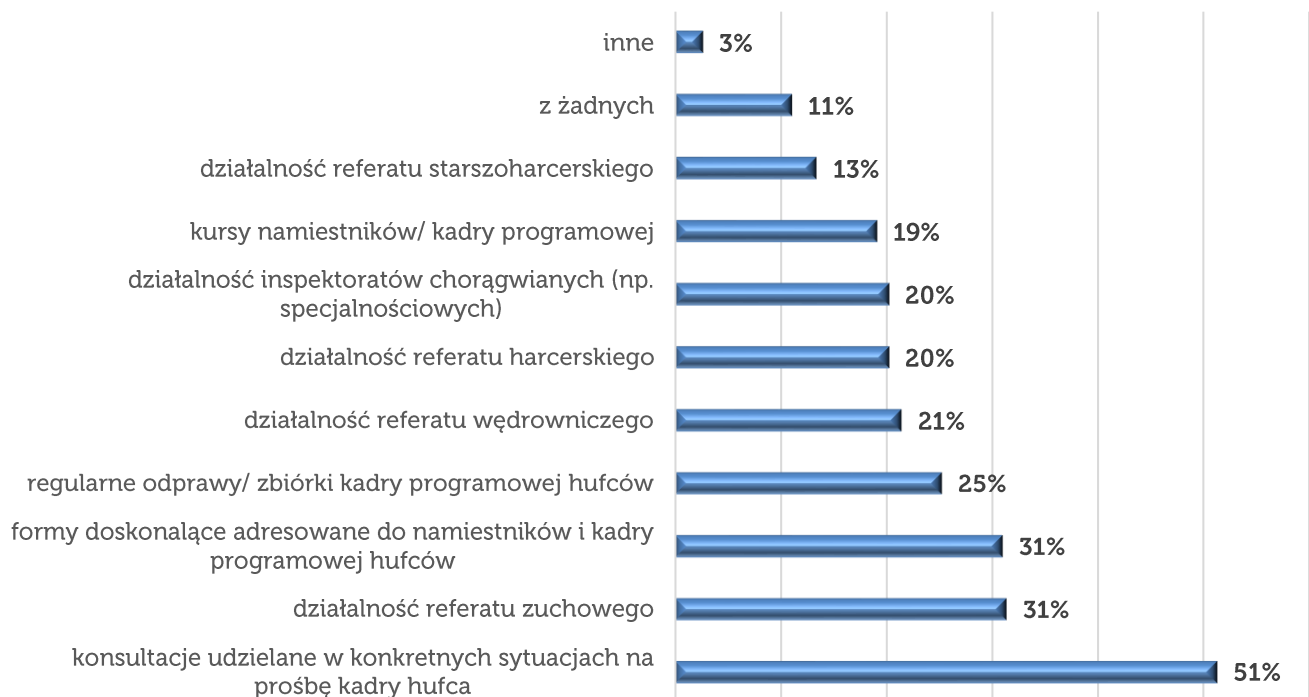
Odrębne pytania w AACH 2018 dotyczyły zespołu programowego.



Główna Kwatera ZHP dostrzegła problem związany z niedoborem w hufcach instruktorów bądź zespołów, zajmujących się bezpośrednim wsparciem drużynowych w codziennej pracy. Zjawisko to może wynikać z braków kadrowych i niewystarczającego wsparcia w przygotowaniu i przeszkoleniu odpowiedniej kadry do tych funkcji. Próbując zdiagnozować potrzeby hufców oraz wskazać dobre praktyki, w AACH 2018 zapytano:

- z jakich form wsparcia programowo-metodycznego kadry programowej hufca ze strony chorągwi komendy hufców są zadowolone,
- jakich form wsparcia programowo-metodycznego kadry programowej hufca komendy hufców oczekują ze strony chorągwi.

Z jakich form wsparcia programowo-metodycznego kadry programowej hufca ze strony chorągwi komendy hufców są zadowolone?



Wśród innych form wsparcia pojawiły się: działalność referatu Nieprzetartego Szlaku, propozycje programowe (w tym turniej drużyn i gromad), przedsięwzięcia programowe (w tym dni chorągwi, zlot drużynowych chorągwi), kształcenie (w tym kursy drużynowych, kursy dla KSI i opiekunów prób instruktorskich).

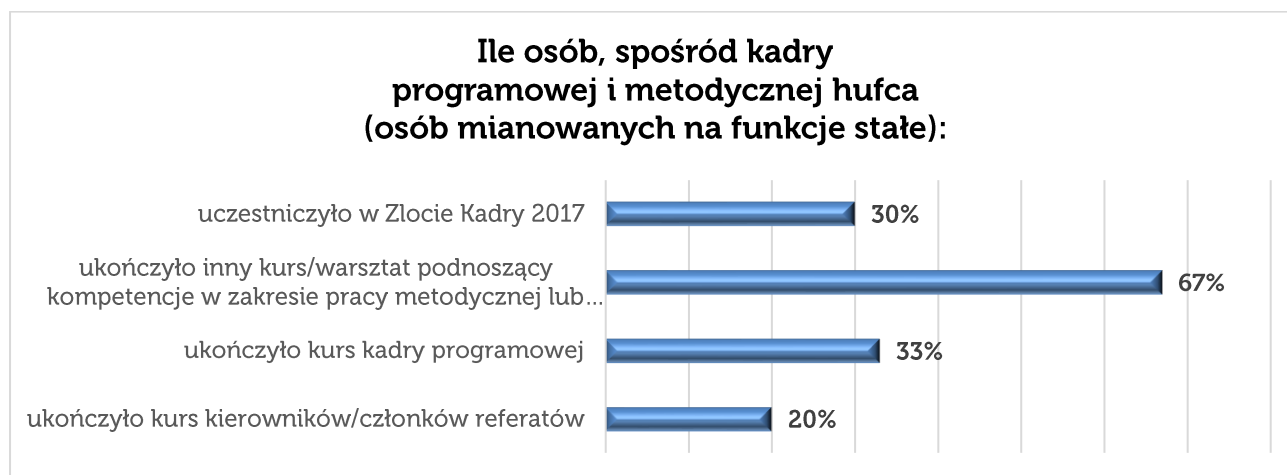
Wśród sugestii dotyczących organizowania wsparcia ze strony chorągwi w przyszłości znalazły się między innymi postulaty:

- większej liczby form doskonalących, w tym warsztatów metodycznych i tematycznych, a także specjalnościowych;
- regularnych zbiórek, wymiany doświadczeń i wyjazdów integracyjnych kadry programowej;
- założenia referatów, a także skoncentrowania ich działań na wsparciu metodycznym (zamiast organizowania imprez programowych);
- zainteresowania, co się dzieje w hufcach, konkretnego i regularnego wsparcia pracy drużynowego, a także opracowywania konkretnych planów rozwojowych dla hufca, w oparciu o kadrę chorągwi, jeśli kadra hufca nie jest w stanie sprostać;
- form kształceniowych organizowanych bliżej miejsca zamieszkania;
- kształcenia komend hufców;
- kursów dla nauczycieli;
- wsparcia finansowego działań programowo-metodycznych;

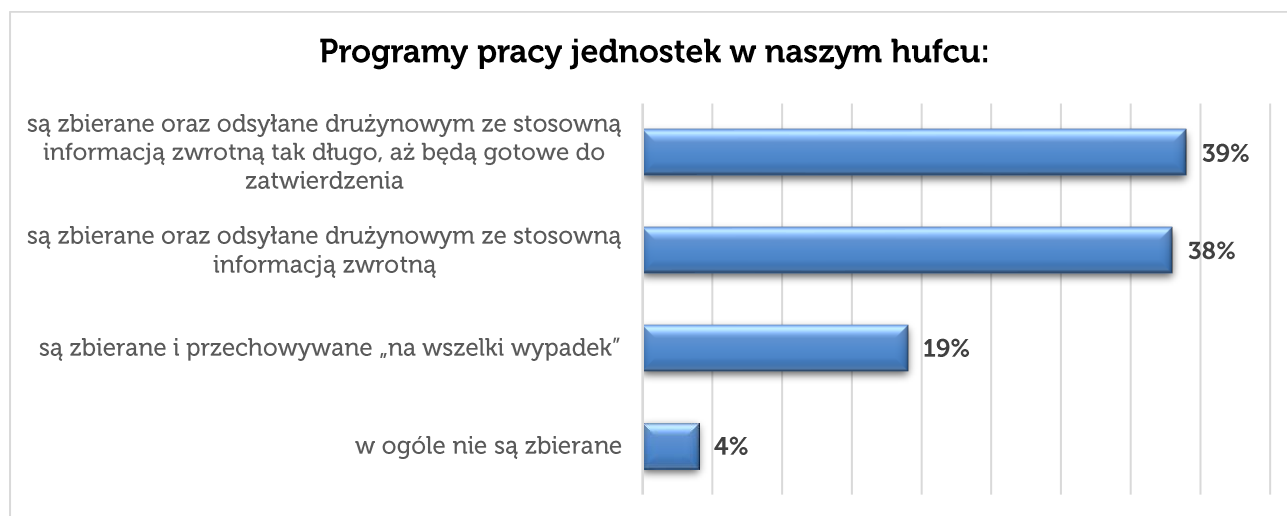
- wspierania działań komend hufców w zakresie wspierania oraz kształcenia drużynowych;
- propozycji programowych i materiałów metodycznych;
- wsparcia kadry hufca podczas organizowanego ogólnopolskiego rajdu oraz projektów zewnętrznych;
- większej liczby i jakości kontaktów, w tym regularnych odpraw dla komend.

Byli także respondenci, których odpowiedź na powyższe pytanie brzmiała: żadnych lub, że wsparcie jest wystarczające.

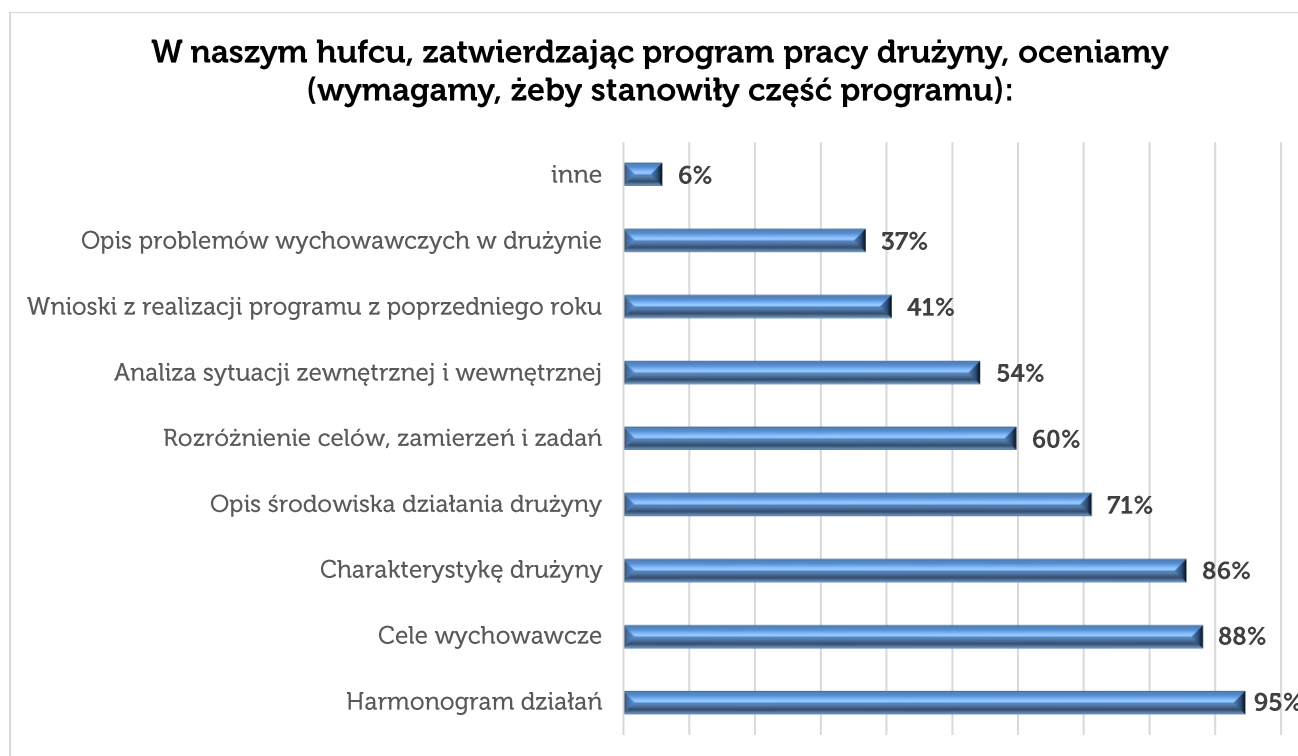
W AAH 2018 zapytano również o poziom przeszkolenia kadry programowo-metodycznej hufca.



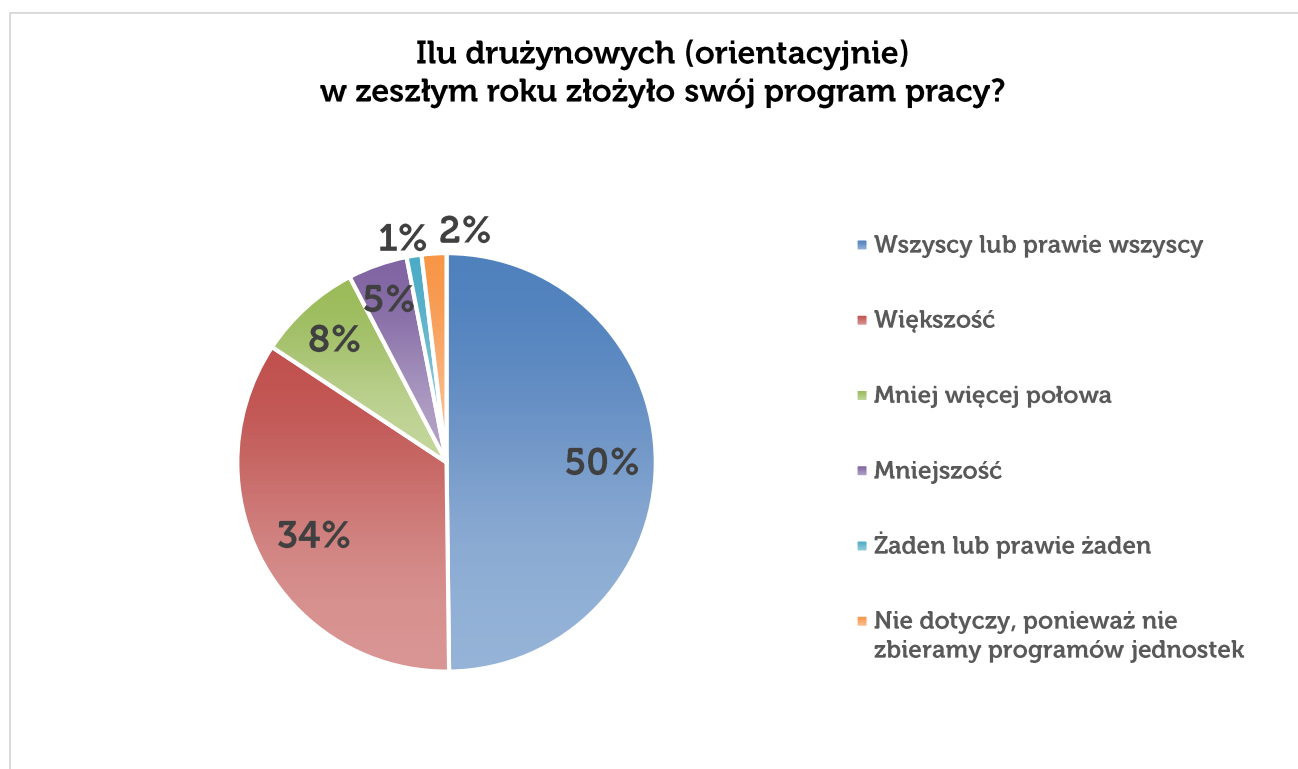
Jednym z najważniejszych zadań, za które odpowiedzialni są namiestnicy (lub programowcy, zespoły programowe czy szczepowi – w zależności od modelu przyjętego w hufcu), jest wsparcie drużynowych w tworzeniu i realizowaniu planów pracy drużyn. W AAH 2018 spytano hufce o to, kto i w jaki sposób realizuje to zadanie – wyniki poniżej.



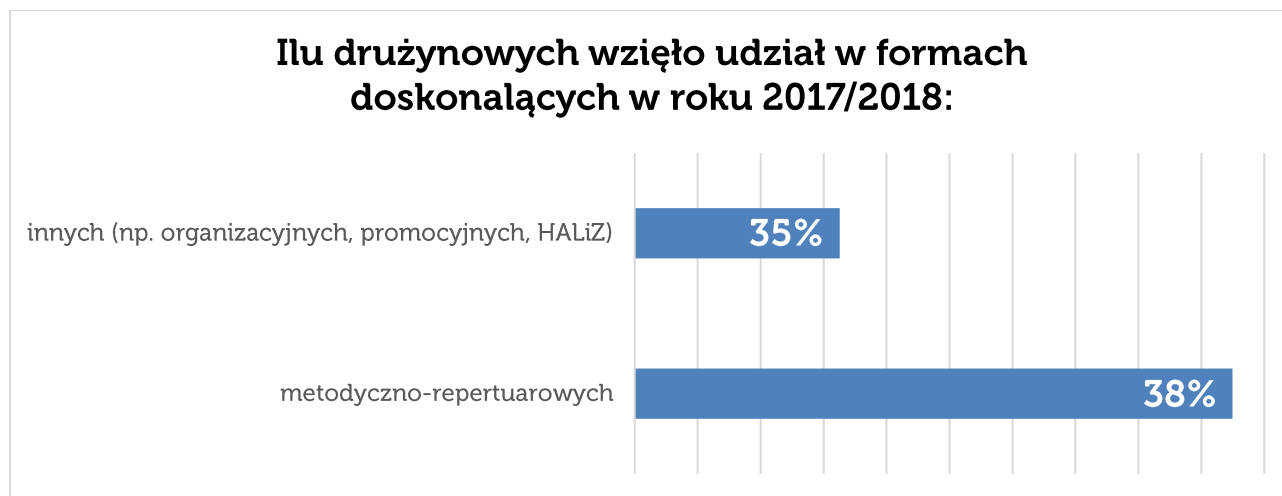
Istotną kwestią jest także to, jakich elementów w programach pracy drużyn wymaga hufiec od drużynowych.



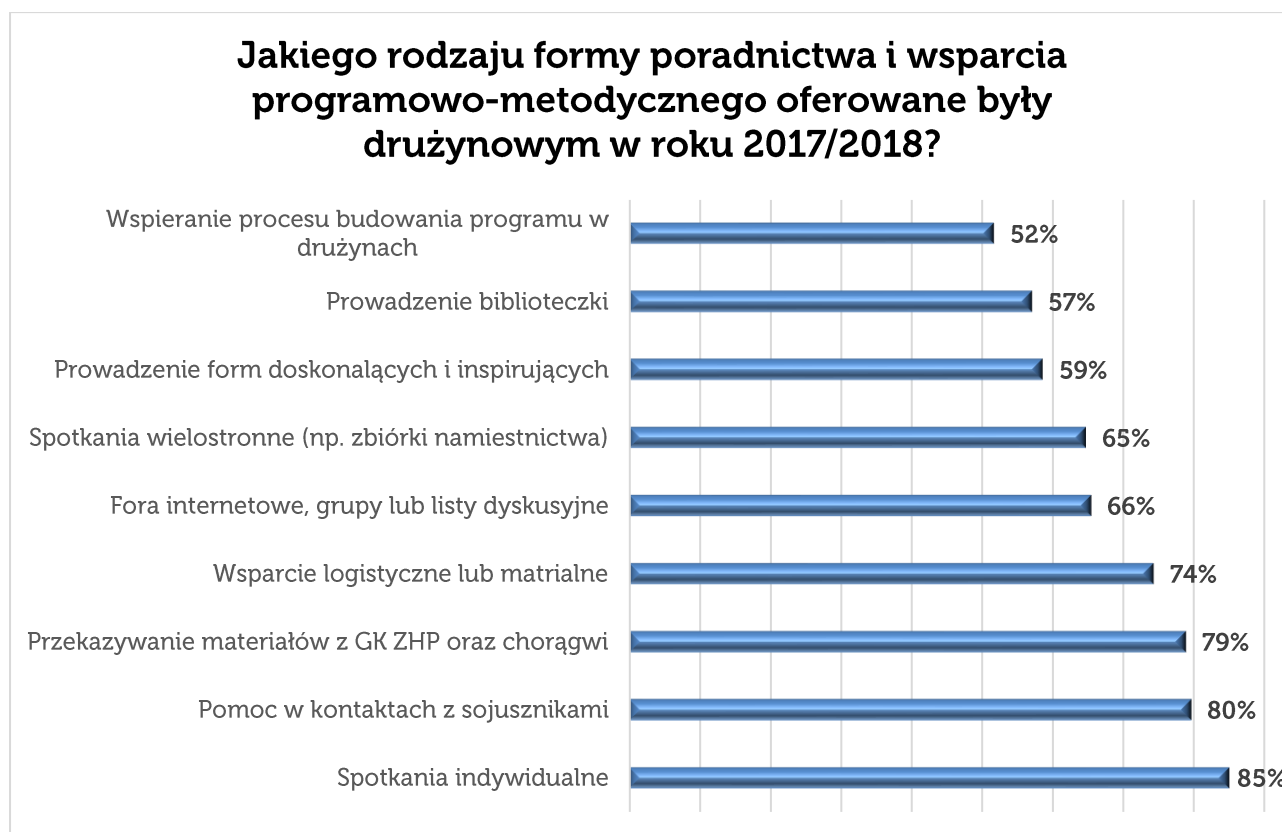
Równie ważne było zbadanie, jak, zdaniem komend hufców, drużynowi wywiązali się z tego zadania.



W AAH 2018 zadano również hufcom pytania o to, czy drużynowi biorą udział w formach doskonalących. Uzyskano następujące odpowiedzi³⁷:

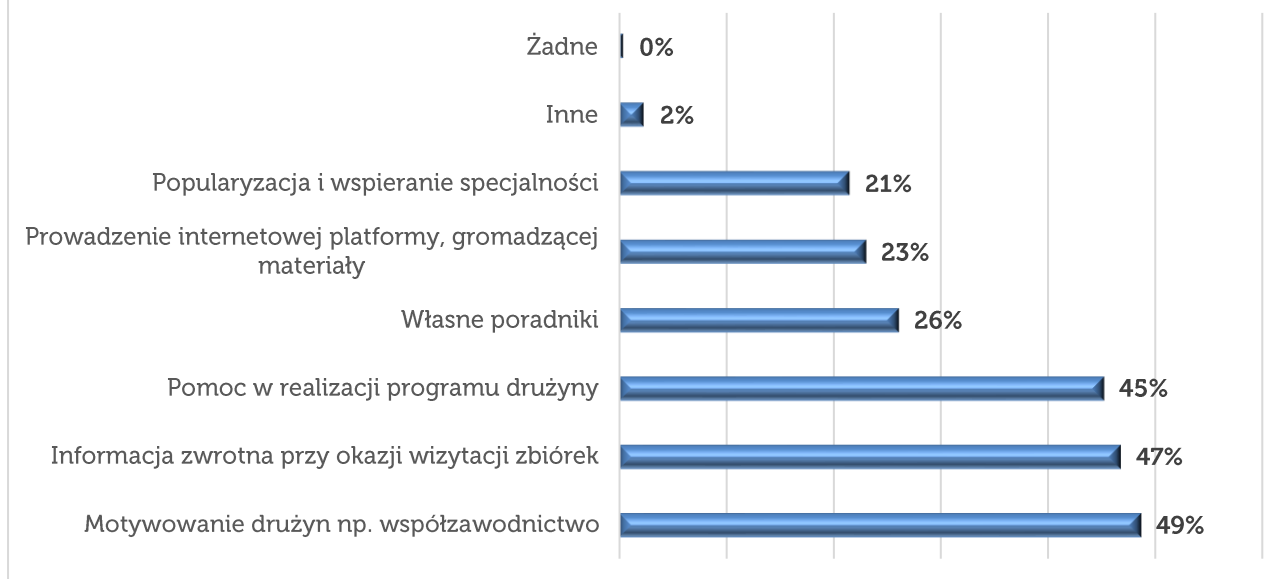


Na potrzeby ewaluacji z AAH 2018 zapytano także o to, jakie formy inspirowania i wspierania programowo-metodycznego oferowane są drużynowym (zakres tego pytania został znacząco poszerzony względem lat ubiegłych, stąd nie zostały z nimi zestawione).



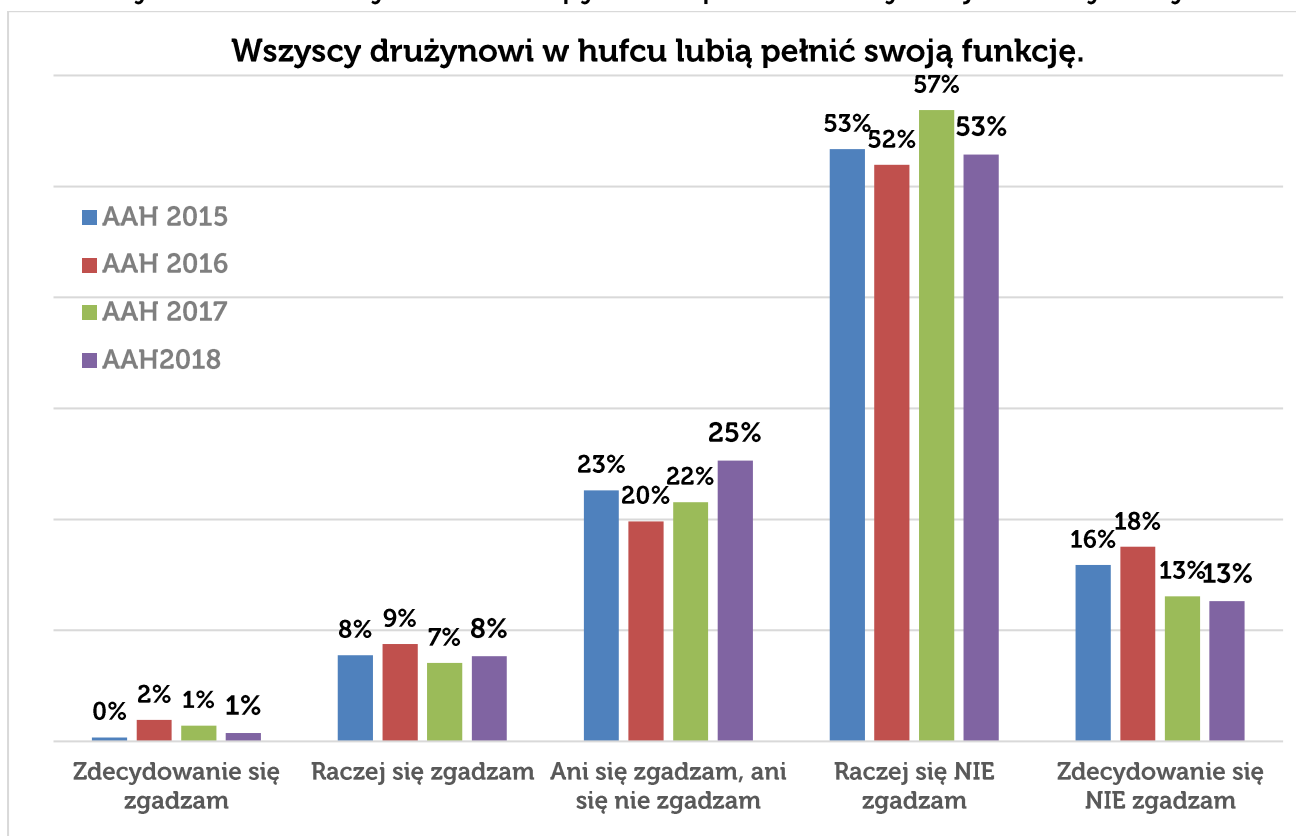
³⁷ Porównano liczbę drużynowych, którzy wzięli udział w warsztatach doskonalących do liczby drużynowych ogółem wg AAH 2018.

Jakiego rodzaju formy poradnictwa i wsparcia programowo-metodycznego oferowane były drużynowym w roku 2017/2018?

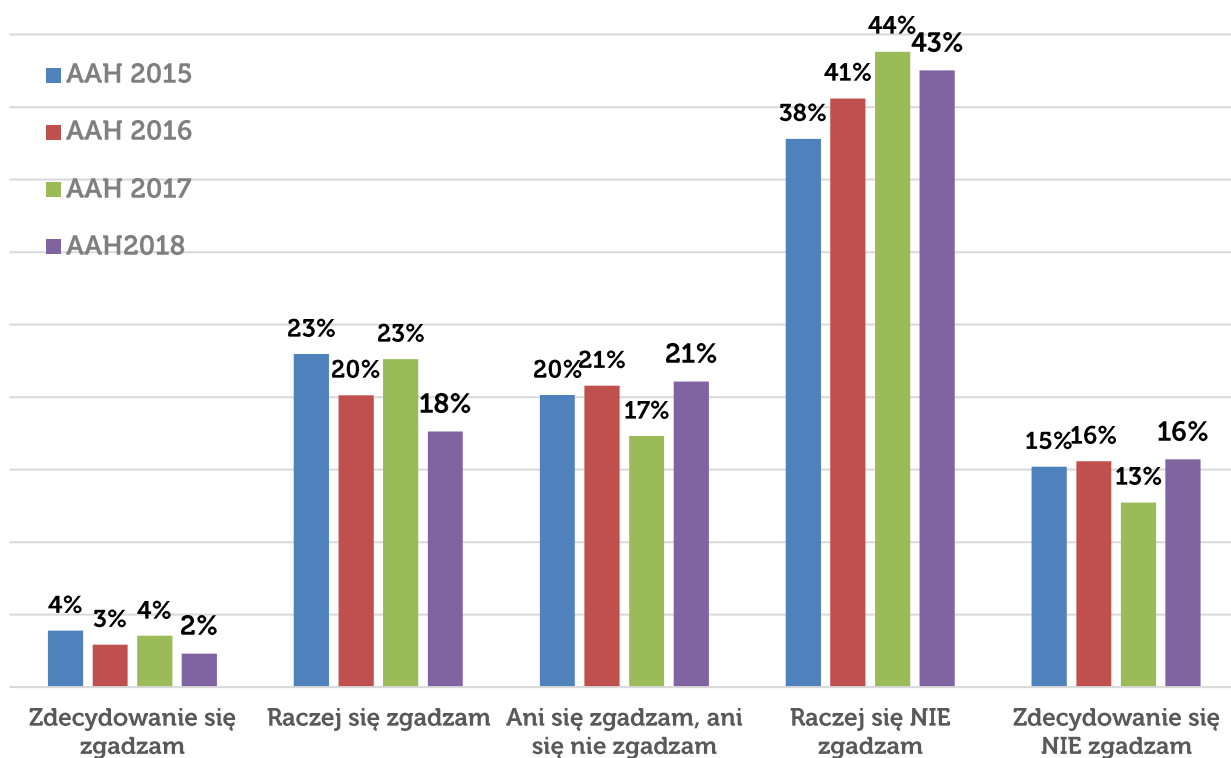


Wśród innych form wsparcia drużynowych hufce wymieniały m.in.: tworzenie hufcowej propozycji programowej, organizowanie odpraw drużynowych/kadry hufca, organizację warsztatów dla drużynowych oraz e-kancelarię.

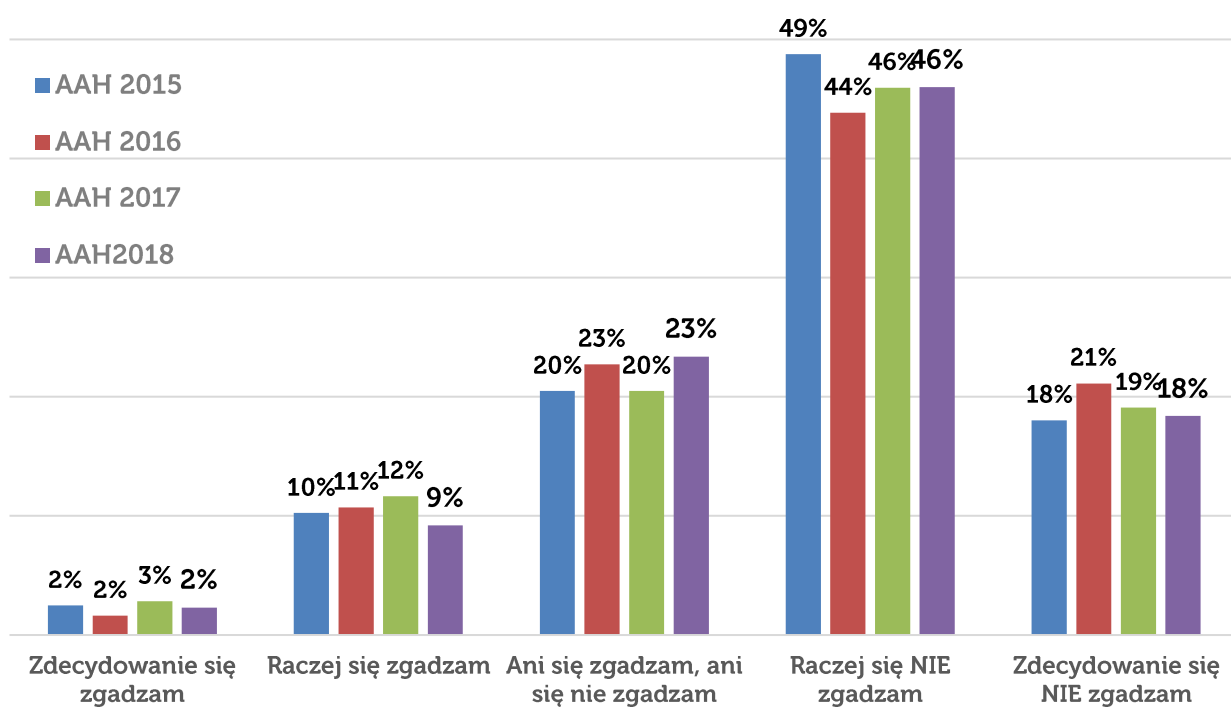
Komendy hufców zostały również zapytane o poziom motywacji u drużynowych.



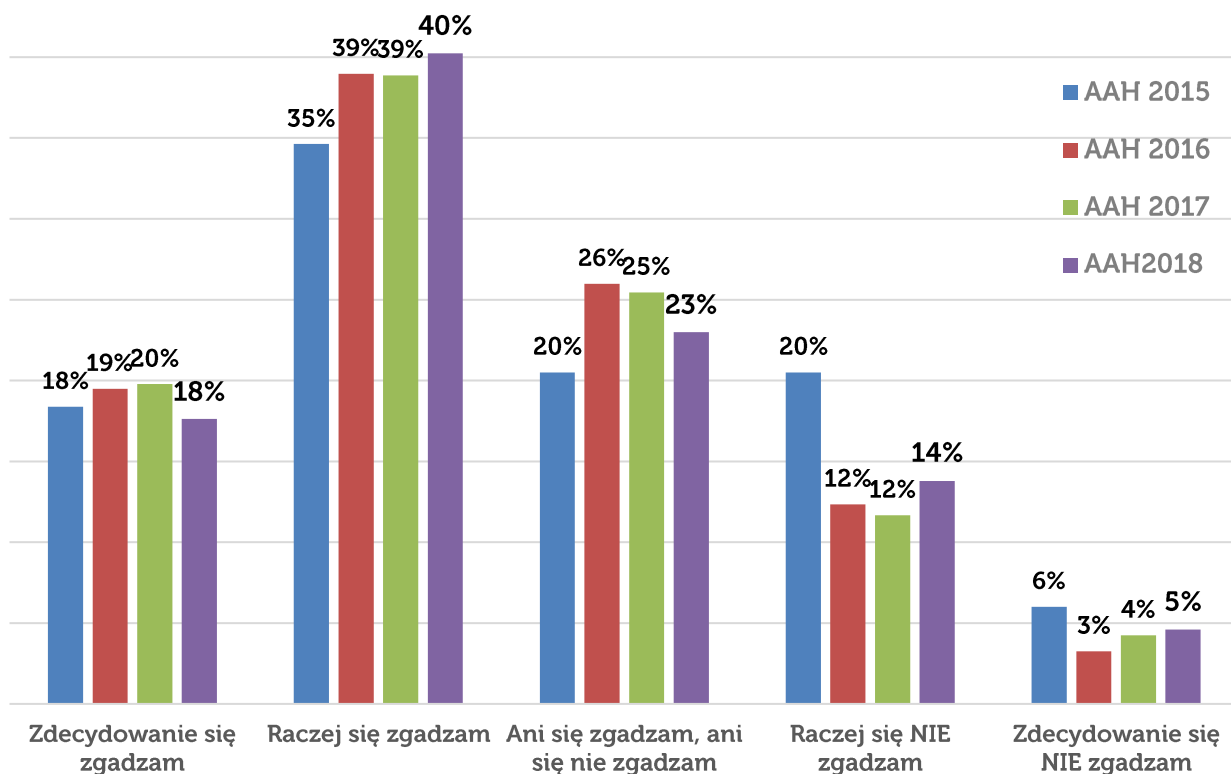
**Często muszę powtórnie prosić drużynowych o wypełnienie
jakiegoś ważnego obowiązku.**



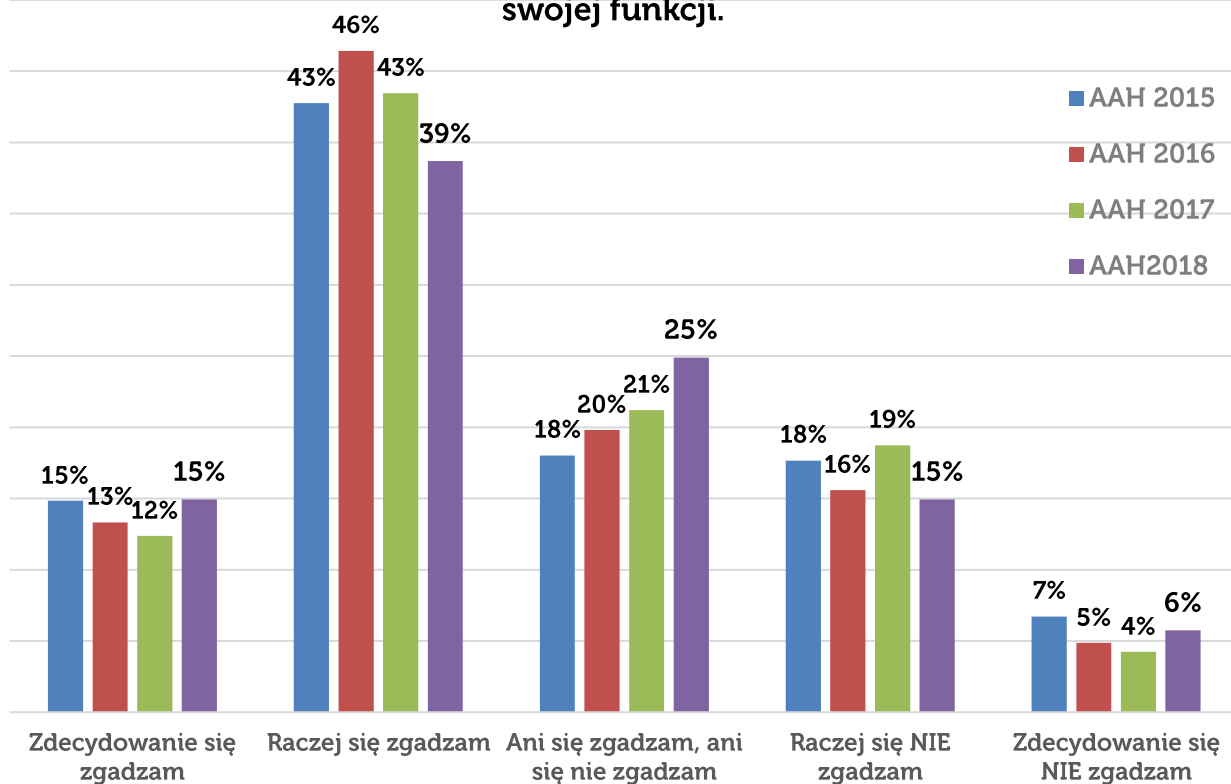
**Przeprowadziliśmy w hufcu wiele działań mających na celu
zmotywowanie drużynowych do pełnienia funkcji.**

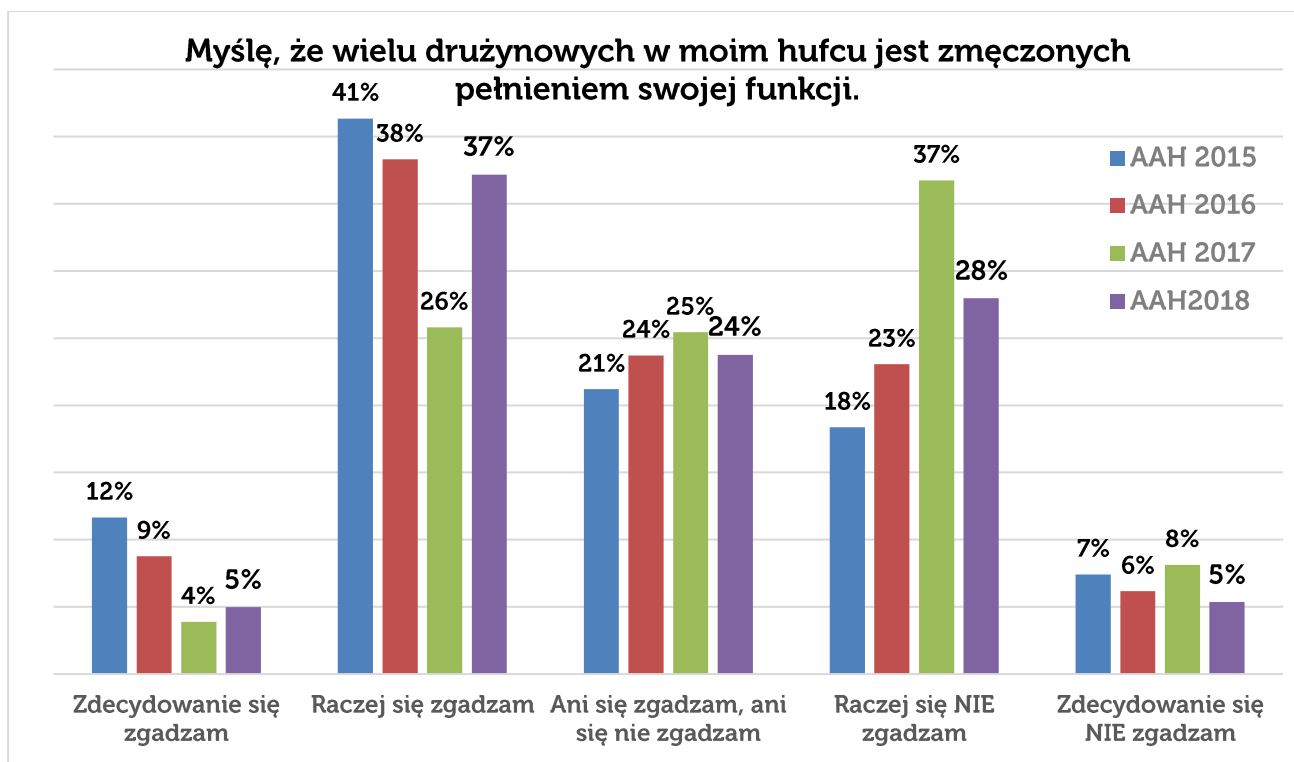


Niewiele mogą poradzić na niską motywację funkcyjnych w moim hufcu.



Wielu drużynowych prezentuje niską motywację do pełnienia swojej funkcji.





WNIOSKI:

Pełnienie funkcji i praca z kadrami na poziomie chorągwi i hufca:

Na poziomie chorągwi tworzenie opisów funkcji przed mianowaniem instruktora na funkcję jest zjawiskiem dość powszechnym (w 13 chorągwiach to narzędzie jest wykorzystywane). Podpisywanie porozumień wolontariackich jest mniej popularną praktyką i tylko 8 chorągwi deklaruje ich stosowanie.

Od roku 2015 stopniowo rośnie w hufcach liczba osób, które posiadają uzgodniony zakres praw i obowiązków (opis funkcji) przed powołaniem na funkcję (wg AAH 2018 jest to już 59% kadry). Rośnie również liczba podpisanych porozumień wolontariackich (wg AAH 2018 podpisało je 41% kadry).

Przyglądając się strukturze kadry hufca, zauważymy, że drużynowi stanowią 50–54% całej kadry (% ten nieznacznie rośnie w kolejnych latach).

46–50% kadry hufca zajmuje się działaniami innymi niż prowadzenie drużyny. Wśród nich większość stanowią instruktorzy (89%). 1/3 to harcistrzowie, zaś podharcistrzów i przewodników jest niewiele mniej (odpowiednio: 29% i 27%).

Do bieżącego wsparcia, jakiego przełożony może udzielić kadrze w trakcie pełnienia funkcji, należy rozwijanie wiedzy i umiejętności przez doszkalanie. Od trzech lat stopniowo rośnie liczba osób pełniących funkcję instruktorską, które uczestniczyły w formach doskonalących (kursy, warsztaty, szkolenia, seminaria, konferencje).

38% hufców uznało, że wsparcie, jakie hufiec uzyskuje od komendy chorągwi w zakresie wspierania kadry w pełnieniu funkcji, jest *dobrze* lub *bardzo dobrze*. 36% hufców nie jest usatysfakcjonowana wsparciem oferowanym przez chorągiew.

Drużynowi – przygotowanie do funkcji, wsparcie i motywacja

W porównaniu do lat 2015–2016 w ostatnich dwóch latach zmniejszyła się znacząco liczba osób wypełniających Badanie Drużynowego, które nie posiadają stopnia instruktorskiego ani otwartej próby przewodnikowskiej. Liczba drużynowych-nieinstruktorów jest jednak nadal bardzo wysoka – w roku 2018 było ich aż 57%. Dane z 4 lat nie wskazują na istnienie wyraźnego trendu (duże wahnięcia stosunku instruktorów i nieinstruktorów w grupie respondentów).

Na podstawie analizy AAH2018 można powiedzieć, że w stosunku do lat ubiegłych zmniejszył się odsetek drużynowych, którzy nie są instruktorami ZHP ani nie mają otwartej próby przewodnikowskiej na rzecz drużynowych-przewodników (39%). Nadal jednak procent drużynowych bez stopnia instruktorskiego jest wysoki (42%).

W gronie nowo powołanych drużynowych wzrósł w roku 2018 odsetek osób z otwartą próbą przewodnikowską, jednocześnie jednak spadł odsetek przewodników i podharcistrzów.

60% drużynowych pełniło funkcję przybocznego w jednostce o tej samej metodyce, którą reprezentowała ich drużyna w momencie, w którym obejmowali funkcję drużynowego.

W przeszkoleniu drużynowych do funkcji dominuje kurs przewodnikowski (80% respondentów go ukończyło, zaś kolejne 11% zostało instruktorem ZHP przed 2010 rokiem). Choć Badanie Drużynowego nie daje bezpośredniej odpowiedzi na pytanie, ilu drużynowych ukończyło kurs drużynowych właściwej metodyki, krzyżowa analiza danych pozwala oszacować, że około 60% zuchów i harcerzy oraz około 50% harcerzy starszych i wędrowników ma dostęp do przeszkolonego metodycznie drużynowego.

Najwięcej osób, które ukończyły właściwy kurs metodyczny, posiada stopień przewodniczki/przewodnika. Spadła liczba osób, które zostały dopuszczone do kursu drużynowych i ukończyły go mimo braku stopnia, a nawet otwartej próby (z 17–18% w latach 2015–2016 do 14% w latach 2017–2018).

Zdecydowanie najpopularniejszym rozwiązaniem strukturalnym na poziomie hufca są zespoły programowe, które zostały wskazane przez 62% respondentów w roku 2018. Najpopularniejsze z namiestnictw – zuchowe – funkcjonuje w zaledwie 42% hufców. Namiestnictwa harcerskie można spotkać w 36% hufców, zaś starszoharcerskie w 25%. Od lat najrzadziej powoływane są namiestnictwa wędrownicze, które w roku 2018 wymieniło tylko 21% hufców. Można zauważyć, że liczba namiestnictw utrzymuje się na stałym poziomie.

W ostatnich latach spadła liczba zespołów/osób odpowiedzialnych na poziomie hufca za współpracę zagraniczną oraz wsparcie specjalnościowe. Mniej niż w latach ubiegłych było także zespołów kwatermistrzowskich i osób pozyskujących środki.

W 10 z 15 chorągwi funkcjonują referaty dla wszystkich metodyk. W 2 chorągwiach nie powołano żadnego referatu metodycznego.

Na podstawie AAH można powiedzieć, że zdecydowanie najwyżej oceniane jest tzw. wsparcie „skrojone na miarę”, udzielane w konkretnych sytuacjach na prośbę zainteresowanej komendy hufca. Pozytywnie oceniane są także działania podejmowane przez referaty zuchowe oraz formy doskonalące dla kadry metodycznej i programowej hufców. Tylko 11% respondentów nie wskazało żadnej aktywności swojej chorągwi w tym zakresie, z jakiej byliby zadowoleni.

Przytłaczająca część kadry programowej i metodycznej hufców nie ukończyła dedykowanych im kursów przygotowujących do funkcji. Aż 67% hufców nie ma wśród mianowanych instruktorów osób, które ukończyły kurs kadry programowej. Najpopularniejszymi formami kształcenia w gronie tej kadry są warsztaty doskonalące.

77% hufców wywiązuje się z zadania udzielania informacji zwrotnej do programów pracy gromad i drużyn. Stałym elementem programów pracy gromad/drużyn są harmonogramy działań. Wysoko uplasowały się także cele wychowawcze i charakterystyka drużyny, choć warto zwrócić uwagę, że 12–14% hufców ich nie wymaga. 84% hufców utrzymuje, że w zeszłym roku prawie wszyscy lub większość drużynowych złożyło swój program pracy jednostki do osoby odpowiedzialnej w hufcu za sprawdzanie programów. Odpowiedzi „żaden lub prawie żaden” i „mniejszość” dotyczyły tylko 6% hufców.

Analizując formy inspirowania i wspierania programowo-metodycznego oferowane drużynowym, można zauważyć, że najwięcej, bo 85% hufców, oferuje swoim drużynowym spotkania indywidualne. Niewiele mniej wspiera ich w kontaktach z rodzicami, szkołą, środowiskiem lokalnym (80%), a także zapewnia korzystanie z bazy hufca i wypracowanych przez hufiec środków (74%). Z działań czysto programowych i metodycznych najwyżej uplasowało się przekazywanie w formie elektronicznej materiałów wypracowanych centralnie lub na szczeblu chorągwi (79%). Stanowi to zdecydowany wzrost w stosunku do lat 2016–2017, kiedy ta pozycja została zaznaczona przez 32–34% hufców. Uznane przez *Program wsparcia kadry programowej i metodycznej* za najważniejsze zadanie komend hufca w tym zakresie – wspieranie i nadzorowanie procesu budowania programu w gromadach/drużynach zostało wskazane przez niewiele ponad połowę hufców (52%), zaś udzielanie informacji zwrotnej przy okazji wizytacji zbiórek przez nieco mniej niż połowę (47%). Bardzo mało popularne jest wsparcie specjalnościowe z poziomu hufca – taką ofertę wskazało tylko 21% hufców. Choć warto nadmienić, że w latach 2016–2017 było to tylko 11%.

W ciągu 4 ostatnich lat na pytanie, czy wszyscy drużynowi w hufcu lubią pełnić swoją funkcję, ponad 50% osób wypełniających AAH udzieliło odpowiedzi „Raczej się NIE zgadzam”. Po stronie „Zdecydowanie się zgadzam” i „Raczej się zgadzam” znalazło się w 2018 tylko 9% odpowiedzi.

Odpowiedzi uzyskane w AAH nie wskazują na to, aby powtórne prośzenie drużynowych o wypełnienie ważnych obowiązków było nagminne, niemniej zdarza się w 20% hufców.

Tylko 11% hufców deklaruje przeprowadzenie wielu działań mających na celu zmotywowanie drużynowych do pełnienia funkcji. Zaś 68% respondentów utrzymuje, że niewiele może poradzić na niską motywację funkcyjnych w ich hufcu. Ponad połowa (54%) respondentów widzi, że wielu drużynowych prezentuje niską motywację do pełnienia swojej funkcji. Z kolei 42% widzi u nich zmęczenie jej pełnieniem.

REKOMENACJE:

Pełnienie funkcji i praca z kadrą na poziomie chorągwi i hufca:

- Należy dążyć do tego, aby praca z opisami funkcji była powszechnie realizowana, bez względu na formę jaką one przybiorą (nie muszą być sformalizowanym dokumentem). Upowszechnienie tego narzędzia powinno skutkować poprawą w obszarze ewaluacji pracy na funkcji, jako że opis funkcji winien być podstawą do przeprowadzenia takiej rozmowy z danym instruktorem.

Drużynowi – przygotowanie do funkcji, wsparcie i motywacja

- Struktura zespołów odpowiedzialnych za wsparcie metodyczne na poziomie chorągwi jest zróżnicowana i ta sytuacja nie ulegnie zmianie. Zamiast dążyć do ujednoczenia struktury (np. powoływania kolejnych referatów), należy skupić się na tym, aby każdy hufiec uzyskał indywidualne wsparcie (kadra metodyczna hufca, a w przypadku jej braku – drużynowi bezpośrednio). Chorągwie muszą być wydolne w realizacji tego wsparcia bez względu na to, jaki model zespołów wybiorą.
- Liczba namiestnictw w hufcach nie ulega znaczącym zmianom na przestrzeni lat i brak jest widoków na poprawę sytuacji w najbliższej przyszłości. Komendy hufców powinny skupić się na tym, aby każdy drużynowy miał dostęp do osoby – specjalisty od danej metodyki, bez względu na to, czy będzie to namiestnik w hufcu (sytuacja idealna), członek komendy szczeplu, doświadczony drużynowy, osoba z sąsiedniego hufca czy z referatu chorągwanego. Zadaniem komendy powinno być zadbanie o to, aby żaden drużynowy nie został tego wsparcia pozbawiony.
- Należy zastanowić się nad przeprowadzeniem badania jakościowego dotyczącego sytuacji, gdy drużynowy nie jest instruktorem. Taka analiza

jakościowa mogłaby pozwolić na wyodrębnienie kluczowych problemów, które doprowadzają do sytuacji mianowania na funkcję drużynowego nieinstruktora. Plan naprawczy złożony mógłby być z konkretnych pomysłów na to, jak sobie z tymi problemami poradzić.

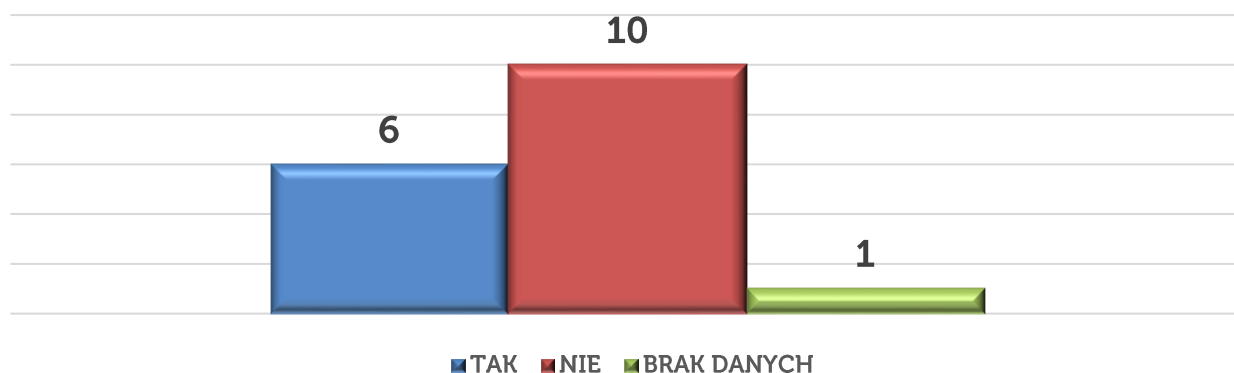
- Warto rozważyć uczynienie kursu drużynowych obowiązkowym elementem próby przewodnikowskiej. Jest to praktyka z powodzeniem stosowana w niektórych HKSI, ale dla jej upowszechnienia konieczna byłaby zmiana zapisów Systemu stopni instruktorskich.
- Komendy hufców powinny we własnym zakresie rozpoznać przyczyny braku stopni instruktorskich wśród drużynowych i przybocznych (!). Należy dążyć do sytuacji, w której wszyscy drużynowi i przyboczni (16+), którzy nie mają otwartych prób przewodnikowskich, otworzą je w najbliższym czasie.
- W szczególnych sytuacjach, kiedy nie ma innej możliwości i brak kadry mógłby znacząco wpłynąć na działalność danego środowiska lub uniemożliwić jego powstanie, warto dopuszczać, aby komendant hufca miał prawo powoływać na tę funkcję osoby przynajmniej z otwartą próbą przewodnikowską i ukończonym kursem drużynowych. W takiej sytuacji należy również zadbać o to, aby taki drużynowy miał wsparcie od mentora – doświadczonego drużynowego, metodyka (najlepiej w hufcu). W hufcach, gdzie większość drużynowych nie posiada stopnia instruktorskiego (!) wymaganie otwartej próby byłoby krokiem w dobrą stronę – zmiany takie warto jest wprowadzać stopniowo.
- Warto pochylić się nad problemem niskiej motywacji drużynowych do pełnienia funkcji i rozpoznać jej przyczyny, pytając o to samych drużynowych (może wyłoni się z tego inny obraz, niż ten widziany oczami komend hufców?).

VII. EWALUACJA

Ewaluacja w rozumieniu zapisów SPzK wiąże się z podsumowaniem pracy instruktora na funkcji, obejmujące wyznaczenie dalszych kierunków działania lub pożegnanie i podziękowanie.

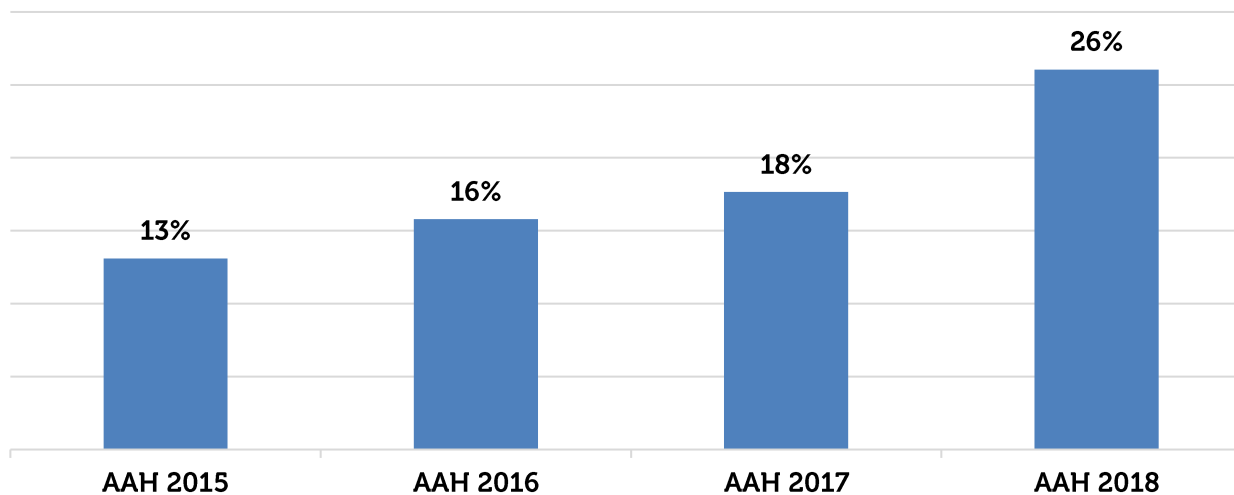
W AACH 2018 zadano pytanie o to, czy szefowie zespołów instruktorskich chorągwi przynajmniej raz do roku, w sposób planowy, przeprowadzają indywidualną ewaluację pracy z każdym członkiem swojego zespołu (na wykresie podano liczbę chorągwi).

Czy szefowie zespołów instruktorskich chorągwi przynajmniej raz do roku, w sposób planowy, przeprowadzają indywidualną ewaluację pracy z każdym członkiem swojego zespołu?



W AAH zadano pytanie o to, ile osób pełniących funkcję instruktorską w hufcu zostało poddanych ocenie swojej pracy w ostatnim roku w formie zaplanowanej i poświęconej jedynie temu celowi rozmowy instruktorskiej. Porównano dane z lat 2015-18:

Liczba osób pełniących obecnie funkcję instruktorską, które zostały poddane ocenie swojej pracy w ostatnim roku w formie zaplanowanej i poświęconej jedynie temu celowi rozmowy instruktorskiej.



WNIOSKI:

Z danych uzyskanych w latach poprzednich wynika, że jedynie 1/4 instruktorów pracujących na poziomie chorągwi uczestniczyło w rozmowie mającej na celu ewaluację ich pracy na funkcji³⁸. Brak jest informacji, czy (i w jakiej formie oraz liczbie) takie działania były podejmowane również w stosunku do komendantów hufców. Mimo, że nie pełnią oni funkcji na poziomie chorągwi, to jednak posiadają oni

³⁸ Por. dane z AACH 2015 i 2016.

bezpośrednich przełożonych w osobie komendantów chorągwi. Komendy chorągwi odpowiadają za wsparcie komendantów hufców w pełnieniu funkcji oraz przekazywanie im informacji zwrotnej dot. ich działalności. Trudno określić, czy poza sprawozdawczością w okresie zjazdów odbywa się to w sposób systematyczny i metodyczny.

W hufcach w tej sferze utrzymuje się tendencja rosnąca. Mając na uwadze uzyskane w badaniu dane, może stwierdzić, że z roku na rok coraz więcej instruktorów uczestniczy w rozmowie dotyczącej oceny swojej pracy. W roku 2018 skok wyniósł aż 8 pp. W tym obszarze zatem zdecydowanie rośnie świadomość komend hufców o roli ewaluacji w pracy z kadrami.

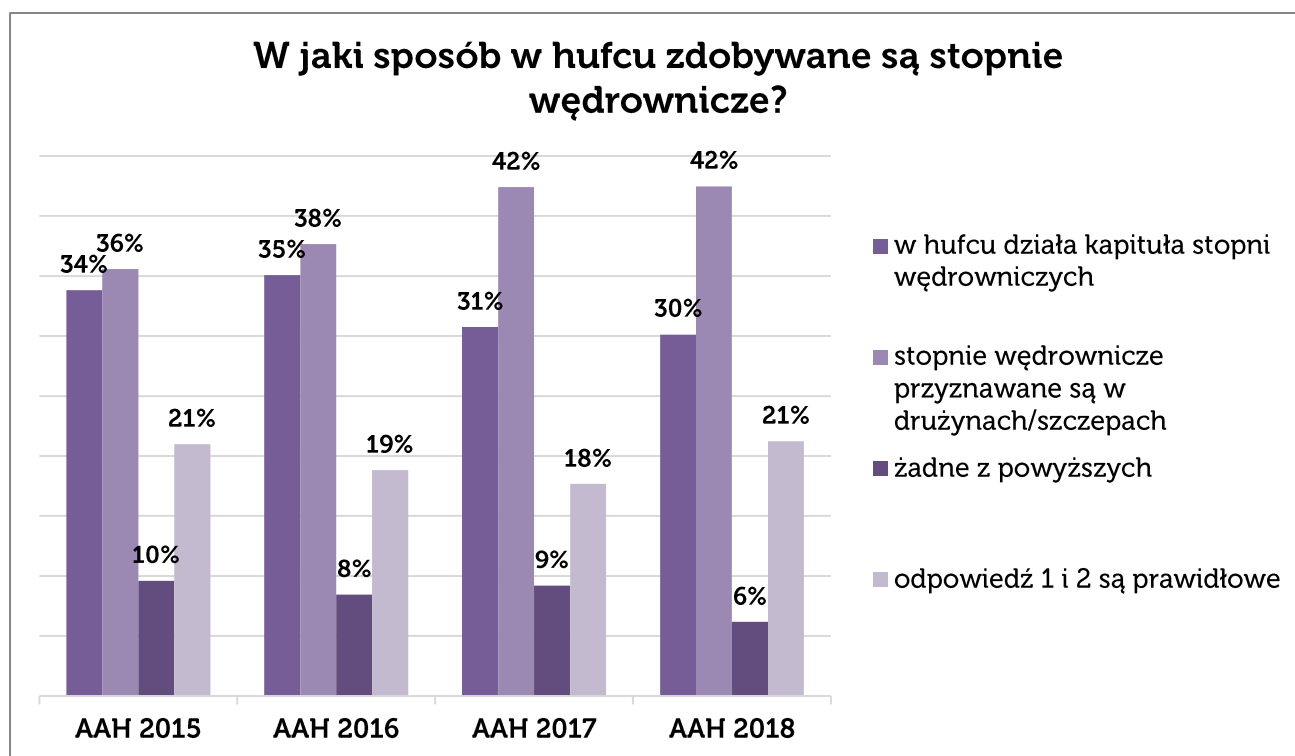
REKOMENDACJE:

- W przypadku chorągwi należy zachęcić je do systematycznego przekazywania instruktorom pełniącym funkcje na jej poziomie oraz komendantom hufców informacji dotyczących oceny jakości ich pracy oraz rekomendowanych kierunków dalszego rozwoju. Szczególnie w nadchodzącym czasie warto rozpropagować pomysły na pożegnanie ustępujących komendantów hufców oraz podziękowanie im za pełnienie służby. Zadanie to powinno należeć głównie do komend chorągwi.
- Aby ułatwić komendom (a szczególnie osobom odpowiedzialnym za pracę z kadrami oraz szefom zespołów przeprowadzanie ewaluacji), należałoby szerzej wypromować opisy funkcji, jako narzędzie naturalne i mające już nieco przetartą ścieżkę wśród kadry instruktorskiej. Opis funkcji w swoich założeniach ma stanowić punkt odniesienia dla indywidualnych rozmów podsumowujących. Opis funkcji powinien stać się sprzymierzeńcem w budowaniu opinii przełożonego oraz być podstawą do autorefleksji dla ocenianego. Mógłby pomóc także w szczegółowym rozliczaniu z podejmowanych działań. Opisy funkcji warto poszerzyć o wskaźniki realizacji celów (w przypadkach, kiedy zostały w podane tylko ogólne zarysy zadań), zaś tam gdzie zadania są opisane bardzo konkretnie – można je tylko „odhaczać” jako wykonane bądź nie.
- Warto również zastanowić się nad upowszechnieniem idei, żeby każda taka rozmowa zawierała w sobie przynajmniej te części składowe: 1) elementy ocenione raczej pozytywnie, pozytywnie lub zdecydowanie pozytywnie – postrzegane jako warte kontynuowania w dalszej współpracy; 2) elementy ocenione raczej negatywnie, negatywnie lub zdecydowanie negatywnie – wymagające podjęcia kroków zmierzających do poprawy sytuacji; 3) samoocena podwładnego instruktora; 4) wskazówki do dalszej pracy i rozwoju na funkcji, uwzględniające cele/zadania zawarte w opisie funkcji; 5) w razie potrzeby – wspólne wyznaczenie nowych celów lub modyfikacja obecnych.

VIII. 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.



KOMISJE STOPNI INSTRUKTORSKICH NA POZIOMIE CHORĄGWI

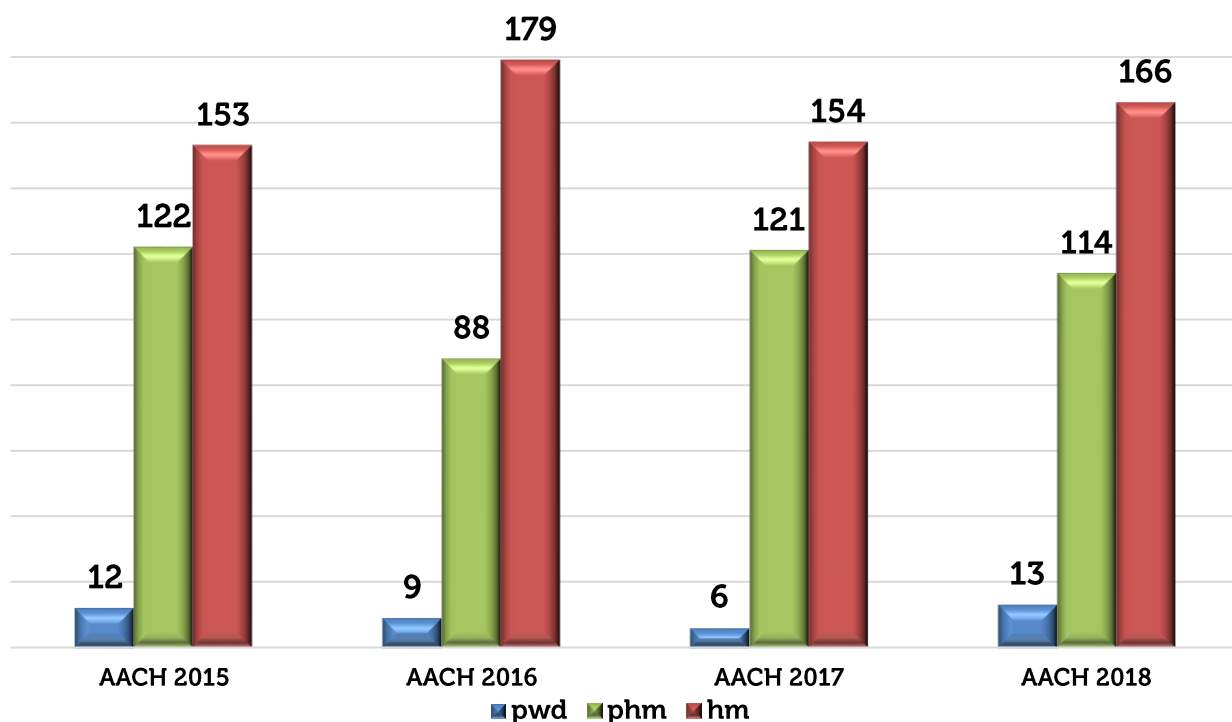
Wg stanu na koniec 2018 r. w każdej chorągwi ZHP działa chorągwianna komisja stopni instruktorskich. Wszystkie komisje posiadają uprawnienia do prowadzenia prób harcmistrzowskich.

Nazwa ChKSI	Data ważności uprawnień
KSI Chorągwi Białostockiej	do 30.06.2019
KSI Chorągwi Dolnośląskiej	do 30.06.2021
KSI Chorągwi Gdańskiej	do 30.06.2020
KSI Chorągwi Kieleckiej	do 30.06.2020
KSI Chorągwi Krakowskiej	do 30.06.2021
KSI Chorągwi Kujawsko-Pomorskiej	do 30.06.2020
KSI Chorągwi Lubelskiej	do 30.06.2020
KSI Chorągwi Łódzkiej	do 31.12.2020
KSI Chorągwi Mazowieckiej	do 31.12.2019
KSI Chorągwi Opolskiej	do 30.06.2019
KSI Chorągwi Podkarpackiej	do 31.12.2020
KSI Chorągwi Stołecznej	do 31.12.2019
KSI Chorągwi Śląskiej	do 30.06.2020
KSI Chorągwi Warmińsko-Mazurskiej	do 30.06.2020
KSI Chorągwi Wielkopolskiej	do 30.06.2020
KSI Chorągwi Zachodniopomorskiej	do 31.12.2019
KSI Chorągwi Ziemi Lubuskiej	do 30.06.2020

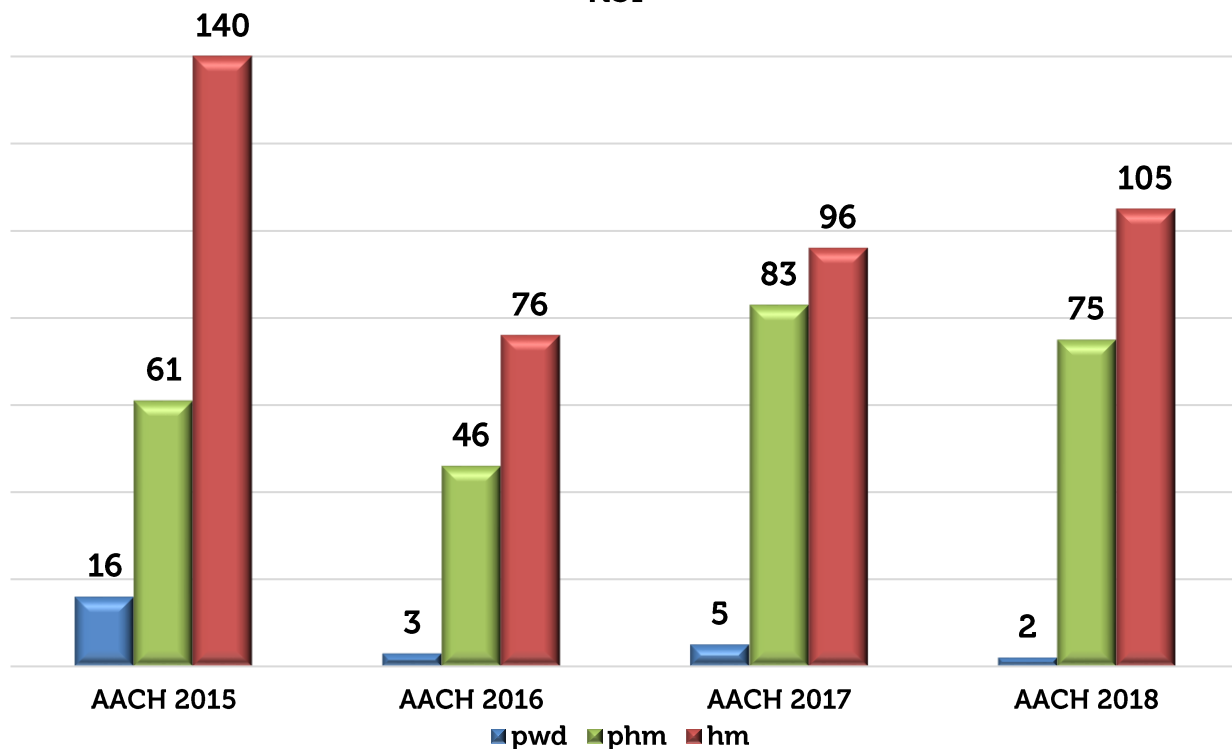
Istotnym wskaźnikiem jest również liczba prób instruktorskich otwartych i zamkniętych w poszczególnych latach, które są kluczowym narzędziem samorozwoju instruktorów. Dane pochodzą z arkuszy analizy chorągwi, które w zależności od roku badania wypełniła różna liczba chorągwi³⁹.

³⁹ Na pytania odpowiedziały odpowiednio: AACH 2015 – 16 chorągwi, AACH 2016 – 12 chorągwi, AACH 2017 – 16 chorągwi, AACH 2018 – 15 chorągwi.

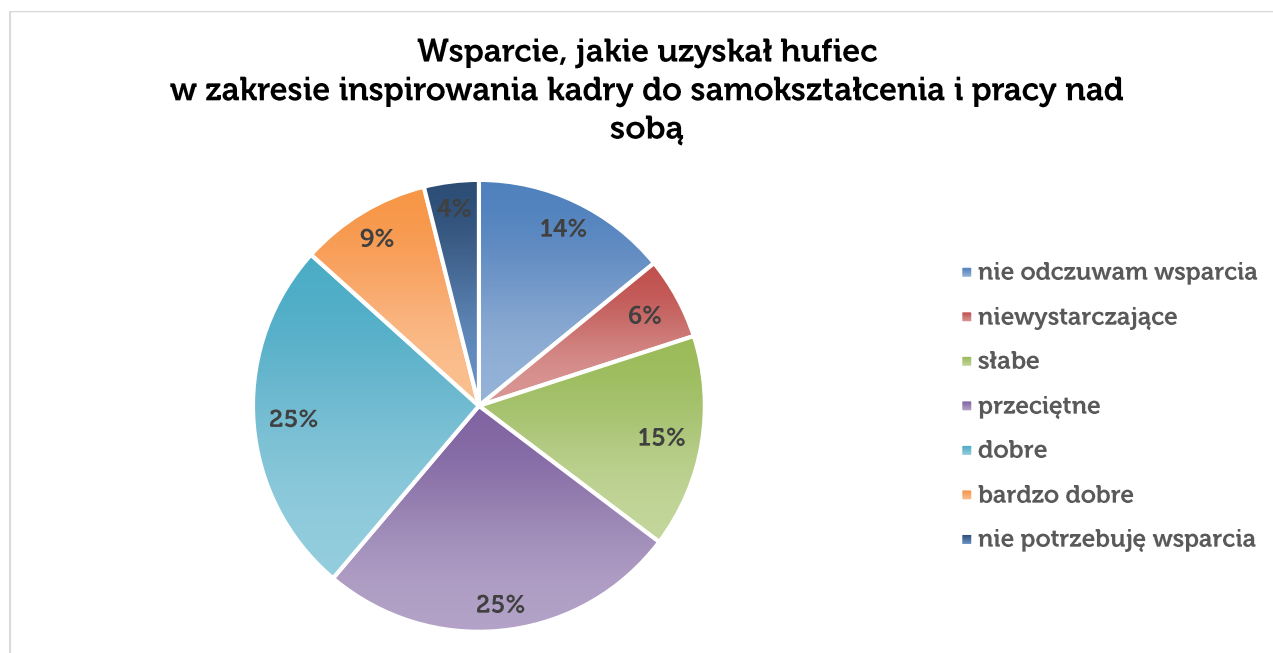
Liczba prób otwartych w chorągwianej KSI



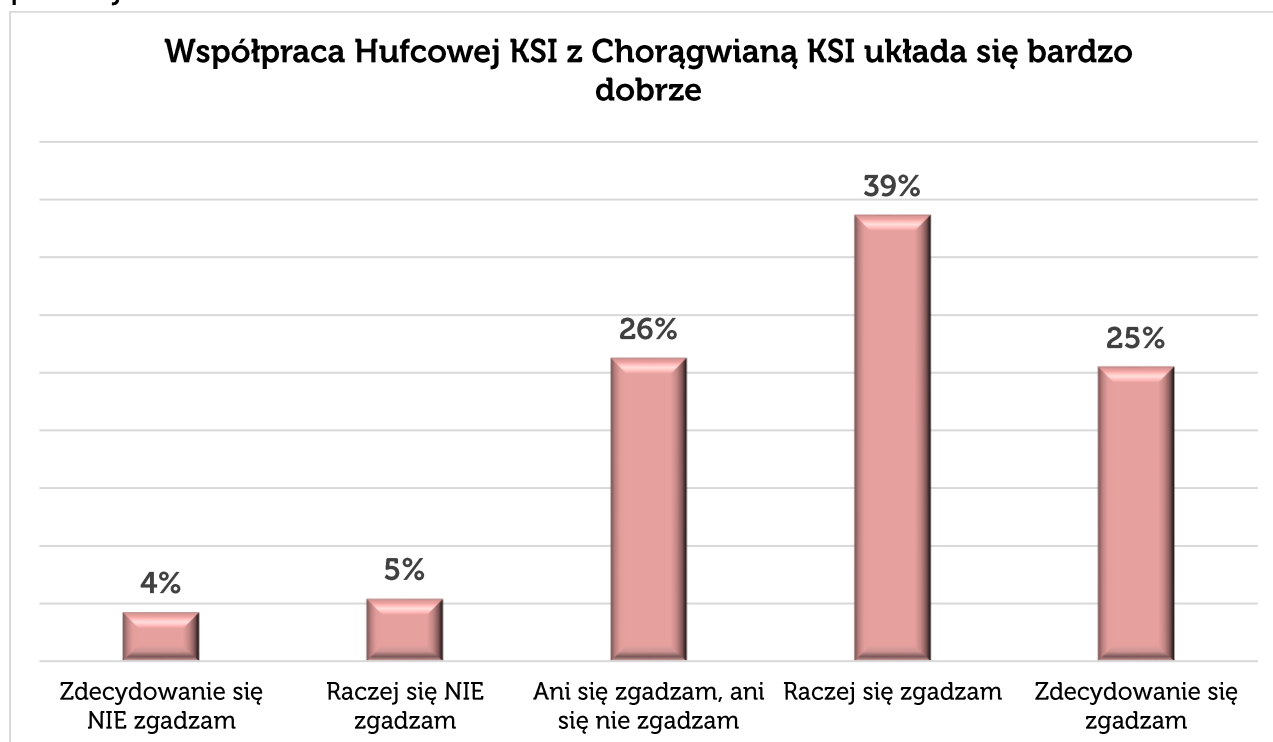
Liczba prób zamkniętych pozytywnie w chorągwianej KSI



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. Wsparcie można było ocenić, wybierając jedną z ośmiu możliwości:

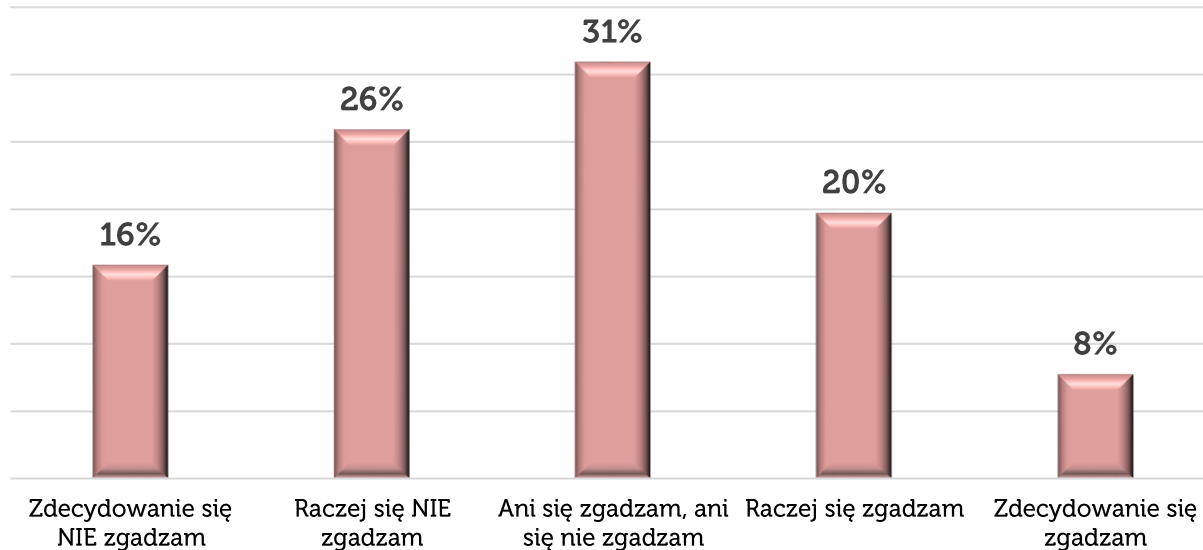


W AAH 2018 hufcom zadano też szereg pytań⁴⁰ o wsparcie, jakiego chorągwianna KSI udziela hufcowej KSI, jak układa się współpraca pomiędzy tymi zespołami oraz czy częstotliwość kontaktów jest wystarczająca z perspektywy hufca. Wyniki w tabelach poniżej.



⁴⁰ Na te pytania odpowiedziało 259 hufców.

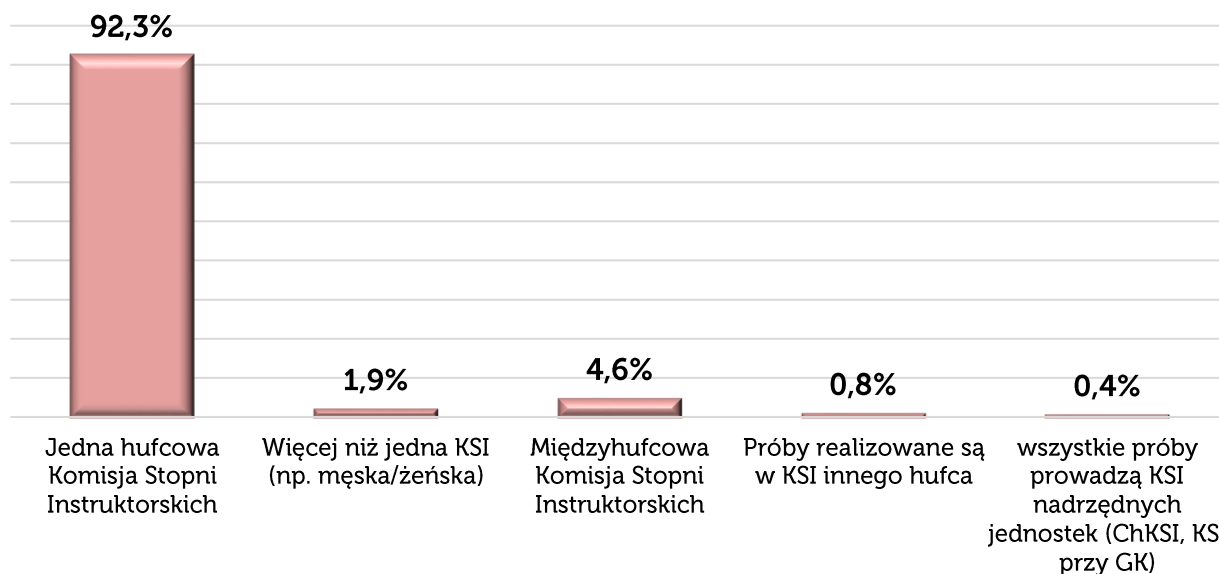
Mamy zbyt mało kontaktów między Hufcową KSI a Chorągwią KSI



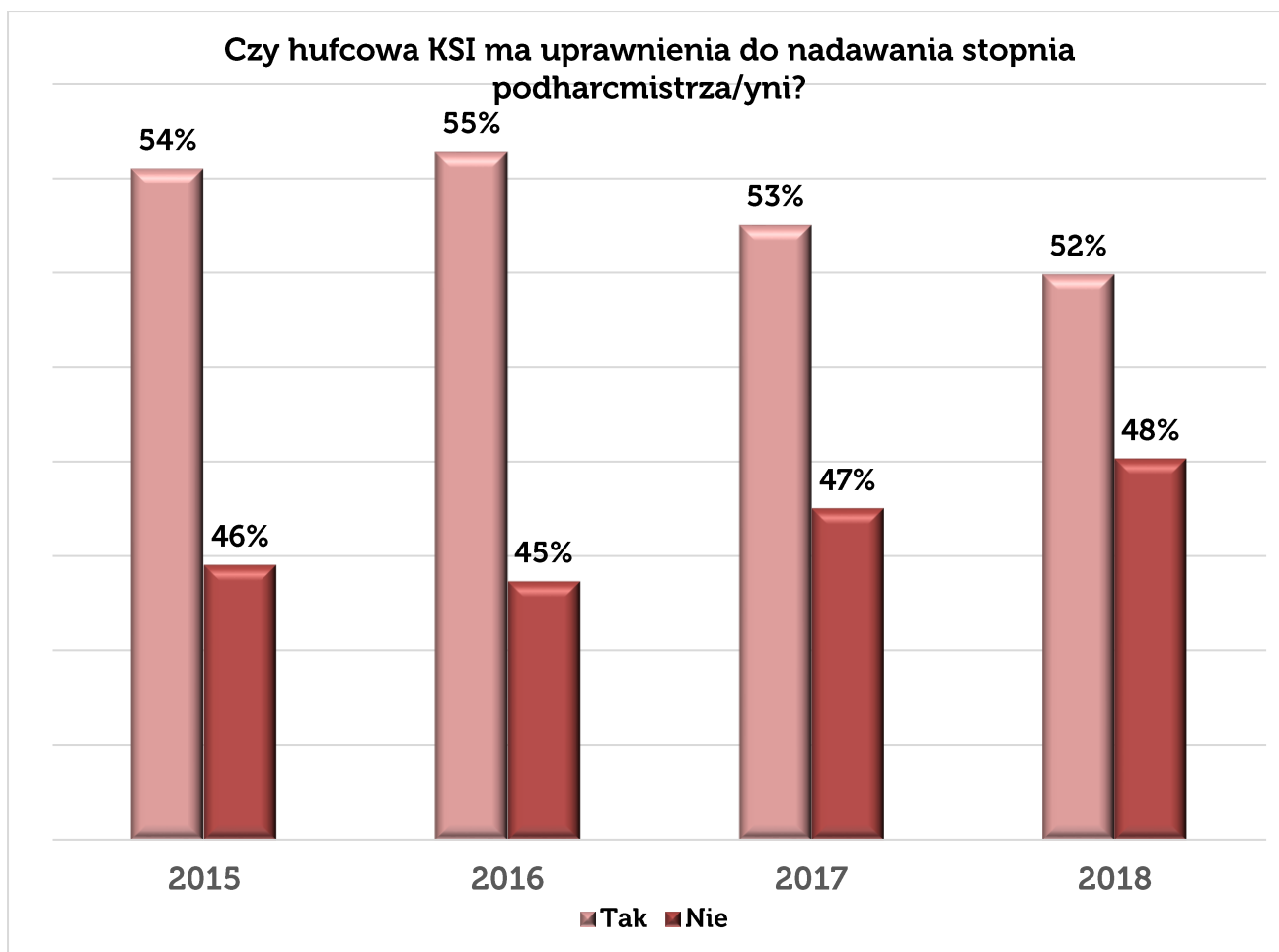
KOMISJE STOPNI INSTRUKTORSKICH NA POZIOMIE HUFCA

W celu opisu obecnego stanu tego etapu systemu pracy z kadłą 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 arkusz⁴¹.

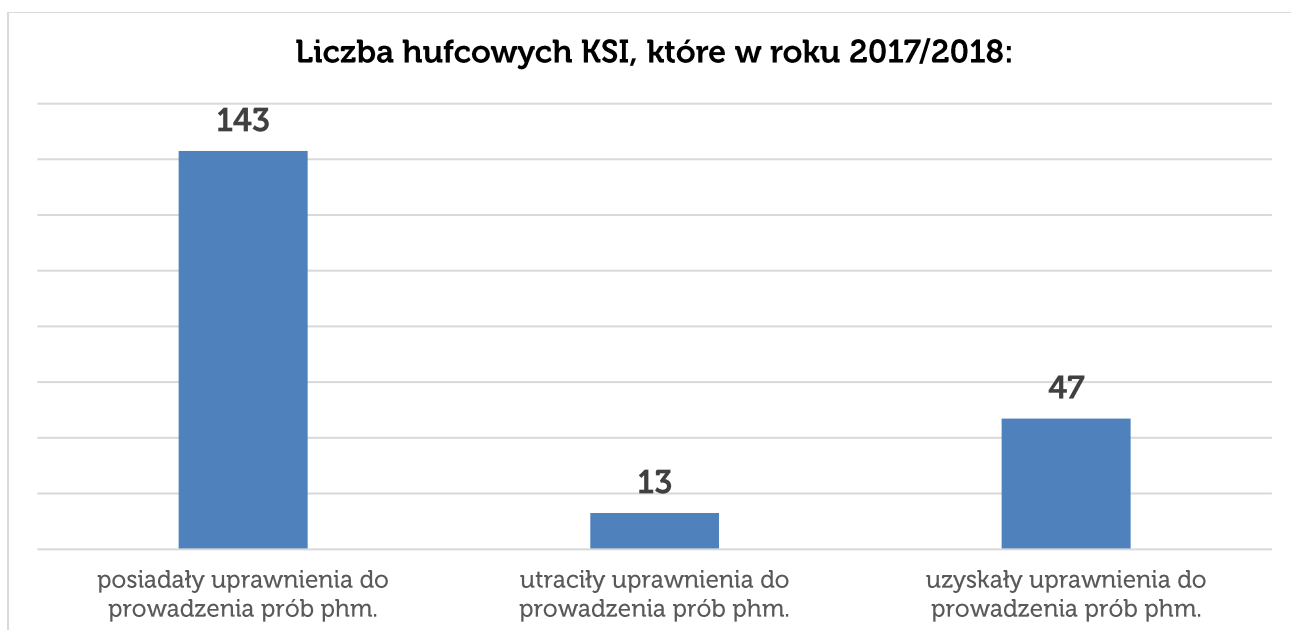
Jaki model Komisji Stopni Instruktorskich działa w hufcu?



⁴¹ Na pytanie o model KSI odpowiedziały odpowiedni: AAH 2015 – 284 hufce, AAH 2016 – 308 hufców, AAH 2017 – 283 hufce, AAH 2018 – 256 hufców.

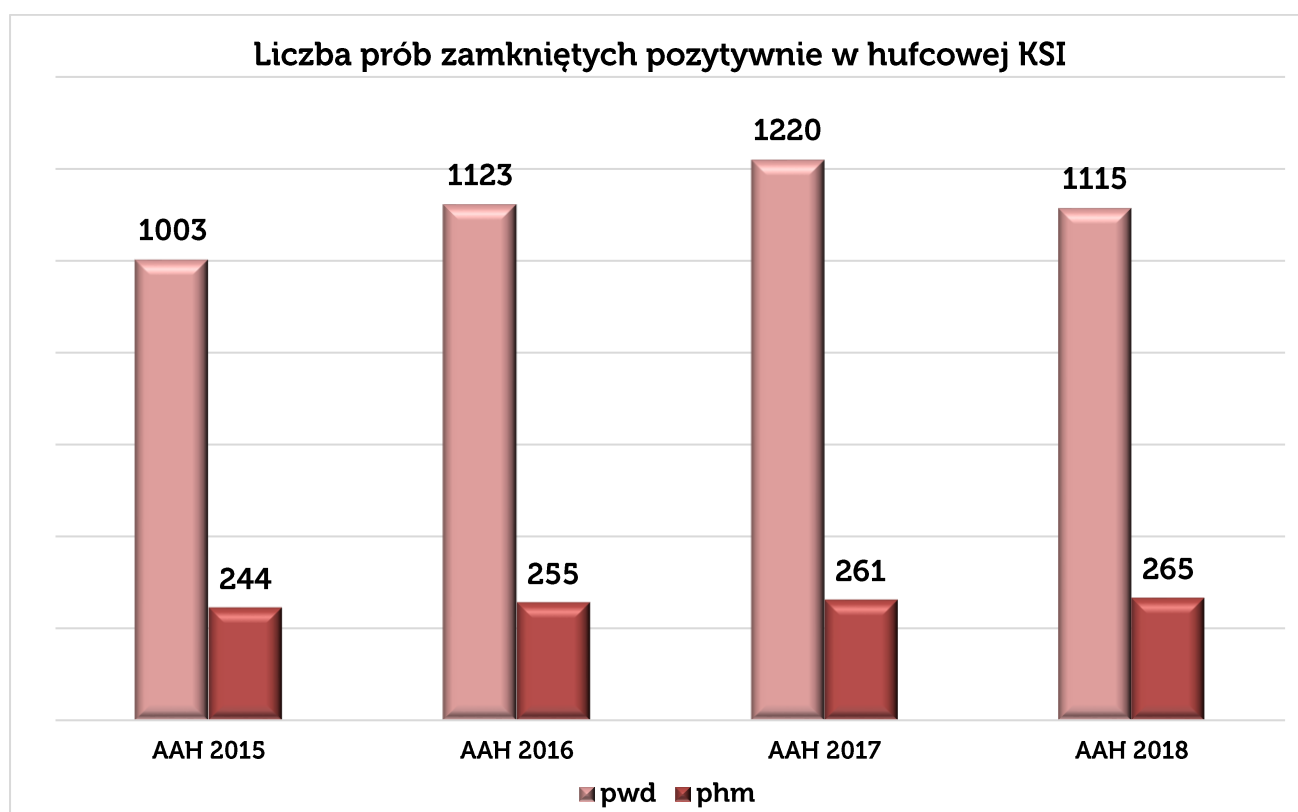
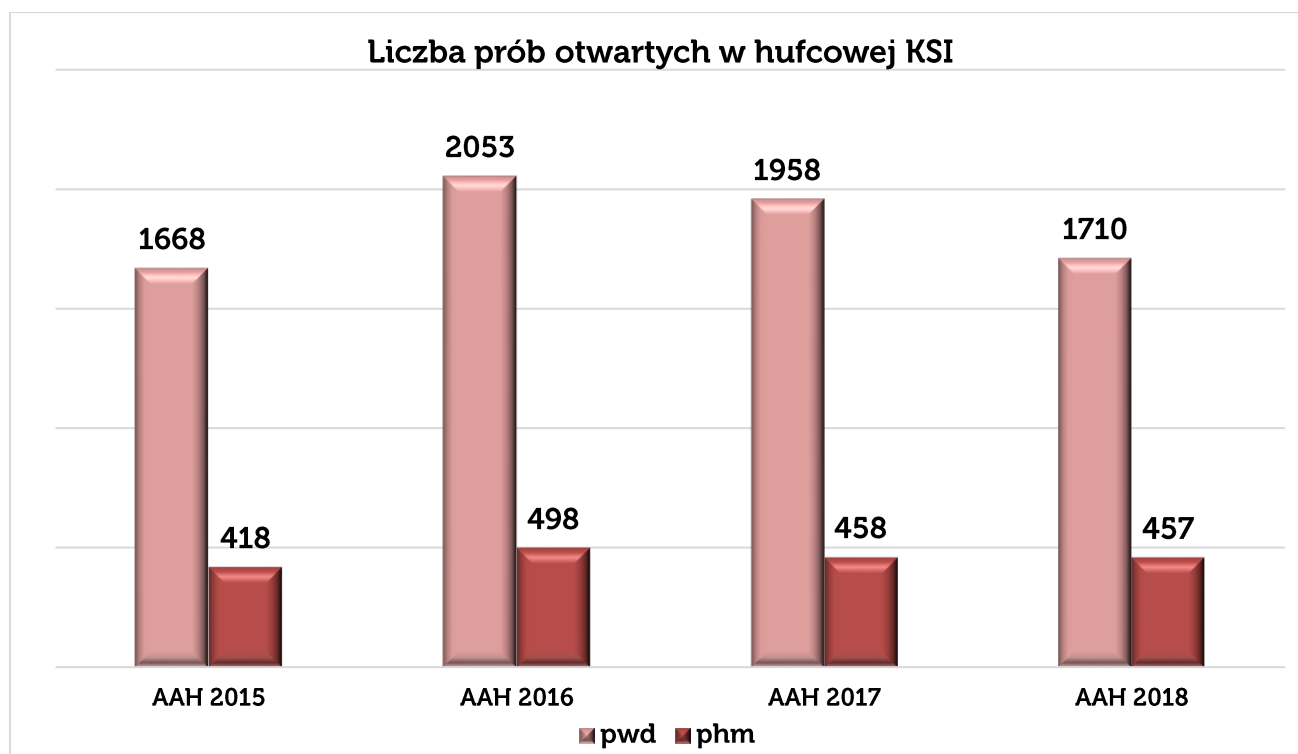


W AACH 2018⁴² zapytano również o to, ile hufcowych KSI uprawnienia do prowadzenia prób podharcmistrowskich nabyło, a ile utraciło.

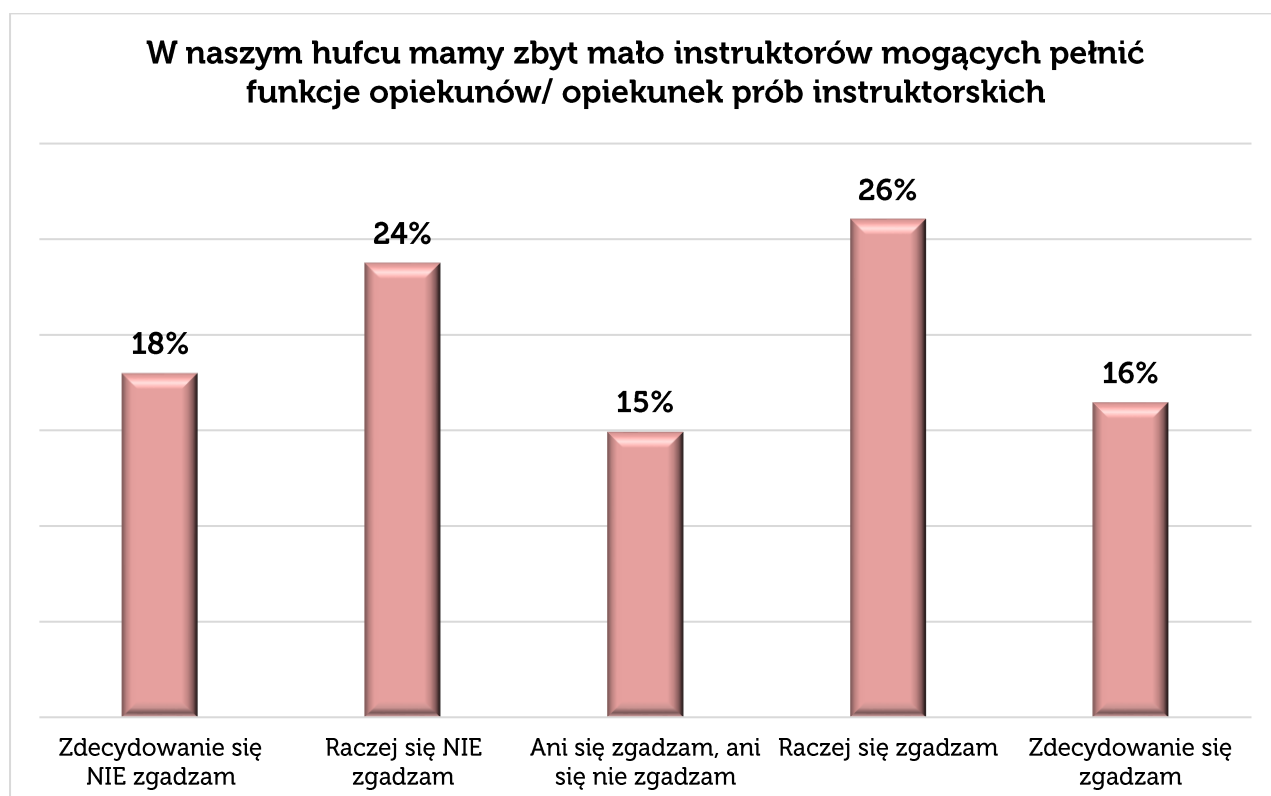
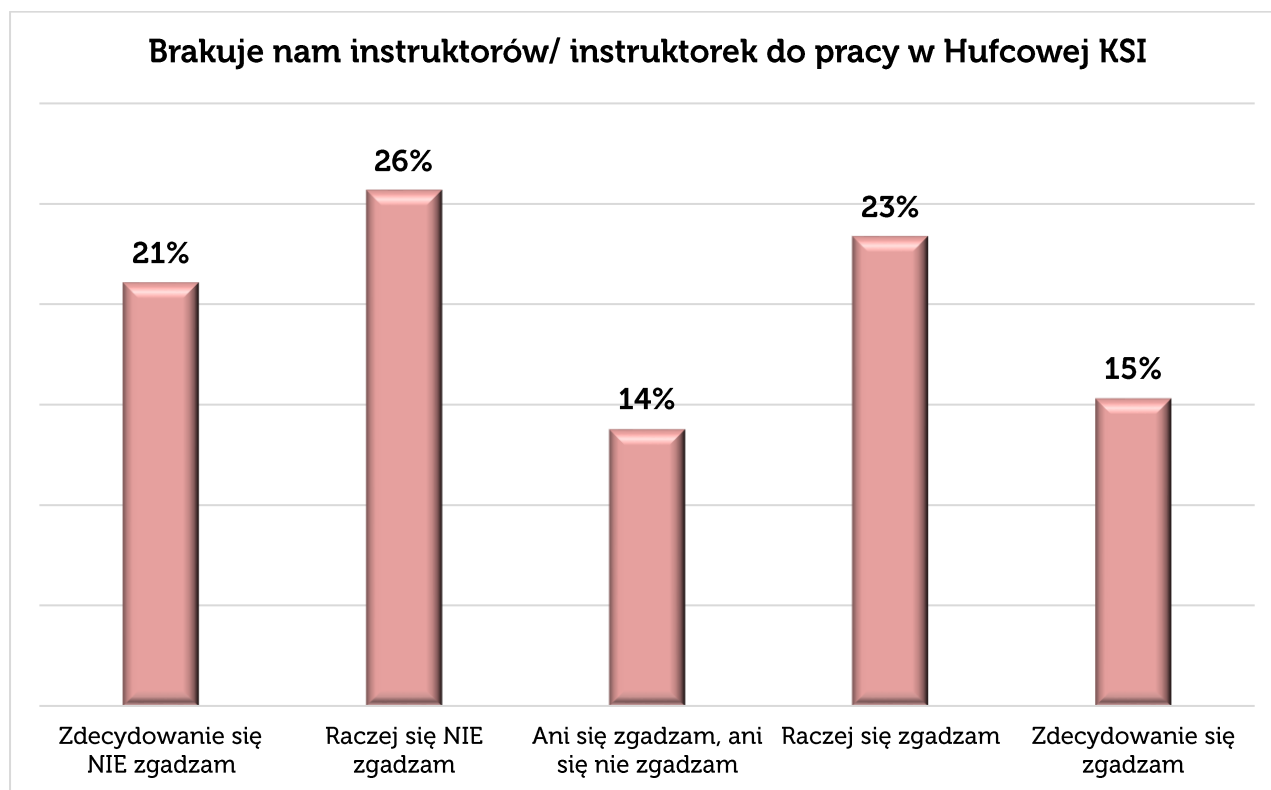


⁴² Odpowiedzi z 15 chorągwi (bez Dolnośląskiej i Mazowieckiej).

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



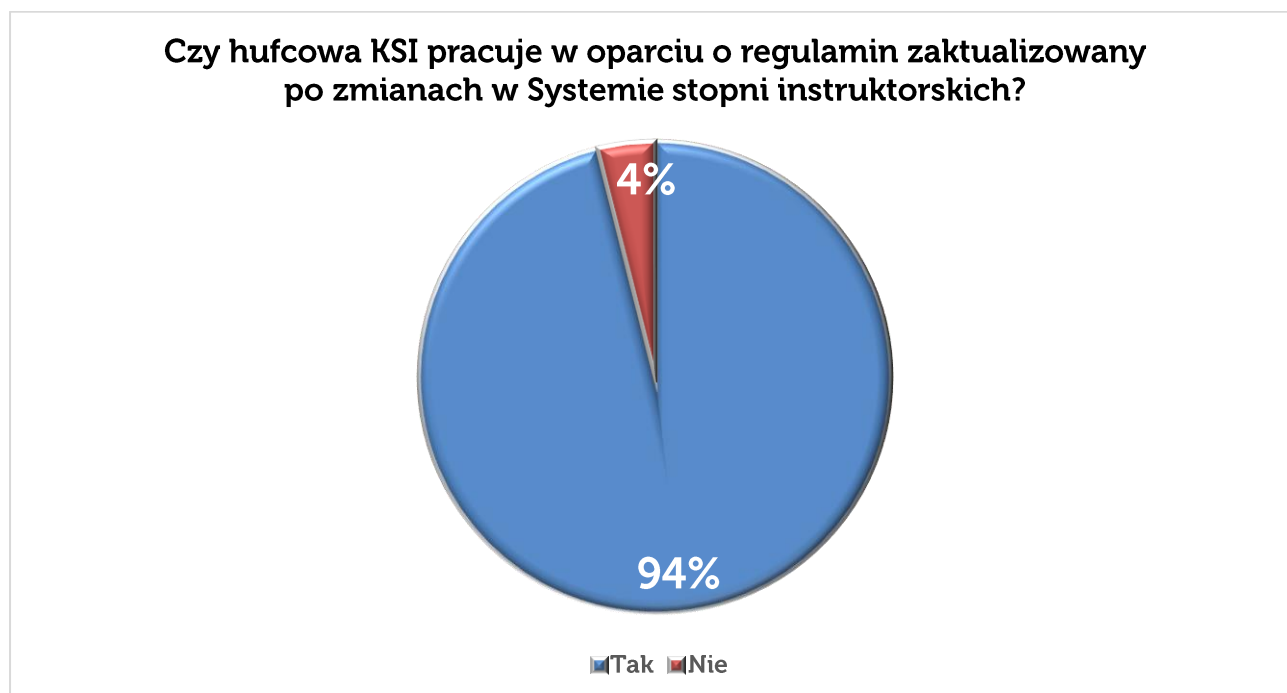
Hufcom zadano też pytanie o zasoby kadrowe – czy brakuje instruktorów do pracy w hufcowej KSI lub do podjęcia się roli opiekunów prób. Odpowiedź na pierwsze z pytań może mieć istotne przełożenie na to, czy w hufcu działa KSI oraz czy jest na tyle silna kadrowo, aby prowadzić również próby podharc mistrzowskie.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



Komendom hufców zadano również pytanie o to, w jaki sposób w hufcu realizowana jest praca z opiekunami prób. W poniższej tabeli pokazano, jaką popularnością cieszyło się prowadzenie danej formy w hufcach.

W jaki sposób w hufcu realizowana jest praca z opiekunami prób?	Liczba chorągwi, w których przeprowadzono podobne formy
Indywidualne spotkania i konsultacje z opiekunami prób, najczęściej przy okazji posiedzeń KSI i w związku z prowadzonymi próbami	35
Warsztaty/kurs dla opiekunów prób	14
Przesyłanie informacji drogą e-mail, kontakt telefoniczny	3
Wysyłanie opiekunów na zewnętrzne kursy, promowanie warsztatów chorągwiowych, finansowanie udziału w warsztatach	6
Brak pracy z opiekunami prób (również z przyczyn braku otwartych prób, nowo powołane KSI)	6

Z uwagi na to, że w roku 2017 wprowadzono zmiany w Systemie stopni instruktorskich, każda KSI miała obowiązek dostosowania swojego regulaminu do nowych przepisów. W AAH 2018 zapytano o to, czy hufcowa KSI pracuje w oparciu o regulamin zaktualizowany po zmianach w Systemie stopni instruktorskich.



INDYWIDUALNE ŚCIEŻKI ROZWOJU

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

Skala wykorzystania ISR nie była badana w ramach AAH od 2015 r., kiedy pytania usunięto z arkusza. Wynikało to z faktu, że odpowiedzi i komentarze do nich w jasny sposób pokazywały, że osoby wypełniające arkusz nie rozumieją bądź nie znają zasad pracy z ISR⁴³. Osobną kwestią jest to, że komendy nie posiadają wiedzy o tym, kto w hufcu realizuje ISR, co naturalnie wynika z charakteru tego narzędzia (stosowanego dobrowolnie, indywidualnie i bez formalności czy nadzoru).

W celu upowszechnienia ISR kontynuowano rozpoczęty w roku 2017 cykl warsztatów, podczas których wypracowywane są kolejne pomysły na pracę z ISR i jej popularyzację. Przeprowadzono zajęcia podczas: Konferencji „Dobre hufce, dobre praktyki. Kształcenie” (13–14.01.2018), Kuźni Idei (24–25.03.2018), Konferencji Harcmistrzowskiej „W poszukiwaniu harmonii” (8–9.09.2018), Kuźni Idei i Rozwiązań (27–28.10.2018). Wypracowane rezultaty są każdorazowo spisywane i zbierane. W przyszłości posłużą do aktualizacji zasad pracy z ISR oraz poradnictwa. Projekt ten będzie kontynuowany przez Wydział Pracy z Kadrami GK ZHP w latach 2019–2020. Poniżej zaprezentowane zostały wnioski i rekomendacje z warsztatów.

W opinii instruktorów biorących udział w warsztatach ISR:

- jest narzędziem wspomagającym i motywującym do samorozwoju,
- pomaga w dokonaniu autoanalizy i zaplanowaniu swoich celów,
- wskazuje kierunek dalszych działań,
- wspiera rozwój zainteresowań,
- pobudza, motywuje do działania,
- może być punktem wyjścia do układania prób na stopnie,
- pomaga zweryfikować cele i priorytety życiowe,
- daje nowe kompetencje i umiejętności.

ISR powinno być realizowane przez instruktorów, którzy odczuwają potrzebę rozwijania się w wybranych przez siebie obszarach. Aby realizować ISR, powinno się mieć ukończone 21 lat (w tym wieku kończy się możliwość zdobywania stopni wędrowniczych). Grupy kadry, dla których ISR może być dobrym narzędziem rozwoju:

- instruktorzy (od przewodnika po harcmistrza), szczególnie pomiędzy próbami instruktorskimi, ale przede wszystkim harcmistrzowie,
- starszyzna i wędrownicy po ukończeniu próby HR,

⁴³ Patrz: Ewaluacja Systemu Pracy z Kadrami (2015), str. 26-27.

-
- kadra wspierająca,
 - członkowie KSI, członkowie komend hufców, kadra kształcąca.

W dyskusji nad tym, jakie elementy/części powinna zawierać w sobie IŚR, pojawił się szereg konkretnych pomysłów np.:

- stworzenie oznaczenia na mundurze,
- wzór karty IŚR,
- określenie płaszczyzn/obszarów rozwoju,
- triada: cel-czas-środki realizacji,
- kamienie milowe,
- elastyczna forma dopasowana do osobowości zdobywającego i umożliwiająca łatwe śledzenie postępów w realizacji IŚR,
- podsumowanie – samoocena.

Regulamin IŚR powinien w dużej mierze składać się ze zbioru dobrych praktyk oraz wskazówek, jak dokonać autoanalizy, wyznaczyć cele, jak stworzyć kartę próby, jak wybrać mentora.

Wśród potrzeb, z których wynika podejmowanie się realizacji IŚR, wskazywano potrzeby, takie jak:

- autorytetu, wzoru do naśladowania i do którego ma się zaufanie,
- mistrzów, do których mamy zaufanie i z którymi można zbudować relacje,
- czasu, motywacji, inspiracji,
- wiedzy, wskazówek. warsztatów, konferencji,
- opisu narzędzia, karty,
- bezpieczeństwa, komfortu,
- programu mentoringowego.

Ważną i powtarzającą się kwestią był wybór mentora i dalsza praca z nim. Powinna być oparta na relacji, dzięki której zdobywający i mentor wspólnie wypracują plan realizacji IŚR (w drodze analogii do bliskiej i znanej wszystkim pracy z opiekunami prób). Rolę mentora mogliby pełnić zarówno instruktorzy, jak i osoby spoza ZHP. Zastanawiano się również nad rozwiązaniem, w którym IŚR jest tworzona i realizowana samodzielnie, bez wsparcia mentora.

Myśląc o tym, jak sprawić, by instruktorzy chętniej i częściej korzystali z tego narzędzia, zaproponowano następujące działania:

- opracowanie poradnika i poradnictwa,
- zmianę nazwy narzędzia lub „rebranding” obecnej,
- stworzenie banku przykładów ścieżek, pokazanie możliwości pracy z IŚR,

- znalezienie „ambasadorów IŚR” (tj. osób, które zakończyły z sukcesem własną IŚR i będą szerzyły jej ideę dalej),
- włączenie treści o IŚR do warsztatów dla opiekunów prób instruktorskich.

Pojawił się też szereg pomysłów na to, jak promować IŚR, np.:

- wydanie broszury,
- zbudowanie marki / stworzenie logo,
- strona internetowa,
- ogólnopolska promocja, infografiki,
- aplikacja na telefon (proste, intuicyjne narzędzie, czytelne i dobrze przemyślane na poziomie programowania),
- gra planszowa,
- filmiki instruktażowe.

Warto podkreślić, że uczestnicy warsztatów dostrzegali potrzebę i potencjał w tym narzędziu z zastrzeżeniem, że powinno ono pozostać całkowicie dobrowolne. Zostało również zgłoszone zapotrzebowanie na kolejne warsztaty i poradnictwo.

MIANA KADRY WSPIERAJĄCEJ

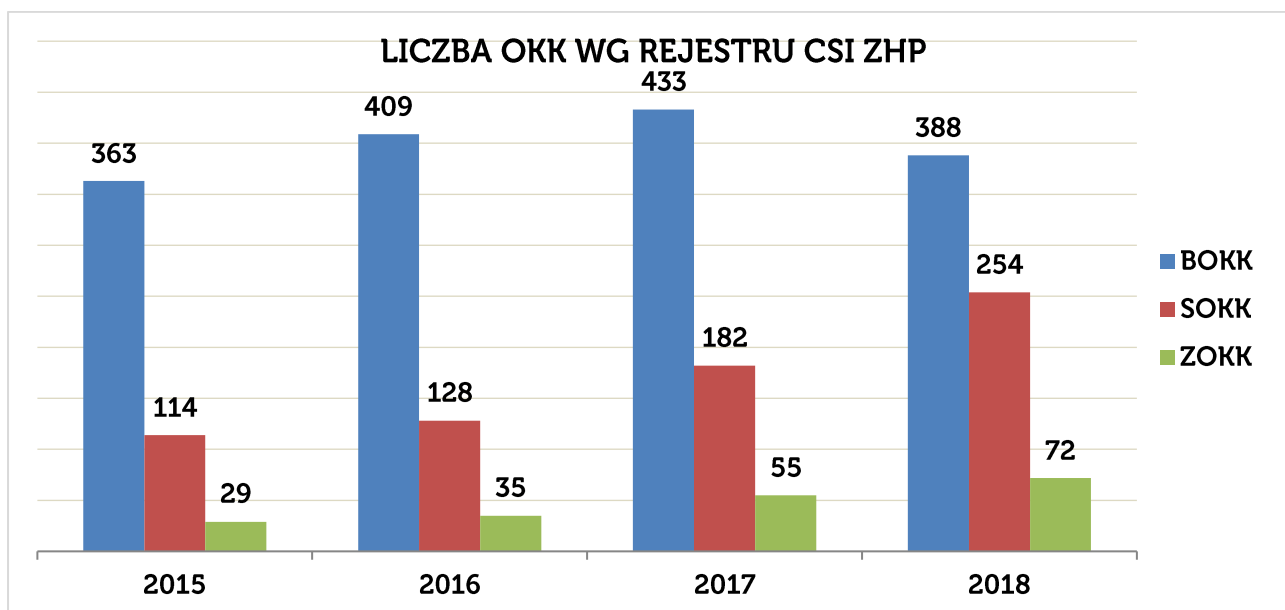
Miana określają stopień kompetencji kadry jedynie w zakresie zagadnień wspierających działanie wychowawcze organizacji, takich jak np. promocja, finanse, zarządzanie majątkiem. Są stopniowalne i mogą być ścieżką rozwoju zarówno kadry wspierającej, jak i wychowawczej w zakresie kompetencji specjalistycznych.

W celu opracowania regulaminu *Mian kadry wspierającej* zawiązano zespół roboczy działający przy Wydziale pracy z kadrami GK ZHP. Zespół oparł swoją pracę o wyniki badania ankietowego (przeprowadzonego w maju/czerwcu 2018) za pomocą panelu badawczego ZHP. W badaniu wzięło udział ponad 1000 respondentów. Członkowie zespołu prowadzili również spotkania konsultacyjne z instruktorami podczas: Zbiórki pracy z kadrami (27–28.01.2018), Kuźni Idei (24–25.03.2018), Forum Komunikacji i Promocji (9.06.2018), Złotowej Kuźni Idei (7.08.2018), spotkania Wydziału Komunikacji i Promocji (2.09.2018). Projekt miana kadry wspierającej w obszarze komunikacji i promocji był również odrębnie konsultowany podczas skype z chorągwiemi. W okresie październik–grudzień 2018 trwała praca nad zapisami regulaminu i opracowaniem wzorów graficznych. Prace nad regulaminem nie zostały zakończone w roku 2018 i będą kontynuowane w pierwszym kwartale roku 2019⁴⁴.

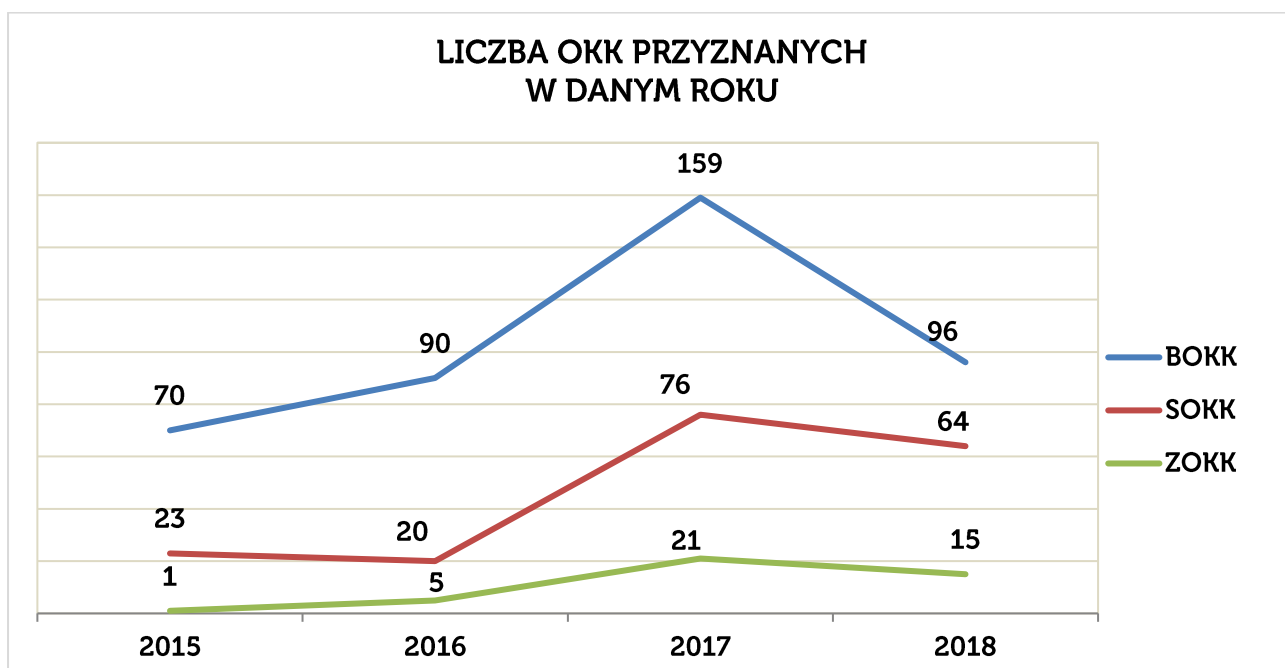
⁴⁴ Stan na marzec 2019: regulamin został przekazany do konsultacji w chorągwiach oraz do Komisji ds. pracy z kadrami RN, zebrane uwagi posłużyły do wprowadzenia kolejnych zmian w jego treści. Miała również miejsce kolejna tura konsultacji indywidualnych z ekspertami. Regulamin został przedłożony do zaopiniowania Głównej Kwaterze ZHP.

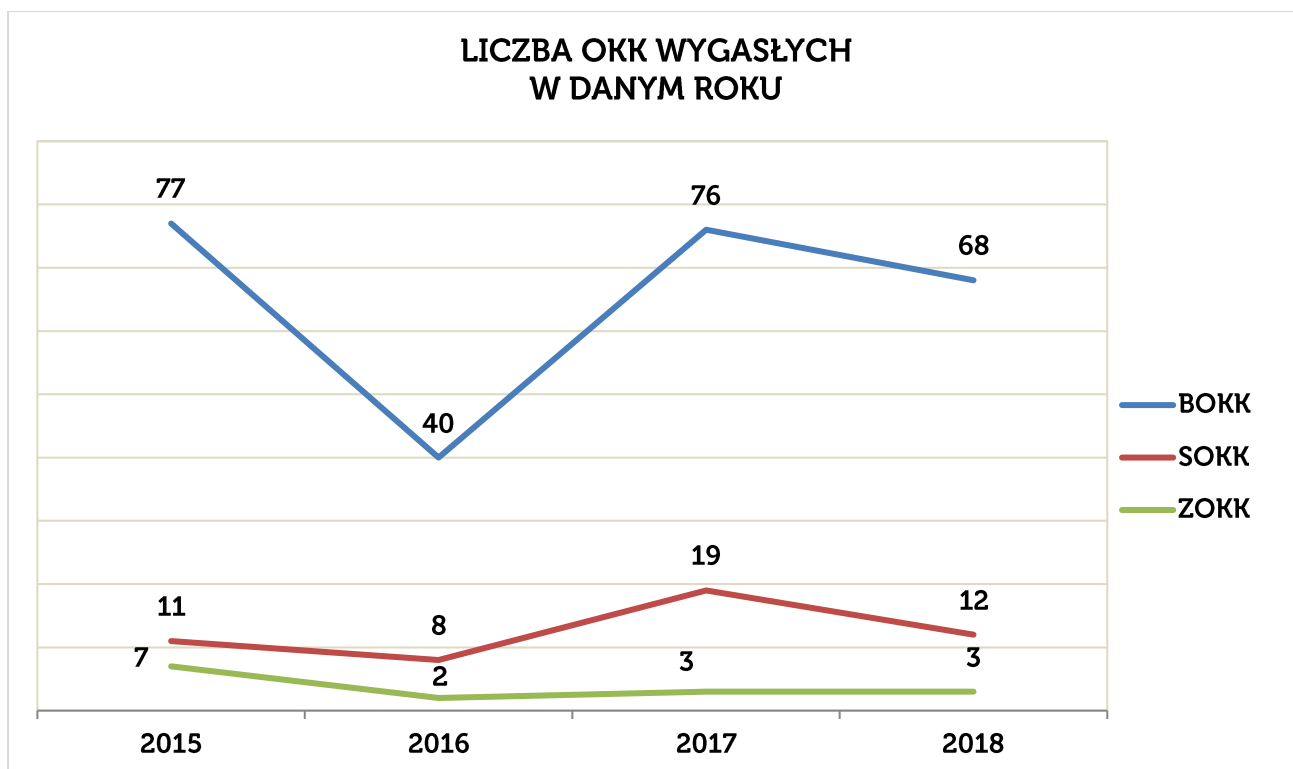
ODZNAKI KADRY KSZTAŁCĄCEJ

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 prowadzonego przez CSI ZHP pozwalają prześledzić, ile w danym roku przybyło nowych odznak, a ile odznak wygasto.





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.

OKP (w oparciu o dane pochodzące z wykazu prowadzonego przez Główną Kwaterę ZHP stan na 31.12.2018)	Liczba
Srebrna Odznaka Kadry Programowej	74
Złota Odznaka Kadry Programowej	28

Liczba brązowych odznak została ustalona na podstawie danych przekazanych bezpośrednio przez komendy chorągwi na dzień 31.12.2017 i wyniosła w sumie 171 BOKP, przy czym dane z Chorągwi Warmińsko-Mazurskiej były niepełne, zaś z chorągwi Śląskiej i Chorągwi Mazowieckiej nie podano żadnych danych.

Zbadano także przełożenie zdobywanych odznak na pełnienie służby instruktorskiej na tym polu.

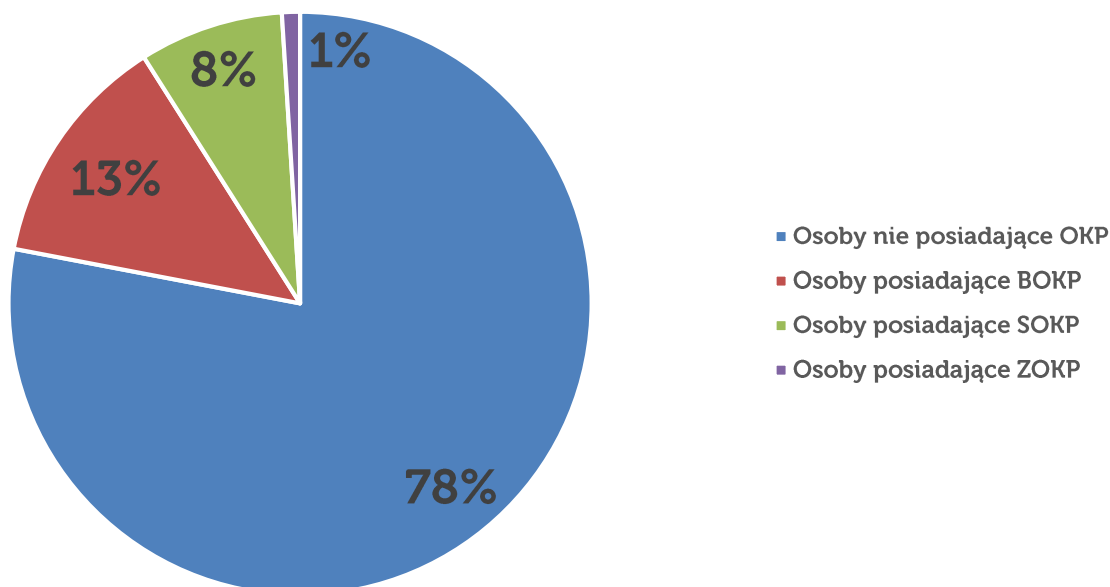
W AAH2018 pytanie brzmiało: „Ile osób, spośród kadry programowej i metodycznej hufca (osób mianowanych na funkcje stałe) posiada: Brązową Odznakę Kadry Programowej”. Na 261 hufców, które udzieliło odpowiedzi, aż 79% wskazało, że żadna z takich osób nie ma BOKP. 15% hufców odpowiedziało, że jedna osoba posiada BOKP, po 2% hufców odpowiedziało, że 2 i 3 osoby posiadają BOKP, po 1% hufców wskazało zaś 4 osoby i 9 osób z BOKP. Odznaki w stopniu srebrnym i złotym na poziomie hufców są jeszcze mniej popularne. 93% hufców wskazało, że wśród kadry programowej i metodycznej hufca nie ma ani jednej SOKP, 5% odpowiedziało, że jest 1 SOKP, zaś 1%, że 2 SOKP. 97% hufców wskazało, że wśród kadry programowej i metodycznej hufca nie ma ani jednej ZOKP, zaś 2% odpowiedziało, że są 2 ZOKP.

W AACH2018 pytanie brzmiało: „Ile osób, spośród kadry programowej i metodycznej Chorągwi (osób mianowanych na funkcje stałe) posiada Odznakę Kadry Programowej”. Szczegółowe odpowiedzi na to pytanie prezentuje poniższa tabela.

Chorągiew	Osoby nie posiadające OKP		Osoby posiadające BOKP		Osoby posiadające SOKP		Osoby posiadające ZOKP	
	Liczby bezwzględne	% w stosunku do liczby kadry	Liczby bezwzględne	% w stosunku do liczby kadry	Liczby bezwzględne	% w stosunku do liczby kadry	Liczby bezwzględne	% w stosunku do liczby kadry
Białostocka	16	94%	1	6%	0	0%	0	0%
Gdańska	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
Kielecka	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
Krakowska	36	68%	7	13%	9	17%	1	2%
Kujawsko-Pomorska	17	81%	2	10%	2	10%	0	0%
Lubelska	19	90%	1	5%	1	5%	0	0%
Łódzka	0	0%	6	86%	1	14%	0	0%
Opolska	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
Podkarpacka	26	93%	0	0%	1	4%	1	4%
Stołeczna	82	87%	7	7%	3	3%	2	2%
Śląska	0	0%	2	67%	1	33%	0	0%
Wielkopolska	29	76%	7	18%	2	5%	0	0%
Ziemi Lubuskiej	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%
Zachodniopomorska	8	53%	4	27%	3	20%	0	0%

W sumie	233	78%	38	13%	23	8%	4	1%
---------	-----	-----	----	-----	----	----	---	----

Liczba posiadaczy OKP w gronie kadry programowo-metodycznej wszystkich* chorągwi



Na mocy Uchwały XL Zjazdu ZHP nr 13 z dnia 10 grudnia 2017 r. w sprawie wsparcia szczepów i hufców oraz kadry programowej XL Zjazd ZHP zobowiązał Główną Kwaterę ZHP po konsultacji z komendami chorągwi do opracowania do 31 grudnia 2018 r. i wdrożenia do 31 sierpnia 2021 r. oraz do systematycznej ewaluacji zakończonej raportem programu wspierania kadry programowej oraz zasad jej funkcjonowania, ze szczególnym uwzględnieniem funkcjonowania Odznaki Kadry Programowej ZHP. W ramach realizacji tego fragmentu uchwały zjazdu Główna Kwatera ZHP sformowano nieformalną Grupę koncepcyjną ds. wspierania programowo-metodycznego złożoną z przedstawicieli komend chorągwi oraz wydziałów Głównej Kwatery ZHP (w sumie pracowało w niej 12 osób). Efektem pracy Grupy jest przyjęty 31.12.2018 r. Program wspierania kadry programowej i metodycznej, zawierający zwięzłą diagnozę sytuacji, podstawowe definicje, hierarchię zadań we wspieraniu metodycznym i programowym, a także wytyczne wdrażania programu dla harcerek komend. Prace nad odznakami dla kadry programowej i metodycznej kontynuowane są w 2019 r.

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

W roku 2018 trwały prace nad zmianami w zapisach Mapy Kompetencji, z uwagi na projektowane narzędzie *Miana kadry wspierającej* oraz prace nad zmianami w Odznakach Kadry Programowej. Wprowadzono nowy obszar *Wiedza o ZHP*, znacznej przebudowie uległ obszar *Program i wsparcie metodyczne* (obecnie nosi nazwę *Harcerski System Wychowawczy*), skorygowano zapisy obszaru *Gospodarka finansowa i majątkowa* oraz *Relacje z otoczeniem*. Prace będą kontynuowane w roku 2019⁴⁵.

W celu upowszechniania wiedzy o narzędziu w szerszym gronie niż kadra kształcąca, tematyka dot. Mapy Kompetencji została uwzględniona w treści szkolenia LIDER+ *System pracy z kadłą w praktyce*. W latach 2016–2018 w szkoleniach prowadzonych na poziomie chorągwanym i centralnym wzięło łącznie udział 280 osób, z czego zdecydowana większość to kadra z poziomu hufca.

WNIOSKI:

Stopnie harcerskie:

W większości hufców wędrownicy mają możliwość zdobywania stopni HO i HR, wg AAH 2018 tylko 6% hufców deklaruje, że stopnie te nie są zdobywane (ani w drużynach, ani w szczeplach, ani w hufcowej kapitule stopni wędrowniczych) i, co pozytywne, jest to najniższy wynik w skali ostatnich 4 lat. 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.

KSI na poziomie chorągwi:

Wszystkie ChKSI mają uprawnienia do prowadzenia prób harcmistrzowskich, a okres tych uprawnień wskazuje, że nie ma już przypadków uprawnień dawanych „na próbę”, na krótki czas, a to świadczy o osiągnięciu zadawalającego poziomu przez wszystkie ChKSI. W roku 2018 aż 9 chorągwi przeszło pozytywnie proces przedłużania uprawnień do prowadzenia prób harcmistrzowskich.

⁴⁵ Aktualnie nad nowym obszarem Mapy Kompetencji pracują instruktorzy zajmujący się w ZHP współpracą zagraniczną, z intencją dodania go do treści Mapy przy nadchodzącej aktualizacji. Projekt Mapy Kompetencji 2.0 zostanie skierowany do konsultacji w chorągwiach przed jej ostatecznym przyjęciem.

Aktualnie trwa proces pozyskiwania przez KSI przy GK ZHP danych z chorągwi dotyczących wdrażania nowego SSI w latach 2017–2018.

Dane liczbowe dotyczące otwieranych i zdobywanych stopni trudno jest w sposób jednoznaczny porównać, jako że dotyczą różnej liczby chorągwi w poszczególnych latach. Zauważyć można na pewno, że chorągwiane KSI prowadzą próby przewodnikowskie w nielicznych przypadkach. Z danych wynika, że od 2016 r. stopniowo rośnie liczba zamykanych prób harc mistrzowskich. Dane dotyczące otwierania i zamykania pozostałych stopni nie ukazują żadnych istotnych tendencji.

34% hufców deklaruje, że otrzymało *dobre* lub *bardzo dobre* wsparcie ze strony komend chorągwi w zakresie inspirowania kadry do samokształcenia i pracy nad sobą. 35% *nie czuje wsparcia* w tym zakresie bądź określa je jako *słabe* lub *niewystarczające*.

64% hufców uznało, że współpraca Hufcowej KSI z Chorągwią KSI układa się bardzo dobrze (*raczej* lub *zdecydowanie* zgadzając się z tym poglądem). 28% hufców uważa, że ma zbyt mało kontaktów z chorągwią KSI.

KSI na poziomie hufca:

Wśród 259 hufców, które wypełniły AAH 2018, tylko 3 zadeklarowały brak hufcowej KSI. W jednym przypadku próby prowadzone są przez ChKSI, w dwóch przypadkach przez sąsiedni hufiec, stąd można uznać, że kadra wszystkich tych hufców ma możliwość realizowania prób instruktorskich (acz brak HKSI lub MKSI nie powinien mieć miejsca i w takich przypadkach należy wdrożyć plan naprawczy).

Prawie wszystkie hufcowe KSI dokonały aktualizacji swoich regulaminów do zmianach w Systemie stopni instruktorskich (mały odsetek KSI, które tego nie zrobiły, nie musi wcale oznaczać, że nie zauważyły one zmiany SSI, ale np. że miały taki regulamin, który nie wymagał zmiany). Generalnie zaś te dane świadczą, że inercja organizacji (ściślej: KSI) była w przypadku zmian w Systemie stopni instruktorskich nieduża.

Wg AAH 2018 w 52% hufców komisje mają uprawnienia do prowadzenia prób podharc mistrzowskich. Z uwagi na fakt, że w kolejnych latach udział w badaniu wzięły niekoniecznie te same hufce, nie da się wprost stwierdzić, czy liczba KSI posiadających uprawnienia spada (różnice nie są znaczące – na poziomie 1–2 pp.). Rzeczywistość lepiej obrazują dane zebrane w ramach AACH 2018, na podstawie których można wnioskować, że 50% hufców posiada uprawnienia do prowadzenia prób podharc mistrzowskich (143 HKSI w 288 hufcach, należących do 15 chorągwi). W roku 2017/18 ponad 3 razy więcej HKSI uprawnienia uzyskało (16%), niż straciło (5%), co jest zjawiskiem pozytywnym.

Od 2016 r. stopniowo maleje liczba prób przewodnikowskich otwieranych w hufcowych KSI. Liczba zamykanych prób podharc mistrzowskich utrzymuje się na

stałym poziomie. Na podstawie pozostałych danych dotyczących zdobywania stopni nie da się określić żadnych tendencji.

38% hufców deklaruje, że brakuje im instruktorów do pracy w hufcowej KSI, zaś 42% uważa, że w hufcu jest zbyt mało instruktorów mogących pełnić rolę opiekunów prób.

OKK:

Zgodnie z rejestrem OKK prowadzony przez CSI ZHP stan aktywnych odznak kadry kształcącej na koniec 2018 r. wynosił 714 (BOKK, SOKK i ZOKK), odnotowano tym samym wzrost liczby odznak o 44 względem roku poprzedniego. W poszczególnych grupach odnotowano: spadek liczby BOKK o 45, wzrost liczby SOKK o 72, wzrost liczby ZOKK o 17. W roku 2018 duża grupa instruktorów posiadających BOKK przeszła pozytywną weryfikację na wyższy poziom odznaki (ten skok jest jedną z przyczyn „spadku” liczby BOKK i jest to jednocześnie zjawisko pozytywne). Prześledzenie dynamiki zdobywania OKK przez instruktorów w ostatnich 4 latach pokazuje, że rok 2017 był rokiem wyjątkowym pod względem liczby zdobytych odznak, co zapewne wynikało ze zmieniających się wymagań (nowe OKK obowiązują od 1.04.2017 r.). Liczba BOKK i SOKK, które wygasły w roku 2018, jest nieco mniejsza niż w roku poprzedzającym, zaś liczba wygasłych ZOKK nie zmieniła się.

OKP:

Liczba Odznak Kadry Programowej, jakie zdobyto w ZHP w ciągu 8 lat (od 2011 roku), wskazuje na jej niewielką popularność. W zestawieniu z liczbą posiadaczy OKP w gronie kadry programowej i metodycznej hufców i chorągwi nasuwa się wniosek, że jest to narzędzie nie tylko mało popularne, ale i nieprzekładające się na motywację instruktorów do dalszej służby na tym polu.

Mapa Kompetencji:

Mapa Kompetencji jest narzędziem znanym niezbyt szerokiemu gronu kadry ZHP. Możliwości jej wykorzystania, zgodnie z SPzK, rozszerzone zostały na narzędzia takie jak *Miana kadry wspierającej* oraz *IŚR* (i być może za sprawą ich stosowania Mapa może zostać upowszechniona nieco szerzej). Zgodnie z założeniami przyświecającymi powstaniu Mapy, miało być to narzędzie, które ewoluuje w czasie i jest stale udoskonalane, stąd zbliżająca się aktualizacja jej zapisów po 2 latach od jej wprowadzenia jest dobrą praktyką.

IŚR:

Cykl warsztatów przyczynił się do pozyskania wiedzy o nastawieniu kadry do narzędzia, jakim jest *IŚR*, potwierdzając tezę, że warto je upowszechniać i rozwijać. Wypracowano przy okazji szereg pomysłów i inspiracji, które w przyszłości posłużą do udoskonalenia tego narzędzia oraz lepszej jego promocji i bardziej skutecznego wdrażania (pod

warunkiem, że wiedza ta zostanie wykorzystana w praktyce na wszystkich poziomach organizacji).

REKOMENDACJE:

Stopnie harcerskie:

- Warto sprawdzić, w jaki sposób wymóg posiadania wiedzy i umiejętności na poziomie HO jest sprawdzany przez KSI przy zamykaniu prób przewodnikowskich przez osoby w wieku wędrowniczym.

KSI na poziomie chorągwi i hufca:

- Korzystne byłoby zwiększenie liczby HKSI, które mają uprawnienia do nadawania stopnia podharc mistrzyni/podharc mistrza. Istnieje ścisły związek pomiędzy liczbą podharc mistrzów i przewodników w hufcu⁴⁶, bez tych pierwszych nie przybywa nowych instruktorów – podharc mistrzowie w pewnym sensie „ciągną” za sobą innych członków ZHP do zostawania instruktorami, np. poprzez bycie opiekunami prób instruktorskich. Dla przyrostu ilościowego instruktorów w ZHP kluczowym zadaniem jest dbanie o to, aby było więcej podharc mistrzów.
- Warto przyjrzeć się baczniej powodom, dla których część HKSI nie stara się o uzyskanie uprawnień do prowadzenia prób podharc mistrzowskich.
- Należałoby pozyskać więcej informacji na temat metod monitorowania pracy HKSI przez ChKSI – także tych HSKI, które prowadzą jedynie próby przewodnikowskie. Uzyskane informacje o stosowanych w tej materii skutecznych metodach warto rozpropagować wśród ChKSI podczas zbiórek pracy z kadrami lub formie elektronicznej. Podobnie – warto upowszechnić dobre praktyki stosowane przez te ChKSI, których pracę i oferowane wsparcie hufcowe KSI szczególnie dobrze oceniają.

OKK:

- Warto na bieżąco (np. co kwartał) śledzić liczbę przyznawanych nowych OKK, porównując dane szczególnie z latami 2015–2016, co może dać lepszy obraz tego, czy zdobywanie OKK cieszy się większą niż w przeszłości popularnością.
- Warto uwzględnić w przyszłorocznej ewaluacji również dane o ilości przedłużonych OKK.

OKP:

- Warto rozważyć rezygnację z narzędzia jakim są Odznaki Kadry Programowej, najlepiej poprzez wygaszenie z zachowaniem odpowiedniego okresu przejściowego.

⁴⁶ Na podstawie Ewaluacji Systemu pracy z kadrami (2015).

Mapa Kompetencji:

- Warto zaplanować inne formy wspierające wdrożenie Mapy, które ukazywałyby różnorodność jej zastosowań np. do:
 - indywidualnej pracy instruktora nad własnym rozwojem, np. poprzez samodzielne określanie (samoocenę) poziomu własnych kompetencji, planowanie swojego rozwoju w ramach przygotowania do objęcia funkcji,
 - wsparcia oraz informacji zwrotnej udzielanej przez opiekuna, dotyczącej zadań związanych z rozwojem kompetencji – w trakcie realizacji prób na stopnie instruktorskie,
 - planowania drogi rozwoju w wybranych obszarach kompetencji i podsumowywania zamierzeń wspólnie z przełożonym lub mistrzem – mentorem, gdy instruktor realizuje Indywidualną Ścieżkę Rozwoju,
 - pozyskiwania instruktorów do pełnienia funkcji, np. poprzez określenie na podstawie Mapy pożądanych wymagań dotyczących wiedzy, umiejętności oraz doświadczenia niezbędnego dla danej funkcji,
 - oceny kompetencji kandydata bądź kandydatów w porównaniu z pożądanym profilem kompetencji opisującym funkcję,
 - opracowania opisu funkcji,
 - dokonania okresowej ewaluacji oraz bieżącej informacji zwrotnej przełożonego dla instruktora w zakresie jego rozwoju kompetencyjnego, diagnozowania indywidualnych potrzeb instruktora związanych z rozwojem kompetencji w trakcie pełnienia funkcji,
 - badania potrzeb, planowania oraz realizacji form kształcenia (kursów, warsztatów, konferencji, seminariów i innych) na poziomie chorągwanym i centralnym.
- Warto zaplanować formę upowszechnienia samego dokumentu w przystępnej formie, np. wydruk i rozpowszechnienie tabeli z listą kompetencji (zał. Mapa Kompetencji) w formie plakatu.

IŚR:

- Warto byłoby powrócić do pozyskiwania wiedzy w ramach AAH o tym, czy kadra hufców realizuje IŚR, ale być może w uproszczonej formie (opcje: tak/nie/nie wiem). Pozwoliłoby to na sprawdzenie, czy takie narzędzie jest w hufcach znane. Zadanie pytania niesie również ze sobą pewną wartość edukacyjną – być może tam, gdzie pojęcie IŚR jest obce, komenda zada sobie trud sprawdzenia, co to takiego (nie wszyscy wszak znają dokumenty dot. pracy z kadrami od podszewki). W drugim kroku warto spytać hufce o to, z kim chcą tym narzędziem pracować, korzystając z gotowego wachlarza odpowiedzi w oparciu o materiały wypracowane podczas warsztatów.
- Warto sprawdzić, w jaki sposób komendy chorągwi (i podległe im zespoły) wspierają wdrażanie IŚR w hufcach (czy w ogóle to robią).

-
- Warto zaplanować/zaproponować SI/ChZKK przeprowadzenie warsztatów dot. IŚR w ramach organizowanych form kształcenia lub jako odrębnego warsztatu. Szczególnie warto byłoby skierować taki warsztat do członków KSI i opiekunów prób (naturalne źródło mentorów IŚR).
 - Warto zadbać o odpowiednią promocję narzędzia poprzez materiały przygotowane na poziomie centralnym i udostępnione chorągwiom i hufcom do dalszego rozpowszechniania (mogą mieć formę elektroniczną).