

Ewaluacja Systemu pracy z kadrami w ZHP 2019

WSTĘP	3
I. SYSTEM PRACY Z KADRĄ	4
II. KADRA ZHP w liczbach	5
KADRA WSPIERAJĄCA	6
WDRAŻANIE I EWALUACJA SYSTEMU PRACY Z KADRĄ	10
WDRAŻANIE I EWALUACJA SPZK NA POZIOMIE CHORĄGWI	10
WDRAŻANIE I EWALUACJA SPZK NA POZIOMIE HUFCA	16
POZYSKIWANIE KADRY	29
POZYSKIWANIE KADRY NA POZIOMIE CHORĄGWI	29
POZYSKIWANIE KADRY NA POZIOMIE HUFCA	34
KSZTAŁCENIE KADRY	41
DZIAŁANIE ZESPOŁÓW KADRY KSZTAŁCĄCEJ NA POZIOMIE CHORĄGWI	41
REALIZACJA KSZTAŁCENIA NA POZIOMIE CHORĄGWI	42
NADZÓR I WSPARCIE KSZTAŁCENIA NA POZIOMIE CHORĄGWI	45
DZIAŁANIE ZESPOŁÓW KADRY KSZTAŁCĄCEJ NA POZIOMIE HUFCA	49
REALIZACJA KSZTAŁCENIA NA POZIOMIE HUFCA	50
PEŁNIENIE FUNKCJI I PRACA PRZEŁOŻONEGO Z KADRĄ	59
PEŁNIENIE FUNKCJI I PRACA Z KADRĄ NA POZIOMIE CHORĄGWI	59
PEŁNIENIE FUNKCJI I PRACA Z KADRĄ NA POZIOMIE HUFCA	63
DRUŻYNOWI – PRZYGOTOWANIE DO FUNKCJI	69
DRUŻYNOWY – WSPARCIE METODYCZNO-PROGRAMOWE	80
WSPARCIE DRUŻYNOWEGO – SZCZEPY	106
EWALUACJA	113
SAMOKSZTAŁCENIE I PRACA NAD SOBĄ	115
STOPNIE HARCERSKIE	115
KOMISJE STOPNI INSTRUKTORSKICH NA POZIOMIE CHORĄGWI	116
KOMISJE STOPNI INSTRUKTORSKICH NA POZIOMIE HUFCA	121
PRACA KSI Z OPIEKUNAMI PRÓB	126
NARZĘDZIA SAMOROZWOJU NA POZIOMIE CHORĄGWI I HUFCA	129
ODZNAKA KADRY KSZTAŁCĄCEJ	134
ODZNAKA KADRY PROGRAMOWEJ	135
MIANA KADRY WSPIERAJĄCEJ	137

WSTĘP

Celem niniejszego opracowania jest dokonanie ewaluacji Systemu pracy z kadrami w Związku Harcerstwa Polskiego na rok 2019 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 2018,
- Arkusz Analizy Hufca 2015–2019,
- Arkusz Analizy Chorągwi 2015–2019,
- Badanie drużynowego 2015–2019,
- Rejestr Odznak Kadry Kształcącej prowadzony przez CSI ZHP,
- Inne dane szczegółowe pozyskane od SI/ChZKK oraz ChKSI oraz komend chorągwi.

Dane pozyskane z AAH i AACH w roku 2019 różniły się od danych z lat ubiegłych, ponieważ został zmieniony zestaw pytań kierowanych do hufców i chorągwi. W latach 2012–2017 dane służyć miały ewaluacji Strategii Rozwoju ZHP na lata 2012–2017, w roku 2018 arkusze przebudowano w taki sposób, aby pozwalały na zebranie bardziej szczegółowych danych z obszaru programu i pracy z kadrami, w roku 2019 arkusz rozbudowano o pytania, które posłużą do ewaluacji Strategii ZHP 2018–2025. Dane z AAH i AACH 2019 zostały porównane z danymi z lat poprzednich – tam, gdzie było to możliwe i wnosiło wartość merytoryczną.

Liczba hufców w ZHP według stanu na koniec roku 2019 wynosi 339. Arkusz Analizy Hufca 2019 wypełniło 271 komend hufców. Oznacza to, że analizy oparte na tych danych obrazują sytuację dotyczącą 80% hufców¹ w ZHP – tych, które udostępniły dane. Arkusz Analizy Chorągwi w roku 2019 wypełniło 16 komend chorągwi². Przeprowadzona analiza ilościowa dotyczy poszczególnych elementów procesu pracy z kadrami. Wnioski i rekomendacje zamieszczone zostały na końcu każdego z rozdziałów. Dokument został opracowany zespół w składzie:

- hm. Lucyna Czechowska (Drużynowy – przygotowanie do funkcji i wsparcie metodyczno-programowe), hm. Grzegorz Całek i hm. Maciej Kluza (Komisje Stopni Instruktorskich), hm. Piotr Pietrzak (Wsparcie drużynowego – szczepy), hm. Rafał Derkacz (Kształcenie kadry).
- hm. Joanna Skupińska, hm. Magdalena Szczepankowska (pozostałe części).
- phm. Małgorzata Pniewska (wykresy i tabele), Sylwia Reguła (korekta).

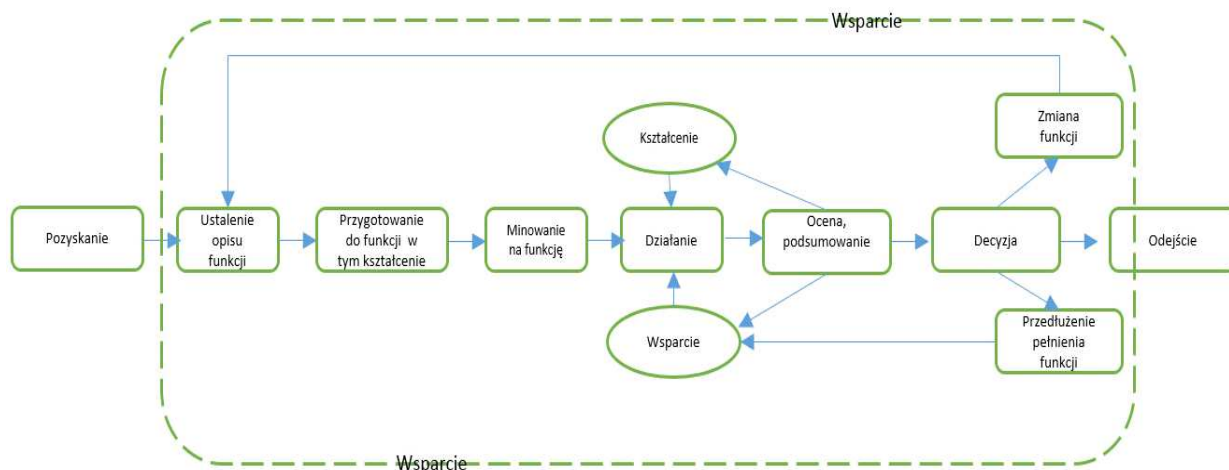
hm. Joanna Skupińska
członkini Głównej Kwatery ds. pracy z kadrami

¹ W roku 2018 było to o 4% mniej.

² AACH 2019 nie wypełniła Komenda Chorągwi Opolskiej (stan na dzień 27.03.2020).

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) pracy z wolontariuszem – od momentu jego pozyskania na funkcję do końca okresu jej pełnienia, zgodnie z założonym w opisie funkcji terminem.

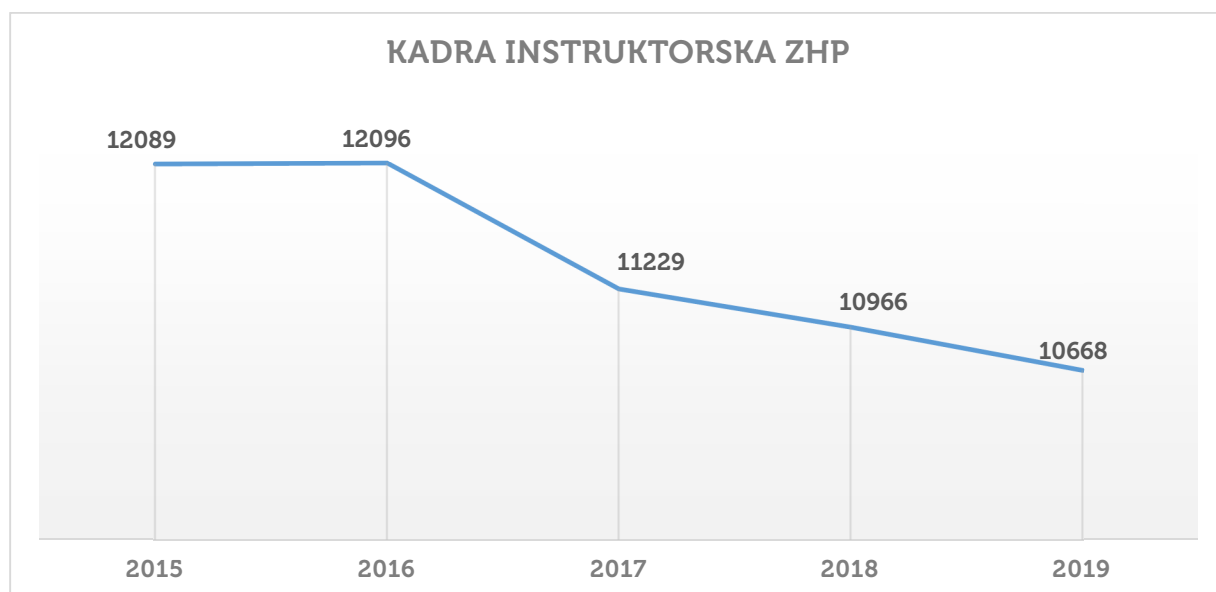


Do elementów Systemu pracy z kadrami należą: **pozyskiwanie kadry, kształcenie kadry, pełnienie funkcji i praca przełożonego z kadrami, ewaluacja (w tym wyznaczenie dalszych kierunków lub pożegnanie i podziękowanie) oraz samokształcenie i praca nad sobą.**

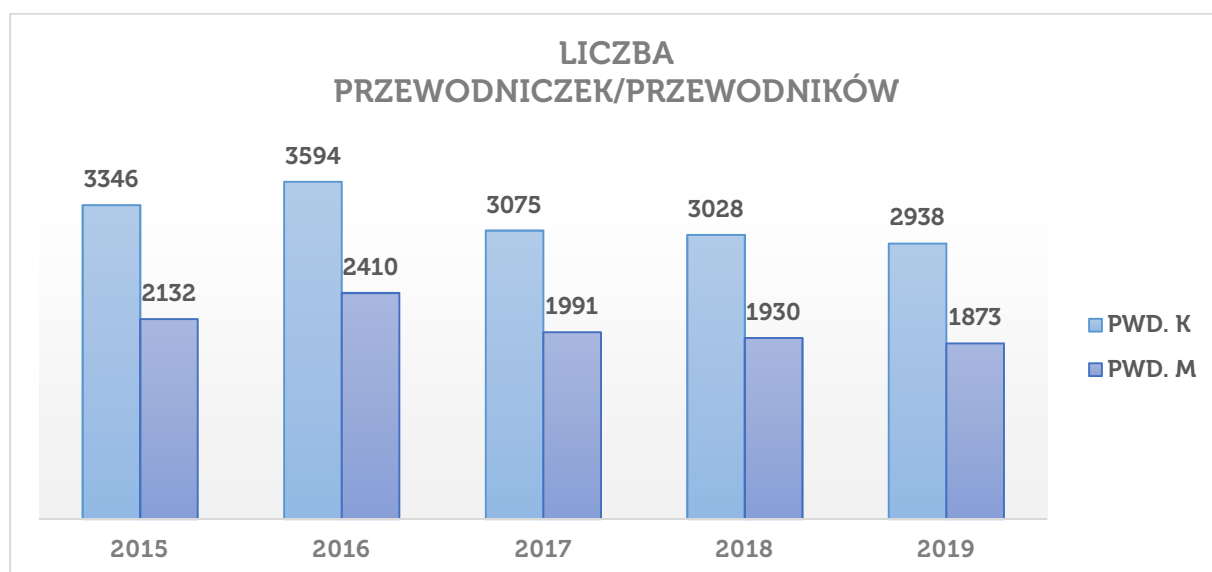
II. KADRA ZHP w liczbach

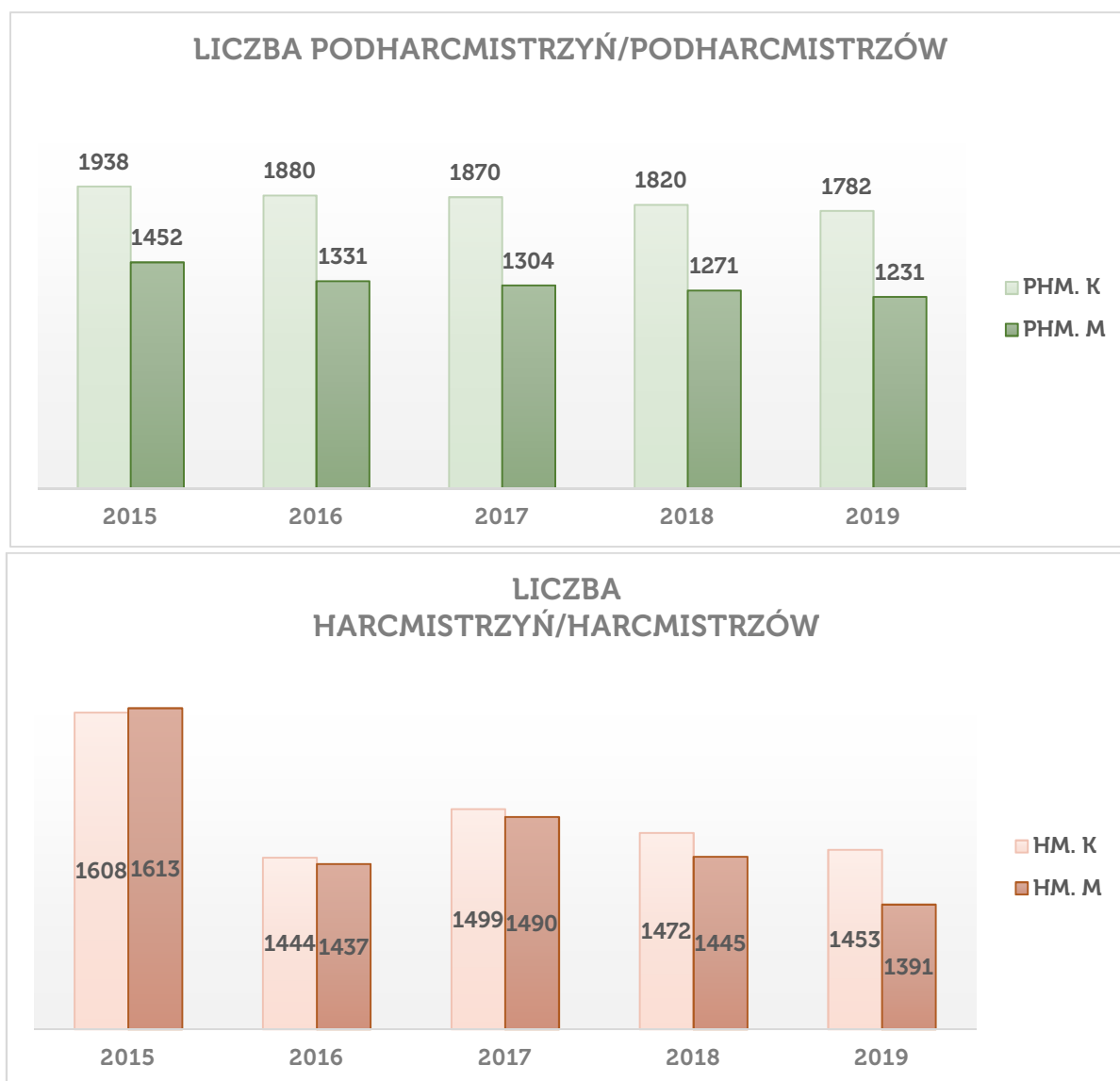
Poniższa tabela obrazuje zmianę stanu liczebnego kadry instruktorskiej ZHP wg Ewidencji ZHP w latach 2015–2019.

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
2019	4811	3013	2844	10668



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



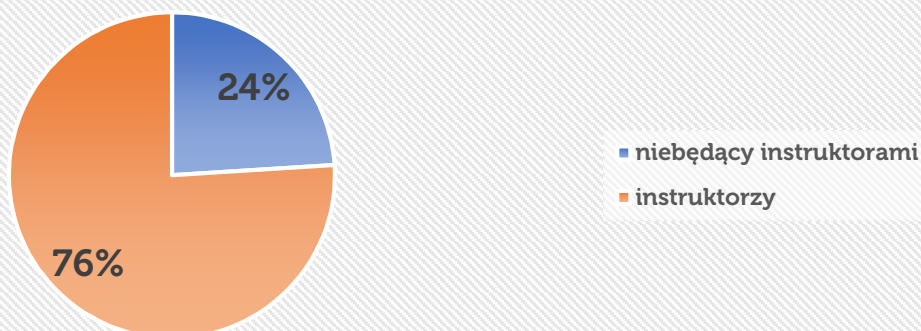


KADRA WSPIERAJĄCA

Według definicji zawartej w dokumencie „System pracy z kadrą w ZHP”: *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.*

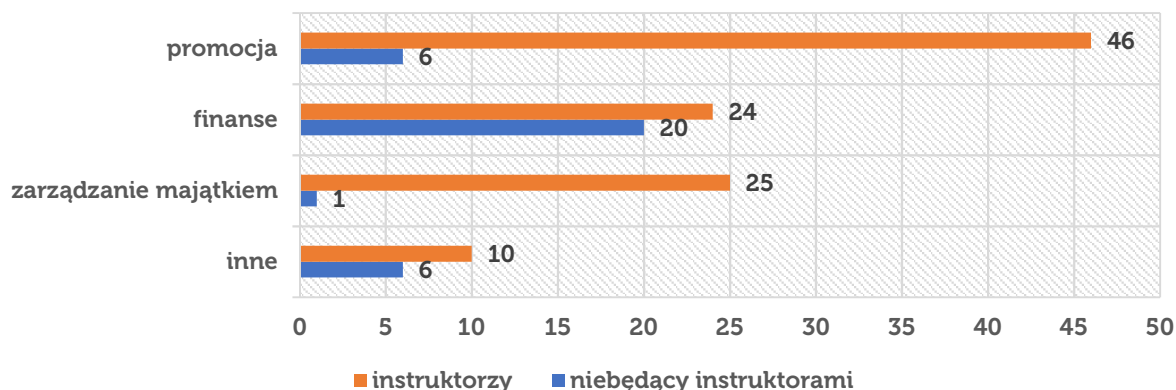
W AACH 2019 zapytano o to, ile osób pełniło na poziomie chorągwi funkcje wspierające działalność wychowawczą w następujących obszarach. Łącznie było to 138 osób, z czego większość stanowią instruktorzy.

KADRA WSPIERAJĄCA NA POZIOMIE CHORĄGWI



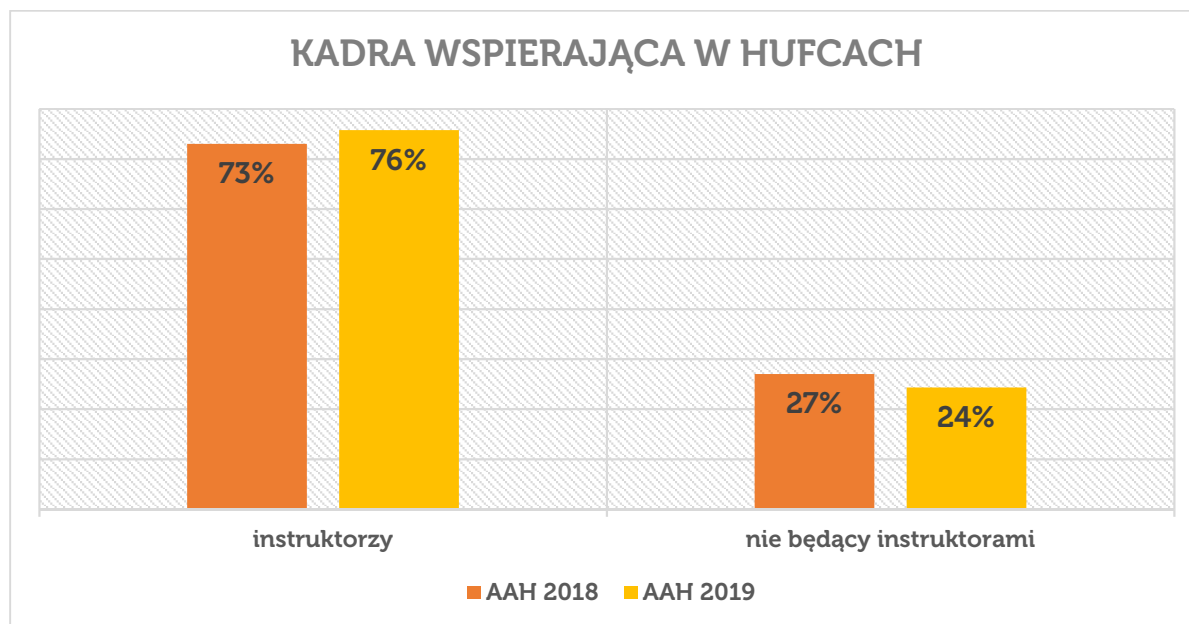
Komendy chorągwi zapytano o to, w jakich obszarach kadra ta pełni funkcje – do wyboru były kategorie: promocja, finanse i zarządzanie majątkiem oraz opcja „inne”. Chorągwie, które zaznaczyły odpowiedź „inne” dodały komentarz precyzujący, w jakim obszarze kadra ta pełni funkcje i były to: wsparcie IT (w tym obsługę strony chorągwi i mediów społecznościowych), wsparcie specjalności, obsługę księgową oraz zarządzanie ośrodkami, a także wsparcie techniczno-organizacyjne. Trzy chorągwie jako obszary lub osoby wspierające działalność wychowawczą zakwalifikowały: program i pracę z kadra, krąg akademicki i kleryków oraz specjalności, co świadczy o błędnym rozumieniu pojęcia „kadry wspierającej”.

Ile osób w roku 2019 pełniło na poziomie chorągwi funkcje wspierające działalność wychowawczą w następujących obszarach?

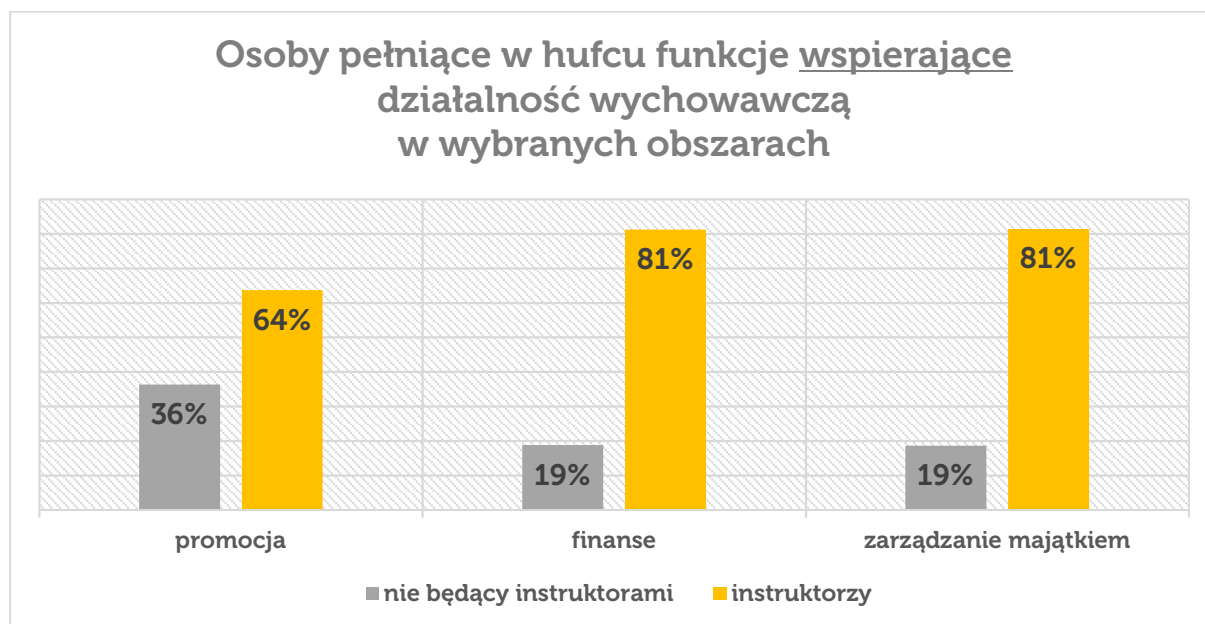


Według danych z AAH 2019 w hufcach funkcje wspierające działalność wychowawczą pełniło w sumie 2331 osób, z czego 24% stanowią osoby nie posiadające stopnia instruktorskiego. Analiza odpowiedzi udzielonych przez hufce w pytaniu otwartym: „W jakich innych obszarach osoby te wspierały działalność wychowawczą?” pokazała, że co najmniej 25 respondentów do kadry wspierającej (nie zaś wychowawczej) zaliczyło osoby pełniące funkcje np. w KSI i ZKK, komendantów szczepów. Tym samym, w pewnym przybliżeniu można pomniejszyć liczbę kadry wspierającej w hufcach o ok. 250 osób, błędnie zakwalifikowanych do tej grupy. Poniższy wykres prezentuje dane dotyczące kadry wspierającej z ostatnich 2 lat, ale przy jego czytaniu warto wziąć poprawkę na wspomniany

wyżej błąd (po odjęciu błędnie wskazanej grupy kadry uzyskalibyśmy wynik o 3% mniejszy w gronie instruktorów w roku 2019 – czyli identyczny jak w roku ubiegłym).



Poniższy wykres pokazuje, jaki odsetek osób w gronie kadry wspierającej zajmującej się różnymi obszarami działalności stanowią instruktorzy, a jakie osoby nie posiadające stopnia.



W zestawie pytań w AAH 2019 była też możliwość zaznaczenia opcji „Inne” i dodania komentarza opisowego. To pozwoliło z jednej strony na wyłapanie błędu w kwalifikowaniu kadry w tejże kategorii, ale też z drugiej strony na zebranie ciekawych przykładów tego, czym zajmuje się kadra wspierająca w hufcu (poza zarządzaniem majątkiem, finansami i promocją). Wśród szeregu odpowiedzi pojawiły się m.in.: prowadzenie biura hufca, administrator Ewidencji, logistyka, zespół organizacyjny, współorganizacja imprez, wychowawca podczas HALiZ.

WNIOSKI:

Dane pochodzące z Ewidencji ZHP wskazują, że pomiędzy rokiem 2018 a 2019 odnotowany został spadek liczebności kadry o niecałe 3 p.p. (punkty procentowe) i jest on nieznacznie większy niż w roku poprzedzającym, kiedy wyniósł 2 p.p. Można zaobserwować trwający od 4 lat stopniowy spadek liczby instruktorów w grupie pwd. i phm., zaś w ciągu ostatnich 3 lat spadek w grupie hm. Spadek liczby instruktorów pomiędzy rokiem 2018 i 2019 w poszczególnych grupach (pwd., phm. i hm.) jest wyrównany i waha się w przedziale 2,5–3 p.p. Utrzymuje się przewaga liczby kobiet do mężczyzn w grupie pwd. i phm., zaś w grupie harcmistrzowskiej ich stosunek jest bardziej wyrównany.

„Kadra wspierająca” jest w ZHP stosunkowo nowym pojęciem, zdefiniowanym przez RN ZHP w dokumencie „System pracy z kadłą w ZHP” w marcu 2017 r. Analiza odpowiedzi na pytania otwarte w AAH pokazała, że komendy hufców nie przyswoiły sobie jeszcze nowej definicji i rozumienie pojęcia kadry wspierającej jest różne – czasem kwalifikuje się tej grupy osoby pełniące funkcje pośrednio zajmujące się tematem wychowania (najpewniej słowo „wspierające” budzi naturalnie takie skojarzenia, wszak namiestnicy czy szczepowi wspierają drużynowych w prowadzeniu pracy wychowawczej). W gronie kadry wspierającej większość osób stanowią instruktorzy, ale widać wyraźną różnicę pomiędzy kadłą finansowo-gospodarczą (gdzie jest ich aż 81%) a kadłą zajmującą się promocją (64%). Większość kadry wspierającej na poziomie chorągwi stanowią osoby posiadające stopień instruktorski, wśród kadry bez stopni przeważają osoby zajmujące się finansami.

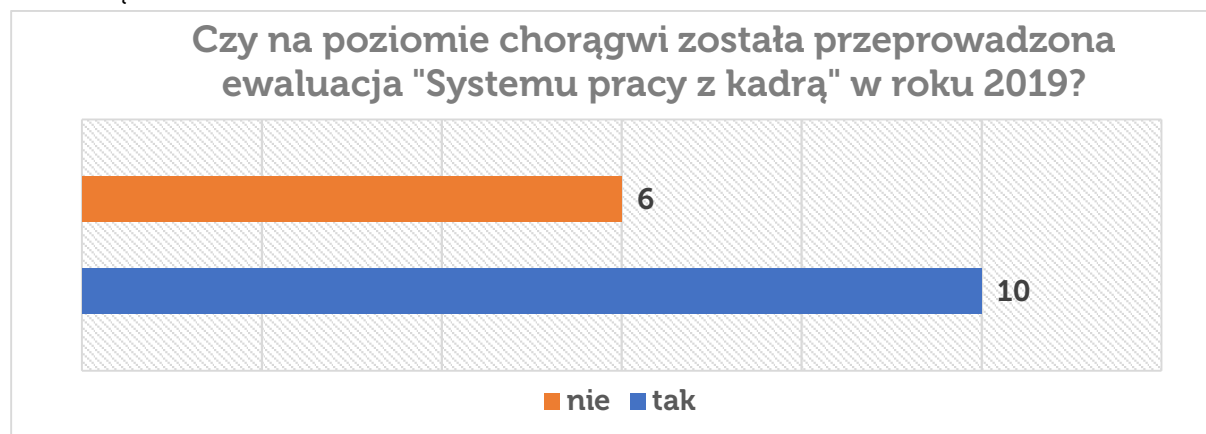
REKOMENDACJE:

- Warto byłoby pozyskać dane o tym, ile osób pełniących funkcje instruktorskie (uwzględniając drużynowych bez stopnia instruktorskiego) i funkcje kadry wspierającej utraciło w danym roku członkostwo w ZHP. Cenna byłaby również wiedza o tym, ilu członków kadry w tej grupie odeszło na wieczną wartę.
- Warto byłoby pozyskać pełne dane o tym, ilu instruktorów zdobyło kolejny stopień instruktorski (ukończyli próby podharcmistrzowskie lub harcmistrzowskie). Takie dane pozwoliłyby na zmierzenie, w jakim stopniu spadek liczby kadry instruktorskiej w danej grupie jest pozorny i wynika ze zdobycia kolejnego stopnia.
- Warto pozyskiwać rokrocznie dane o tym, ile osób powracających do organizacji zweryfikowało posiadany wcześniej stopień instruktorski – w ten sposób, w pewnym przybliżeniu, z grupy kadry pozyskanej z zewnątrz organizacji można wyodrębnić osoby zupełnie nowe i powracające.
- Należy pogłębić wiedzę o powodach odchodzenia kadry instruktorskiej z ZHP, aby móc im przeciwdziałać tam, gdzie to możliwe.
- Należy upowszechniać wiedzę o kadrze wspierającej przy wdrażaniu SPzK, aby rozumienie tego pojęcia było jednolite w całym ZHP.
- Warto sprawdzić czy osoby zajmujące się w chorągwiach finansami, które nie posiadają stopnia instruktorskiego mogłyby być zainteresowane skorzystaniem z nowego narzędzia rozwoju, jakim są Miana Kadry Wspierającej.
- W przyszłorocznym AAH warto byłoby doprecyzować przy kategorii „Inne” kto w rozumieniu zapisów uchwały RN nie jest kadłą wspierającą (a jest wychowawcą), być może podając przykłady.

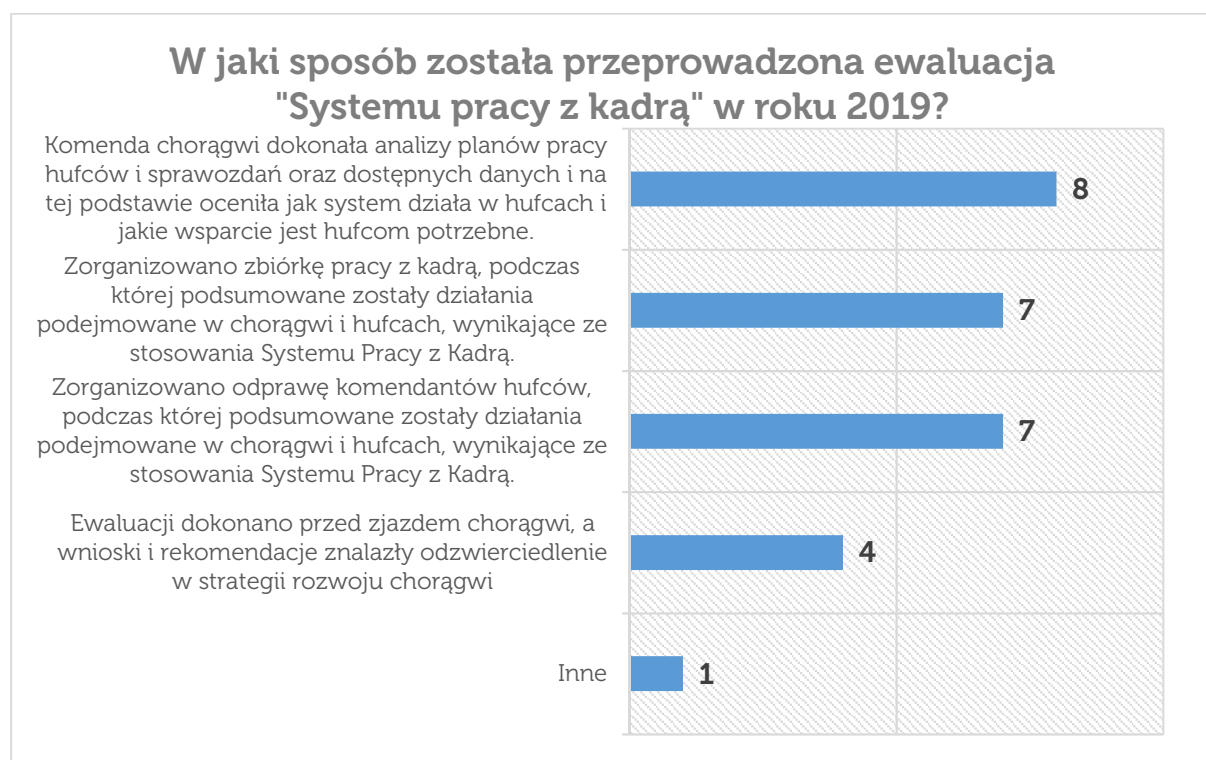
WDRAŻANIE I EWALUACJA SYSTEMU PRACY Z KADRĄ

WDRAŻANIE I EWALUACJA SPZK NA POZIOMIE CHORĄGWI

W AACH 2019 zadano komendom chorągwi pytanie o to, czy w chorągwi była prowadzona ewaluacja „Systemu pracy z kadrami”. 10 na 16 komend chorągwi odpowiedziało na to pytanie twierdząco³.



Chorągwie, które odpowiedziały twierdząco na powyższe pytanie, zostały poproszone o określenie sposobu, w jaki ewaluacja została przeprowadzona w roku 2019 (można było wybrać więcej niż jedną odpowiedź) lub zaznaczyć opcję „Inne”.



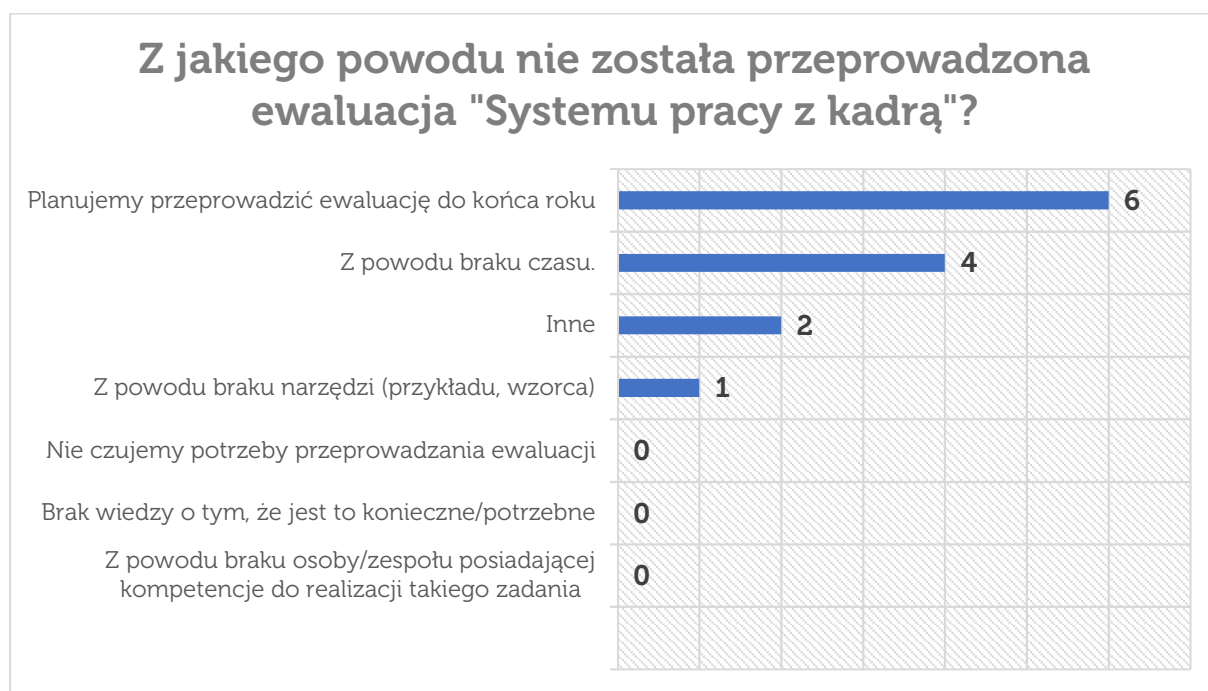
Chorągiew Łódzka, która wskazała opcję „Inne” w następujący sposób opisała proces ewaluacji: *Dokonano analizy danych z AACH przez ŁCHSI oraz Zespół ds. wsparcia hufców, wszystkie hufce otrzymały bezpłatnie egzemplarz gry „EwaluAkcja”⁴, obecnie spływają*

³ W roku ubiegłym ewaluację przeprowadziło 8 KCH.

⁴ Gra została opracowana przez GK ZHP i udostępniona w Centralnym Banku Pomysłów. Każda z komend chorągwi otrzymała 2 egzemplarze gry, niektóre z komend zdecydowały się na

dane z hufców. Otrzymaone dane zostaną przedstawione komendantom i członkom Komend Hufców ds. pracy z kadrą i kształcenia na marcowej odprawie.

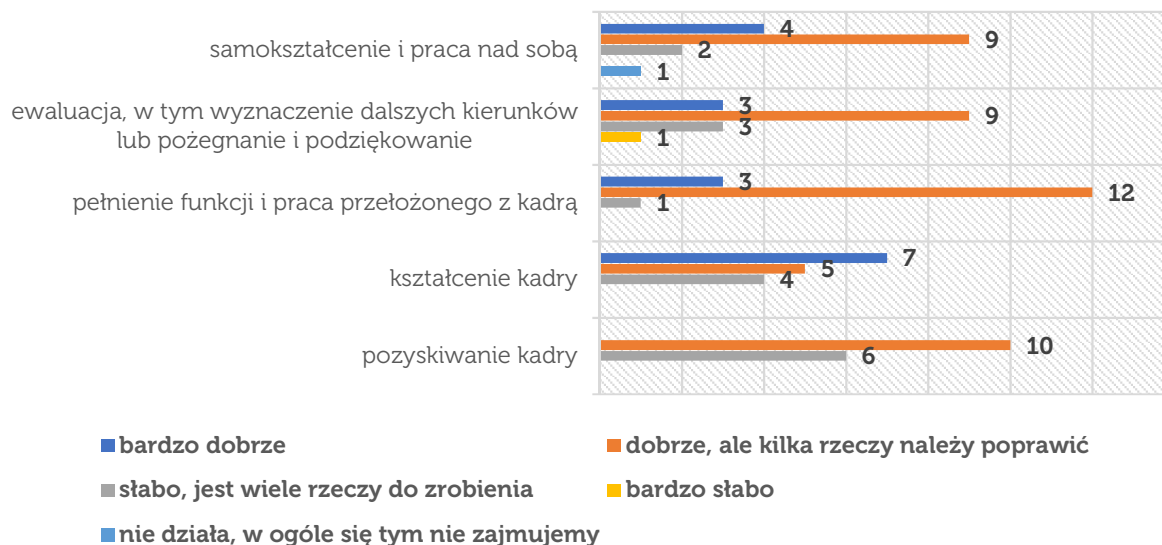
Pozostałe 6 chorągwi, które udzieliło negatywnej odpowiedzi, poproszono o odpowiedź, z jakich powodów nie została przeprowadzona ewaluacja „Systemu pracy z kadrą”. Do wyboru było sześć możliwych odpowiedzi oraz opcja „Inne”. Warto zaznaczyć, że żadna z komend nie uważa prowadzenia ewaluacji za zadanie, które jest niepotrzebne. Żadna z komend nie deklaruje też braków w zasobach kadrowych zdolnych do realizacji tego zadania. Wszystkie komendy planują przeprowadzić ewaluację do końca roku (2020). Przy opcji „Inne” pojawiły się następujące powody: trwające do późna zjazdy hufców, brak komendy chorągwi.



W ramach AACH 2019 komendom chorągwi po raz pierwszy zadano pytanie o ocenę tego, na ile dobrze działają poszczególne **elementy** „Systemu pracy z kadrą” w ich środowisku. Wyraźnie wyższą ocenę uzyskał element „kształcenie kadry” – 7 KCH oceniło je bardzo dobrze. Jeśli zsumujemy odpowiedzi „bardzo dobrze” i „dobrze,...” okazuje się, że następujące elementy zostały ocenione pozytywnie przez KCH (podano liczbę komend): „pełnienie funkcji...” – w sumie 15, „samokształcenie i praca nad sobą” – w sumie 13, „kształcenie kadry” i „ewaluacja” – po 12, na końcu zaś „pozyskiwanie kadry” – 10 (tu nikt nie ocenił się „bardzo dobrze”). Jedna z komend chorągwi przyznała, że „samokształcenie...” u nich nie działa i w ogóle się tym nie zajmują (to zaskakujące, jako że w każdej chorągwi funkcjonuje np. ChKSI i zdobywane są stopnie instruktorskie). Jedna chorągiew oceniła się bardzo słabo w prowadzeniu ewaluacji pracy na funkcji.

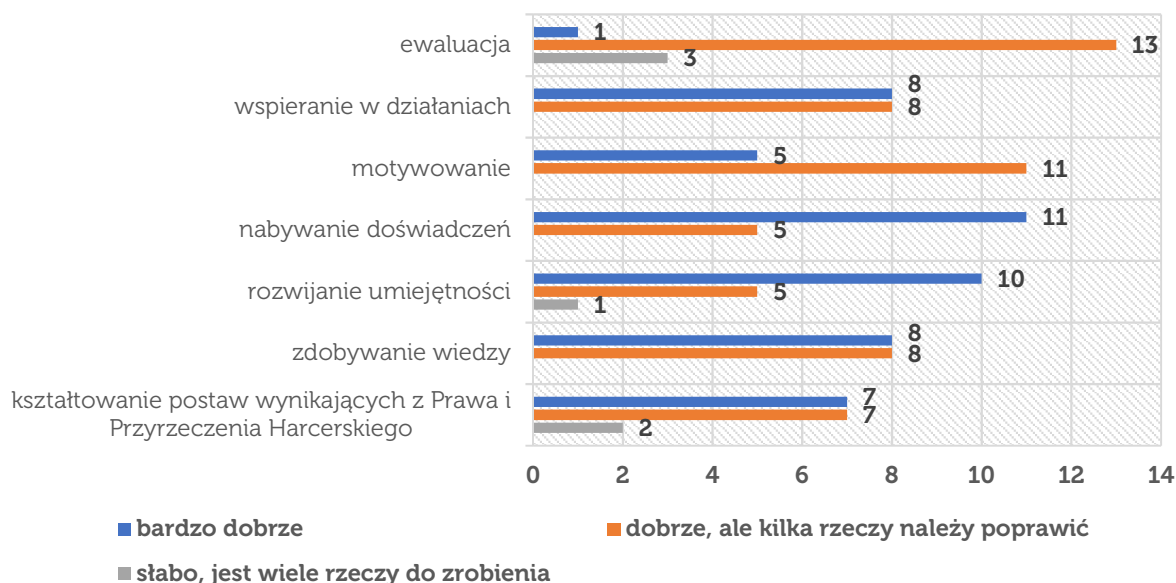
wydrukowanie nakładu dla swoich hufców. Celem gry jest sprawdzenie tego, jak działa „System pracy z kadrą” w hufcu oraz zaplanowanie działań na przyszłość w tych obszarach, które nie funkcjonują prawidłowo.

Oceńcie, jak działają na poziomie chorągwi (komendy i zespołów chorągwiowych) poszczególne elementy "Systemu pracy z kadrą":



W ramach AACH 2019 komendom chorągwi po raz pierwszy zadano pytanie o ocenę tego, jak funkcjonuje w ich środowisku „System pracy z kadrą” w poszczególnych jego **obszarach**. Najwięcej ocen „bardzo dobrze” uzyskały obszary: nabywanie doświadczeń i rozwijanie umiejętności. Najślabiej oceniono obszar „ewaluacja”, gdzie 3 chorągwie dały sobie notę „słabo, jest wiele do zrobienia”. Pozytywne jest to, że w żadnym z obszarów nie pojawiła się ocena „bardzo słabo” ani „nie działa, w ogóle się tym nie zajmujemy”.

Oceńcie, jak funkcjonuje na poziomie chorągwi (komendy i zespołów chorągwiowych) praca z kadrą w ZHP w następujących obszarach:



W ramach AACH 2019 pojawiło się również pytanie o to, czy w komendzie chorągwi jest osoba odpowiedzialna za pracę z kadrą (pamiętajmy, że wymaga tego Statut ZHP). Według stanu na koniec 2019 roku 16 komend chorągwi miało w swoim składzie osobę od pracy z kadrą, w przypadku 1 chorągwi (Ziemi Lubuskiej) nie było w tym czasie wybranej komendy chorągwi (wprowadzono kuratora sądowego). Z racji tego, że ewaluacja jest tworzona w marcu 2020, można dodać, że Zjazd Chorągwi wybrał władze 1.03.2020 r. i w skład komendy wybrana została również członkini KCh ds. pracy z kadrą.

W ramach AACH 2019 zapytano również komendy o to, za realizację jakich zadań odpowiada osoba odpowiedzialna za pracę z kadrą w chorągwi. Było to pytanie otwarte i uzyskane odpowiedzi znacząco się od siebie różniły np. stopniem szczegółowości.

Analizując odpowiedzi na to pytanie, wyszczególniono trzy rodzaje odpowiedzi:

- 4 chorągwie określiły zadania realizowane przez członka Komendy ds. pracy z kadrą ograniczając się do krótkiego stwierdzenia: *zgodnie z „Systemem pracy z kadrą”/dokumentami ZHP/opisem funkcji*.
- 7 chorągwi w krótkich słowach wskazała, iż ww. instruktor odpowiada za prawidłowe funkcjonowanie ChZKK/SI, ChKSI, odznaczenia, motywowanie i „szeroko pojętą pracę z kadrą”.
- 4 chorągwie dość szczegółowo opisało zadania członka Komendy ds. pracy z kadrą, zestawienie poszczególnych zadań prezentuje poniższa tabela:

Odpowiada za realizację celów i działań wynikających z programu rozwoju chorągwi oraz planów operacyjnych, uchwał, zarządzeń i decyzji w obszarze programu i pracy z kadrą na poziomie chorągwi.

Wspiera proces wyboru osób na funkcje na poziomie chorągwi (w tym procedury konkursowe), dba o zachowanie ciągłości pełnienia funkcji w podległych zespołach.

Odpowiada za wprowadzanie opisów funkcji, opisów zespołów oraz porozumień wolontariackich w chorągwi.

Odpowiada za przeszkolenie do pełnienia funkcji na poziomie chorągwi oraz komendantów i skarbników hufców.

Współpracuje z hufcowymi instruktorami ds. programu i pracy z kadrą, wspierając ich w realizacji celów z zakresu programu i pracy z kadrą hufca.

Wspiera komendy hufców w zakresie strategii pracy z kadrą.

Odpowiada za wdrażanie na poziomie chorągwi „Systemu pracy z kadrą ZHP” oraz wspiera i nadzoruje wprowadzanie jego założeń w hufcach.

Organizuje i nadzoruje działanie komisji stopni instruktorskich chorągwi, wspiera i nadzoruje działania Komisji Stopni Instruktorskich w hufcach.

Systematycznie bierze udział w spotkaniach komendy chorągwi, jak też, odpowiednio do potrzeb, w odprawach dla komend hufców.

Odpowiada za planowanie i wdrażanie tematu motywacji kadry chorągwi.

Organizuje i nadzoruje działanie Chorągwianej Szkoły Instruktorskiej/Chorągwianego Zespołu Kadry Kształcącej.

Organizuje i nadzoruje działanie Zespołu Wsparcia Metodycznego Chorągwi Gdańskiej ZHP/referatów.

Wspiera i nadzoruje działania hufcowych i międzyhufcowych Zespołów Kadry Kształcącej.

Odpowiada za opracowanie i zatwierdzanie przez KCh rocznych planów kształcenia chorągwi oraz sprawozdań z realizacji planu.

W ramach AACH 2019 poproszono również komendy chorągwi o ocenę stopnia realizacji działań wynikających z Planu Taktycznego realizacji Strategii ZHP w latach 2019–2022⁵. Zadania miały zostać zrealizowane do końca roku 2019, arkusz zaś komendy wypełniały w lutym i marcu 2020 – stopień realizacji działań oceniany był w momencie wypełniania.

Treść zadań:

- I. Przeprowadzono diagnozę dotychczasowej efektywności wdrażania „Systemu pracy z kadrami” w każdym hufcu (struktury, modelu i metod kształcenia, poziomu i efektywności pracy hufcowych zespołów, w tym KSI i ZKK, sposobów motywowania i wspierania kadry, wykorzystywania istniejących w tym zakresie narzędzi).
- II. W oparciu o ww. diagnozę określone zostały potrzeby oraz możliwości efektywnego i powszechnego stosowania „Systemu pracy z kadrami” w poszczególnych hufcach (realne możliwości kadrowe do powoływania zespołów efektywnie wspierających pracę drużynowego, drużyn i szczepów).
- III. Zidentyfikowane zostały bariery wynikające z istniejących uregulowań oraz przedstawione odpowiednim władzom propozycje ewentualnych zmian aktualnych regulacji.

	I	II	III
Białostocka	w trakcie realizacji	w trakcie realizacji	w trakcie realizacji
Dolnośląska	wykonane	w trakcie realizacji	w trakcie realizacji
Gdańska	wykonane	w trakcie realizacji	w trakcie realizacji
Kielecka	wykonane	w trakcie realizacji	w trakcie realizacji
Krakowska	wykonane	wykonane	wykonane
Kujawsko-Pomorska	wykonane	w trakcie realizacji	nie wykonane
Lubelska	nie wykonane	nie wykonane	nie wykonane
Łódzka	nie wykonane	nie wykonane	nie wykonane
Mazowiecka	w trakcie realizacji	w trakcie realizacji	nie wykonane
Podkarpacka	wykonane	w trakcie realizacji	w trakcie realizacji
Stołeczna	w trakcie realizacji	w trakcie realizacji	w trakcie realizacji
Śląska	w trakcie realizacji	w trakcie realizacji	w trakcie realizacji
Warmińsko-Mazurska	w trakcie realizacji	w trakcie realizacji	w trakcie realizacji
Wielkopolska	wykonane	wykonane	wykonane

⁵ Załącznik do Uchwały nr 28/XL Rady Naczelnej ZHP z dnia 2 marca 2019 r. w sprawie określenia sposobu wdrożenia Strategii ZHP 2025.

Zachodniopomorska	w trakcie realizacji	w trakcie realizacji	w trakcie realizacji
Ziemi Lubuskiej	nie wykonane	nie wykonane	nie wykonane

Tylko dwie komendy chorągwi zadeklarowały, że wszystkie zadania zostały zrealizowane. 7 chorągwi zrealizowało pierwszy etap, zaś drugi i trzeci w większości chorągwi są „w trakcie realizacji” lub nie zostały wykonane.

WNIOSKI:

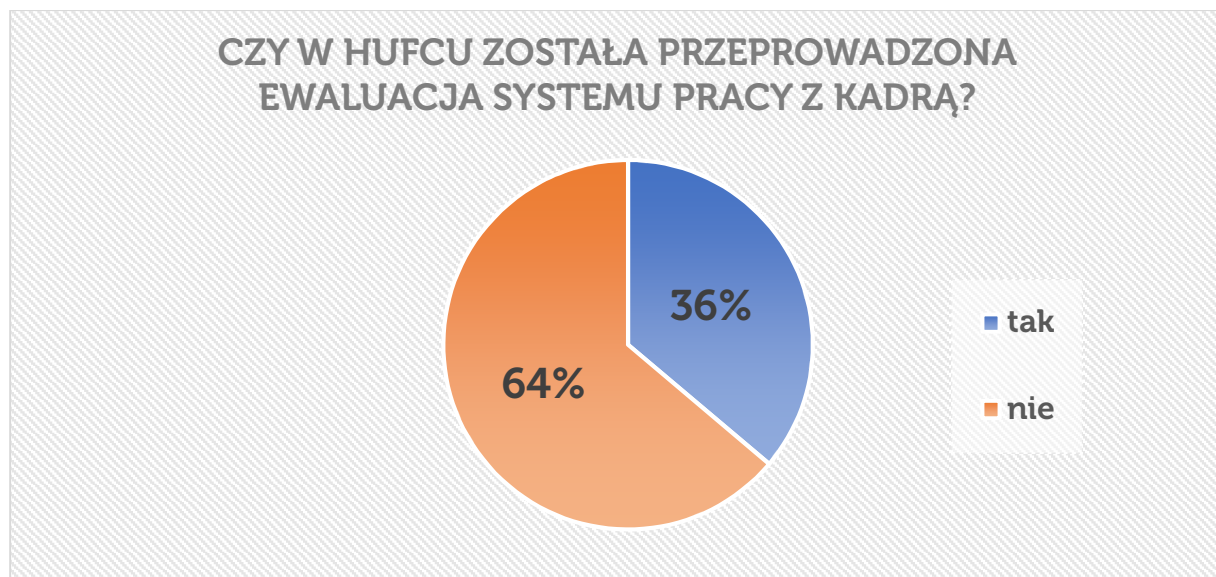
Rośnie liczba chorągwi, które podejmują wysiłek ewaluacji „Systemu pracy z kadrą” w swoim środowisku. Proces w większości przypadków opiera się o konkretne dane i dokumenty zaczerpnięte z hufców, ale dość popularne staje się również prowadzenie dyskusji i podsumowań na forum instruktorów chorągwi. Te z komend, które nie były w stanie zająć się realizacją tego zadania w roku 2019, nie porzuciły go definitywnie – planują je zrealizować w roku bieżącym. Komendy chorągwi dokonały oceny tego, jak ich zdaniem poszczególne elementy systemu są realizowane w ich środowiskach oraz jak praca z kadrą funkcjonuje w poszczególnych jej obszarach. Jakkolwiek jest to ocena subiektywna, pokazuje że komendy widzą miejsca, w których należy dokonać zmian lub włożyć w nie więcej pracy. Dużo gorzej przedstawia się stopień realizacji zadań wynikających z uchwały RN dot. Planu Taktycznego, a tym samym realizacji Strategii ZHP. Wypełnienie postawionych celów zajmie więcej czasu niż zakładano.

REKOMENDACJE:

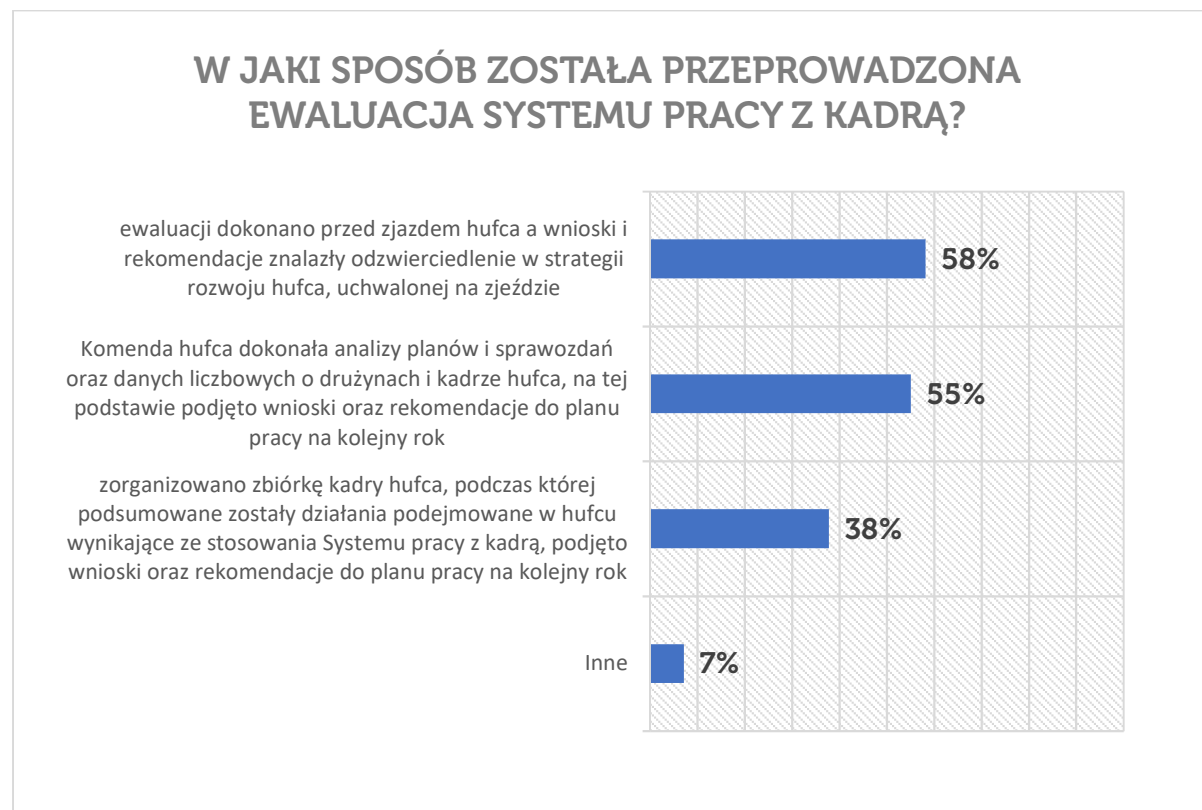
- Ze względu na to, że praca z kadrą ma charakter procesu, powinna być nie tylko podsumowywana okresowo, lecz także stale monitorowana przez osoby wyznaczone do tego zadania przez komendy chorągwi.
- Warto włączać hufce w ewaluację „Systemu pracy z kadrą”, tak by miały świadomość, w jakim celu zbierane są dane, by nie miały poczucia, że zarzuca się ich kolejną tabelą do wypełnienia, a także wymiany narzędzi/dobrych praktyk. Upowszechnianie ewaluacji w skali chorągwi może być motywujące dla hufców, w kontekście ich ewaluacji.
- W przypadku chorągwi, które bardzo nisko oceniły swoją skuteczność w realizacji elementów i obszarów SPzK należy przeprowadzić rozmowę pogłębiającą temat i w miarę możliwości udzielić wsparcia z poziomu centralnego.
- Warto byłoby przygotować i upowszechnić zakres obowiązków członka Komendy chorągwi ds. pracy z kadrą, bazując na doświadczeniach i dobrych praktykach z chorągwi.
- Należy monitorować postępy komend chorągwi w realizacji zadań wynikających z Planu Taktycznego realizacji Strategii ZHP w latach 2019–2022.

WDRAŻANIE I EWALUACJA SPZK NA POZIOMIE HUFCA

Na pytanie o to, czy w hufcu w ostatnim roku została przeprowadzona ewaluacja Systemu Pracy z Kadrą odpowiedzi twierdzącej udzieliło 89 hufców, zaś 173 zadeklarowało, że w ostatnim roku nie prowadziło takiej czynności.



Hufce, które odpowiedziały twierdząco na powyższe pytanie, zostały poproszone o określenie sposobu, w jaki ewaluacja została przeprowadzona w roku 2019 (można było wybrać więcej niż jedną odpowiedź).

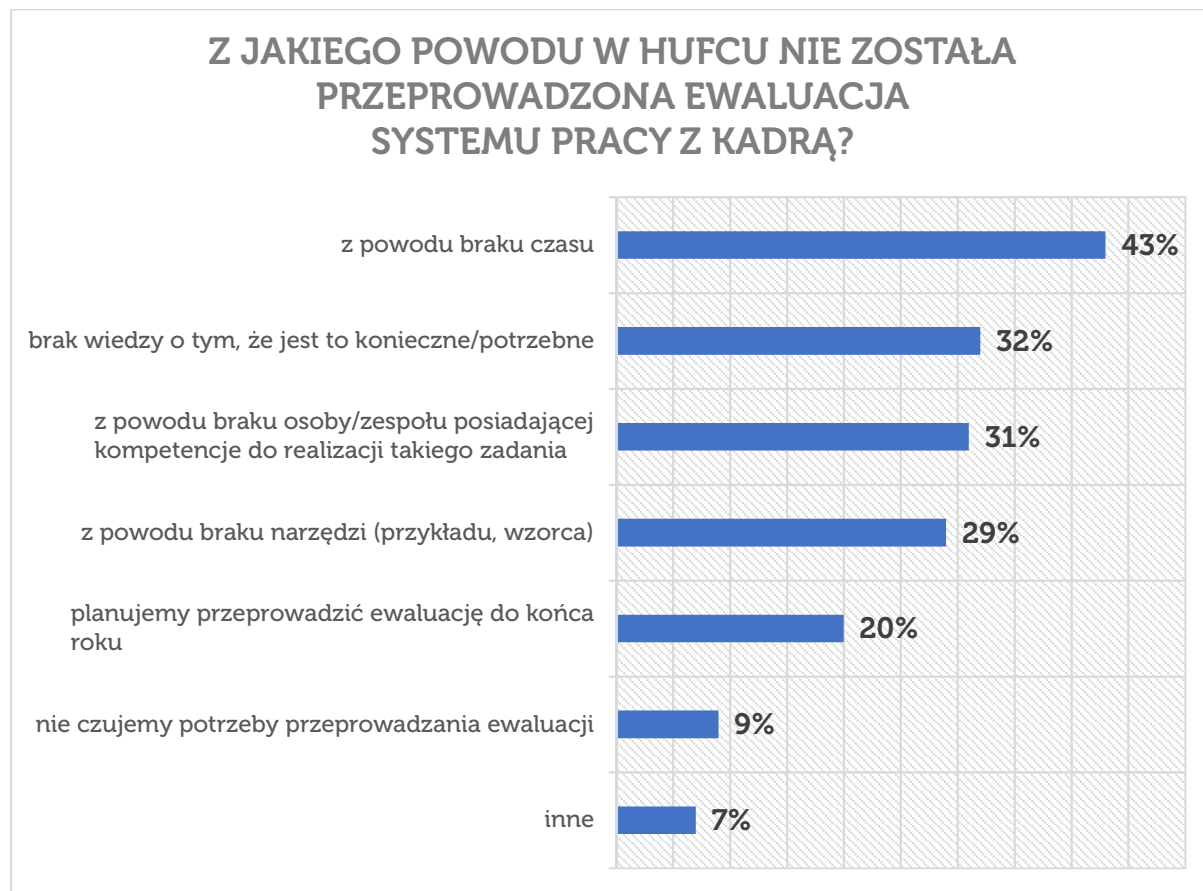


7% hufców wybrało opcję „inne”, co oznacza że został zastosowany inny sposób prowadzenia ewaluacji. Wybrane przykłady form prowadzenia ewaluacji wskazane przez hufce:

- Członek KH ds. pracy z kadrą prowadził indywidualne konsultacje z szefami zespołów, namiestnikami oraz szeregowymi,
- Rozmowy z szefami agend na temat planów kadrowych w zespołach,
- Wyjazd integracyjny,
- Ewaluacji dokonał zespół ds. pracy z kadrą przedkładając wyniki komendzie hufca,
- Zostało to zrealizowane poprzez ustną ewaluację pracy i stosowania systemu,
- Ankieta.

Komendy Hufców preferowały dokonywanie ewaluacji Systemu pracy z kadrą na podstawie dokumentów uchwalanych na zjazdach, sprawozdań, planów pracy itp. Mniej popularne było prowadzenie spotkań i rozmów na żywo z instruktorami związanymi z obszarem pracy z Kadrą.

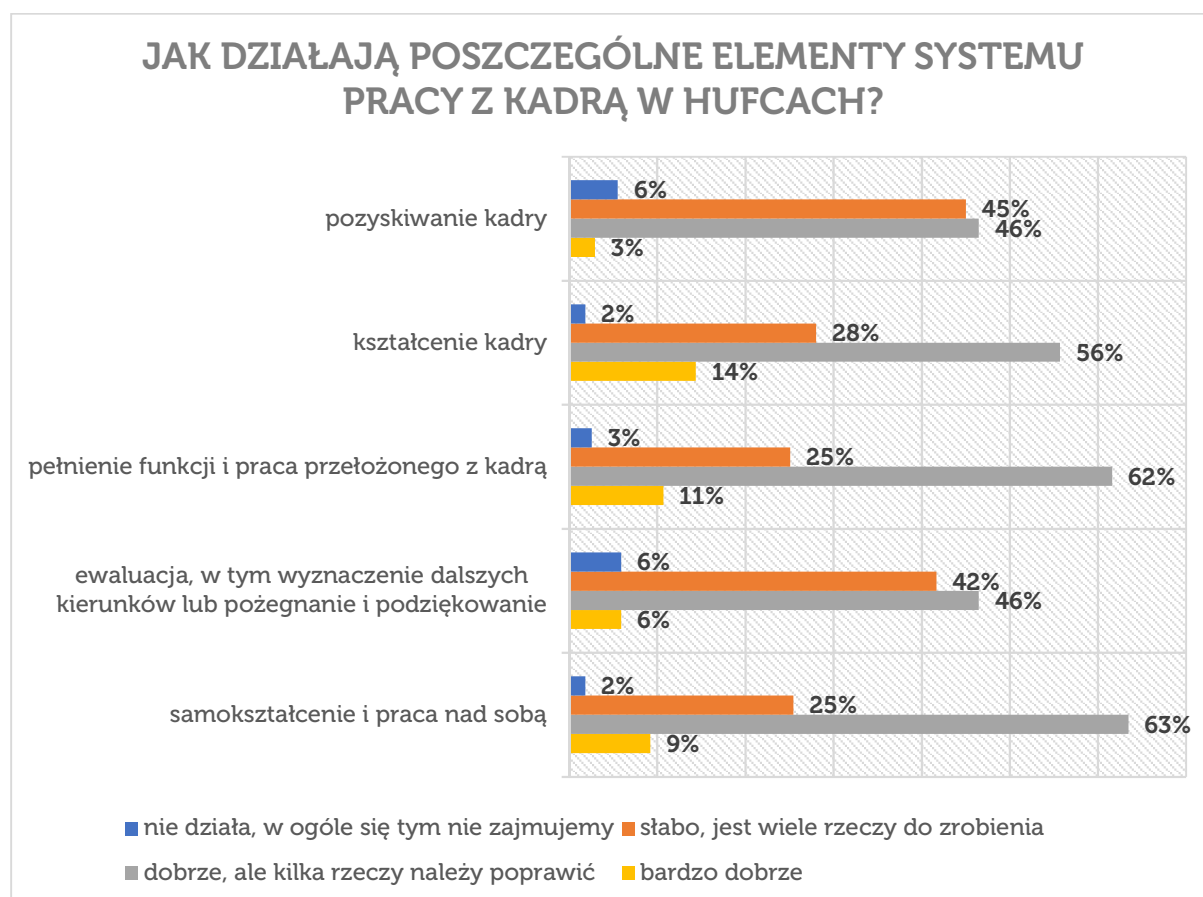
Odpowiedzi na pytanie „Z jakiego powodu nie została przeprowadzona ewaluacja Systemu Pracy z Kadrą?” udzieliło 173 hufce, były to jednostki, które nie przeprowadziły ewaluacji za rok 2019 w ogóle. Można było wybrać jedną z sześciu opcji (zostały one opracowane w oparciu o odpowiedzi na otwarte pytanie o podobnej treści, które było częścią AAH 2018) lub opcję „inne”, podając dodatkowe powody. Jedną z najczęstszych przyczyn okazał się brak czasu – 42%. Warto zauważyć, że jedynie 9% hufców, które nie przeprowadziły Ewaluacji SPzK jako powód podaje brak potrzeby jej przeprowadzenia.



Poniżej w tabeli zostały przedstawione odpowiedzi inne. 5 hufców wskazało jako powód zmianę komendy hufca (rok 2019 był rokiem wyborczym w hufcach), argumentując, iż zajmie się tym nowa komenda hufca. Poniższa tabela prezentuje wszystkie powody z kategorii „inne”, jakie wskazały ankietowane hufce.

Lp.	Z jakiego powodu nie została przeprowadzona ewaluacja Systemu Pracy z Kadrą?	Liczba hufców, która wskazała tę odpowiedź:
1.	Zakończenie kadencji władz hufca	5
2.	Inne pilniejsze potrzeby, kwestia priorytetów	3
3.	Mała aktywność członka komendy ds. PzK	1
4.	Brak danych do wykonania ewaluacji związany ze zmianą komendy	1

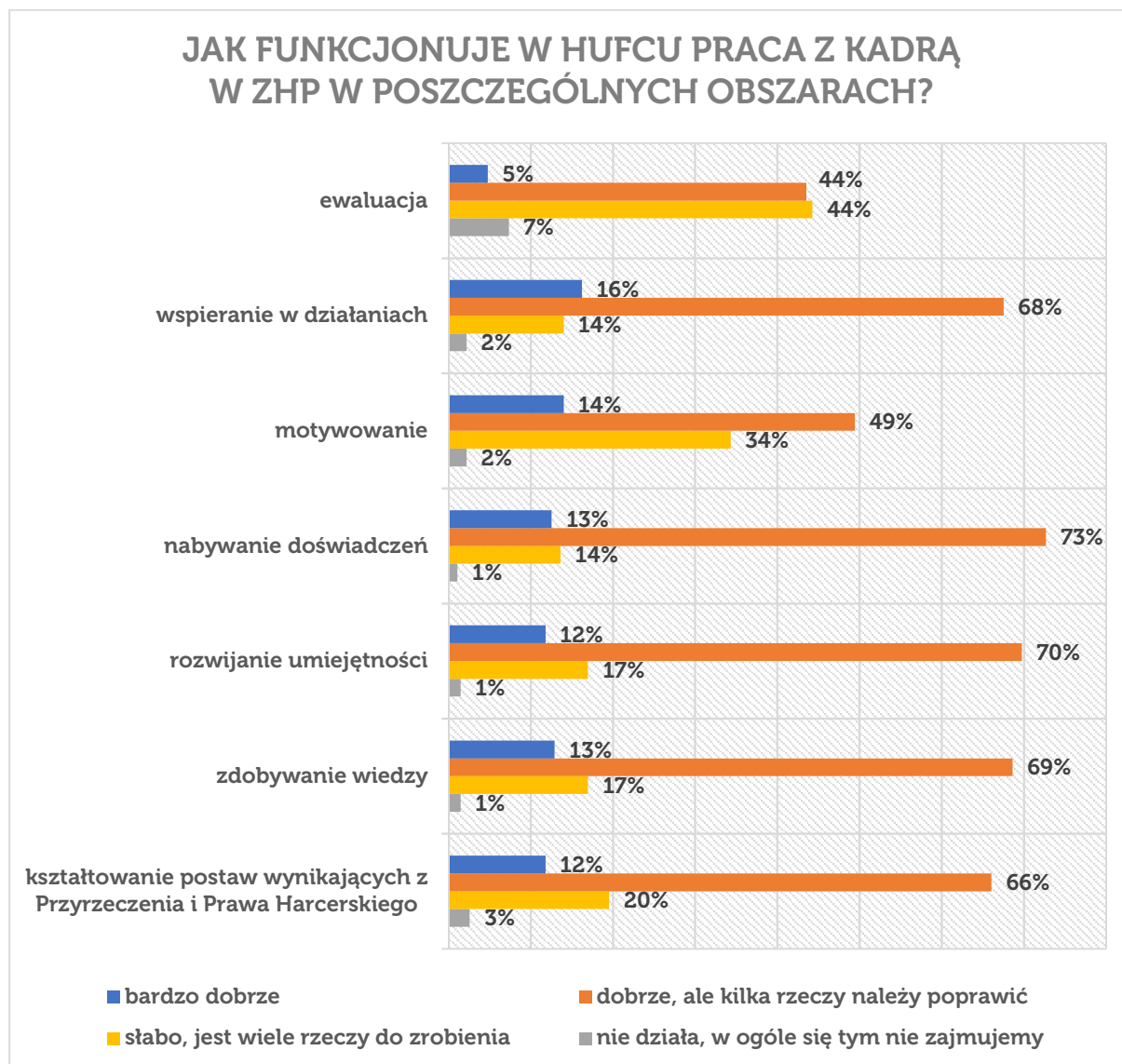
W ramach AAH 2019 hufcom po raz pierwszy zadano pytanie o ocenę tego, na ile dobrze działają poszczególne **elementy Systemu pracy z kadrą** w ich środowisku. Ok. 70% hufców oceniło, że dobrze lub bardzo dobrze funkcjonują u nich 3 elementy tj.: kształcenie kadry, praca przełożonego z kadrą oraz samokształcenie i praca nad sobą. Obszarami, które funkcjonują słabiej są: pozyskiwanie kadry i ewaluacja (pracy na funkcji).



Komendy hufców zostały również zapytano o to, czy chciałyby się podzielić dobrymi praktykami, dotyczącymi funkcjonowania elementów Systemu Pracy z kadra w hufcu. Pytanie miało charakter otwarty, stąd nie sposób wymienić wszystkich udzielonych odpowiedzi. Zostały one uporządkowane w zbiory o podobnej treści i zliczone. 55 ankietowanych hufców, które deklarują, iż radzą sobie „bardzo dobrze”, w wybranym obszarze Systemu Pracy z Kadra, na pytanie o chęć podzielenia się dobrymi praktykami odpowiedziało: nie lub nie chcemy. Pozostałe hufce najczęściej wskazywały jako drogę do sukcesu dobrze funkcjonujące HZKK lub MZKK, w tym możliwość samodzielnego kształcenia, nieco więcej zaś wskazało szeroko pojęty „system motywacyjny”, rozumiany jako spisany literalnie regulamin, ale także system odznaczeń, nagród rzeczowych oraz wsparcie finansowe (dofinansowanie kursów).

Lp.	Czy chcielibyście się podzielić dobrymi praktykami, dotyczącymi funkcjonowania elementów SPzK w Waszym hufcu?	Liczba hufców, która wskazała działanie
Kształcenie kadry	Dobrze funkcjonujący HZKK/MZKK regulame, planowane kursy i warsztaty dedykowane dla wędrowników i instruktorów hufca	11
	Krótkie formy warsztatowe podczas odpraw, spotkań instruktorskich	4
	Planowanie działań wszystkie działania i formy podparte analizą potrzeb instruktorów, ewaluacja poprzednich działań	5
Pełnienie funkcji i praca przełożonego z kadra	Przygotowanie do funkcji przed jej objęciem wsparcie w wyszukiwaniu konkretnych form, staże	5
	System motywacyjny skodyfikowany system funkcjonujący w hufcu, w tym wsparcie finansowe	12
	Relacje i budowanie wspólnoty instruktorzy się dobrze znają, często współpracują na innych płaszczyznach życia (poza ZHP), lubią spędzać wspólnie czas	8
	Indywidualna praca z instruktorem stały monitoring, konsultacje, wsparcie	5
Pozyskiwanie kadry	Formy dedykowane dla odbiorców z zewnątrz ZHP dla rodziców, nauczycieli	3

W ramach AAH 2019 hufcom po raz pierwszy zadano pytanie o ocenę tego jak funkcjonuje w ich środowisku System pracy z kadrami w poszczególnych jego obszarach. Większość komend wskazała, że praca z kadrami dobrze funkcjonuje w większości z wymienionych obszarów, wyraźnie niższe oceny można zauważyć w obszarze ewaluacji i motywowania.



Komendy hufców zostały również zapytano o to, czy chciałyby się podzielić dobrymi praktykami, dotyczącymi pracy w poszczególnych obszarach Systemu Pracy z kadrami. Pytanie miało charakter otwarty, stąd nie sposób wymienić wszystkich udzielonych odpowiedzi. Zostały one uporządkowane w zbiory o podobnej treści i zliczone. Dobre praktyki wymieniane przez hufce dotyczyły głównie obszarów wsparcia w działaniu oraz motywowania, warto jednak zauważyć, że odpowiedzi z konkretnymi rozwiązaniami udzieliło mniej hufców niż w poprzednim pytaniu (aż 62 ankietowanych odpowiedziało „nie”).

Lp.	Czy chcielibyście się podzielić dobrymi praktykami, realizowanymi w wybranym obszarze SPzK w Waszym hufcu?	Liczba hufców, która wskazała tę odpowiedź
Wsparcie w działaniach	Indywidualna praca z instruktorem stały monitoring, konsultacje, wsparcie, dobrze prosperujące KSI	7
	Wsparcie finansowe koszty podróży, dofinansowanie udziału w formach kształcących	7
Motywowanie	Integracja środowiska instruktorskiego rajdy, wspólne wyjścia (np. do kina/teatru)	6
	Odznaczenia i podziękowania	4
Rozwijanie umiejętności	Krótkie formy warsztatowe podczas odpraw, spotkań instruktorskich	5

W ramach AAH 2019 pojawiło się również pytanie o to, czy w komendzie hufca jest osoba odpowiedzialna za pracę z kadrami (pamiętajmy, że wymaga tego Statut ZHP). Na 271 hufców, odpowiedzi twierdzącej udzieliło 261 jednostek. W 10 komendach hufca nie ma osoby, która odpowiada za pracę z kadrami. Rozkład procentowy został przedstawiony poniżej.



Na podstawie modelowego opisu funkcji członka komendy hufca ds. pracy z kadrami, opracowanego w Wydziale Pracy z Kadrami GK ZHP, opracowane zostało pytanie o to, jakie zadania realizują członkowie ich komend ds. pracy z kadrami.

Za realizację jakich zadań odpowiada osoba odpowiedzialna za pracę z kadrami w hufcu?

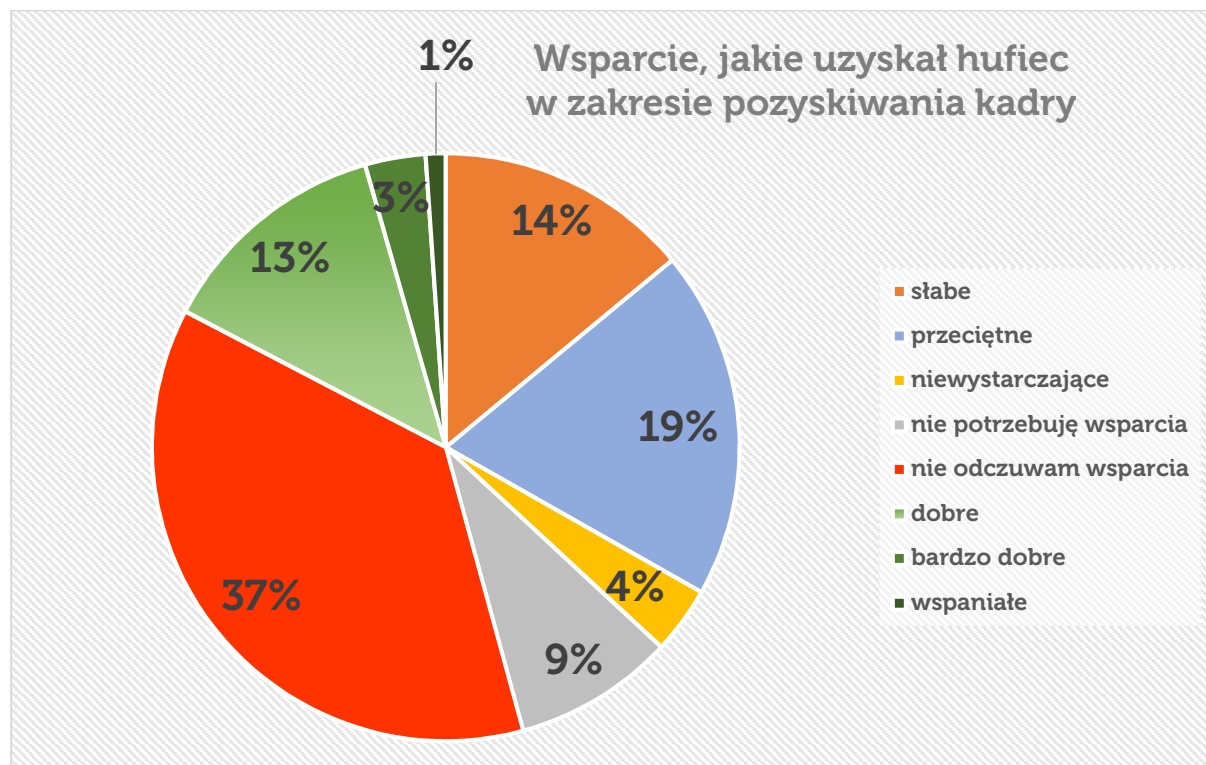


Najczęściej realizowanym przez osoby odpowiedzialne za pracę z kadrami zadaniem jest... aktywne uczestnictwo w posiedzeniach komendy hufca (87% hufców wybrało tę odpowiedź). Najmniej popularne okazało się być prowadzenie rzecznictwa spraw instruktorskich w hufcu (29%).

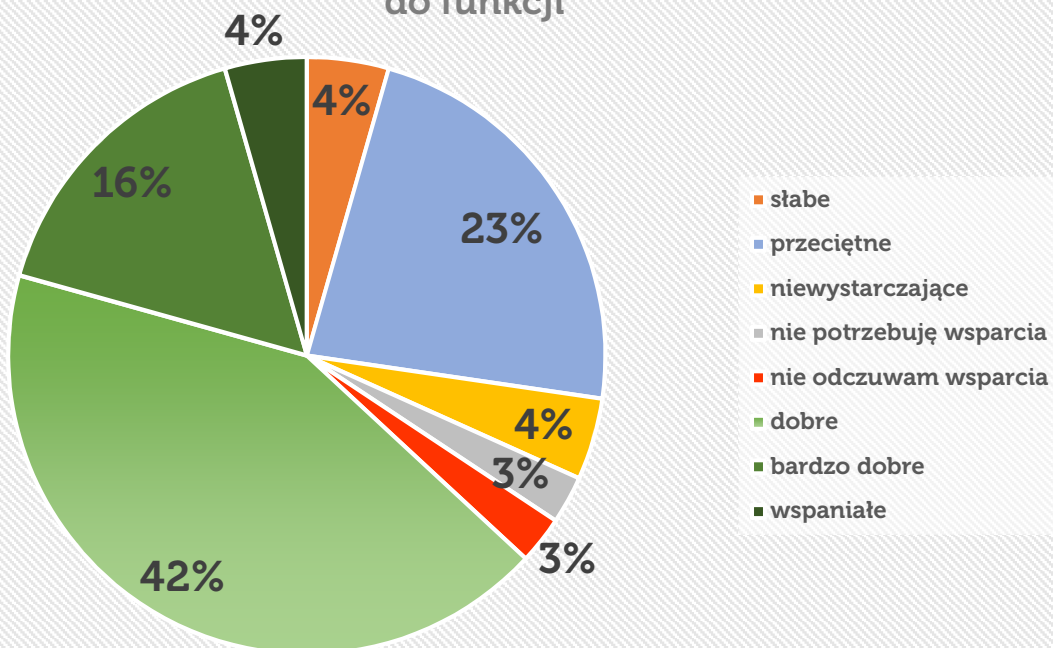
Zadano też pytanie o powód, dlaczego w komendach tych 10 hufców nie ma osoby od pracy z kadrą. Poniżej zostały zaprezentowane odpowiedzi poszczególnych hufców:

- *Brak chętnych.*
- *Zdrowotna.*
- *Braki kadrowe.*
- *Bo hufiec ledwo istniał.*
- *I jest i nie ma. Faktycznie osoba, w której kompetencjach znajduje się koordynowanie pracy z kadrą i kształcenia, znajduje się poza komendą. W obrębie komendy to komendant jest odpowiedzialny za współpracę z tą osobą i koordynację działań KH i PzK.*
- *Osoba powołana na tą funkcję złożyła rezygnację, nie udało się wyłonić nowej.*
- *Formalnie jest (obowiązek ten nakłada na hufce §52 pkt 1 Statutu ZHP) lecz w poprzednich latach skupialiśmy się ogólnie na programie i pracy z kadrą jako jednością. Instruktorzy spotykali się na odprawach gdzie były "przemycane" formy kształceniowe lecz to tylko namiastka.*
- *Osoba zrezygnowała po dwóch latach z funkcji i nie powołano nowej.*
- *Brak kadry instruktorskiej.*
- *Z powodu braków kadrowych. Wdrożony plan naprawczy.*

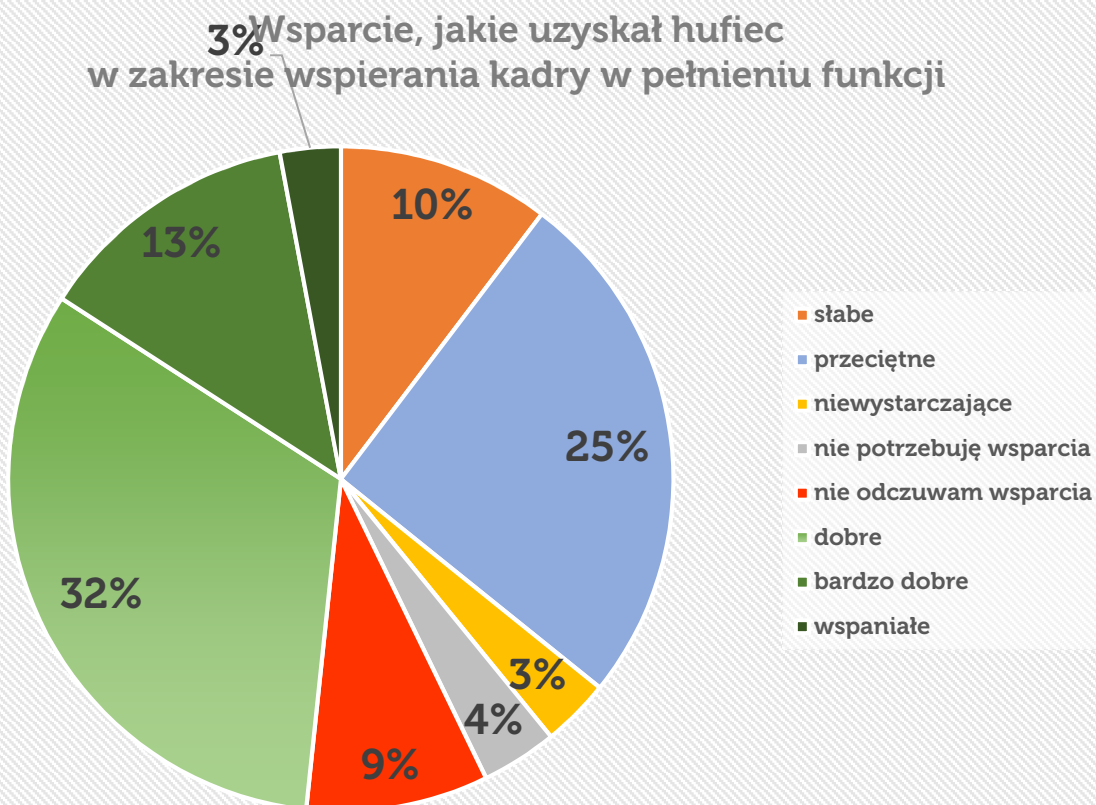
W ramach AAH 2019 komendy hufców zapytano o odczucia dotyczące wsparcia, jakie otrzymują jako Komenda Hufca od swojej Komendy Chorągwi w zakresie stosowania „Systemu pracy z kadrą”. Oceny można było dokonać w podziale na pracę z poszczególnymi elementami systemu.



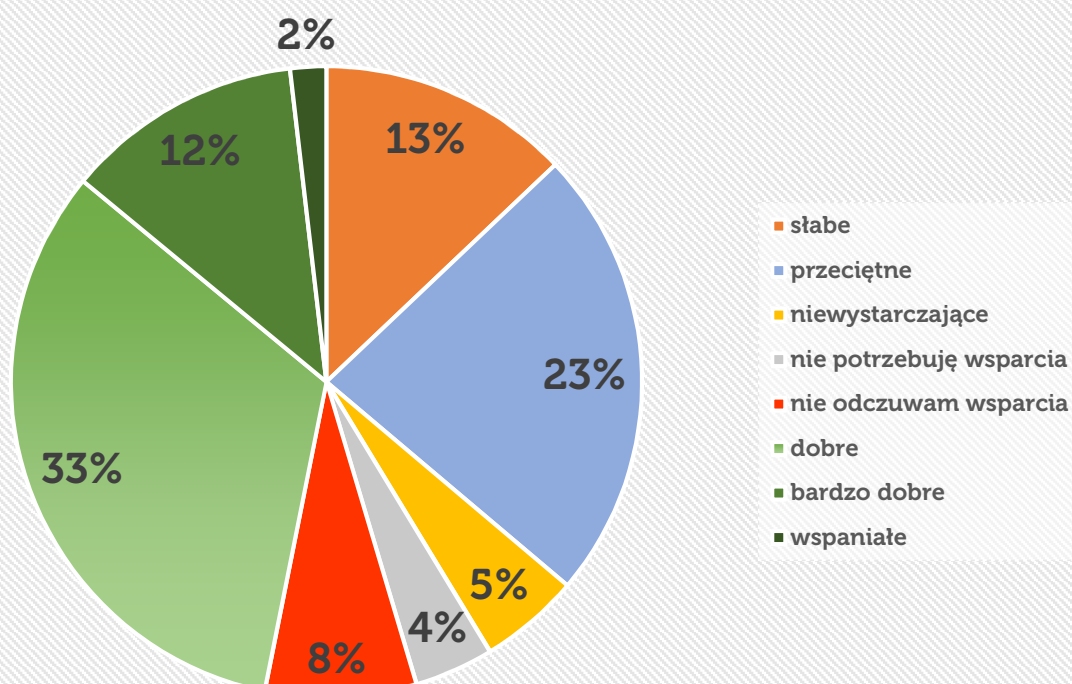
Wsparcie, jakie uzyskał hufiec
w zakresie kształcenia kadry i przygotowywania jej
do funkcji



Wsparcie, jakie uzyskał hufiec
w zakresie wspierania kadry w pełnieniu funkcji



**Wsparcie, jakie uzyskał hufiec
w zakresie inspirowania kadry do samokształcenia i
pracy nad sobą**



W AAH 2019 zapytano o to, jakiego wsparcia potrzebujecie od komendy chorągwi w zakresie stosowania „Systemu pracy z kadłą”. Poniższa tabela prezentuje odpowiedzi hufców.

Jakiego wsparcia potrzebujecie od komendy chorągwi w zakresie stosowania „Systemu pracy z kadłą”?		Ilość hufców, które wskazały daną odpowiedź
Wsparcie indywidualne konkretnych środowisk	Indywidualne rozmowy i konsultacje z członkiem KCh ds. pracy z kadłą	13
	Wsparcie w utworzeniu ZKK/MZKK	3
	Udzielanie informacji zwrotnej (np. o planie kształcenia)	5
	Pozyskiwanie kadry z zewnątrz organizacji	4
Warsztaty	Krótkie formy warsztatowe dotyczące przede wszystkim: mapy kompetencji, IŚR, kadry wspierającej, pracy z opisem funkcji	20

Motywowanie	Dobrze funkcjonujący system odznaczeń, dbanie o równe traktowanie wszystkich środowisk	6
Rozwój instruktorski	Organizacji kursów: podharc mistrzowskich, „35+”	10
	Wsparcie w przygotowaniu instruktorów do funkcji	7
	Inspirowanie do samokształcenia	3
	Formy harcmistrzowskie	1
Wymiana doświadczeń	Stworzenie przestrzeni do wymiany doświadczeń między hufcami	10
	Promowanie dobrych praktyk	3
	Opracowanie kalendarza form hufcowych	2
Materiały metodyczne		4
Wsparcie finansowe		3
Ustalanie harmonogramu z wyprzedzeniem (terminy znane wszystkim)		3
Angażowanie środowisk w działania ChZKK		2
Każdego/jakiegokolwiek		5

WNIOSKI:

Ewaluacja Systemu pracy z kadrami w hufcu jest czynnością sprawiającą trudność komendom i niezbyt popularnym. Pochylenie się nad tym zagadnieniem nie jest co do zasady obowiązkowe, ale szczególnie w roku 2019 zadanie go hufcom miało podwójny sens – w tym bowiem roku komendy chorągwi zobowiązane były do przeprowadzenia diagnozy funkcjonowania SPzK w każdym hufcu (osobno!). Można wyobrazić sobie ten proces bez angażowania hufców, ale byłby on wówczas dużo uboższy i obciążony ryzykiem błędu. Z rozmów prowadzonych z komendami chorągwi wiemy, że realizacja tego zadania w wielu chorągwiach nie dokonała się w roku 2019, tym samym zabrakło impulsu do działania komendom hufców, który mógłby wpłynąć pozytywnie na podejście hufców do tego tematu (z danych wynika, że co najmniej 50% wszystkich hufców w ZHP nie zajęło się diagnozą SPzK w ogóle).

Na podstawie danych można również stwierdzić, że większość komend czerpie informacje do ewaluacji z danych ilościowych, dokumentów i raportów – opieranie się na wiedzy i dostępnych danych jest bardzo cenne, ale pozostaje pytanie na ile wiedza o stanie SPzK w hufcu zostaje potem upowszechniona wśród kadry.

W wielu hufcach, w ich własnej ocenie, dobrze działa większość elementów i obszarów SPzK, można również wysnuć wniosek, że wiele spora część komend ma świadomość tego,

że sytuacja wymaga poprawy i wprowadzenia zmian. Niestety, w wielu Hufcach "bardzo dobrze" nie funkcjonują poszczególne obszary. Warto zaznaczyć, że w 14% hufców bardzo dobrze funkcjonuje kształcenie kadry. Elementy Systemu pracy z kadłą, poza „ewaluacją” są poprawnie rozumiane, jeśli na to spojrzeć przez pryzmat komentarzy do tego pytania w AAH. Obszary Systemu pracy z kadłą są w niektórych punktach zbieżne z nazwami elementów i, sądząc po udzielonych przez komendy odpowiedziach, zlewają się w całość.

Przyglądając się odpowiedziom komend hufców dotyczących roli członków komend ds. pracy z kadłą, można wywnioskować, że zajmują się oni ogółem działań związanych ze swoim obszarem, a także realizują zadania, za które odpowiedzialna jest cała komenda hufca (uczestniczenie w posiedzeniach komendy, odpowiadanie za realizację strategii rozwoju hufca, odpowiada za wdrażanie i ewaluację SPzK). Ciekawe jest również, że komendy kładą większy nacisk na to, by członek ds. PzK systematycznie podnosił swoje kwalifikacje, a mniejszy na to, by zajmował się rozwojem zespołów i instruktorów mu podlegających. Brak osoby od pracy z kadłą w komendzie hufca, na podstawie analizowanych przypadków, wydaje się być skutkiem sytuacji losowych bardziej niż celowym ignorowaniem zapisów Statutu ZHP.

Ponad połowa (55%) komend hufców nie jest zadowolonych ze wsparcia udzielanego przez komendę chorągwi w zakresie pozyskiwania kadry (oceny: nie odczuwam wsparcia, słabe, niewystarczające). Tylko 17% komend hufców ma odczucia pozytywne.

Wsparcie, które hufce otrzymują z poziomu chorągwi w zakresie kształcenia kadry i przygotowywania jej do funkcji zostało ocenione pozytywnie przez 62% hufców (oceny: wspaniałe, bardzo dobre i dobre), tylko 11% hufców jest wyraźnie niezadowolonych.

Prawie połowa komend hufców (48%) uznała wsparcie w obszarze wspieraniu kadry w pełnieniu funkcji za dobre, bardzo dobre lub wspaniałe, 1/4 określiła je jako przeciętne. Bardzo podobne wyniki pojawiły się przy ocenie wsparcia udzielanego przez chorągiew w zakresie inspirowania kadry do samokształcenia i pracy nad sobą (47% zadowolonych komend, 23% oceniło to wsparcie przeciętnie).

REKOMENDACJE:

- Komendy chorągwi powinny przeprowadzić rzetelną diagnozę funkcjonowania SPzK w poszczególnych hufcach (zgodnie z uchwałą RN ZHP).
- Komendy chorągwi powinny wspierać hufce w cyklicznym prowadzeniu ewaluacji SPzK (można w tym celu zorganizować np. warsztaty) i motywować do zaplanowania czasu na przeprowadzenia ewaluacji.
- Warto w codziennych działaniach, a także podczas ww. form pracować nad jednolitym rozumieniem poszczególnych definicji SPzK, być może zachodzi potrzeba przededefiniowania poszczególnych pojęć.
- Warto korzystać z różnych form pozyskiwania informacji o wdrażaniu SPzK w hufcach, zwłaszcza w małych środowiskach, gdzie instruktorzy pełnią po kilka funkcji i argument "braku czasu" jest całkiem autentyczny.
- Warto położyć większy nacisk na te obszary (pozyskiwanie kadry), ewaluacja, które są słabo oceniane i brak tu dobrych praktyk, poprzez szkolenia czy pracę indywidualną.

- Należy pracować nad upowszechnianiem wiedzy na temat wszystkich zadań członka komendy ds. pracy z kadrami. Ważne jest, w tym kontekście, obalenie stereotypu, że głównym obszarem za który odpowiada ww. instruktor są zadania związane z kształceniem kadry. Należy promować dobre praktyki pozostałych obszarów, w tym praca z opisem funkcji, pozyskiwanie kadry czy ewaluacja pracy instruktorów.
- Komendy chorągwi i ich zespoły powinny przyłożyć większą wagę do pracy z komendami hufców nad zagadnieniem pozyskiwania kadry. Myślenie systemowe o polityce kadrowej hufca, przygotowaniu następców i planowych zmianach na funkcji to trudne zadania i najpewniej część komend wymagać może wsparcia i poradnictwa.

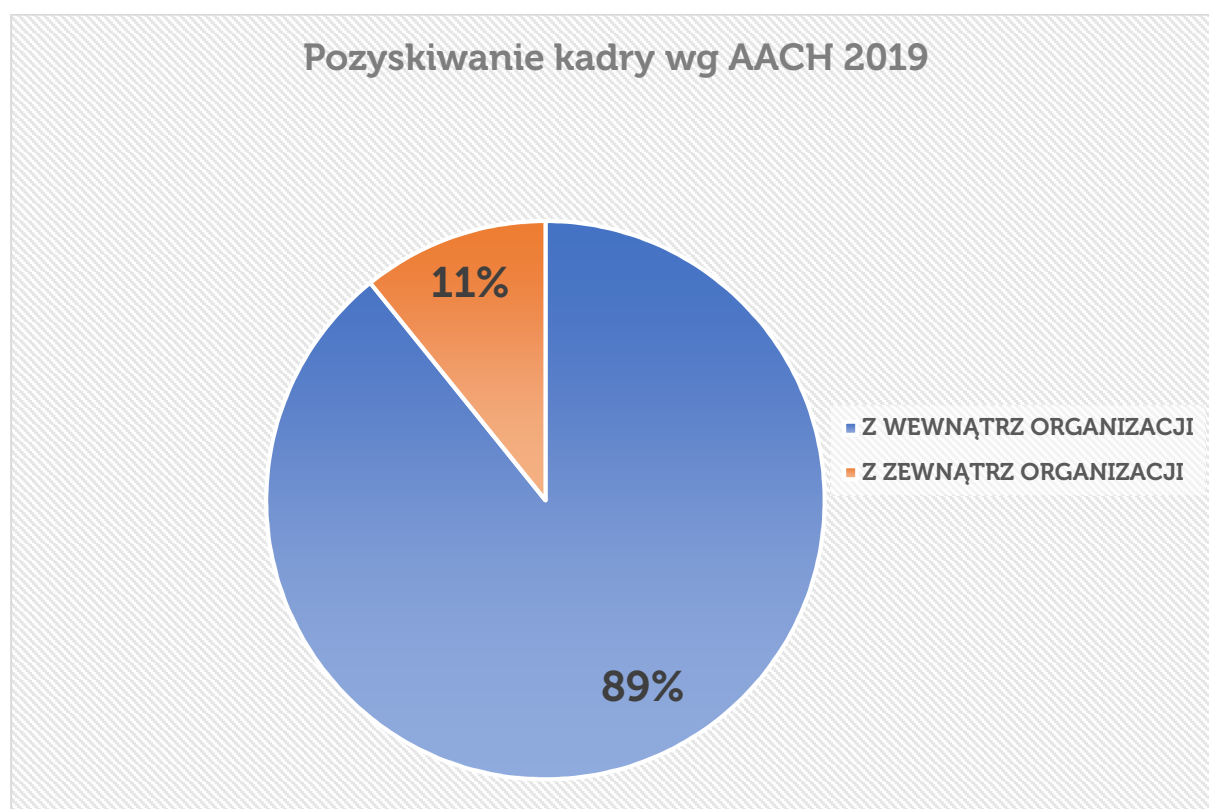
POZYSKIWANIE KADRY

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 Przrzeczeniem 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

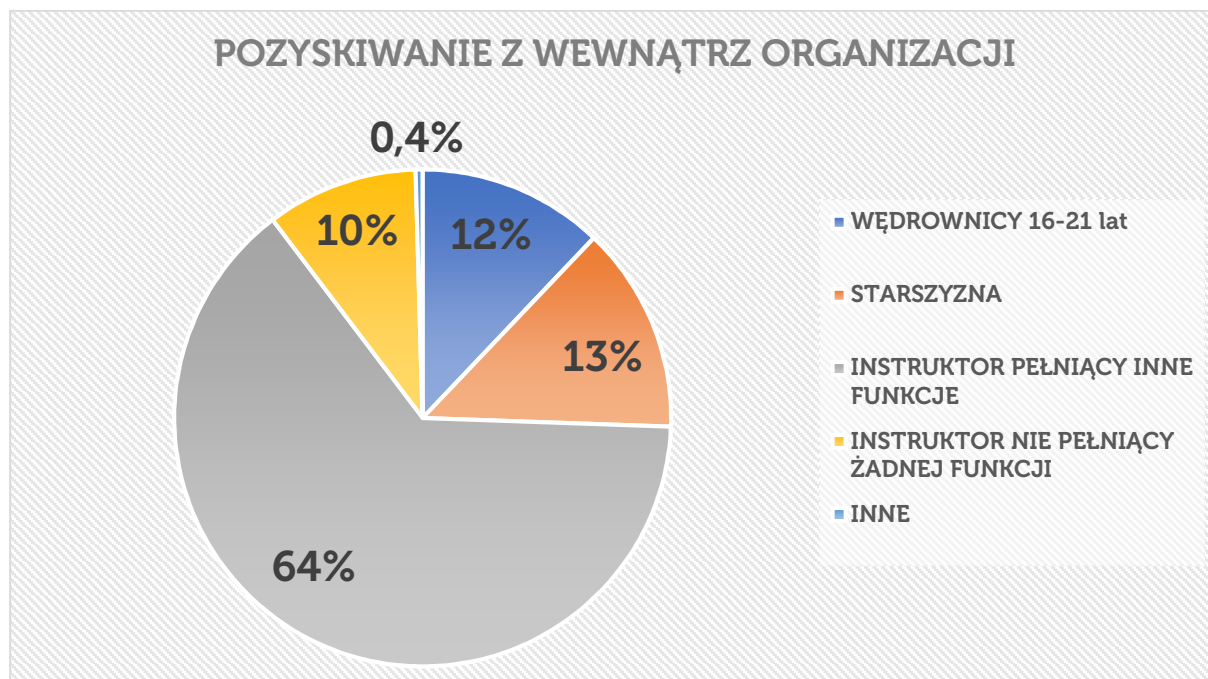
Do pełnienia funkcji instruktorskich na poziomie chorągwi wg AACH 2019⁶ pozyskano w sumie 250 osób⁷ z wewnątrz i z zewnątrz organizacji.



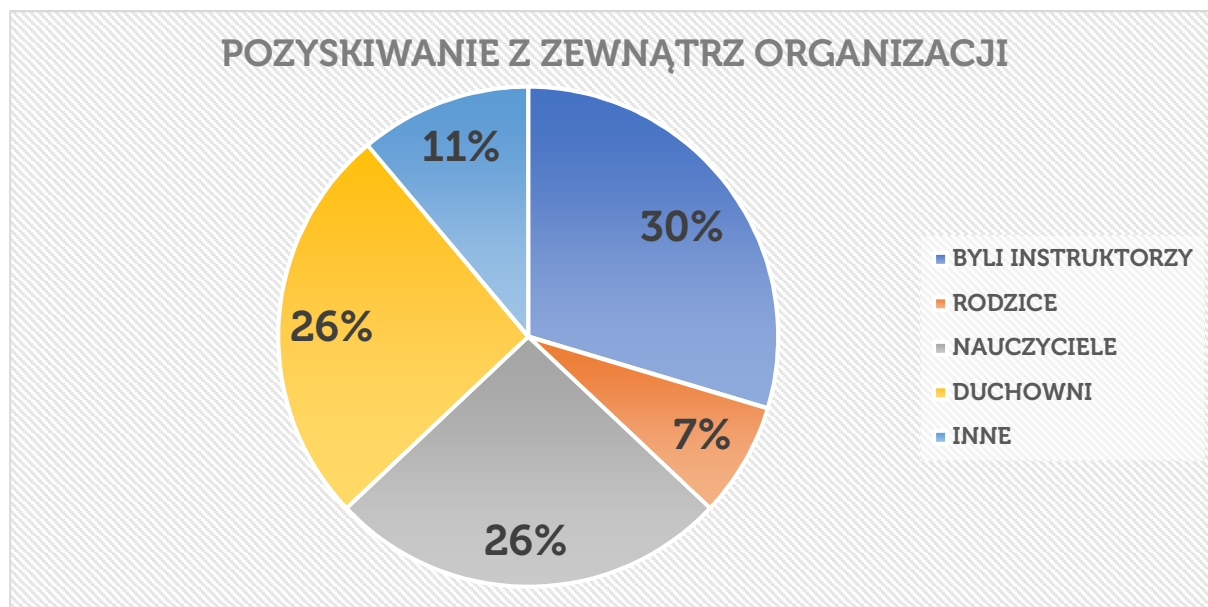
⁶ Dane z 16 chorągwi.

⁷ W pozostałych latach odpowiednio: 2015 – 376 osób, 2016 – 228 osób, 2017 – 215 osób, 2018 – 227 osób.

Do pełnienia funkcji instruktorskich na poziomie chorągwi wg AACH 2019 pozyskano w sumie 223 członków ZHP⁸. 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”.



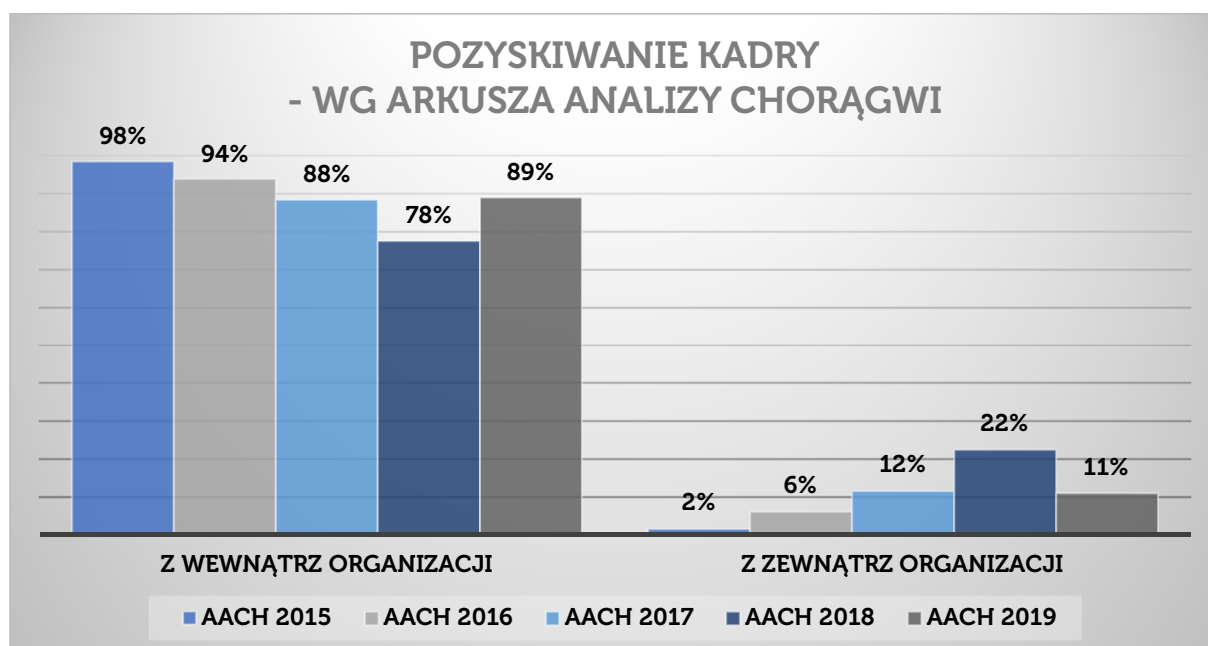
Do pełnienia funkcji instruktorskich na poziomie chorągwi wg AACH 2019 pozyskano w sumie 51 osób spoza ZHP⁹. W tej grupie znajdują się: byli instruktorzy, rodzice, nauczyciele, duchowni oraz inne osoby, niekwalifikujące się do pozostałych grup.



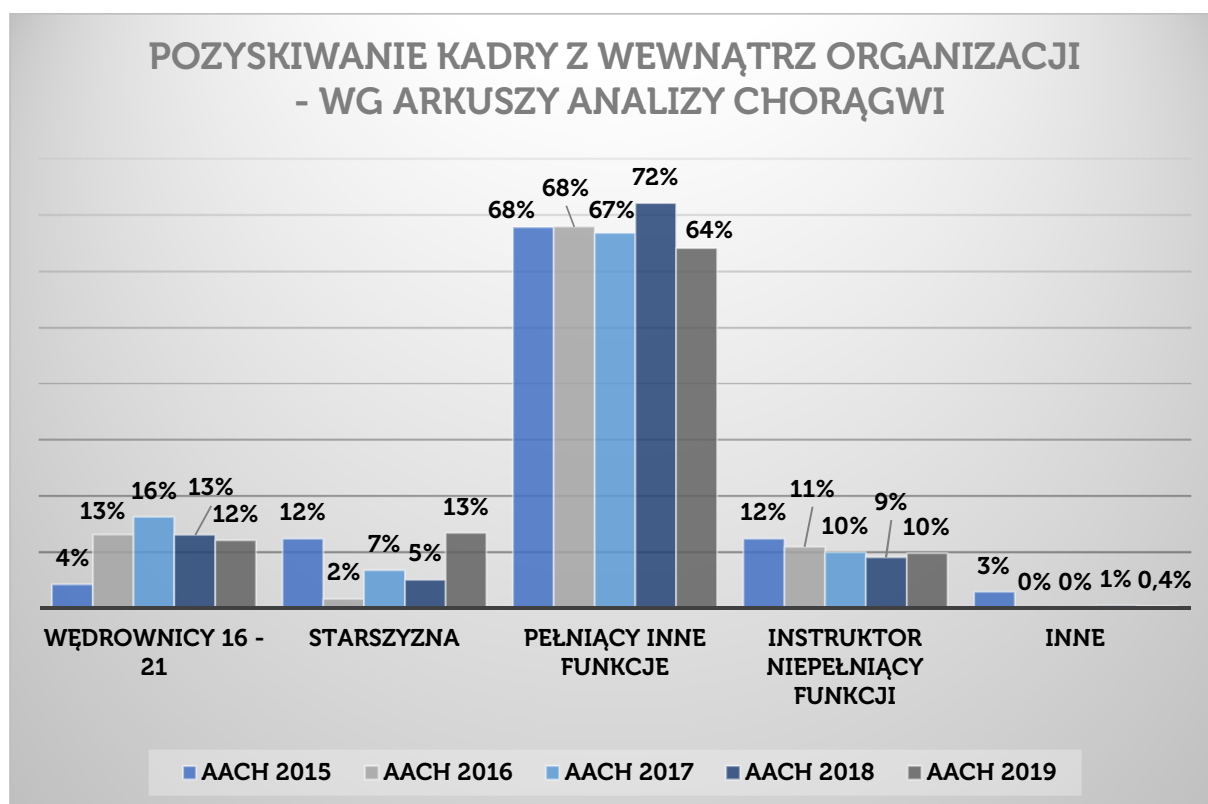
⁸ W pozostałych latach odpowiednio: 2015 – 370 osób, 2016 – 214 osób, 2017 – 190 osób, 2018 – 176 osób.

⁹ W pozostałych latach odpowiednio: 2015 – 6 osób, 2016 – 14 osób, 2017 – 25 osób, 2018 – 51 osób.

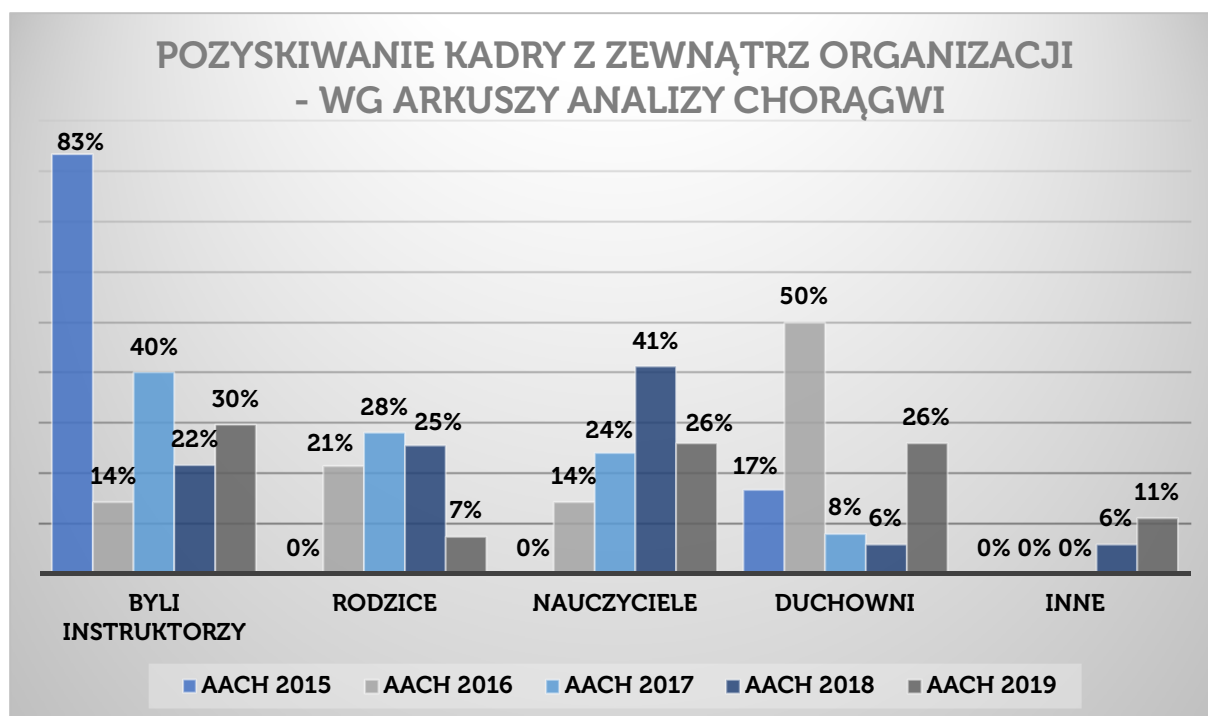
Na potrzeby ewaluacji porównano dane z Arkuszy Analizy Chorągwi. Należy mieć na uwadze fakt, że liczba chorągwi wypełniających arkusz w kolejnych latach była różna¹⁰. W poniższej tabeli podano, jaki procent kadry został pozyskany z wewnątrz organizacji, a jaki spoza niej.



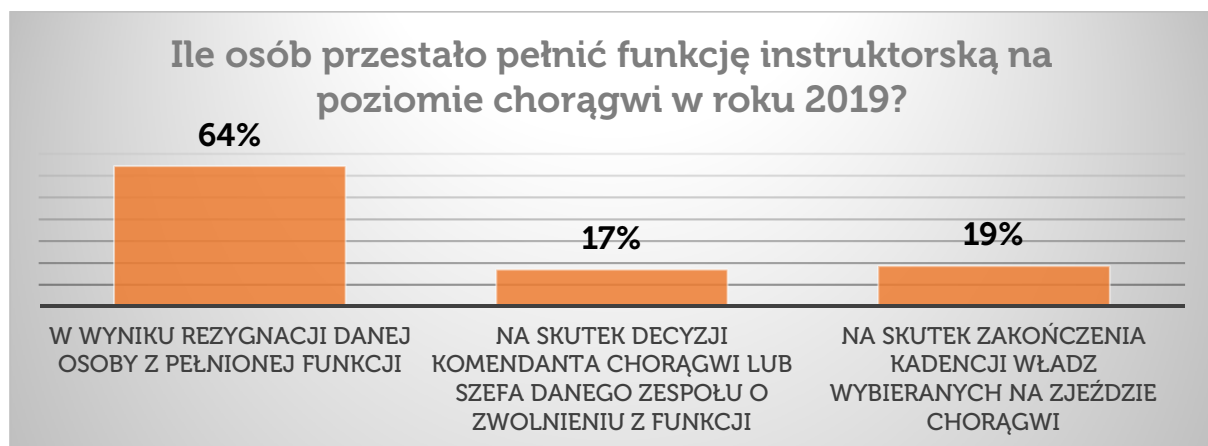
Na wykresach poniżej można prześledzić, z jakich grup pozyskiwano kadrę w rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej.



¹⁰ Na pytania dotyczące źródeł i liczby pozyskanej kadry odpowiedziało odpowiednio: AACH 2016 – 12 chorągwi, AACH 2017 – 16 chorągwi, AACH 2018 – 15 chorągwi.



Przy okazji analizy zagadnienia pozyskiwania kadry warto przyjrzeć się również jej odpływowi – wynikającemu zarówno z rezygnacji, jak i decyzji przełożonych. Pełnienie funkcji na poziomie chorągwi zakończyło 59 osób, z czego 38 na skutek rezygnacji, 10 zwolniono z funkcji¹¹, a 11 zakończyło kadencję (z racji tego, że nie był to rok zjazdów chorągwi, można domniemywać, że były to raczej rezygnacje z funkcji wybieranych na zjeździe zwykłym chorągwi). Na poniższym wykresie dane ukazano w ujęciu procentowym:



W AACH 2019 zapytano o to, czy znane są powody rezygnacji osób, które przestały pełnić funkcję instruktorską na poziomie chorągwi w roku 2019. Chorągwie wskazywały następujące powody rezygnacji:

- powody osobiste (zmiana sytuacji życiowej, priorytetów),
- zbyt duże obciążenie innymi obowiązkami (kilka funkcji jednocześnie, objęcie funkcji w komendzie hufca),
- brak czasu,

¹¹ W poprzednim roku odnotowano 63 rezygnacje i 26 zwolnień (dane z 15 chorągwi).

- nieopłacenie podstawowej składki członkowskiej,
- objęcie innej funkcji,
- zatrudnienie w ZHP,
- rezygnacja z nieznanych przyczyn.

WNIOSKI:

Byli instruktorzy stanowią największą grupę, która została pozyskana z zewnątrz organizacji do pełnienia funkcji na poziomie chorągwi – 30%. Na podobnym poziomie są nauczyciele i duchowni – po 26%. Najmniejszą grupę stanowią rodzice, może to wynikać z faktu, że na poziomie chorągwanym nie pracuje się bezpośrednio z dziećmi i młodzieżą, stąd kontakt z rodzicami i dotarcie do nich nie jest możliwe.

Największą grupą, która została pozyskana z wewnątrz organizacji na funkcję instruktorską stanowią instruktorzy pełniący inne funkcje – 64%. Kolejne 3 grupy – wędrownicy, starszyczna i instruktorzy nie pełniący innych funkcji – utrzymują się na podobnym poziomie (10–13%).

Patrząc na zestawienie danych z AACH z ostatnich 5 lat, w roku 2019 możemy zaobserwować wzrost pozyskanej kadry z wewnątrz organizacji, szczególnie spośród starszyny. W przypadku kadry pozyskanej z zewnątrz organizacji odnotowano generalny spadek, ale jednocześnie przybyło nam harcerskich kapelanów.

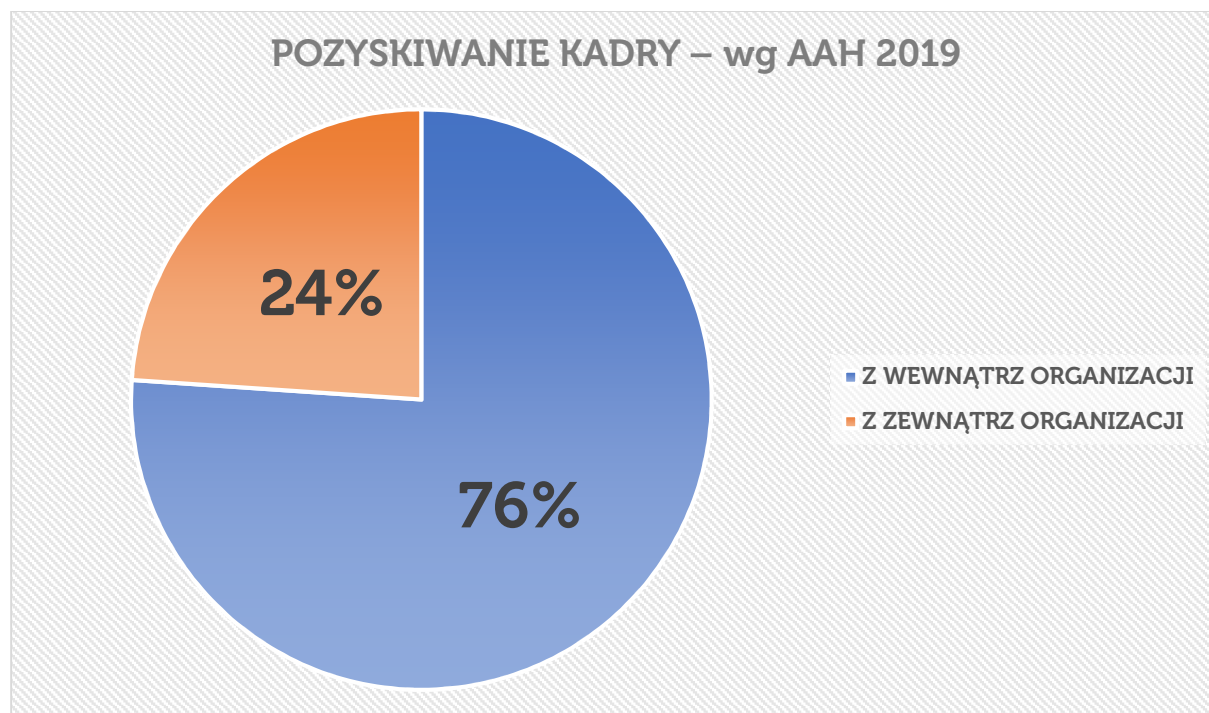
Wyraźnie widać znaczną przewagę ilości kadry pozyskanej w ostatnim roku w stosunku do liczby osób, które przestały pełnić funkcję instruktorską na poziomie chorągwi – 2:1, to budujące, zwłaszcza w kontekście ilości zadań i potrzeb, jakie często sygnalizują hufce, a także ciągłości pełnienia funkcji.

REKOMENDACJE:

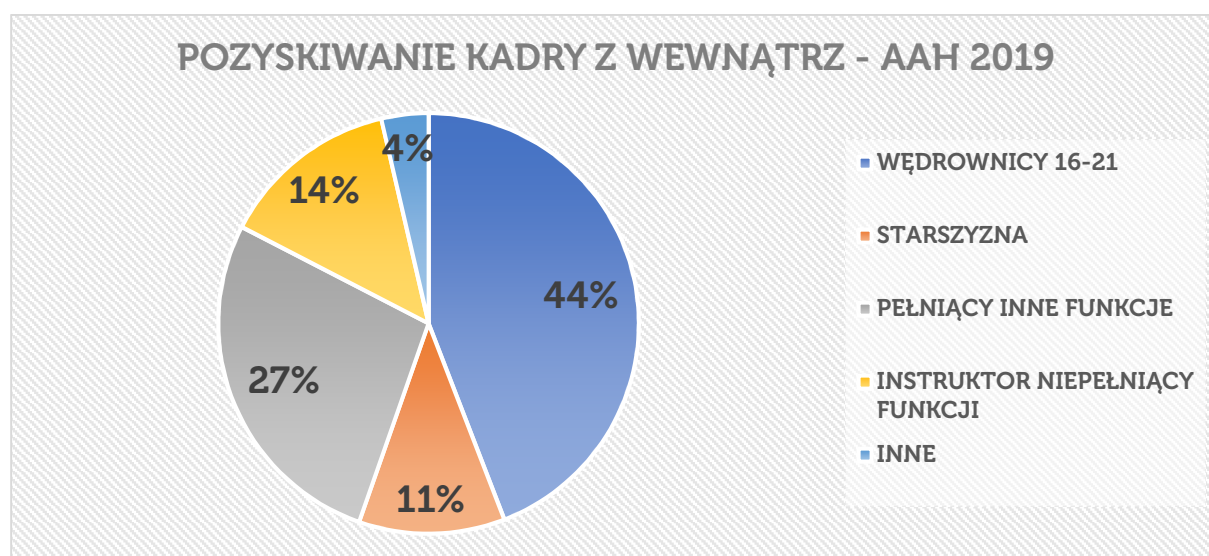
- Warto już na poziomie pozyskiwania kadry, położyć duży nacisk na pracę z opisem funkcji, tak by instruktor podejmujący się kolejnej funkcji miał świadomość, jakie zadania będzie realizował i ile czasu będzie potencjalnie im poświęcał. To ważne, zwłaszcza, że bardzo często jako powody rezygnacji z funkcji instruktorskiej na poziomie chorągwi wskazywano zbyt duże obciążenie innymi zadaniami czy brak czasu.
- Warto pogłębić wiedzę na temat wędrowników pozyskiwanych jako kadra na funkcje instruktorskie w chorągwi, do jakich zespołów najczęściej są pozyskiwani oraz, jakie są ich dalsze losy (czy realizują próby instruktorskie, a może wybierają drogę kadry wspierającej?).
- W przyszłorocznym AACH warto zamiast odpowiedzi otwartych na pytania o rezygnację zastosować kafeterię rozwiązań, bazując na odpowiedziach z bieżącego roku.

POZYSKIWANIE KADRY NA POZIOMIE HUFCA

Według AAH 2019 przeważająca większość osób pełniących funkcje instruktorskie w hufcu pozyskana została w drodze rekrutacji wewnętrznej (76%), zaś 1/4 kadry pozyskano spoza organizacji. Łącznie w hufcach¹² pozyskano 2106 osób z wewnątrz i z zewnątrz organizacji. Poniżej znajduje się wykres, który przedstawia stosunek procentowy kadry pozyskanej z zewnątrz organizacji do kadry pozyskanej z wewnątrz organizacji.

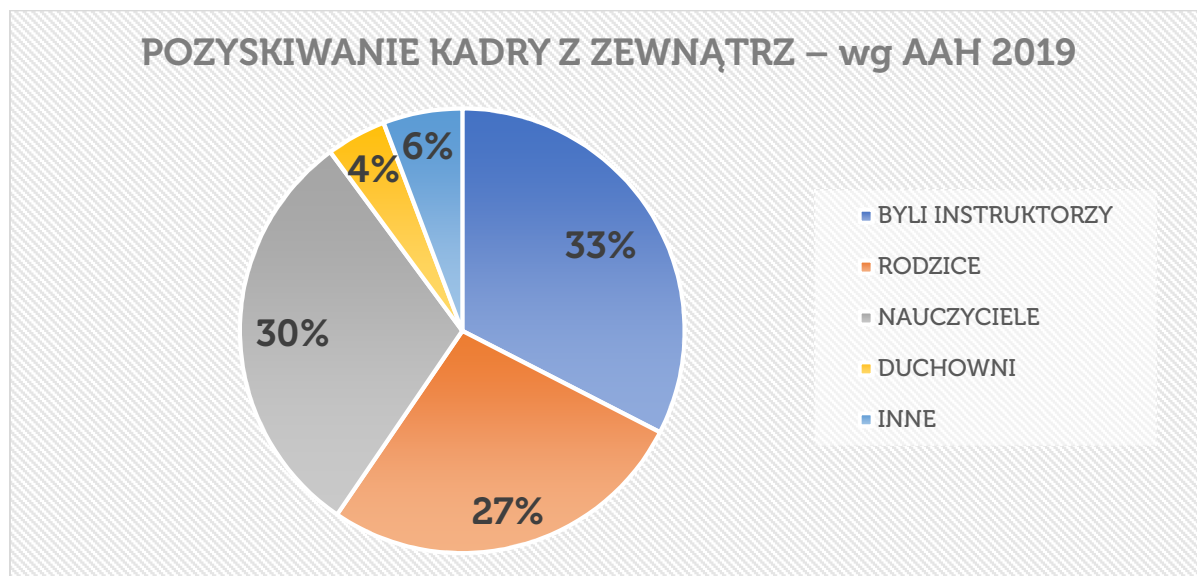


Największą grupę kadry pozyskanej do pełnienia funkcji z wewnątrz organizacji stanowią wędrownicy i jest to 44%. Następną dużą grupą są osoby pełniące inne funkcje – 27%. Starszysza i instruktorzy niepełniący funkcji stanowią razem 1/4 kadry pozyskanej do pełnienia funkcji spośród członków ZHP. Szczegółowe dane obrazuje wykres:

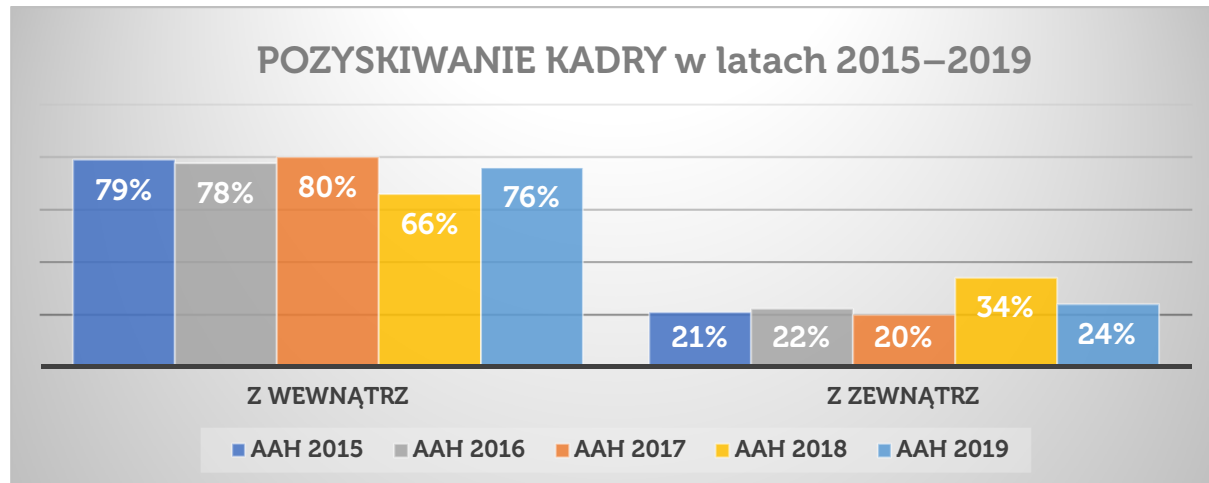


¹² W 271 hufcach na 341 istniejących (co stanowi 79% wszystkich hufców).

1/3 kadry pozyskanej z zewnątrz organizacji stanowią byli instruktorzy ZHP, powracający do organizacji. Dwie kolejne duże grupy, z których pozyskiwana jest kadra to nauczyciele oraz rodzice zuchów i harcerzy. Szczegółowe dane obrazuje wykres:



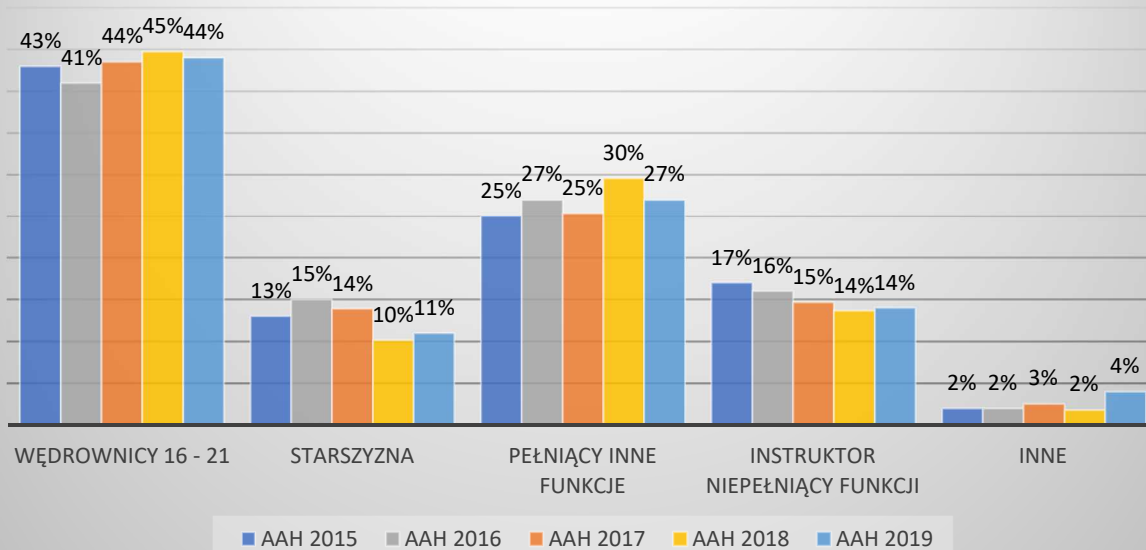
Na potrzeby ewaluacji niezbędne jest porównanie powyższego zestawienia z danymi z arkuszy z lat poprzednich. Należy mieć na uwadze fakt, że liczba hufców wypełniających arkusz w kolejnych latach była różna¹³. W poniższej tabeli podano, jaki procent kadry został pozyskany z wewnątrz organizacji, a jaki spoza niej w kolejnych latach.



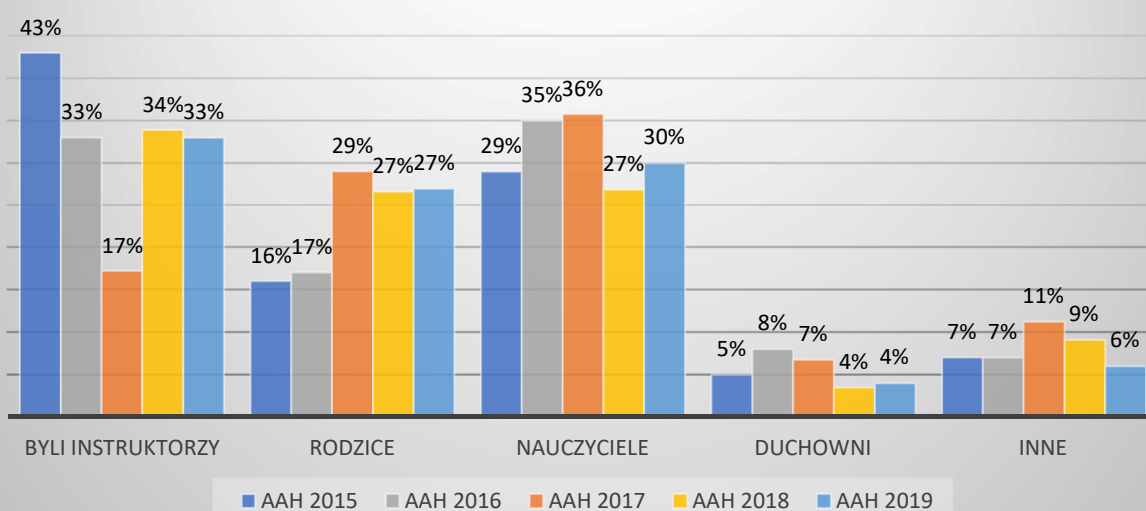
Na wykresach poniżej można prześledzić, ile kadry pozyskano w rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej w kolejnych latach z poszczególnych grup (udział procentowy). Liczba kadry pozyskanej z poszczególnych grup, co prawda, różni się w kolejnych latach, ale nie widać wyraźnego trendu spadkowego ani wzrostowego w żadnej z grup.

¹³ 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 hufców, AAH 2019 – 271 hufców.

POZYYSKIWANIE KADRY Z WEWNĄTRZ w latach 2015–2019



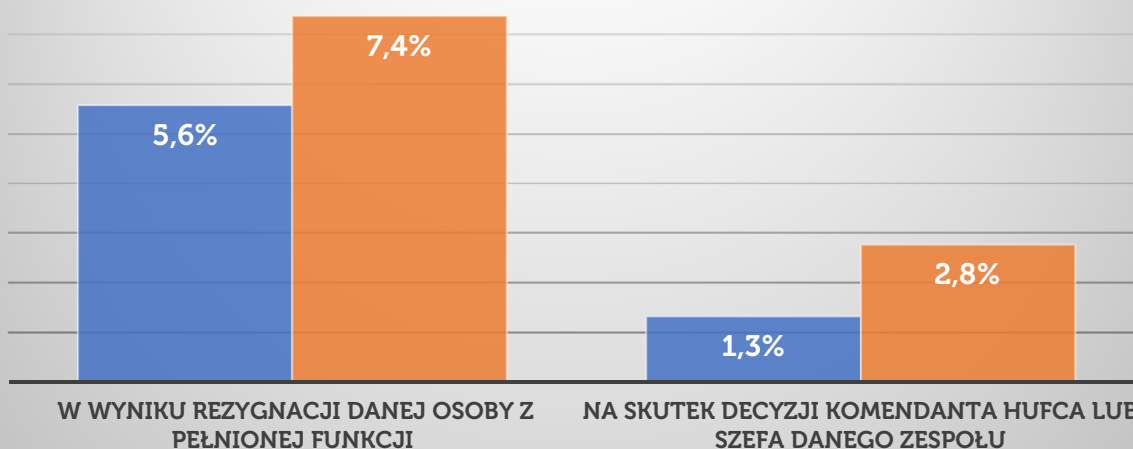
POZYYSKIWANIE KADRY W HUFCE Z ZEWNĄTRZ w latach 2015–2019



Z danych zgromadzonych w ramach AAH 2019 wynika, że 716 osób zrezygnowało z pełnionej funkcji na skutek rezygnacji, natomiast 268 osób przestało pełnić funkcję instruktorską na skutek decyzji komendanta hufca lub szefa zespołu. 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). W 2019 roku 9714 osób pełniło funkcje instruktorskie w hufcach¹⁴ (w tej liczbie są drużynowi). Dane zostały zestawione z rokiem ubiegłym.

¹⁴ W 271 hufcach na 341 istniejących (co stanowi 79% wszystkich hufców).

Liczba osób, które przestały pełnić funkcję instruktorską w porównaniu do całkowitej liczby osób pełniących funkcje instruktorskie w roku 2019



W AAH 2019 zapytano hufce o to, czy znane są powody rezygnacji instruktorów z pełnionych funkcji? Poniższa tabela przedstawia najczęstsze odpowiedzi wraz z częstotliwością ich występowania.

Lp.	Czy znane są powody rezygnacji instruktorów z pełnionej funkcji?	Liczba instruktorów, która zrezygnowała z tego powodu	%
1.	Z powodów rodzinnych/osobistych	39	21%
2.	Zmiana miejsca zamieszkania (w związku z podjęciem studiów/pracą)	34	19%
3.	Demotywacja, niechęć	20	11%
4.	Odejście z ZHP, nieopłacenie składki członkowskiej	20	11%
5.	Inne	18	10%
6.	Duża ilość obowiązków, brak czasu	17	9%
7.	Wychowanie następcy	14	8%
8.	Powód nieznany	15	8%
9.	Przejsie na emeryturę	6	3%

Dominującym powodem rezygnacji z funkcji są szeroko rozumiane powody rodzinne i osobiste, co w połączeniu ze zmianami związanymi z rozwojem zawodowym (studiami i pracą) oraz brakiem czasu stanowi niemal połowę odpowiedzi. Jedynie 8% rezygnacji związanych było z wychowaniem następcy.

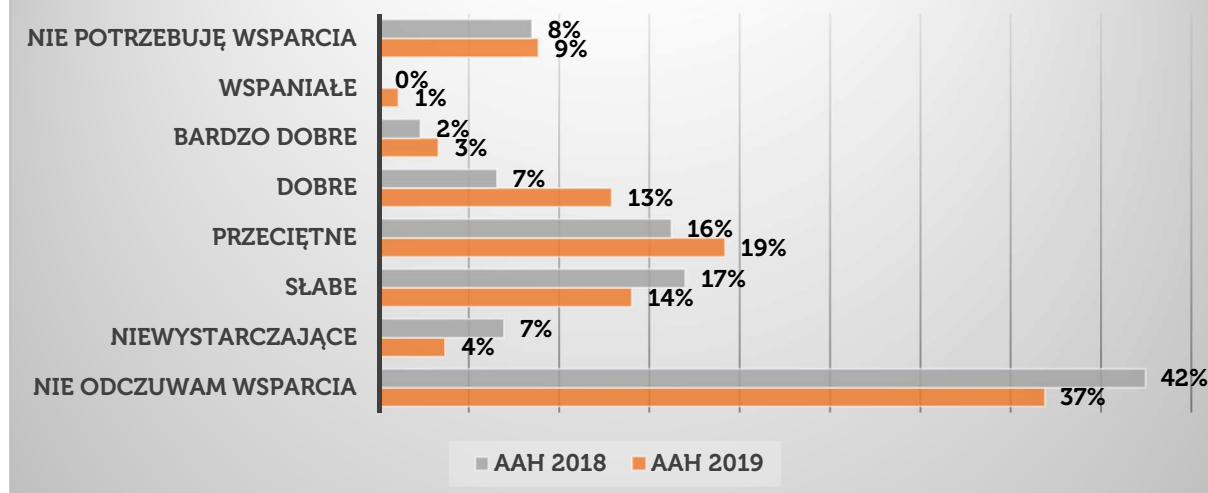
Zadano również pytanie, o to z jakiego powodu instruktorzy zostali zwolnieni z pełnionej funkcji przez komendanta hufca? Tabela prezentuje odpowiedzi, jakich udzieliły hufce wraz z częstotliwością ich występowania.

Lp.	Czy znane są powody zwolnienia instruktora z pełnionej funkcji?	Liczba instruktorów, która zrezygnowała z tego powodu	%
1.	Zła ocena pracy, niewywiązywanie się z obowiązków, unikanie kontaktu	16	27%
2.	Nieopłacona składka członkowska	11	18%
3.	Zmiana sytuacji rodzinnej lub zawodowej	9	15%
4.	Nieprzestrzeganie przepisów ZHP, wyrok sądu harcerskiego	4	7%
5.	Zakończenie kadencji władz	4	7%
6.	Wychowanie następcy	3	5%
7.	Rozwiązanie jednostki/zespołu	3	5%
8.	Inne	5	8%
9.	Powód nieznany	5	8%

Bardzo mała ilość respondentów AAH odpowiedziała na pytanie, z jakiego powodu instruktorzy byli zwalniani z funkcji przez komendanta hufca (jedynie 19,9%), w tym aż 8% deklaruje brak wiedzy na ten temat. Dominuje zła ocena pracy instruktora, ustanie członkostwa w związku z nieopłaconą składką członkowską oraz ponownie sytuacja rodzinna.

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 ośmiu możliwości. W poniższej tabeli porównano odpowiedzi hufców z ostatnich 2 lat:

Wsparcie, jakie uzyskał hufiec w zakresie pozyskiwania kadry



W roku 2019 spośród 271 hufców 100 wskazało, że nie odczuwa wsparcia ze strony komendy chorągwi, zaś 52 hufce wskazały, że otrzymują wsparcie na poziomie przeciętnym – i są to dwie najczęściej wybierane odpowiedzi. 3 hufce oceniły wsparcie komendy chorągwi jako wspaniałe – to ciekawostka warta uwagi, jako że w roku 2018 żaden hufiec nie udzielił takiej odpowiedzi.

WNIOSKI:

W badanych hufcach 76% kadry pozyskano z wewnątrz organizacji – najwięcej kadry w tych grupach, które są jednocześnie najbardziej aktywne i zaangażowane (wędrownicy i instruktorzy pełniący już inne funkcje). To naturalne zjawisko może nieść ze sobą pewne ryzyko – z jednej strony szybkiego odpływu kadry w wieku wędrowniczym (pozyskujemy jej najwięcej, ale pytanie na jak długo?) oraz wypalenia kadry, która pełni jednocześnie kilka funkcji.

Udział osób pozyskanych z zewnątrz organizacji w ostatnim roku stanowił 24%. Odsetek kadry pozyskanej z zewnątrz organizacji znacznie zmalał w stosunku do roku ubiegłego (wracając do tendencji z lat 2015–2017), jest to zjawisko o tyle niepokojące, że kadra, którą pozyskujemy z zewnątrz, to głównie osoby pełnoletnie, często ze stabilną sytuacją rodzinno-zawodową, które nie migrują ze względu na studia czy pracę.

Zastanawiająca jest niska rotacja na funkcjach instruktorskich w 2019 r. w kontekście roku zjazdowego w hufcach – przy okazji wyborów zmieniają się składy władz statutowych, ale są także rotacje w zespołach instruktorskich hufca. Po sprawdzeniu w jakich miesiącach poszczególne hufce wypełniły AAH okazało się, że: 36 zrobiło to we wrześniu 2019, 146 w październiku 2019, 66 w listopadzie 2019, 19 w grudniu 2019 i 4 na początku 2020. Można domniemywać, że duża część wypełniała arkusz przed zjazdem hufca, na którym nastąpiły zmiany na funkcjach w komendzie.

Ocena wsparcia, jakie hufiec uzyskuje od komendy chorągwi w zakresie pozyskiwania kadry, wypadła niekorzystnie – ponad połowa hufców ocenia je jako niewystarczające

i słabe albo nie odczuwa go w ogóle. Część hufców (9%) określiła się jako niepotrzebująca wsparcia w tym zakresie.

Brakuje nam wiedzy dotyczącej dobrych praktyk z hufców, które osiągają dobre wyniki w pozyskiwaniu kadry (z wewnątrz i zewnątrz organizacji), a także z chorągwi, które skutecznie wspierają swoje hufce w tym obszarze (m.in. tych które wysoko oceniły swoją chorągiew).

REKOMENDACJE:

- Warto zbadać losy kadry pozyskanej z zewnątrz organizacji, w kontekście funkcji, jakie podejmują i jak długo je pełnią. Poznając motywacje tej grupy kadry, łatwiejsze będzie przygotowanie narzędzi i poradnictwa dla hufców, jak pozyskiwać kadrę z zewnątrz i przede wszystkim jak ją utrzymać.
- W roku zjazdów hufców i odpowiednio zjazdów chorągwi warto byłoby dodać w pytaniu dot. odejścia z funkcji dodatkową odpowiedź: „w wyniku zakończenia kadencji władz”.
- Warto zebrać doświadczenia środowisk różnych chorągwi o systemowych metodach pozyskiwania kadry z wewnątrz i z zewnątrz organizacji, a także wykorzystać doświadczenia organizacji skautowych oraz poradnictwo opracowane przez WOSM. By zwiększyć dostępność takich materiałów należy rozważyć różne formy upowszechniania np. w ramach zbiórek pracy z kadrą, ogólnodostępnego dla hufców i chorągwi webinarium, przetłumaczenia i udostępnienia fragmentów poradnictwa WOSM.
- Warto dotrzeć do hufców, które bardzo wysoko oceniły wsparcie ze strony komendy chorągwi i upowszechnić konkretne dobre praktyki, które są dla nich najlepszą formą wsparcia.

KSZTAŁCENIE KADRY

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

DZIAŁANIE ZESPOŁÓW KADRY KSZTAŁCĄCEJ NA POZIOMIE CHORĄGWI

Według stanu na koniec roku 2019 w 16 chorągwiach ZHP funkcjonował formalnie powołany zespół odpowiedzialny za kształcenie kadry (nie istniał w chorągwi Ziemi Lubuskiej, ale formy kształcenia były planowane i przygotowywane). W 8 chorągwiach istnieją szkoły instruktorskie. Poniżej zestawienie wraz z informacją o stażu zespołu.

CHORĄGIEW	Nazwa ChZKK/SI	Rok powstania
BIAŁOSTOCKA	Chorągwianna Szkoła Instruktorska „Lumi”	(2004) SI od 2018
DOLNOŚLĄSKA	Chorągwianna Szkoła Instruktorska „Młyn”	(2014)* SI od 2015
GDAŃSKA	Chorągwianna Szkoła Instruktorska „MAK”	(1997)* SI od 2005
KIELECKA	Chorągwianny Zespół Kadry Kształcącej	2015
KRAKOWSKA	Chorągwianny Zespół Kadry Kształcącej „Wierchy”	2011
KUJAWSKO-POMORSKA	Chorągwianna Szkoła Instruktorska „Quercus”	(2004**) SI od 2018
LUBELSKA	Chorągwianny Zespół Kadry Kształcącej	2017
ŁÓDZKA	Chorągwianna Szkoła Instruktorska „Osnowa”	(1998)** SI od 2009
MAZOWIECKA	Chorągwianny Zespół Kadry Kształcącej „Wierzby”	2015 (z przerwą w 2019)
OPOLSKA	Chorągwianny Zespół Kadry Kształcącej	2013
PODKARPACKA	Chorągwianny Zespół Kadry Kształcącej	2004**
STOŁECZNA	Chorągwianna Szkoła Instruktorska „Iluminacja”	(2012)* SI od 2014
ŚLĄSKA	Chorągwianna Szkoła Instruktorska „Iskra”	(...)* SI od 2005
WARMIŃSKO-MAZURSKA	Chorągwianny Zespół Kadry Kształcącej „Rzeka”	2015
WIELKOPOLSKA	Chorągwianna Szkoła Instruktorska „Szkoła Wodzów”	(2000)* SI od 2006
ZACHODNIOPOMORSKA	Chorągwianny Zespół Kadry Kształcącej „Kompas”	2009
ZIEMI LUBUSKIEJ	Chorągwianny Zespół Kadry Kształcącej	2016

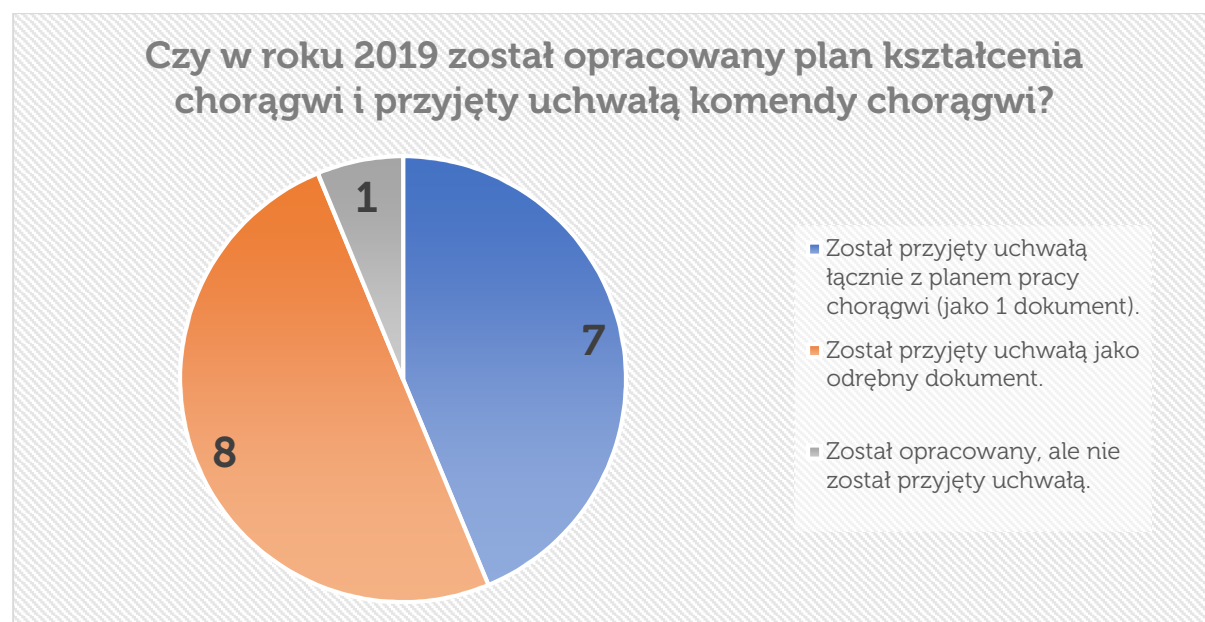
* rok powstania ChZKK

** co najmniej od tego roku

Zgodnie z Uchwałą Głównej Kwatery ZHP nr 173/2017 z dnia 3 stycznia 2017 r. w sprawie dokumentów dotyczących pracy z kadrami 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. Szefowie zespołów i komendanci szkół, którzy zostali powołani na funkcje przed tą datą powinni byli ten wymóg uzupełnić. Obecnie w 15 chorągwiach funkcjonują zespoły spełniające wymogi formalne w świetle ww. uchwały, w przypadku zespołów w chorągwiach: Opolskiej i Ziemi Lubuskiej ich szefowie nie posiadają ZOKK.

REALIZACJA KSZTAŁCENIA NA POZIOMIE CHORĄGWI

Plan kształcenia to obowiązkowy dokument, który powinien być tworzony przez SI/ChZKK w porozumieniu z innymi zespołami działającymi na poziomie chorągwi i powinien odpowiadać na potrzeby hufców. W AACH 2019 zapytano komendy chorągwi czy plan został opracowany i przyjęty uchwałą komendy. 15 komend opracowało i przyjęło plan kształcenia, zaś w 1 przypadku plan został opracowany, ale zabrakło uchwały o jego przyjęciu (brak komendy chorągwi i przyjętego planu pracy).



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 2019 oraz od szefów SI/ChZKK.

LICZBA KURSÓW W ROKU 2019								
	PHM.	KOMENDANCI SZCZEPÓW	NAMIESTNICY	KADRA KSZTAŁCĄCA	KSI	KOMEND HUFCÓW	PWD. 35+	KURS DRUŻ. 35+
BIAŁOSTOCKA	2	0	0	2	0	0	1	0
DOLNOŚLĄSKA	2	0	0	0	1	0	0	0
GDAŃSKA	2	0	1	1	0	0	1	1

KIELECKA	0	0	0	1	1	0	0	0
KRAKOWSKA	2	0	0	0	1	0	0	0
KUJAWSKO-POMORSKA	1	1	0	1	0	1	1	0
LUBELSKA	1	0	0	0	0	0	1	0
ŁÓDZKA	3	1	0	0	0	0	0	0
MAZOWIECKA	1	0	0	0	0	0	1	1
OPOLSKA	2	0	0	1	0	0	0	0
PODKARPACKA	1	0	0	1	0	0	0	0
STOŁECZNA	2	1	1	2	0	0	1	1
ŚLĄSKA	3	0 ¹⁵	0	2	0	0	1	0
WARMIŃSKO-MAZURSKA	1	0	0	1	0	0	0	1
WIELKOPOLSKA	3	0	0	3	1	0	1	0
ZACHODNIOPOMORSKA	1	0	0	1	0	0	0	0
ZIEMI LUBUSKIEJ	0	0	0	0	0	0	0	0
RAZEM	27	3	2	16	4	1	8	4

W AACH 2019 zapytano również chorągwie¹⁶ o to, jaka była liczba uczestników kursów organizowanych na poziomie chorągwi. Odpowiedzi zostały zaprezentowane w poniższej tabeli:

LICZBA UCZESTNIKÓW KURSÓW W ROKU 2019								
	PHM.	KOMENDA CI SZCZEPÓW	NAMIESTNICY	KADRA KSZTAŁCĄCA	KSI	KOMEND HUFCÓW	PWD. 35+	KURS DRUŻ. 35+
BIAŁOSTOCKA	26	0	0	20	0	0	6	0
DOLNOŚLĄSKA	24	0	0	0	15	0	0	0
GDAŃSKA	34	0	17	20	0	0	15	15
KIELECKA	0	0	0	12	5	0	0	0
KRAKOWSKA	28	0	0	0	12	0	0	0
KUJAWSKO-POMORSKA	21	14	0	15	0	18	19	0
LUBELSKA	15	0	0	0	0	0	12	0
ŁÓDZKA	55	11	0	0	0	0	0	0
MAZOWIECKA	22	0	0	0	0	0	16	16
OPOLSKA	46	0	0	12	0	0	0	0
PODKARPACKA	16	0	0	14	0	0	0	0
STOŁECZNA	27	12	13	25	0	0	35	35
ŚLĄSKA	60	0	0	40	0	0	15	0
WARMIŃSKO-MAZURSKA	9	0	0	7	0	0	0	25

¹⁵ Rozpoczął się kurs komendantów szczepów, który był kontynuowany w roku 2020 – zostanie uwzględniony w przyszłorocznej ewaluacji.

¹⁶ Dane pochodzą z 17 chorągwi (pozyskane w ramach AACH 2018 oraz bezpośrednio od chorągwi, które nie wypełniły arkusza w tym roku).

WIELKOPOLSKA	45	0	0	27	32	0	14	0
ZACHODNIOPOMORSKA	12	0	0	11	0	0	0	0
ZIEMI LUBUSKIEJ	0	0	0	0	0	0	0	0
RAZEM	440	37	30	203	64	18	132	91

Warto przyrzeć się również temu, jak zmieniała się liczba poszczególnych kursów organizowanych przez SI/ChZKK w ciągu ostatnich kilku lat. Zestawienie obejmujące lata 2015–2019 widoczne jest w tabeli poniżej.

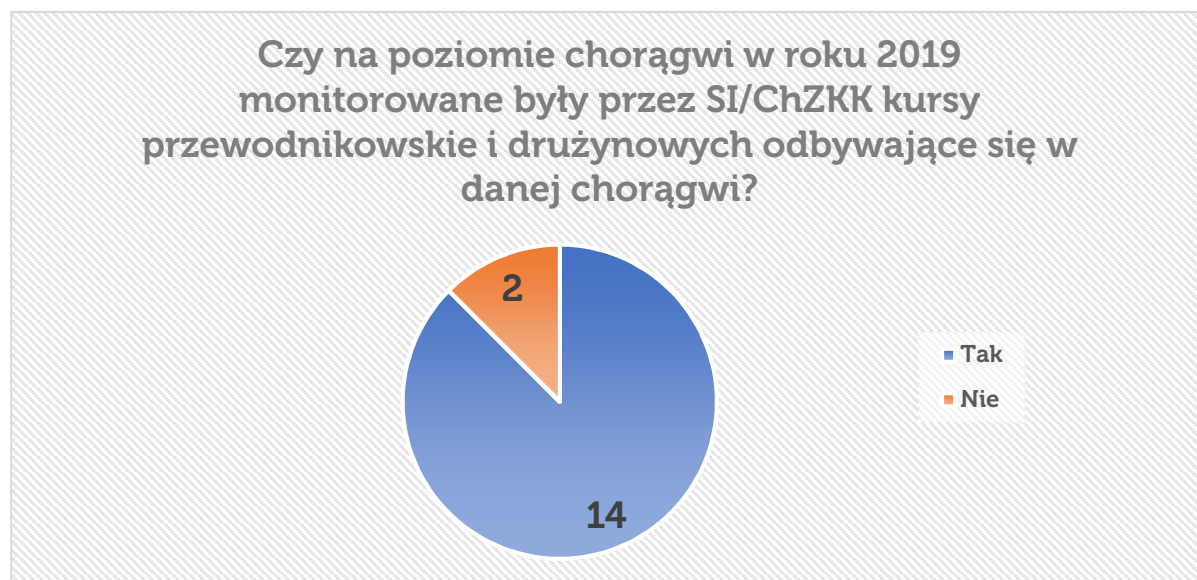
LICZBA KURSÓW w latach 2015–2019								
	PHM.	KOMENDANCI SZCZEPÓW	NAMIESTNICY	KADRA KSZTAŁCĄCA	KSI	KOMEND HUFCÓW	PWD. 35+	KURS DRUŻ. 35+
2015	24	3	1	9	8	4	5	1
2016	24	5	3	13	10	7	8	3
2017	27	4	6	13	11	4	14	4
2018	27	4	4	18	6	2	13	5
2019	27	3	2	16	4	1	8	4

W AACH 2019 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 opiekunów prób częściej niż raz w roku.

Jakie inne formy kształcenia zostały przeprowadzone na poziomie chorągwi w roku 2019 (kursy, warsztaty, seminaria, konferencje itp.)?	Liczba chorągwi, w których przeprowadzono podobne formy ⁴
Warsztaty metodyczne	11
Warsztaty dla opiekunów prób instruktorskich	8
LIDER+	7
Kursy specjalnościowe	6
Warsztaty dla KK	6
Warsztaty dla komend hufców (odprawy, seminaria, fora)	5
Konferencja harcmistrzowska	3
Warsztaty dla organizatorów HALiZ	3
Warsztaty RODO	3
Warsztaty dla członków hufcowych KSI	2
Warsztaty komunikacji i promocji	2

NADZÓR I WSPARCIE KSZTAŁCENIA NA POZIOMIE CHORĄGWI

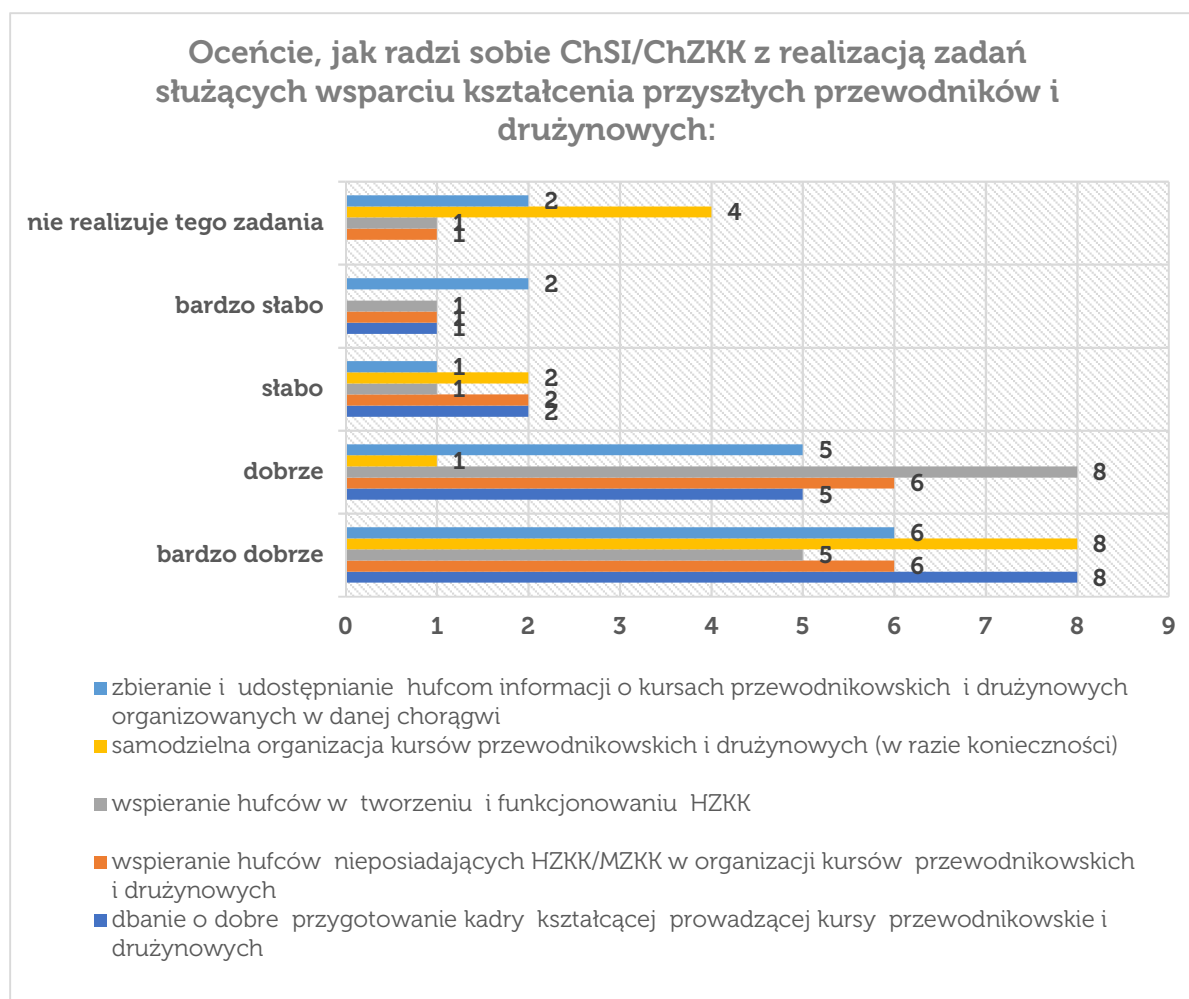
W AACH 2019 po raz pierwszy zapytano komendy chorągwi o to, czy monitorują kursy przewodnikowskie i drużynowych pod względem jakościowym oraz realizacji zapotrzebowania na te kursy w chorągwi. W większości chorągwi to zadanie jest realizowane.



Komendy, które monitorują kursy przewodnikowskie i drużynowych zapytano o to, jakie były efekty prowadzonych przez nich działań. Większość ChZKK i SI deklaruje wsparcie HZKK i MZKK w zakresie kształcenia drużynowych (kursy pwd. i metodyczne). Dzieje się to przy pomocy różnych środków, takich jak na przykład:

- 4 z ChZKK i SI prowadzą akredytację kursów przewodnikowskich i drużynowych, szczególnie tam, gdzie w hufcach brak HZKK lub MZKK,
- 3 zespoły wizytują wszystkie hufcowe formy kształcenia, udzielając im wsparcia merytorycznego (często prowadząc zajęcia), a także dając sobie szansę na bieżące reagowanie na niedociągnięcia,
- 5 zespołów opiniuje plany kursów, udzielając informacji zwrotnej, zespoły prowadzą także ewaluację takich form,
- Jedna z SI prowadzi stały kontakt bezpośredni z działającymi HZKK i MZKK, poprzez reprezentację osób z prawie każdego HZKK i MZKK w składzie szkoły.

2 komendy, które kursów nie monitorują zapytano o to, z jakiego powodu tego nie robią. W jednym przypadku wynikało to ze zbyt małej ilości osób w składzie ChZKK w stosunku do ilości zadań, co spowodowało, że nie mogli zająć się tym tematem. W drugim przypadku mamy do czynienia z małą chorągwią, w której członkowie ChZKK wchodzi jednocześnie w skład hufcowych ZKK i w ten sposób zapewniony jest zarówno monitoring, jak i zbierane informacje o zapotrzebowaniu na kursy.



W AACH 2019 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 ⁵
Stały kontakt i bieżące rozwiązywanie problemów w tym: „Czerwony telefon”, konferencja na komunikatorze	9
Zbiórki Pracy z Kadra	4
Wsparcie w organizacji kursów: poszukiwanie kadry, prowadzenie zajęć	3
Materiały metodyczne i wydawnictwa	3
Wdrażanie warsztatów LIDER+	2
Wsparcie przy przyznawaniu OKK	1
Formy ogólnopolskie np. Złot Kadry, konferencje	1

W AACH 2019 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.

Jakiego wsparcia udziela ChSI/ChZKK hufcowym i międzyhufcowym ZKK w zakresie kształcenia kadry (innego niż szkolenie kadry hufców)?	Liczba chorągwi, w których przeprowadzono podobne formy⁶
Konsultacje programów kursów hufcowych	6
Wsparcie indywidualne wg potrzeb środowiska: wizyty w hufcach, rozmowy, analiza potrzeb	6
Wsparcie organizacji kursów: wsparcie komend kursów, prowadzenie zajęć, materiały programowe	5
Wsparcie przy zdobywaniu OKK	3
Warsztaty dla KK	3
Warsztaty metodyczne	2
Zbiórka pracy z kadrą/zlot instruktorów	2
Akredytacja form hufcowych	1

WNIOSKI:

Aktualnie nie wszystkie chorągwie ZHP są uprawnione do samodzielnej organizacji kształcenia w świetle obowiązujących przepisów (braki w OKK w 2 zespołach), jest to jednak sytuacja lepsza w porównaniu z rokiem ubiegłym, gdy problem ten dotyczył 5 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 (16 kursów). Organizowane przez ChZKK i SI formy odpowiadają na potrzeby osób zdobywających stopnie instruktorskie, ale maleje liczba kursów przygotowujących do funkcji (namiestnicy, komendy hufców, szczepowi, KSI). Wyjątek stanowią, wciąż niezwykle popularne, kursy kadry kształcącej. Niewiele zespołów podejmuje się kształcenia tzw. kadry 35+, która mogłaby stanowić duży zastrzyk kadrowy dla organizacji.

Pozytywne, że 65% chorągwi zorganizowało warsztaty metodyczne, co świadczy o sporym priorytecie wsparcia hufcowych zespołów lub namiestnictw, a nawet bezpośrednio samych drużynowych. Wśród innych form kształcenia chętnie organizowanych przez SI/ChZKK znalazły się: warsztaty dla opiekunów prób, kursy LIDER+, kursy specjalnościowe i warsztaty dla kadry kształcącej.

Z danych przekazanych przez CSI ZHP wiadomo, że 6 chorągwi podjęło się organizacji form wymiany doświadczeń poziomu harc mistrzowskiego, choć nie wszystkie podały taką

informację w AACH 2019 – a szkoda, bo to niezwykle istotne zadanie z perspektywy wspierania rozwoju przyszłych harcmistrzów.

Cieszy fakt, że prawie wszystkie chorągwie prowadzą monitoring i wsparcie kursów przewodnikowskich oraz drużynowych. To świadczy o właściwie stawianych priorytetach w pracy z kadrami i daje szansę na sukcesywne podnoszenie jakości kursów drużynowych, a co za tym idzie pracy drużyn. Równoległe wspieranie hufców w usamodzielnieniu się kształceniowo może zaowocować większą dostępnością kursów dla przyszłych instruktorów i kadry wychowawczej ZHP.

Formą wsparcia najbardziej cenioną przez zespoły chorągwi jest stały kontakt z poziomem centralnym i pomoc w bieżącym rozwiązywaniu problemów. Zdaniem komend chorągwi najpopularniejszą formą wsparcia, którą oferują SI/ChZKK hufcom jest konsultowanie programów kursów i wsparcie indywidualne, dopasowane do potrzeb.

REKOMENDACJE:

- Należy dążyć do unormowania sytuacji w chorągwiach, w których ChZKK nie spełniają warunków formalnych – przez wdrożenie planów naprawczych i wsparcie w ich realizacji.
- Działania ChZKK i SI muszą opierać się na zdiagnozowanych potrzebach hufców.
- 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!).
- SI/ChZKK powinny przyłożyć większą wagę do organizacji kursów przygotowujących do funkcji, a nie tylko form niezbędnych do zdobycia stopnia.
- Należy dążyć do tego, aby każda z chorągwi prowadziła kontrolę jakości kursów przewodnikowskich i drużynowych prowadzonych w hufcach.
- ChZKK i SI powinny prowadzić ciągłą, śródroczną pracę z HZKK i MZKK w zakresie organizowanych form, a przede wszystkim stałego wsparcia.
- W hufcach, w których nie jest realizowane kształcenie i nie ma ZKK, chorągwie mają obowiązek zastosowania planów naprawczych.

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):

Liczba hufców, które udzieliły odpowiedzi	AAH 2015	AAH 2016	AAH 2017	AAH 2018	AAH 2019
	283	308	283	259	271
ZKK w hufcu	113	122	114	110	117
MZKK w hufcu	40	48	53	42	37
ZKK lub MZKK łącznie	153	170	167	152	154
Brak zespołu	130	138	116	107	117

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	27	6	4	37%	17
GDAŃSKA	19	6	9	79%	4
KIELECKA	15	5	2	47%	8
KRAKOWSKA	22	9	0	40%	13
KUJAWSKO-POMORSKA	21	6	9	71%	6
LUBELSKA	8	3	2	62%	3
ŁÓDZKA	22	11	0	50%	11
MAZOWIECKA	26	6	0	23%	20
OPOLSKA	9	1	0	11%	6
PODKARPACKA	18	10	0	55%	8
STOŁECZNA	25	12	0	48%	13

ŚLĄSKA	34	12	0	35%	22
WARMIŃSKO-MAZURSKA	21	4	0	19%	17
WIELKOPOLSKA	40	11	9	50%	20
ZACHODNIOPOMORSKA	12	6	0	50%	6
ZIEMI LUBUSKIEJ	12	1	0	8%	11
Razem	339	113	35	43%	189

Warto dokonać porównania z danymi zebranych w poprzednich latach (2018 i 2019). Wzrost liczby HZKK/MZKK odnotowało 2 chorągwi (Lubelska i Mazowiecka). Spadek wystąpił w 8 chorągwiach (Dolnośląska, Gdańska, Kujawsko-Pomorska, Opolska, Podkarpacka, Stołeczna, Śląska, Wielkopolska). W pozostałych 7 chorągwiach stan nie uległ zmianie (Białostocka, Kielecka, Krakowska, Łódzka, Warmińsko-Mazurska, Zachodniopomorska i Ziemi Lubuskiej).

CHORĄGIEW	Liczba hufców	Hufce z HZKK	Hufce z MZKK	% hufców z ZKK	Brak HZKK/MZKK
2018	343	106	50	45%	187
2019	342	120	41	47%	181
2020	339	113	35	43%	189

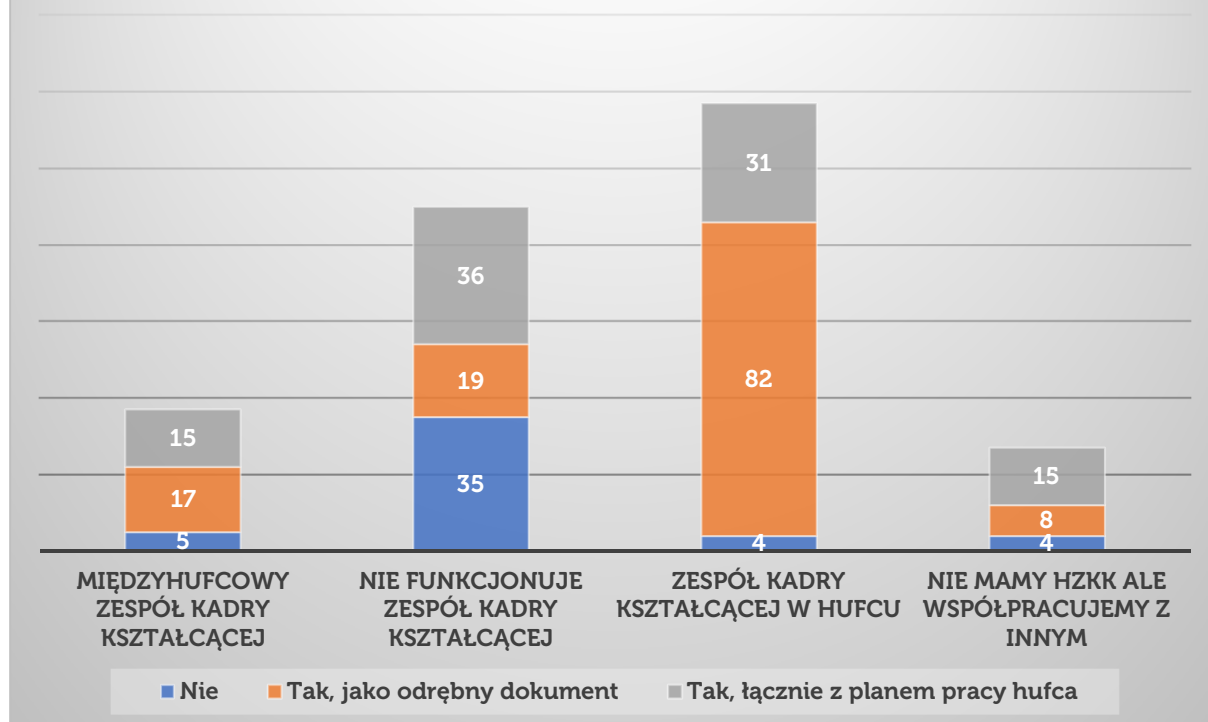
Przy zbieraniu danych z SI/ChZKK poproszono dodatkowo o wskazanie, które z hufców nie posiadających ZKK są objęte opieką kształceniową przez inny np. sąsiedni hufiec (w ramach stałej współpracy) oraz, w których hufcach są kształceniowcy z OKK (a kształcenie jest realizowane oraz też jest szansa na powstanie zespołu w przyszłości).

ZKK w hufcu	113
MZKK w hufcu	35
Kadra kształcąca z OKK	42
Hufiec objęty „opieką” przez inny hufiec z ZKK	10
Brak zespołu	138

REALIZACJA KSZTAŁCENIA NA POZIOMIE HUFCA

Plan kształcenia to obowiązkowy dokument, który powinien być tworzony przez HSKK/MZKK w porozumieniu z innymi zespołami hufca i powinien odpowiadać na potrzeby środowiska. W AAH 2019 zapytano komendy hufców, czy plan został opracowany i przyjęty uchwałą komendy hufca. 126 komend przyjęło plan kształcenia jako odrębny dokument, 97 łącznie z planem pracy, zaś 48 nie przyjęło go wcale. Dane o planach zestawiono z informacjami o ZKK.

Czy w roku 2018/2019 został w hufcu opracowany i przyjęty plan kształcenia?



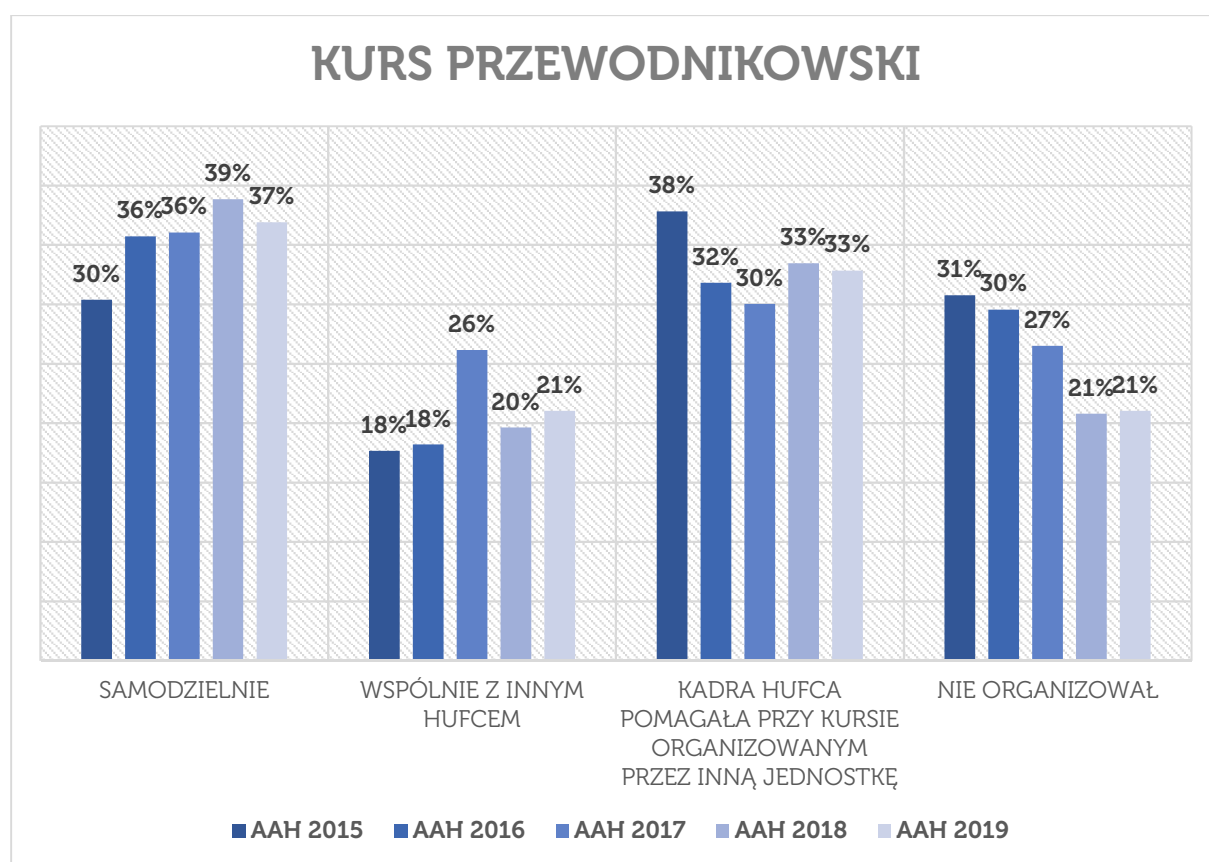
48 hufców, które nie opracowały i nie przyjęły planu kształcenia zapytano o to, z jakiego powodu to zadanie nie zostało zrealizowane. Pytanie miało charakter otwarty, podobne odpowiedzi zostały pogrupowane i zliczone.

Dlaczego plan kształcenia nie został opracowany i przyjęty?	Liczba hufców, która wskazała dany powód
Brak HZKK/MZKK	14
Osoba odpowiedzialna za plan kształcenia nie wywiązała się z jego przygotowania – brak innej, która mogłaby się tym zająć	12
Brak czasu	4
Nie wiemy, że mamy taki obowiązek	3
Działamy spontanicznie/nieregularnie	3
Brak planu kształcenia chorągwi	2
Brak wsparcia od ChZKK	2
Plan został przyjęty ale nie wdrożony	2
Realizujemy plan przyjęty przez MZKK	1

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 procentowym¹⁷.

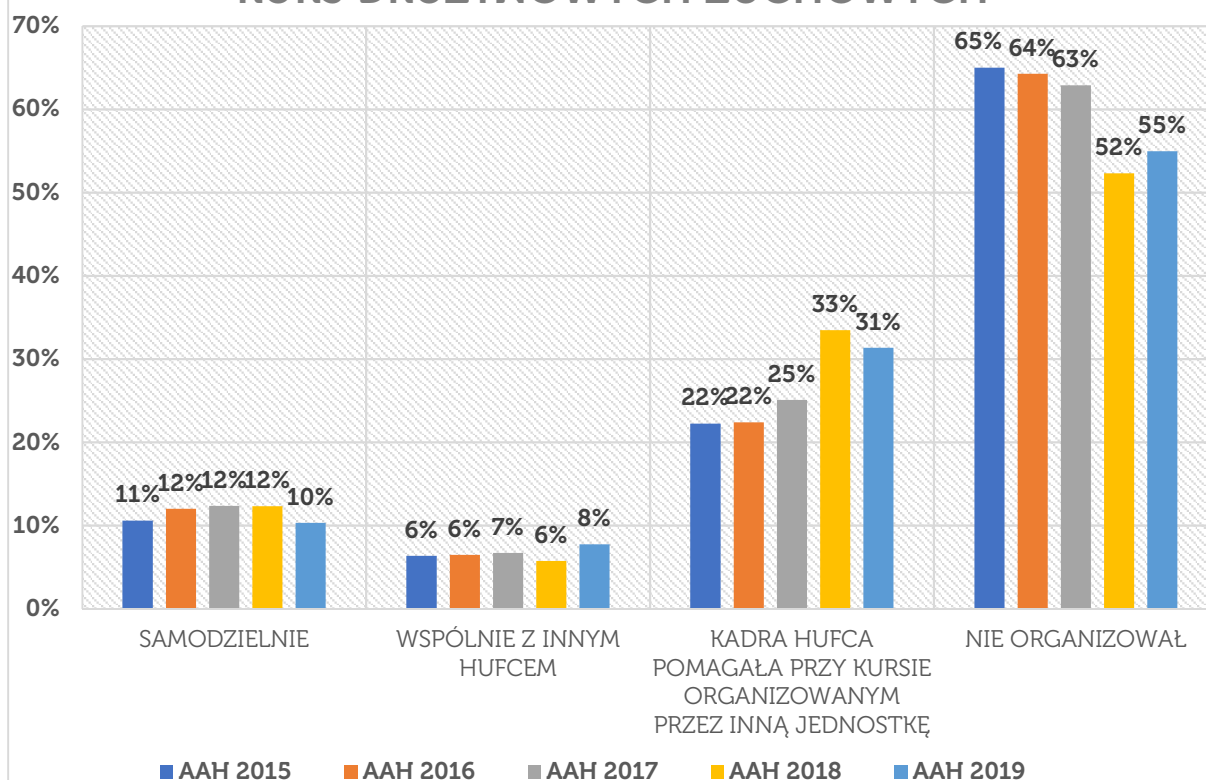
Przy pytaniach dotyczących organizacji kursów można było wybrać cztery możliwości:

- 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).

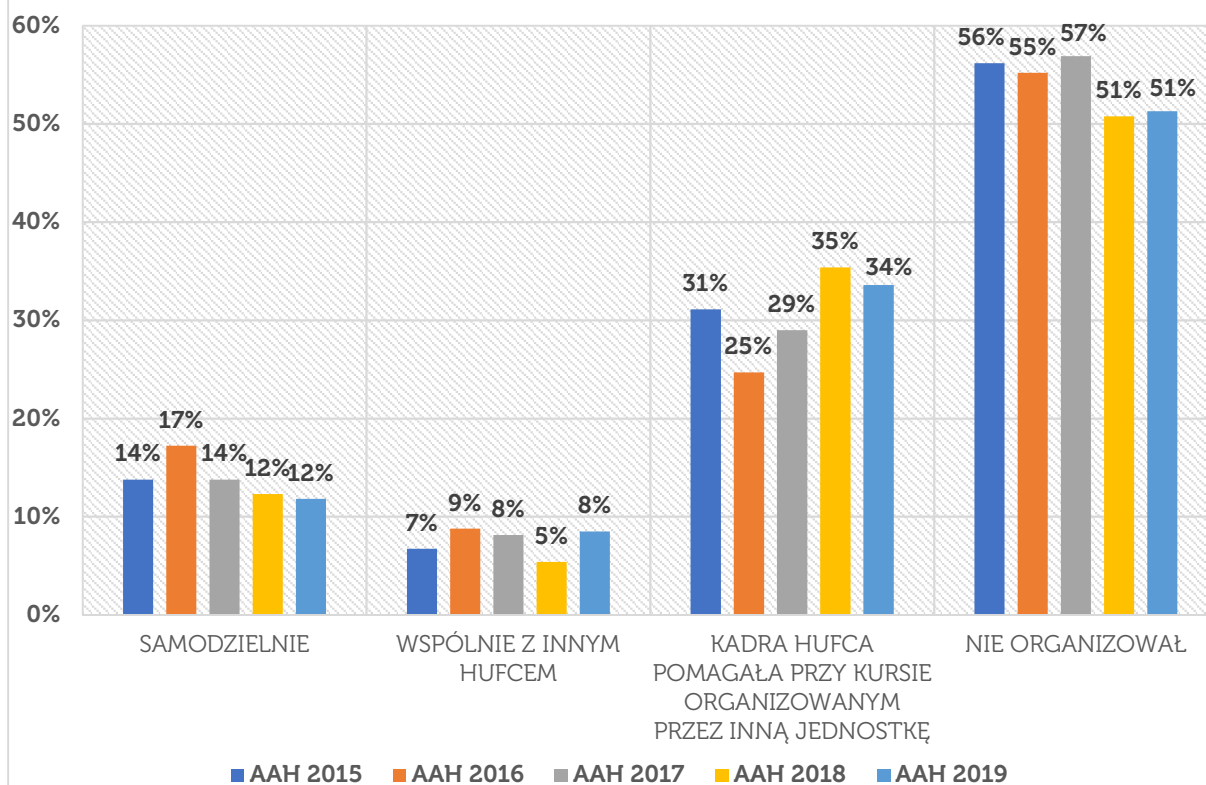


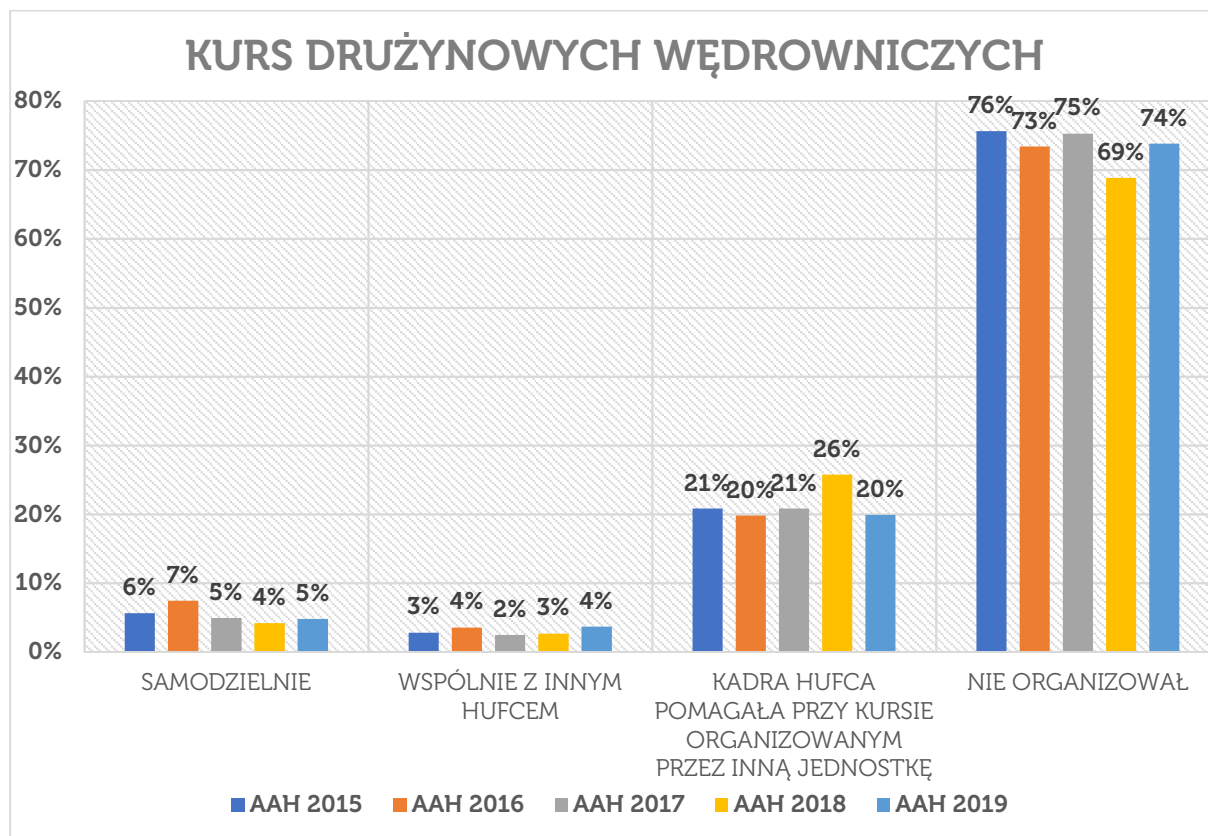
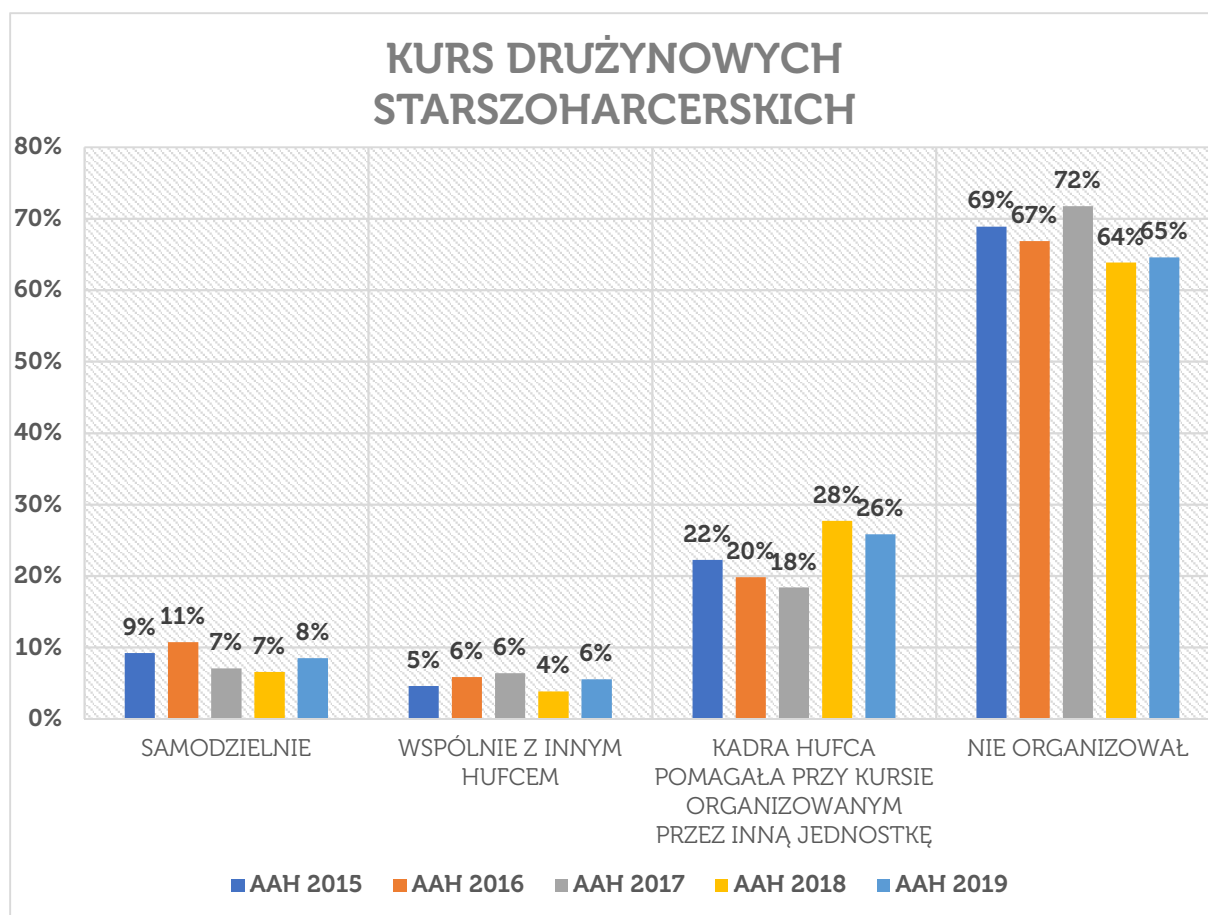
¹⁷ Na pytania dotyczące form kształcenia organizowanych na poziomie hufca odpowiedziało odpowiednio: AAH 2015 – 283 hufce, AAH 2016 – 308 hufców, AAH 2017 – 283 hufce, AAH 2018 – 261 hufców, AAH 2019 – 271 hufców.

KURS DRUŻYNOWYCH ZUCHOWYCH



KURS DRUŻYNOWYCH HARCERSKICH





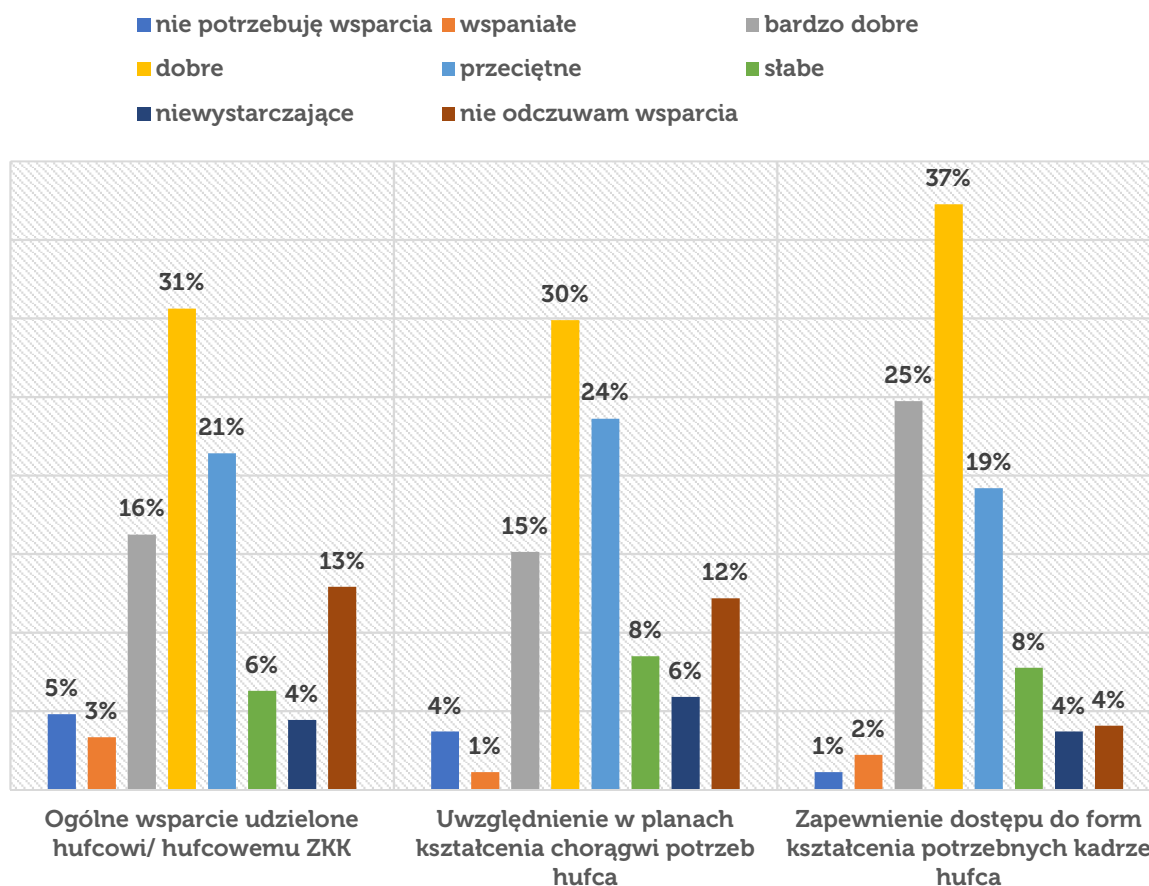
W AAH 2019 zadano również pytanie otwarte o inne formy kształcenia, które zostały przeprowadzone w hufcach. W poniższej tabeli pokazano, jaką populacją cieszyła się organizacja danej formy w ZHP, czyli ile razy została ona przeprowadzona. Największą kategorię stanowią „inne” – do tej kategorii zaliczone zostały wszystkie formy warsztatowe, które wymienione zostały przez jeden tylko hufiec np. szkolenie RODO, warsztaty HALiZ, kurs wychowawców i kierowników wypoczynku, warsztaty dla kadry kształcącej – wypisanie tu całej listy byłoby trudne z uwagi na objętość materiału. 43 hufce deklarują, że nie organizowały żadnych dodatkowych form kształcenia.

Jakie inne formy kształcenia zostały przeprowadzone w hufcu?	Ile razy zostały wymienione w AAH
kurs zastępowych	80
warsztaty metodyczne dla drużynowych	60
kurs przybocznych	52
kurs pierwszej pomocy	28
warsztaty doskonalące	23
warsztaty opiekunów prób	21
warsztaty z planowania pracy	12
warsztaty promocji	6
warsztaty pozyskiwania środków	6
konferencja instruktorska	6
warsztaty dla komend szczepów	5
warsztaty "Sytuacje intymne w pracy wychowawczej"	4
kurs przewodnikowski 35+	2
inne	118
Brak	43

W AAH zadano pytania o ocenę wsparcia, jakie hufiec otrzymuje ze strony Chorągwieńskiego Zespołu Kadry Kształcącej/Chorągwieńskiej Szkoły Instruktorskiej. Ocenie podlegało ogólne wsparcie, uwzględnianie potrzeb hufca w planach kształcenia oraz zapewnienie dostępu do form kształcenia kadrze hufca. Wsparcie można było ocenić, wybierając jedną z ośmiu możliwości.

Z AAH wynika, że hufce oczekują bardzo różnorodnego wsparcia ze strony ChZKK lub SI. Wszystko zależy od specyfiki środowiska, a także możliwości samodzielnego kształcenia w hufcach. 10 hufców wskazało, że ma wystarczające wsparcie, a 8, że nie potrzebuje żadnego. Hufce często wskazują na niezrozumienie specyfiki działania małych środowisk ze strony ChZKK i SI, gdzie nie ma możliwości założenia HZKK i często nie otrzymują wówczas oczekiwanego wsparcia.

WSPARCIE, JAKIE HUFCE OTRZYMUJĄ OD ChZKK/ChSI



Jako największe oczekiwanie, hufce wskazały organizowanie przez ChZKK i Si form kształceniowych. Zaliczają się do nich głównie takie, które wynikają z SPzK lub należą do kompetencji poziomu chorągwi. Są nimi przede wszystkim (w nawiasach liczba hufców, które wskazały odpowiedź):

- kurs namiestników/metodyków hufcowych (6),
- kurs komend hufców (5),
- formy doskonalące dla kadry kształcącej (5),
- kursy przewodnikowskie i metodyczne dla dorosłych (3),
- kurs podharc mistrzowski (3),
- kursu dla komendantów szczepów (3),
- kurs skarbników (2),
- formy harcmistrzowskie (2),
- kurs dla kwatermistrzów (1),
- warsztat prowadzenia biura hufca (1),
- kursy specjalnościowe (1),
- kurs kadry kształcącej (1),
- formy dla KSI (1).

5 hufców wskazało jako konieczne organizowanie przez ChZKK i SI kursów drużynowych każdej metodyki, a 1 hufiec nawet kursów przybocznych (!).

Do głównych potrzeb hufców, poza zapotrzebowaniem na kursy, zaliczono przede wszystkim (w nawiasach liczba hufców, które wskazały odpowiedź):

- pomoc w budowaniu HZKK lub MZKK (6),
- tworzenie platformy wymiany doświadczeń między kształceniowcami chorągwi (5),
- wspieranie organizacji kształcenia przewodników i drużynowych i innych form doszkalających (wsparcie organizacyjne, merytoryczne) (5),
- tworzenie aktualnego kalendarza form, odpowiadającego na potrzeby środowisk z zaznaczeniem dat i miejsc (3),
- częstsze kontakty i wizyty ChZKK i SI w hufcach (3),
- systematyczna praca z absolwentami kursów (3),
- motywowanie do zdobywania OKK (2),
- wsparcie finansowo-materialne (2).

Jeden z hufców pokusiłby się o uzyskanie uprawnień do organizacji kursów podharcemistrzowskich, określając swoją sytuację kształceniową jako silną.

WNIOSKI:

Według danych z AAH 2019 43% hufców deklaruje samodzielność kształceniową (odnotowano w tej grupie spadek o 4% względem roku ubiegłego) i ma działający Zespół Kadry Kształcącej (hufcowy lub międzyhufcowy). Liczba hufców posiadających HZKK/MZKK w skali całego ZHP zmniejszyła się, wzrost ich liczby odnotowano tylko w 2 chorągwiach (Lubelskiej i Mazowieckiej). Spadek wystąpił w 8 chorągwiach (Dolnośląska, Gdańska, Kujawsko-Pomorska, Opolska, Podkarpacka, Stołeczna, Śląska, Wielkopolska). W pozostałych 7 chorągwiach stan nie uległ zmianie (Białostocka, Kielecka, Krakowska, Łódzka, Warmińsko-Mazurska, Zachodniopomorska i Ziemi Lubuskiej).

Zmalała liczba hufców, które samodzielnie organizowały kursy przewodnikowskie (o 2%). Względem poprzedniego roku zmalała również liczba hufców, które takie formy współorganizowały z innym hufcem. 1/3 hufców kieruje swoją kadrą na kursy organizowane przez inne jednostki, przy jednoczesnym zaangażowaniu własnej kadry, co ma na pewno dwa walory: wzmacnia kadrowo komendy kursów i pozwala na rozwijanie doświadczenia kadry kształcącej z hufców, gdzie zespołów nie ma lub nie da się kursu zorganizować samodzielnie (np. z uwagi na liczbę chętnych). Cieszy fakt, że z roku na rok spada liczba hufców, które nie organizują kursów przewodnikowskich w ogóle.

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 p.p., wykazując spadek lub brak zmian. 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.

48 hufców nie uchwaliło planu kształcenia, a co za tym idzie, nie dało realnego wsparcia śródrocznego swojej kadrze. Niepokojącym jest fakt, że jako główną przyczynę podają brak

HZKK lub MZKK – to świadczy o potrzebie edukacji komend hufców w tym zakresie. Może to oznaczać, że w tych hufcach kadra przez rok nie kształciła się na szczeblu podstawowym, a komenda nie widziała konieczności zmiany tej kwestii.

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 chorągwiowych zespołów kadry kształcącej i szkół instruktorskich, co pokrywa się z obserwacjami działań dużej części zespołów z perspektywy Głównej Kwatery ZHP.

W hufcach odbyło się łącznie ponad 400 form kształceniowych dla kadry (tyle różnych zostało przez komendy hufców wymienione w AAH). Dobrą informacją jest fakt, że najczęściej organizowanymi formami są szkolenia dla tzw. małej kadry oraz formy wsparcia drużynowych i przybocznych (szczególnie warsztaty metodyczne).

Niepokozi fakt, że wiele hufców nie jest zadowolonych ze wsparcia, które otrzymuje od ChZKK lub SI (tylko 10 hufców otrzymuje je wystarczające). Komendy hufców nie widzą często innej formy wsparcia ze strony chorągwi, jak tylko udział w organizowanych przez SI/ChZKK formach. Może to świadczyć o braku świadomości na temat innych form lub o tym, że ChZKK lub SI organizacją swoją rolę do prowadzenia kursów, nie oferując innych form śródrocznego wsparcia.

REKOMENDACJE:

- Warto wspierać powstawanie HZKK i MZKK w hufcach, w których nie odbywa się kształcenie. W hufcach, gdzie nie ma zespołów należy wdrożyć plan naprawczy z jasno określonym celem – jeśli nie ma szansy na zbudowanie zespołu w ciągu najbliższego roku, należy zaproponować rozwiązania alternatywne np. podjęcie stałej współpracy z ZKK sąsiedniego hufca.
- Należy dążyć do sytuacji, w której każdy hufiec tworzy plan kształcenia (stanowiący część rocznego planu pracy), niezależnie od posiadania HZKK lub MZKK. Komendy hufców muszą mieć świadomość wagi kształcenia w procesie rozwoju instruktorów i znajdować rozwiązania w sytuacjach, kiedy nie mają warunków do utworzenia zespołów.
- Hufce powinny dążyć do organizacji wsparcia z zakresu podnoszenia kwalifikacji metodycznych swojej kadry, poprzez prowadzenie warsztatów i innych form doszkalających. Chorągwie powinny tworzyć takie formy, zapraszając hufce, w których nie ma możliwości ich samodzielnej organizacji.
- ChZKK i SI muszą podjąć stałą śródroczną pracę z HZKK i MZKK, a także sprawować opiekę nad hufcami, w których nie ma zespołów kształcenia.

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.

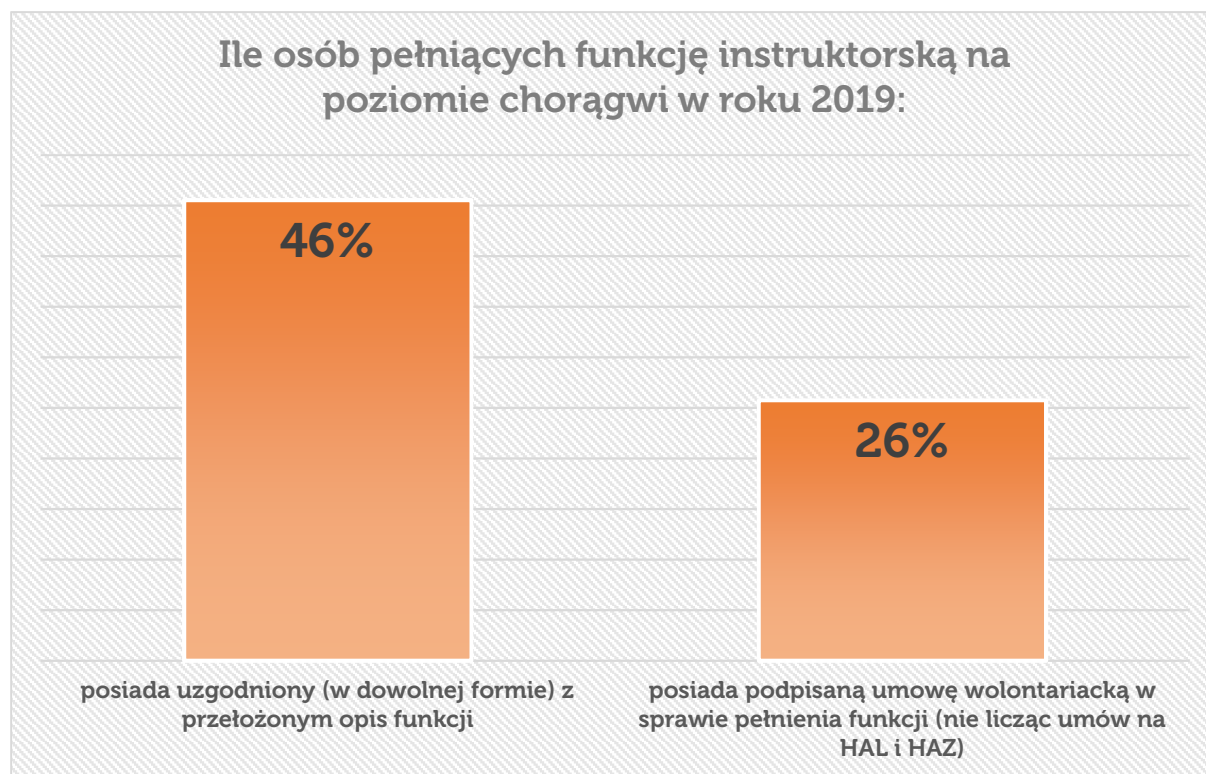
PEŁNIENIE FUNKCJI I PRACA Z KADRĄ NA POZIOMIE CHORĄGWI

Posiadanie stopnia instruktorskiego w wypadku niektórych funkcji jest warunkiem koniecznym (np., w sądach harcerskich), w innych na pewno bardzo pożądanym. W AACH 2019 zapytano komendy chorągwi o to, jakie stopnie instruktorskie posiadają osoby mianowane na funkcje na poziomie chorągwi. Łącznie na poziomie chorągwi¹⁸ pełni funkcje 944 instruktorów. Wśród nich największą grupę stanowią harcmistrzowie.



¹⁸ Dane pochodzą z 16 chorągwi, 1 jeszcze nie wypełniła AACH na dzień przygotowania ewaluacji.

W AACH 2019 zapytano o to, ile osób pełniących funkcje instruktorskie posiada uzgodniony opis funkcji, a ile podpisaną umowę wolontariacką. Uśredniony wynik dla wszystkich chorągwi pokazano na poniższym wykresie, ale dodać należy, że 3 komendy chorągwi (Dolnośląska, Lubelska i Ziemi Lubuskiej) zadeklarowały całkowity brak opisu funkcji (w dowolnej formie!), zaś 6 komend chorągwi (Białostocka, Dolnośląska, Lubelska, Stołeczna, Wielkopolska i Ziemi Lubuskiej) całkowity brak umów wolontariackich.

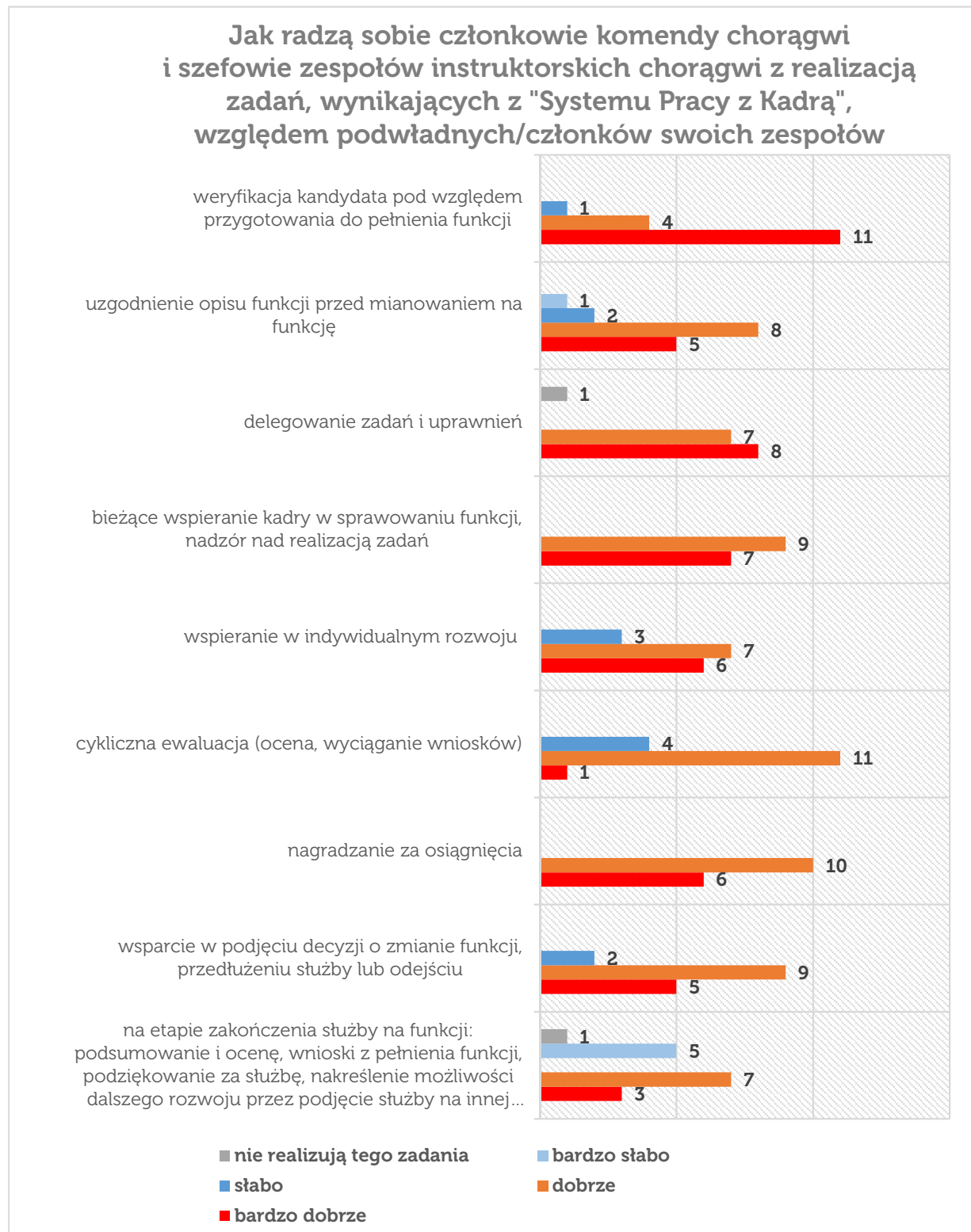


W AACH 2019 poruszonych zostało kilka kwestii związanych z poszczególnymi etapami procesu pracy z kadrami. Komendy zapytano o ocenę tego, jak radzą sobie członkowie komendy chorągwi i szefowie zespołów instruktorskich chorągwi z realizacją zadań, wynikających z „Systemu pracy z kadrami”, względem podwładnych/członków swoich zespołów:

- weryfikacja kandydata pod względem przygotowania do pełnienia funkcji (w tym spełnienia wymagań formalnych i predyspozycji, postawy wynikającej z PiPH) przed mianowaniem na funkcję,
- uzgodnienie opisu funkcji przed mianowaniem na funkcję,
- delegowanie zadań i uprawnień,
- bieżące wspieranie kadry w 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),
- cykliczna ewaluacja (ocena, wyciąganie wniosków),
- nagradzanie za osiągnięcia,
- wsparcie w podjęciu decyzji o zmianie funkcji, przedłużeniu służby lub odejściu (w okresie poprzedzającym zakończenie czasu pełnienia funkcji),

- 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.

Samoooceny można było dokonać na 5-stopniowej skali. Na wykresie poniżej wskazano, ile komend chorągwi zadeklarowało daną odpowiedź.



WNIOSKI:

Na poziomie chorągwi tworzenie opisów funkcji przed mianowaniem instruktora na funkcję jest zjawiskiem dość powszechnym (w 13 chorągwiach to narzędzie jest wykorzystywane), ale stosowanym niezbyt konsekwentnie – ponad połowa kadry opisów funkcji nie posiada. Podpisywanie porozumień wolontariackich jest mniej popularną praktyką – 10 chorągwi deklaruje ich stosowanie.

Wśród zadań wynikających z „Systemu pracy z kadrą”, a realizowanych względem podwładnych/członków swoich zespołów chorągwie oceniły się najbardziej pozytywnie w bieżącym wspieraniu kadry w sprawowaniu funkcji i nadzorze nad realizacją zadań oraz nagradzaniu za osiągnięcia. Wszystkie 16 chorągwi, które wzięły udział w badaniu, przyznało tu sobie ocenę bardzo dobrą lub dobrą.

Najslabiej ocenione zostały działania, które powinny być realizowane 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) – tu aż 6 komend oceniło się bardzo słabo, a 1 nie realizuje tych działań w ogóle. Tylko 1 chorągiew wystawiła sobie bardzo dobrą notę w realizacji zadania, jakim jest cykliczna ewaluacja, zaś 4 oceniły się słabo.

REKOMENDACJE:

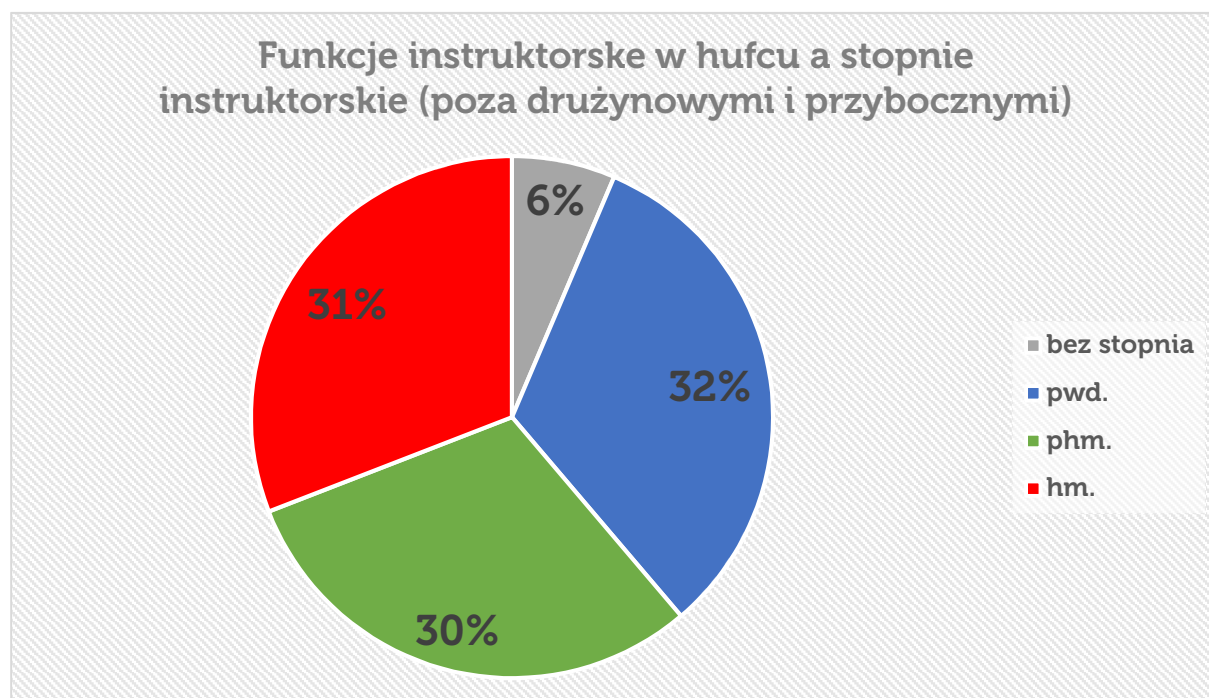
- Należy dążyć do tego, aby praca z opisami funkcji była powszechnie realizowana, bez względu na formę, jaką one przybiorą (nie muszą być sformalizowanym dokumentem). Upowszechnienie tego narzędzia powinno skutkować poprawą w obszarze ewaluacji pracy na funkcji, jako że opis funkcji winien być podstawą do przeprowadzenia takiej rozmowy z danym instruktorem.
- Warto dopytać, dla jakich funkcji opisy są tworzone, a kiedy nie są stosowane – być może ta wiedza rzuci nowe światło na wykorzystanie opisów funkcji jako użytecznego narzędzia pracy z kadrą lub pozwoli dotrzeć do grup/osób, wśród których nie stało się popularne.
- Warto pochylić się nad wymianą dobrych praktyk i pokazaniem przykładów tego, jak dobrze i skutecznie prowadzić cykliczną ewaluację pracy na funkcji.

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 różna¹⁹. W poniższej tabeli podano liczbę kadry pełniącej funkcje na poziomie chorągwi w kolejnych latach oraz liczbę kadry, która zrezygnowała z pełnienia funkcji.

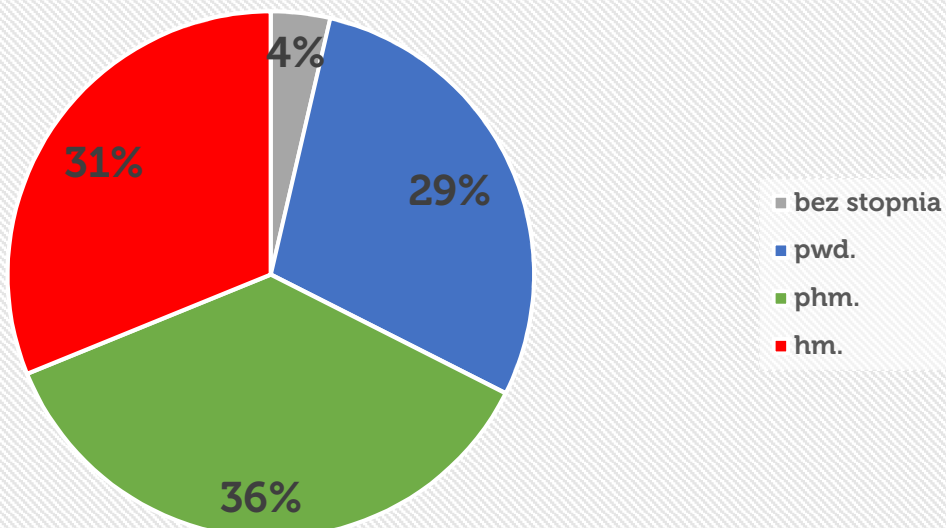
	2015	2016	2017	2018	2019
Liczba osób pełniących funkcję instruktorską na poziomie hufca (poza drużynowymi)	5618	6254	5424	4647	4716
Liczba drużynowym ogółem	5529	6406	5832	5420	4998
Liczba kadry ogółem	11147	12660	11256	10067	9714

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 2019. Na poniższych wykresach znajdują się dane osób pełniących funkcje instruktorskie z wyłączeniem drużynowych (im został poświęcony osobny dział w dalszej części opracowania). Wykresy dotyczą posiadania stopni instruktorskich przez (kolejno): kadrę hufca (poza drużynowymi i przybocznymi), komendę hufca i szefów zespołów instruktorskich hufca.

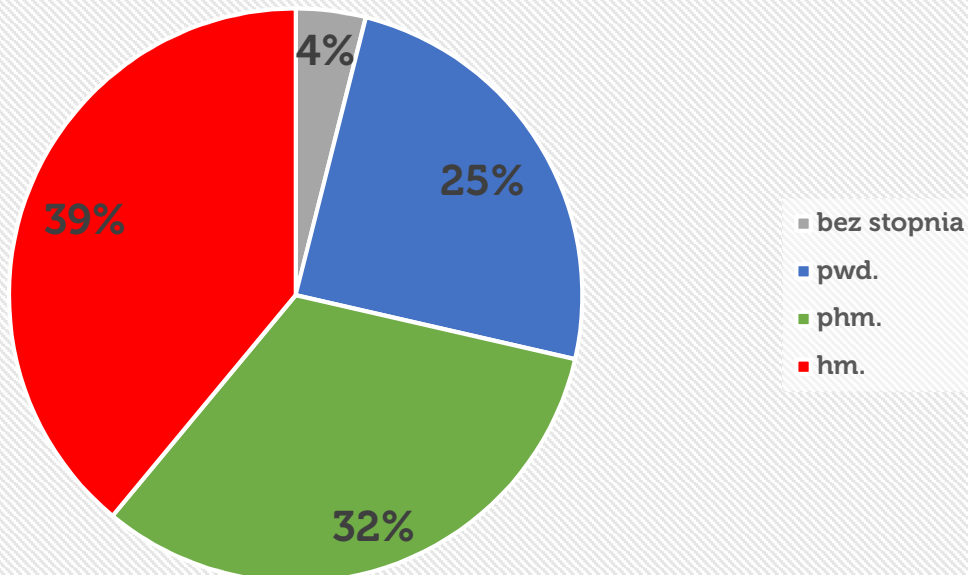


¹⁹ Na pytania dotyczące liczby osób pełniących funkcję instruktorską odpowiedziały odpowiednio: AAH 2015 – 306 hufców, AAH 2016 – 308 hufców, AAH 2017 – 283 hufce, AAH 2018 – 261 hufców, AAH 2019 – 271 hufców.

Funkcje instruktorskie w komendzie hufca a stopnie instruktorskie



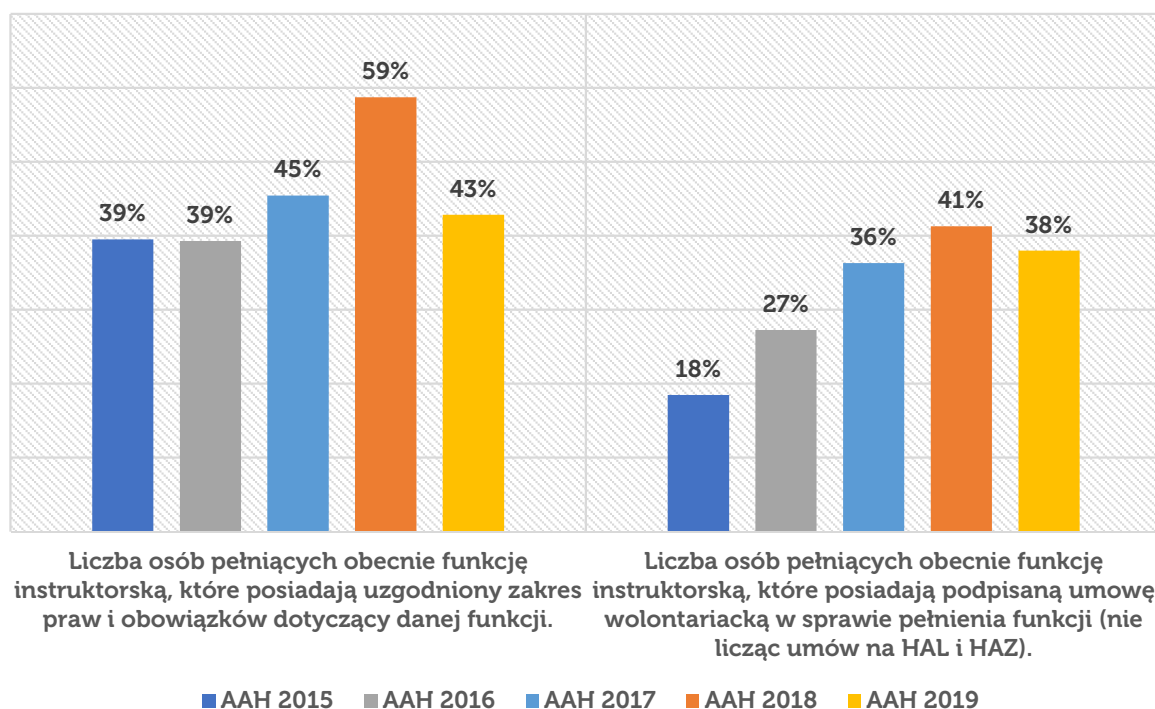
Szefowie zespołów instruktorskich a stopnie instruktorskie



Hufce zapytane zostały również o liczbę osób, które: posiadają opis funkcji oraz podpisaną umowę wolontariacką. Na poniższym wykresie porównano dane z AAH 2015–2019²⁰ ujęciu procentowym.

²⁰ Na pytania odpowiedziało odpowiednio: AAH 2015 – 283 hufce, AAH 2016 – 308 hufców, AAH 2017 – 283 hufce, AAH 2018 – 261 hufców, AAH 2019 – 271 hufców.

Osoby pełniące obecnie funkcję instruktorską na poziomie hufca, które:

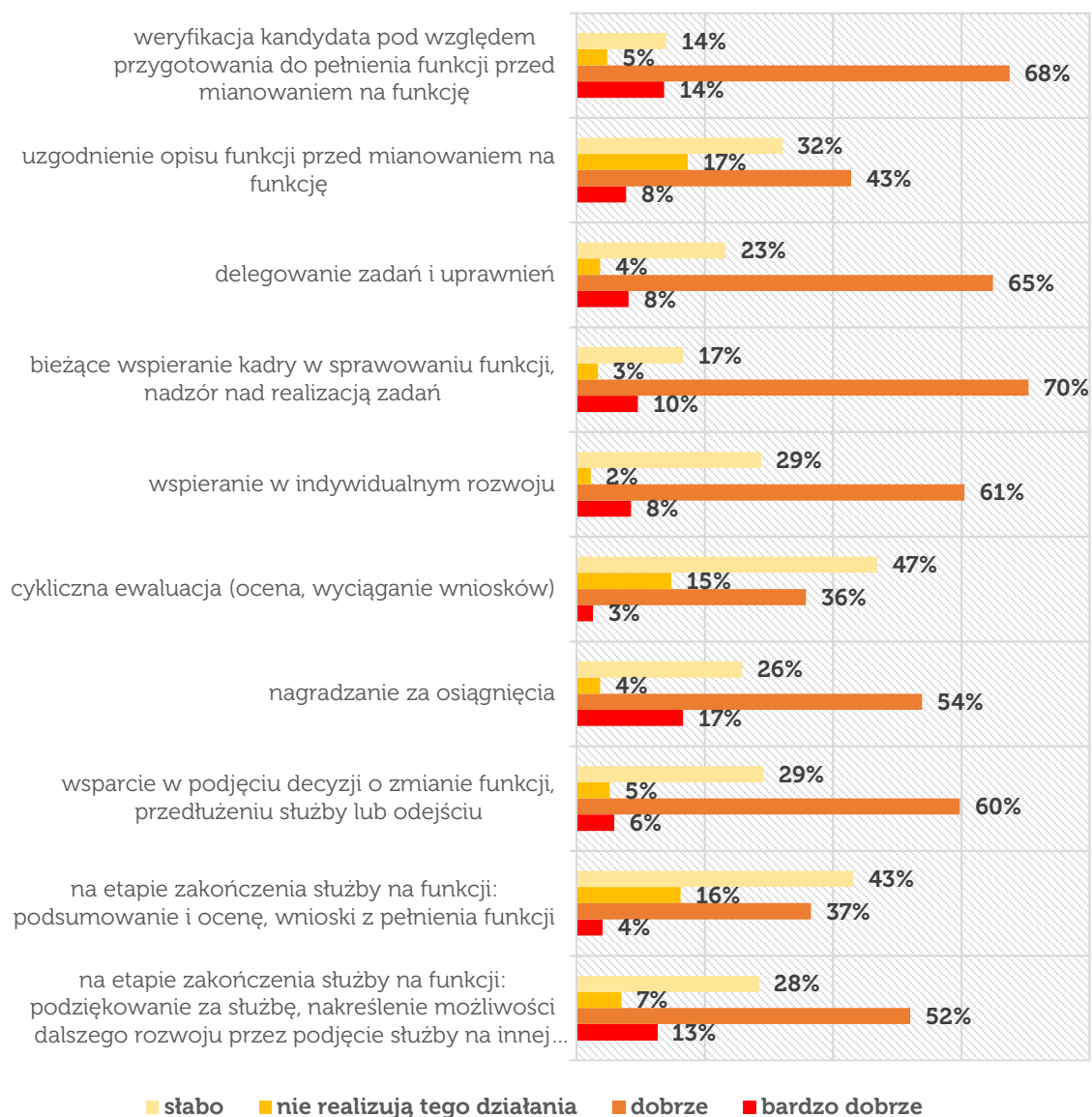


AAH 2019 poruszonych zostało kilka kwestii związanych z poszczególnymi etapami procesu pracy z kadrami. Komendy zapytano o ocenę tego, jak radzą sobie członkowie komendy hufca i szefowie zespołów instruktorskich hufca z realizacją zadań, wynikających z „Systemu pracy z kadrami”, względem podwładnych/członków swoich zespołów:

- weryfikacja kandydata pod względem przygotowania do pełnienia funkcji (w tym spełnienia wymagań formalnych i predyspozycji, postawy wynikającej z PiPH) przed mianowaniem na funkcję,
- uzgodnienie opisu funkcji przed mianowaniem na funkcję,
- delegowanie zadań i uprawnień,
- bieżące wspieranie kadry w 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),
- cykliczna ewaluacja (ocena, wyciąganie wniosków),
- nagradzanie za osiągnięcia,
- wsparcie w podjęciu decyzji o zmianie funkcji, przedłużeniu służby lub odejściu (w okresie poprzedzającym zakończenie czasu pełnienia funkcji),
- 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.

Na wykresie poniżej wskazano, ile komend hufców zadeklarowało daną odpowiedź.

Oceńcie, jak radzą sobie członkowie komendy hufca i szefowie zespołów instruktorskich hufca z realizacją zadań, wynikających z SPzK, względem podwładnych/członków swoich zespołów:



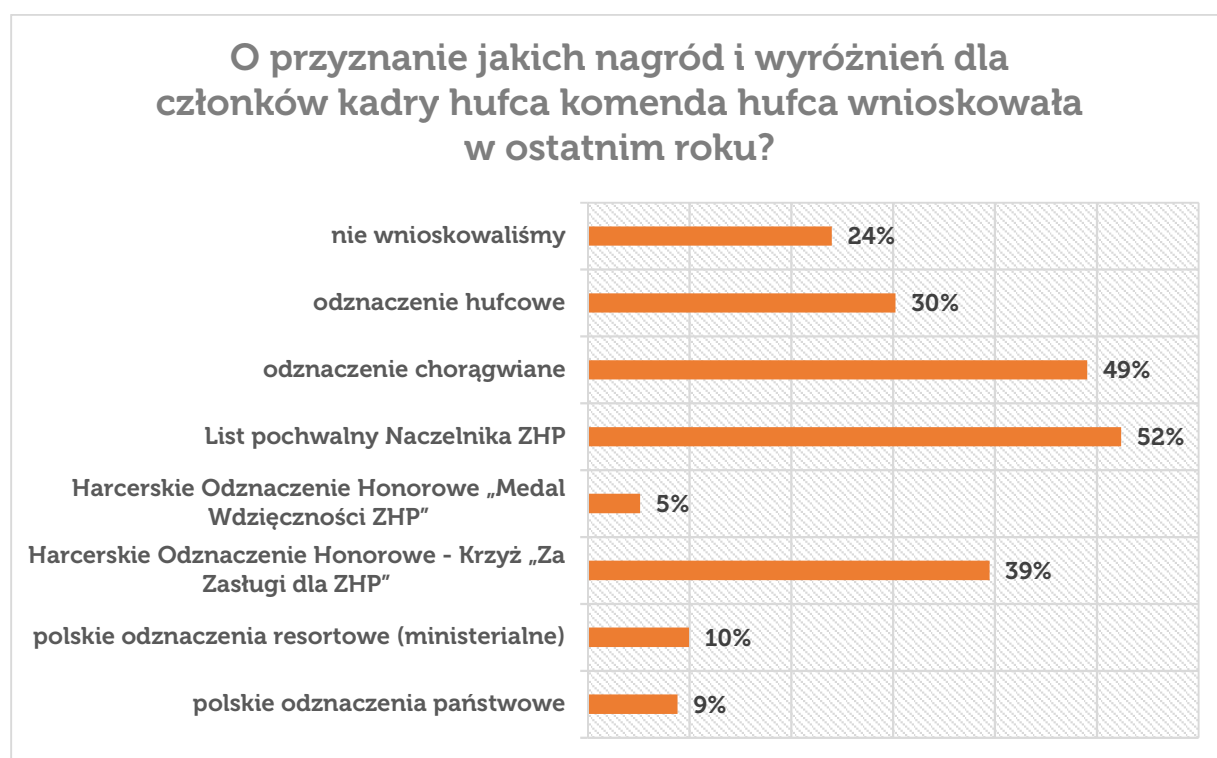
Komendom hufców zadano również pytanie, czy chciałyby się podzielić dobrymi praktykami, dotyczącymi innych działań podejmowanych przez członków komendy hufca i szefów zespołów instruktorskich względem podwładnych/członków swoich zespołów. Jedynie 8 hufców podzieliło się swoimi doświadczeniami jako dobre praktyki, wskazując:

- regularne indywidualne konsultacje i rozmowy,
- wspólne wejścia, spotkania integracyjne (np. Bal Instruktorski, spotkanie opłatkowe), oraz formy obrzędowe dla instruktorów,
- listy Kuratora Oświaty z okazji Dnia Edukacji Narodowej dla drużynowych – nauczycieli,

- promowanie możliwości działania na poziomie hufca (w zespołach hufcowych) lub możliwość kontynuowania funkcji instruktorskiej, przy zapewnieniu odpowiedniego wsparcia, dla osób wyjeżdżających na studia,
- stosowanie diagramu Gantta w pracy zespołów instruktorskich,
- nominowanie do plebiscytów instruktorskich,
- prowadzenie współzawodnictwa drużyn zakończone wyborem drużyny roku,
- odznaczenia instruktorów np. medal za zasługi dla hufca,
- wsparcie finansowe (dofinansowanie form kształceniowych, wsparcie finansowe drużyny)

46 hufców odpowiedziało na pytanie: "Nie".

Komendom hufców zadano również pytanie, o jakie odznaczenia i wyróżnienia wnioskowała dla członków kadry swojego hufca w ostatnim roku.



WNIOSKI:

Przyglądając się strukturze kadry hufca, zauważymy, że drużynowi stanowią tylko połowę kadry hufca (52% w roku 2019). Zestawiając te dane z mnogością zadań hufców i zakładając, że większość kadry nie prowadzącej drużyn jest w hufcu potrzebna właśnie do realizacji tych zadań, można sobie postawić pytanie czy naprawdę stać nas na to, by połowa zasobów kadrowych ZHP zajmowała się czymś innym niż wychowaniem (bezpośrednio). Wśród nich większość stanowią instruktorzy (93%) – niemal po równo przewodnicy, podharc mistrzowie i harc mistrzowie. Podobne proporcje są wśród szefów zespołów instruktorskich hufca. Dopiero w składach komend hufców rośnie liczba harc mistrzów, a maleje przewodników.

Względem ubiegłego roku wyraźnie zmalała liczba osób w hufcach, które posiadają uzgodniony zakres praw i obowiązków (opis funkcji) przed powołaniem na funkcję (aż o 22 p.p.). Nieznacznie zmalała również liczba podpisanych porozumień wolontariackich (wg o 3 p.p.).

Wśród zadań wynikających z „Systemu pracy z kadrami”, a realizowanych względem podwładnych/członków swoich zespołów komendy hufców oceniły się najbardziej pozytywnie w weryfikacji kandydatów pod względem przygotowania do pełnienia funkcji (82% dobrze i bardzo dobrze) oraz w bieżącym wspieraniu kadry w sprawowaniu funkcji i nadzorze nad realizacją zadań (80% dobrze i bardzo dobrze). Najstabilniej ocenione zostały działania związane z cykliczną ewaluacją (ocena, wyciąganie wniosków) – 39% dobrze i bardzo dobrze.

Do najpopularniejszych wyróżnień, o które komendy hufców wnioskowały dla swojej kadry należą: List Pochwalny Naczelnika ZHP oraz odznaczania chorągwi. Najmniej popularne odznaczenie to, wprowadzony niedawno, „Medal Wdzięczności ZHP”. Niestety 1/4 komend hufców nie zdecydowała się na docenienie swojej kadry w taki sposób.

REKOMENDACJE:

- 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.
- Komendy chorągwi powinny położyć większy nacisk na aspekt cyklicznej ewaluacji w pracy swoich zespołów instruktorskich, jak również względem podległych im w strukturze zespołów hufcowych. Warto uwzględnić pracę z udzielaniem informacji zwrotnej podczas prowadzonych w chorągwi kursów i szkoleń.
- Komendy chorągwi powinny zachęcać komendy hufców (oraz informować o możliwościach i terminach) do składania wniosków o wyróżnienia dla kadry hufców, zarówno te zewnętrzne, jak i wewnątrzorganizacyjne.

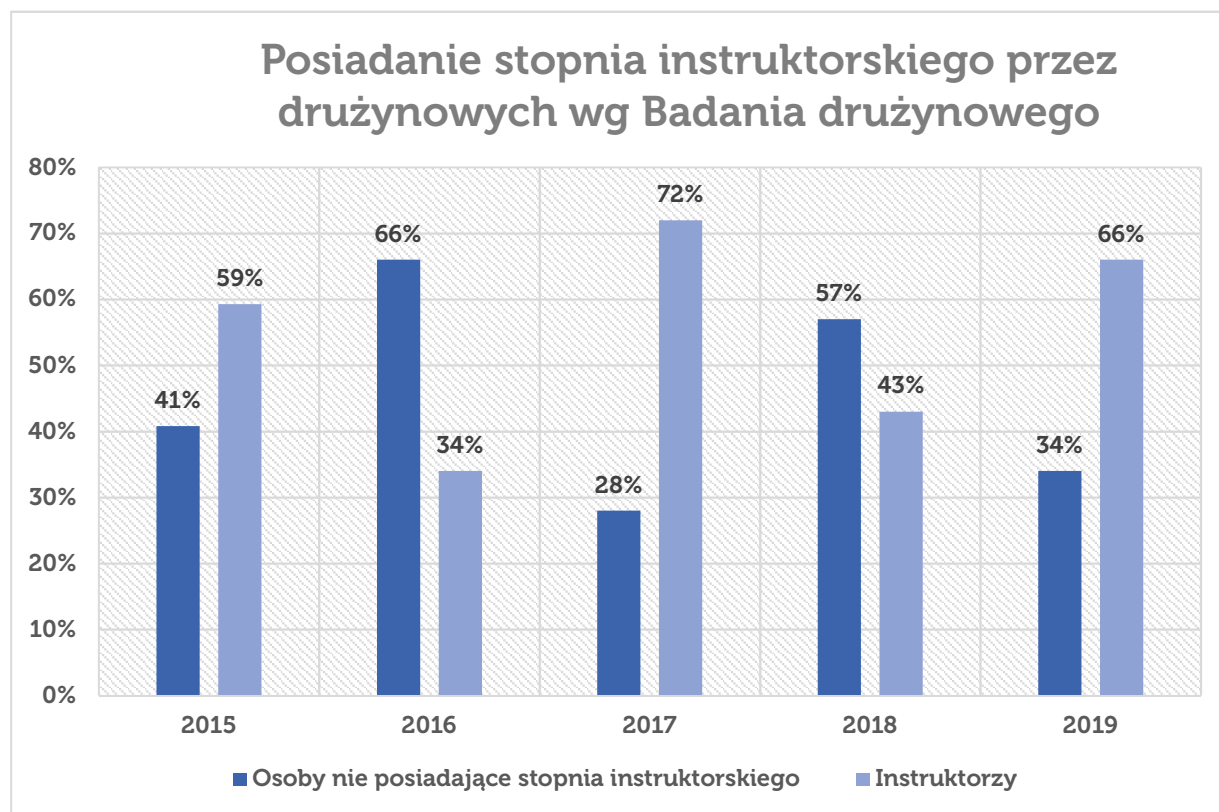
DRUŻYNOWI – PRZYGOTOWANIE DO FUNKCJI

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, a także dedykowanym im wsparciem ze strony poszczególnych szczebli struktury.

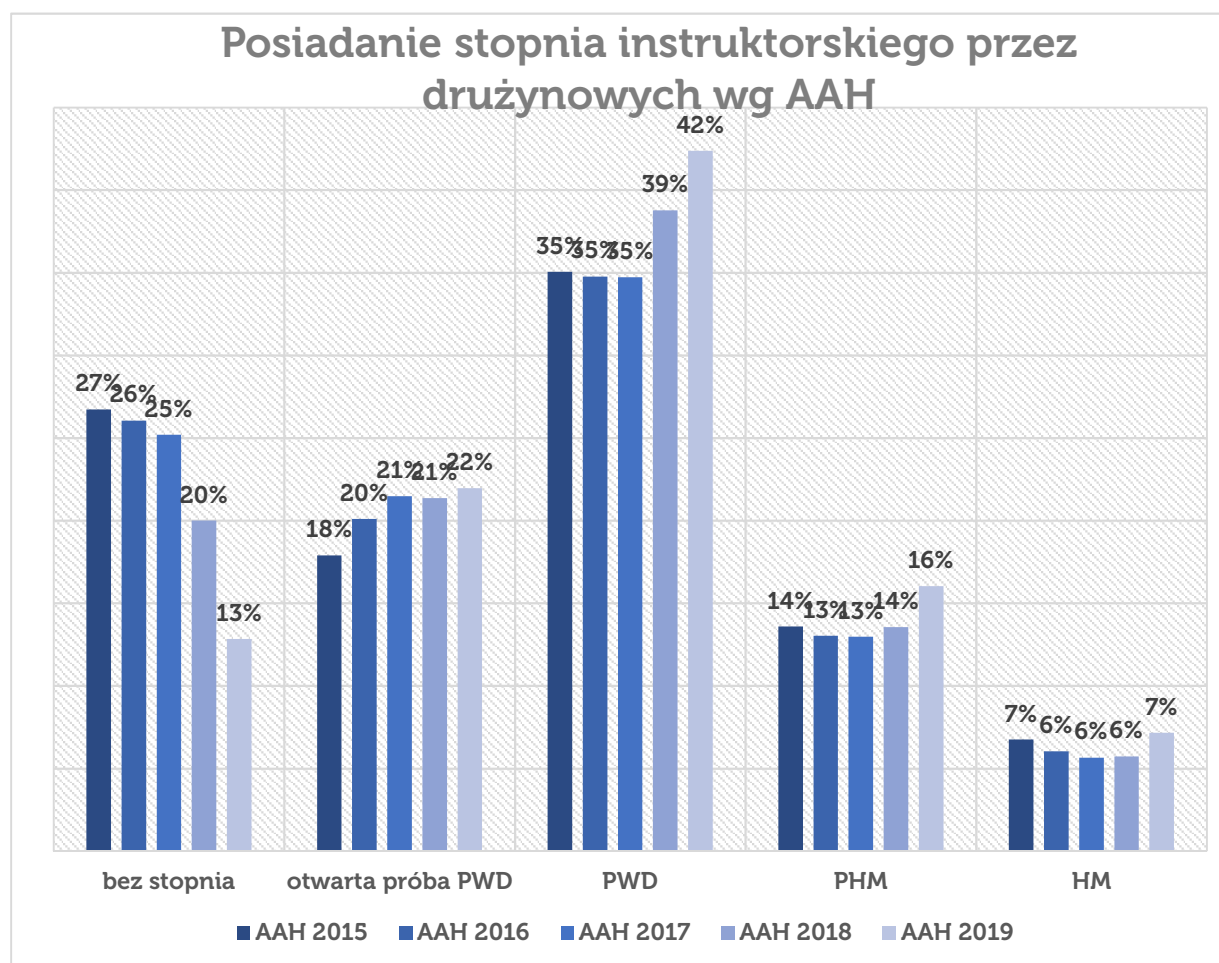
Zgodnie z zapisami Statutu ZHP funkcja drużynowego powinna być powierzana instruktorom, a tylko w wyjątkowym przypadkach osobom nieposiadającym stopnia instruktorskiego.

Stopień instruktorski respondentów (wg Badania drużynowego 2015/ 2016/ 2017/ 2018/ 2019):

Badanie drużynowego	2015	2016	2017	2018	2019
nie posiadam stopnia, ani otwartej próby	12,3%	12,0%	4%	5,5%	6,8 %
mam otwartą próbę na stopień przewodnika/czki	28,5%	54,0%	24%	51,5%	26,9%
przewodnik/przewodniczka	41,0%	18,0%	50%	24,1%	46,6%
podharc mistrz/podharc mistrzyni	14,8%	11,0%	19%	13,0%	13,9%
harc mistrz/harc mistrzyni	3,5%	5,0%	3%	5,9%	5,9%
Liczba respondentów	576	575	286	396	1537



W 2019 roku 66% drużynowych posiadało stopień instruktorski, zaś 6,8% nie miało nawet otwartej próby instruktorskiej. Stopień instruktorski drużynowych zgodnie z danymi pochodzącymi z Arkuszy Analizy Hufca przedstawia poniższy wykres.



Dane na podstawie AAH 2019 pokrywają się z grubsza z tymi z Badania Drużynowego pod kątem stosunku instruktorów do nieinstruktorów, komendy hufców zaraportowały jednak wyższą liczbę drużynowych bez otwartej próby przewodnikowskiej (13%).

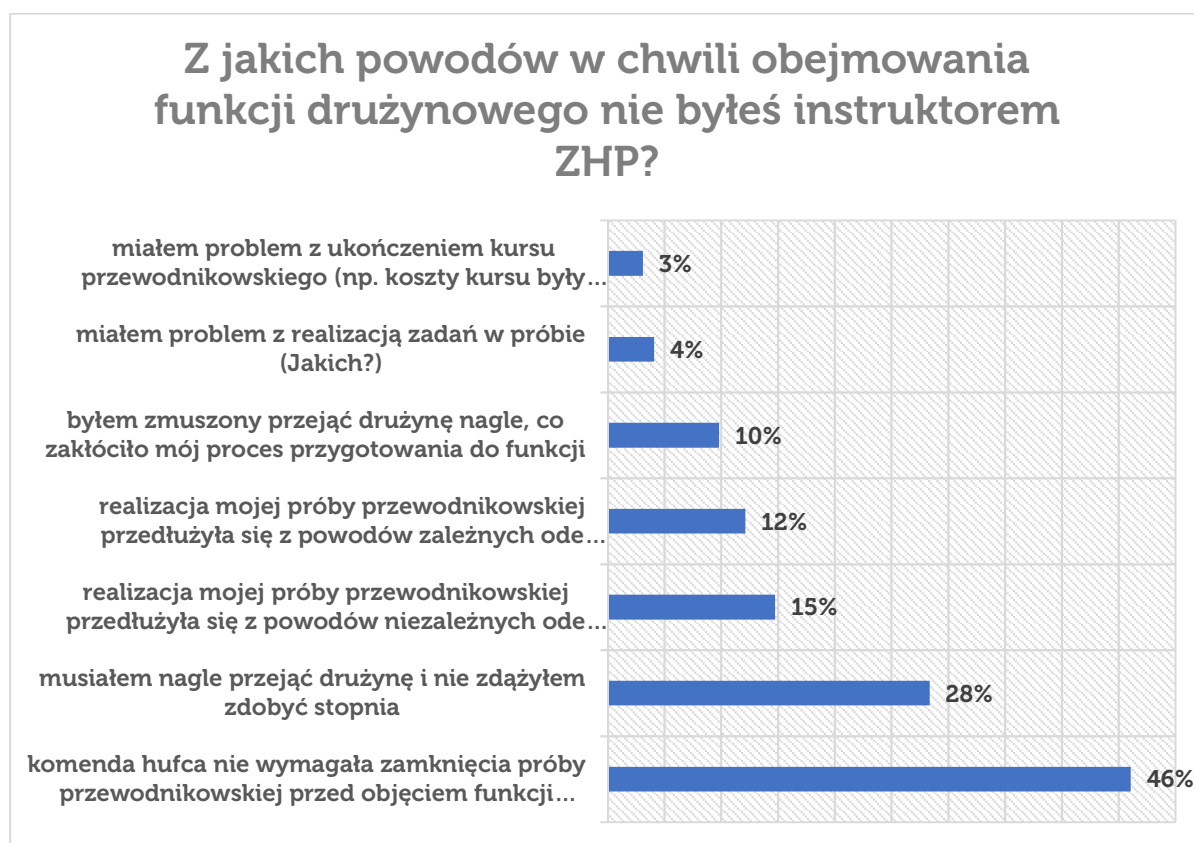
Sprawdzono także, jak się prezentują stopnie instruktorskie drużynowych w zależności od tego, jaki typ jednostki prowadzą.

Jakie stopnie instruktorskie posiadali drużynowi w hufcu (stan na 31.08.2019):	Bez stopnia	Otwarta próba PWD.	PWD.	PHM.	HM.
drużynowi gromad zuchowych	16%	26%	41%	12%	5%
drużynowi drużyn harcerskich	12%	23%	47%	12%	6%
drużynowi drużyn starszoharcerskich	11%	28%	45%	13%	5%
drużynowi drużyn wędrowniczych	7%	26%	46%	16%	5%

drużynowi jednostek NS	16%	9%	41%	23%	10%
drużynowi drużyn wielopoziomowych	10%	19%	43%	17%	11%

Najczęściej brak otwartej próby instruktorskiej dotyczył drużynowych gromad zuchowych i jednostek NS (16%), najrzadziej zaś drużyn wędrowniczych (7%). Stosunek instruktorów do nieinstruktorów najmniej korzystny był dla gromad zuchowych, najkorzystniejszy zaś dla jednostek NS i wielopoziomowych (odpowiednio 75% i 71% instruktorów, w tym relatywnie wielu podharc mistrzów i harc mistrzów).

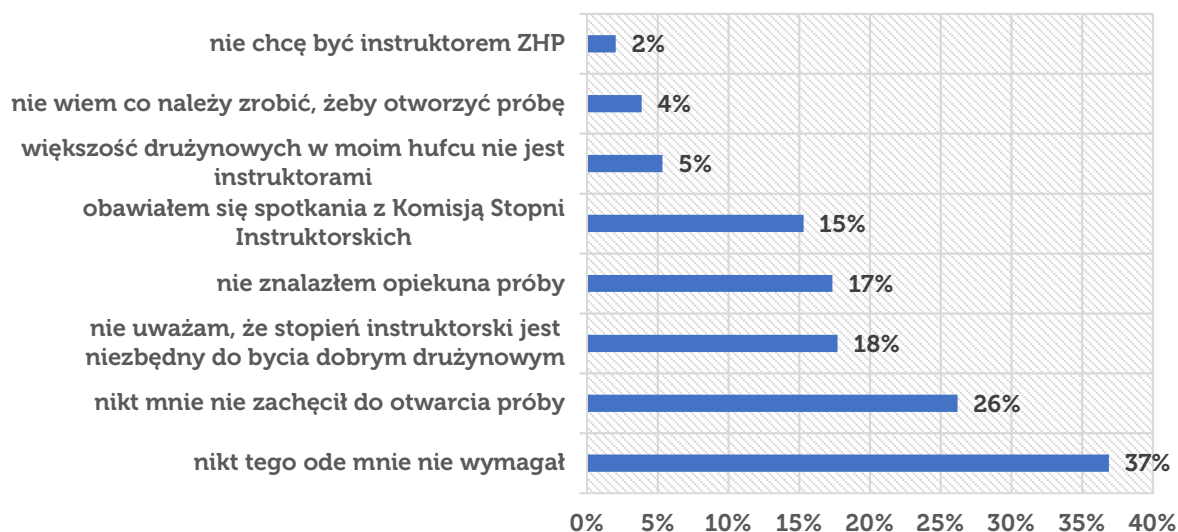
W Badaniu drużynowego 2019 osobom, które w momencie objęcia funkcji miały dopiero otwartą próbę przewodnikowską, zadano dodatkowe pytanie wielokrotnego wyboru: „Z jakich powodów w chwili obejmowania funkcji drużynowego nie byłeś instruktorem ZHP?”



Najczęściej udzielaną odpowiedzią było wskazanie, że takiego wymogu nie stawiała komenda hufca (46%). Najmniej osób wskazało, że problemem były trudności z ukończeniem kursu przewodnikowskiego lub realizacją zadań próby instruktorskiej (3–4%).

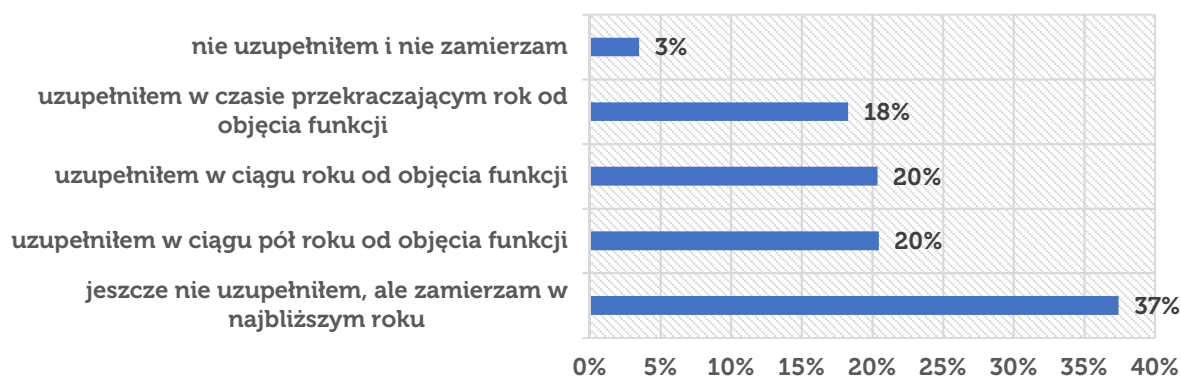
Z kolei osobom, które w momencie objęcia funkcji nawet nie miały otwartej próby przewodnikowskiej, zadano dodatkowe pytanie wielokrotnego wyboru: „Z jakich powodów nie otworzyłeś próby na stopień przewodniczki/przewodnika?”

Z jakich powodów nie otworzyłeś próby na stopień przewodniczki/przewodnika?



Najczęściej podawanym powodem braku otwarcia próby przewodnikowskiej był brak stawiania takich wymagań oraz brak motywacji zewnętrznej.

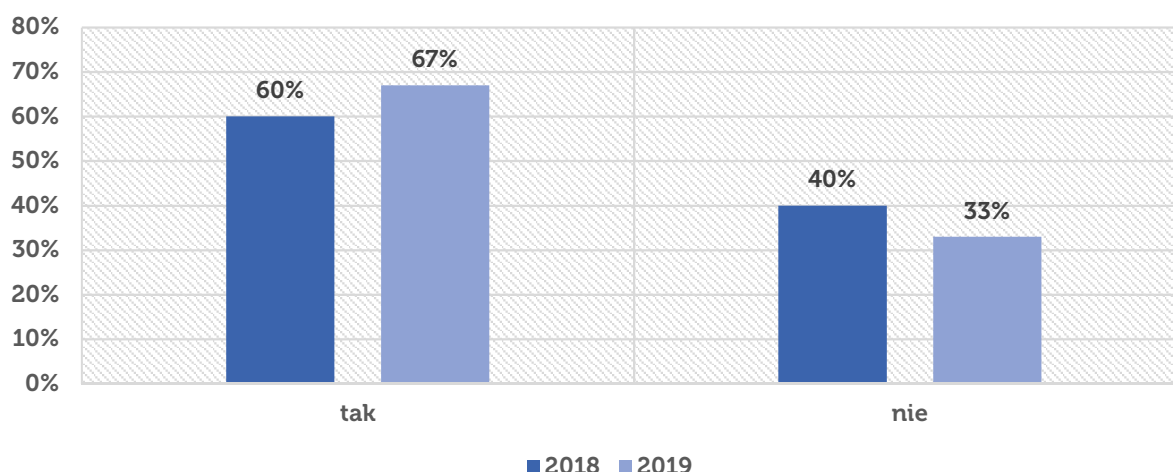
Czy uzupełniłeś wymóg posiadania stopnia instruktorskiego?



Zgłębiając stan przygotowania drużynowych do funkcji, dopytano także powyższe osoby czy uzupełniły powyższe wymaganie do momentu wypełniania badania. Najwięcej osób zadeklarowało, że zamierza zostać instruktorem ZHP w najbliższym roku (37%). W sumie 58% respondentów zadeklarowało, że już wywiązało się z powyższego obowiązku, w tym 20% w ciągu pół roku od objęcia funkcji.

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.

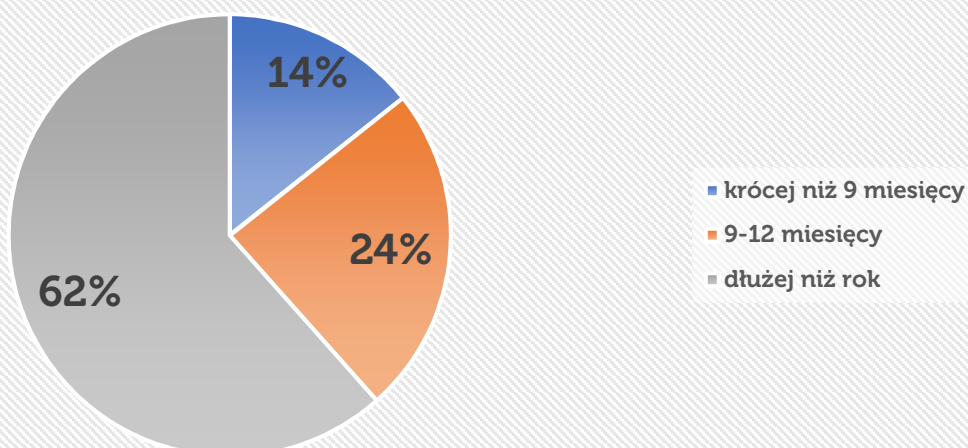
Czy w ramach przygotowania do objęcia funkcji pełniłeś funkcję przybocznego w jednostce o tej samej metodyce, którą reprezentowała Twoja drużyna w momencie, w którym obejmowałeś funkcję drużynowego?



Większość osób (67%) miała okazję pełnić rolę przybocznego zanim została drużynowym jednostki pracującej tą samą metodyką.

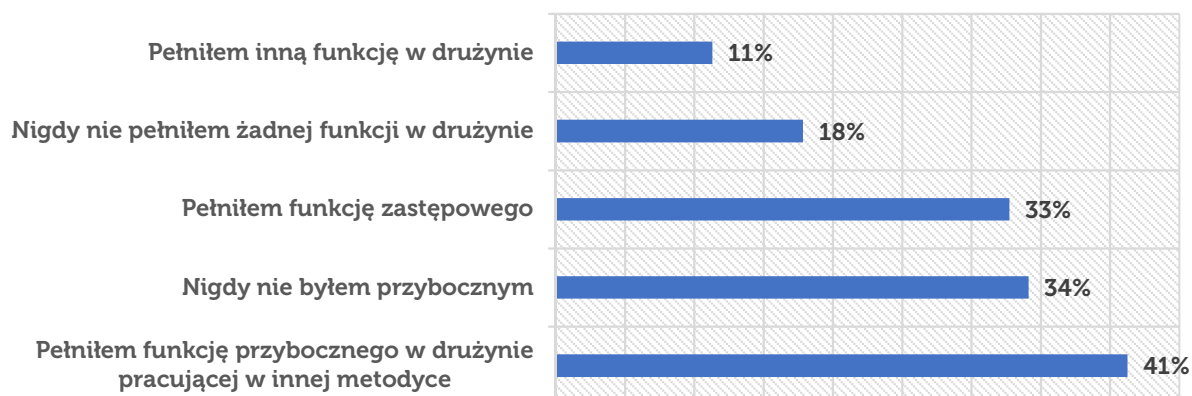
W Badaniu drużynowego 2019 zapytano także o to, jak długo pełnili funkcję przybocznego oraz czy ukończyli kurs przybocznych. Większość drużynowych, wśród tych, którzy zadeklarowali terminowanie w charakterze przybocznego, doświadczała tego ponad rok (62%). Z kolei tylko 29% z nich ukończyło kurs przybocznych.

Jak długo pełniłeś funkcję przybocznego?



Drużynowych, którzy w pytaniu o doświadczenie na funkcji przybocznego odpowiedzieli „nie”, dopytano o inne rodzaje odbywania praktyk w gromadzie/drużynie.

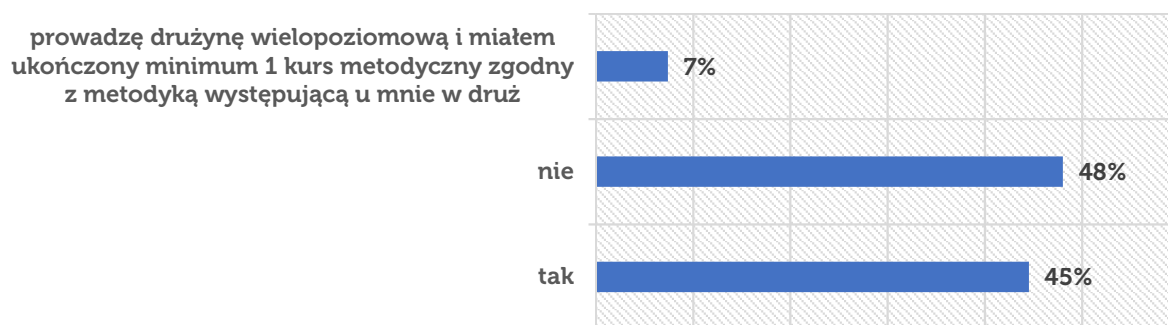
Inne rodzaje odbywania praktyk w gromadzie/drużynie



Najczęściej wybieraną odpowiedzią było pełnienie funkcji przybocznego w jednostce pracującej inną metodyką (41%). 18% drużynowych nie pełniło przed mianowaniem żadnej funkcji w drużynie.

Przeszkolenie do funkcji jest, obok odbycia praktyki, kolejnym niezbędnym elementem procesu przygotowania drużynowego do funkcji. Według danych z Badania drużynowego 2019 aż 48% respondentów nie ukończyło w momencie obejmowania funkcji drużynowego kursu metodycznego.

Czy w momencie obejmowania funkcji drużynowego miałeś ukończony kurs metodyczny zgodny z metodyką Twojej drużyny?



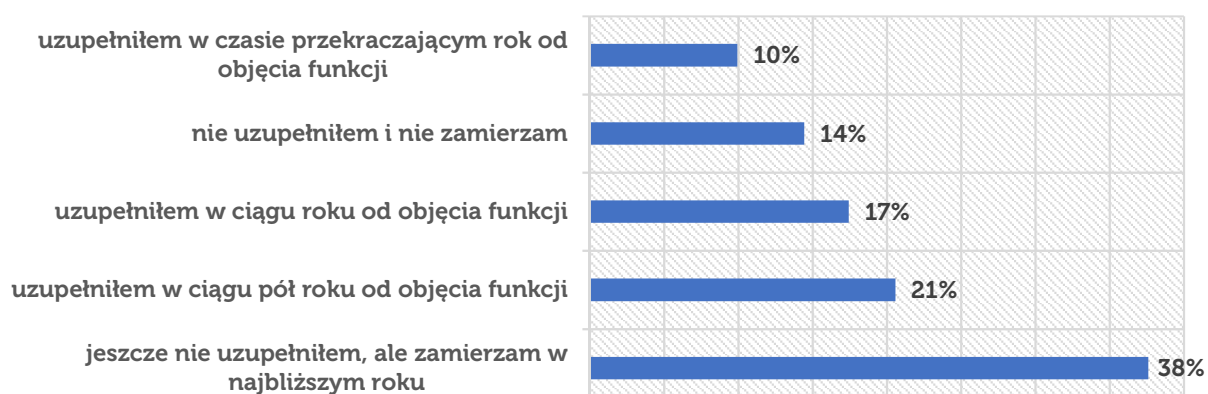
Zadano także pytanie o powody, dla których, w momencie objęcia funkcji, część respondentów nie była do tego przeszkolona.

Dlaczego w chwili obejmowania funkcji drużynowego nie miałeś ukończonego kursu drużynowych (właściwego dla metodyki, w której pracuje Twoja drużyna)?



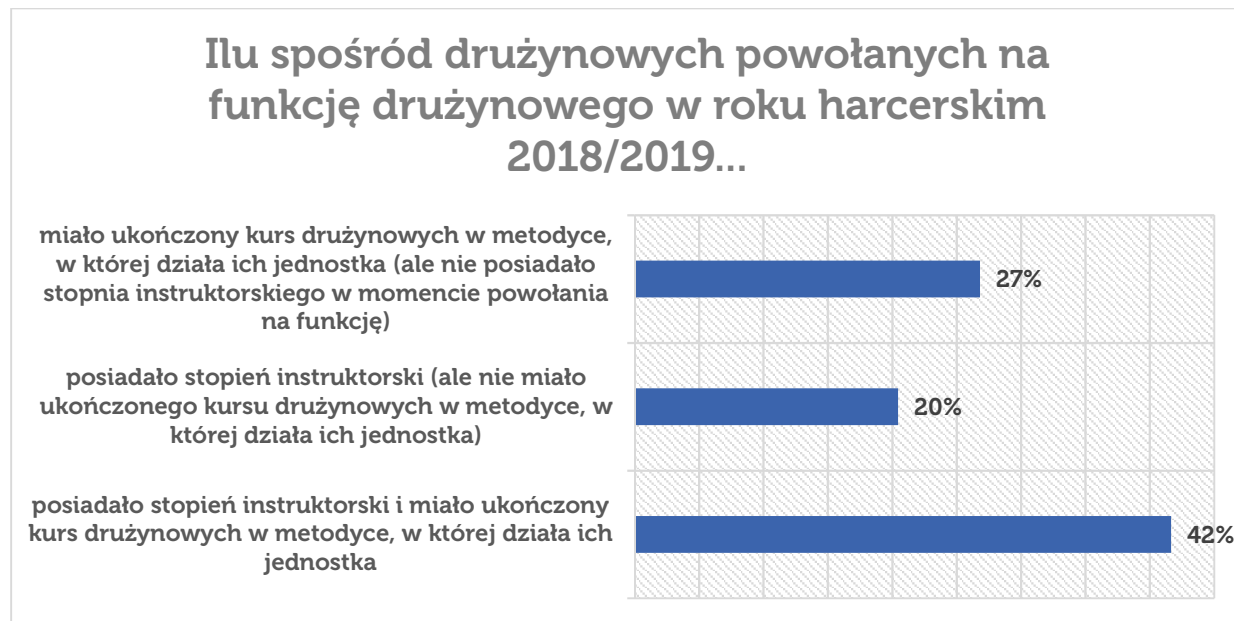
43% osób wymieniło jako powód swojego braku przeszkolenia w momencie obejmowania funkcji trudność ze znalezieniem kursu we właściwym czasie i miejscu. 27% uznało zaś, że w ogóle nie było w stanie wygospodarować czasu na udział w kursie. Popularnymi powodami były także potrzeba nagłej zmiany na funkcji oraz brak takiego wymagania ze strony komendy hufca.

Czy uzupełniłeś tę lukę w wymaganiach stawianych przed drużynowymi w ZHP?

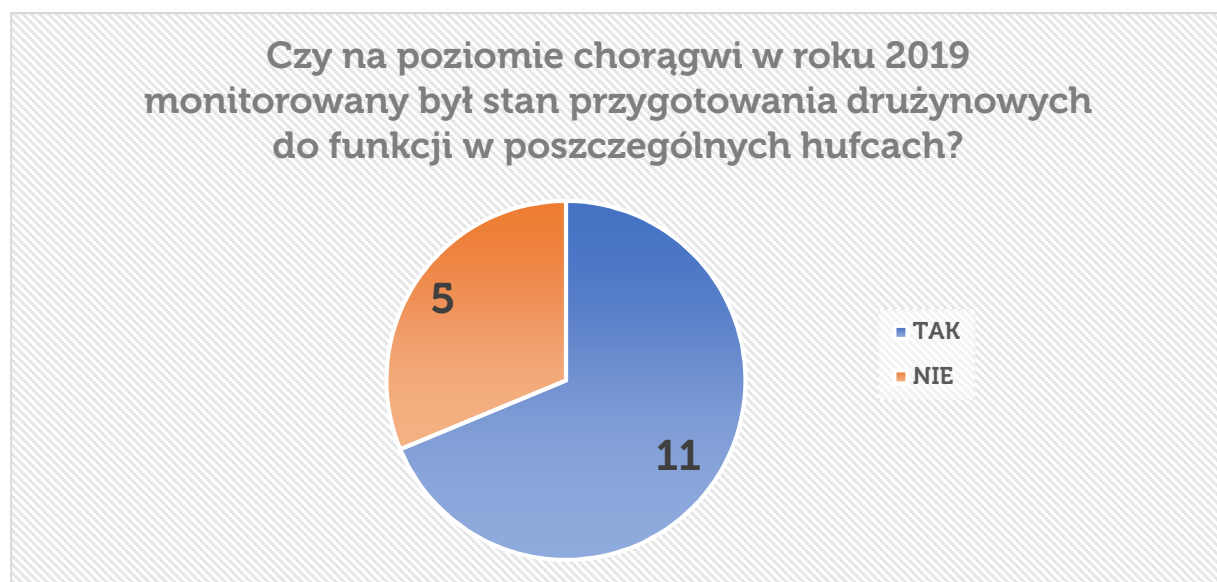


38% respondentów zadeklarowało chęć uzupełniania przeszkolenia do funkcji w najbliższym roku. W sumie 48% osób wskazało, że już wywiązało się z powyższego obowiązku, w tym 21% w ciągu pół roku od objęcia funkcji. 14% drużynowych w ogóle nie zamierza ukończyć kursu drużynowych.

Biorąc pod lupę tylko drużynowych powołanych na funkcję w roku harcerskim 2018/2019, największą grupę według AAH 2019 stanowili drużynowi spełniający oba warunki przygotowania do funkcji drużynowego (42%). 11% wszystkich powołanych w roku 2018/2019 drużynowych nie miało ani ukończonego właściwego kursu metodycznego, ani stopnia instruktorskiego.



W AACH 2019 zapytano o to, czy na poziomie chorągwi w roku 2019 monitorowany był stan przygotowania drużynowych do funkcji w poszczególnych hufcach.



Chorągwie, które przeprowadziły monitoring (Białostocka, Gdańska, Kielecka, Krakowska, Kujawsko-Pomorska, Łódzka, Mazowiecka, Podkarpacka, Stołeczna, Wielkopolska, Zachodniopomorska) zapytano o to, jakie były efekty przeprowadzonej analizy. Poniższa tabela prezentuje odpowiedzi.

Jakie były efekty przeprowadzonej analizy?	Liczba chorągwi, która wskazała dany efekt.
Opracowanie danych: „znamy potrzeby”, „wiemy jak wygląda sytuacja”	6
Uzupełnienie planu kształcenia m.in. o kursy drużynowych	3
Wzrost świadomości komendantów hufców	3
Wyznaczenie okresu przejściowego	1

Zapytano również chorągwie, które nie wykonały ww. analizy (Dolnośląska, Lubelska, Śląska, Warmińsko-Mazurska i Ziemi Lubuskiej) o to, jaki był tego powód. Pojawiły się następujące odpowiedzi:

- rozległy obszar działania chorągwi – duża ilość hufców,
- zadanie to przejęły bezpośrednio hufce,
- brak osoby, która mogłaby się tym zająć,
- braku odpowiednich narzędzi,
- brak komendy chorągwi (w 2019 r.)

WNIOSKI:

Dane z przestrzeni 5 ostatnich lat pokazują, że wśród respondentów Badania Drużynowego stosunek drużynowych-instruktorów do drużynowych nie posiadających stopnia instruktorskiego zmienia się na zasadzie sinusoidy. Biorąc pod uwagę fakt, że największe zmiany notują drużynowi przewodnicy i drużynowi z otwartą próbą przewodnikowską można domniemywać, że raz na dwa lata liczba instruktorów w gronie drużynowych rośnie na skutek zamykania prób przez drużynowych, którzy zostali powołani na funkcję w trakcie realizowania próby instruktorskiej. W ostatnich 3 latach na relatywnie niskim poziomie utrzymuje się liczba drużynowych, którzy nie mają nawet otwartej próby instruktorskiej.

Dane na podstawie AAH 2019 pokrywają się z grubsza z tymi z Badania Drużynowego pod kątem stosunku instruktorów do nieinstruktorów, komendy hufców zaraportowały jednak wyższą liczbę drużynowych bez otwartej próby przewodnikowskiej (13%). Mimo wszystko stanowi to spadek w stosunku do lat 2015–2018 (w stosunku do danych z AAH 2015 aż o 14 p.p.). Jednocześnie w ciągu ostatnich dwóch lat rosła liczba przewodników w gronie instruktorów (w stosunku do danych z AAH 2015 aż o 7 p.p.).

Na podstawie AAH 2019 stosunek instruktorów do nieinstruktorów najmniej korzystny był dla gromad zuchowych (58% instruktorów), najkorzystniejszy, zaś dla jednostek NS i wielopoziomowych (odpowiednio 75% i 71% instruktorów, w tym relatywnie wielu podharc mistrzów i harc mistrzów).

W Badaniu Drużynowego 2019 osobom, które w momencie objęcia funkcji miały dopiero otwartą próbę przewodnikowską, zapytano pytanie o powody takiej sytuacji. Najczęściej udzielaną odpowiedzią było wskazanie, że takiego wymogu nie stawiała komenda hufca (46%), drugą z kolei zaś „musiałem nagle przejąć drużynę i nie zdążyłem zdobyć stopnia”

(28%). Również w gronie drużynowych, którzy w momencie objęcia funkcji nawet nie mieli otwartej próby przewodnikowskiej, najczęściej podawanym powodem był brak wymagań (37%) oraz motywacji zewnętrznej (26%).

Zgłębiając stan przygotowania drużynowych do funkcji, dopytano także powyższe osoby czy uzupełniły owe wymagania do momentu wypełniania badania. W sumie 58% respondentów zadeklarowało, że już wywiązało się z obowiązku posiadania stopnia instruktorskiego, w tym 20% w ciągu pół roku od objęcia funkcji. Potwierdza to założenie uczynione na wstępie niniejszego fragmentu wniosków.

Według Badania drużynowego 2019 67% drużynowych pełniło funkcję przybocznego w jednostce o tej samej metodyce, którą reprezentowała ich drużyna w momencie, w którym obejmowali funkcję drużynowego (wzrost o 7 p.p. w stosunku do roku harcerskiego 2017/2018). Większość z nich terminowała w charakterze przybocznego ponad rok (62%), zaś tylko 29% brała udział w kursie przybocznych.

Wśród pozostałych drużynowych najpopularniejszą formą nabywania praktyki w gromadzie/drużynie było pełnienie funkcji przybocznego w jednostce pracującej inną metodyką (41%). Według Badania drużynowego 2019 18% drużynowych nie pełniło przed mianowaniem żadnej funkcji w drużynie.

Według danych z Badania drużynowego 2019 aż 48% respondentów nie ukończyło w momencie obejmowania funkcji drużynowego kursu metodycznego. 43% osób wymieniło jako powód trudność ze znalezieniem kursu we właściwym czasie i miejscu. 27% uznało zaś, że w ogóle nie było w stanie wygospodarować czasu na udział w kursie. Popularnymi powodami były także potrzeba nagłej zmiany na funkcji (30%) oraz brak takiego wymagania ze strony komendy hufca (29%). 38% respondentów zadeklarowało chęć uzupełniania przeszkolenia do funkcji w najbliższym roku. W sumie 48% osób wskazało, że już wywiązało się z powyższego obowiązku, w tym 21% w ciągu pół roku od objęcia funkcji.

W gronie nowo powołanych drużynowych w roku harcerskim 2018/2019 42% stanowili drużynowi spełniający oba warunki przygotowania do funkcji drużynowego (stopień instruktorski i kurs drużynowych właściwej metodyki). 11% wszystkich powołanych drużynowych nie miało ani ukończonego właściwego kursu metodycznego, ani stopnia instruktorskiego.

Zapytano także chorągwie, czy monitorują stan przygotowania do funkcji drużynowych w poszczególnych hufcach. 11 z 15, które wypełniły arkusz odpowiedziało twierdząco.

REKOMENDACJE:

- Szczególną uwagę w zakresie przygotowania do funkcji drużynowego należy zwrócić na drużynowych zuchowych, wśród których odsetek nieinstruktorów jest najwyższy.
- W świetle danych z Badania Drużynowego 2019 niestęchanie istotnym czynnikiem wpływającym na przygotowanie drużynowych do funkcji jest stawianie jasnych

i wysokich wymagań przez właściwą komendę hufca. Oczywiście takie działania powinny iść w parze z rozpoznaniem przyczyn w poszczególnych przypadkach, jako, że mogą się one znacząco różnić od „średniej krajowej”.

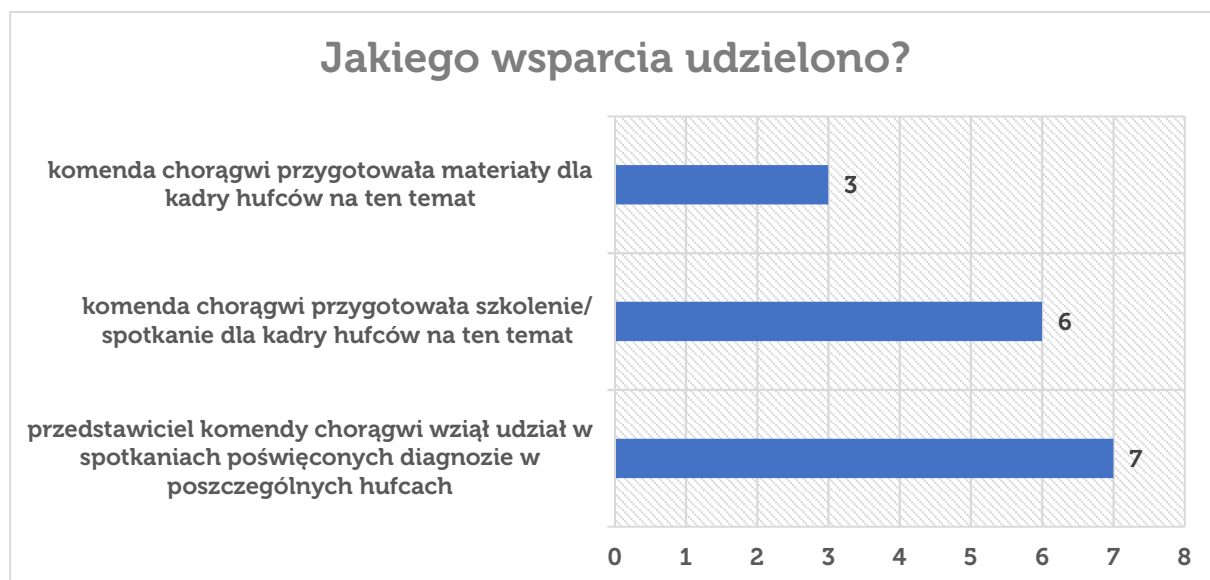
- W szczególnych sytuacjach, kiedy nie ma innej możliwości i brak kadry mógłby znacząco wpłynąć na działalność danego środowiska lub uniemożliwić jego powstanie, warto dopuszczać, aby komendant hufca miał prawo powoływać na tę funkcję osoby przynajmniej z otwartą próbą przewodnikowską i ukończonym kursem 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 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”.

DRUŻYNOWY – WSPARCIE METODYCZNO-PROGRAMOWE

W ramach wdrażania „Programu wspierania kadry programowej i metodycznej” Główna Kwatera ZHP przyjęła 27 maja 2019 roku uchwałę w sprawie przyjęcia dokumentu „Wsparcie metodyczne i programowe kadry w Związku Harcerstwa Polskiego”. Dokonano w nim uregulowania hierarchii zadań poszczególnych szczebli struktury w tym zakresie (z lekką korektą w stosunku do treści „Programu” przyjętego 31 grudnia 2018 roku), a także zdefiniowano podstawowe pojęcia. Dokument wskazuje ponadto możliwe rozwiązania strukturalne (funkcyjnych i zespoły rekomendowane w różnych okolicznościach) oraz doprecyzowuje wymagania formalne stawiane przed kadrą pełniącą służbę instruktorską na tym polu. Główna Kwatera ZHP uaktualniła także narzędzia analityczne AAH i AACH w częściach poświęconych kadrze programowej i metodycznej oraz propagowała informacje o istotnej funkcji Arkuszy Analizy Hufca i Arkuszy Analizy Chorągwi w procesie planowania wsparcia metodycznego i programowego poszczególnych komend i efektywności wsparcia drużynowego w tym obszarze.

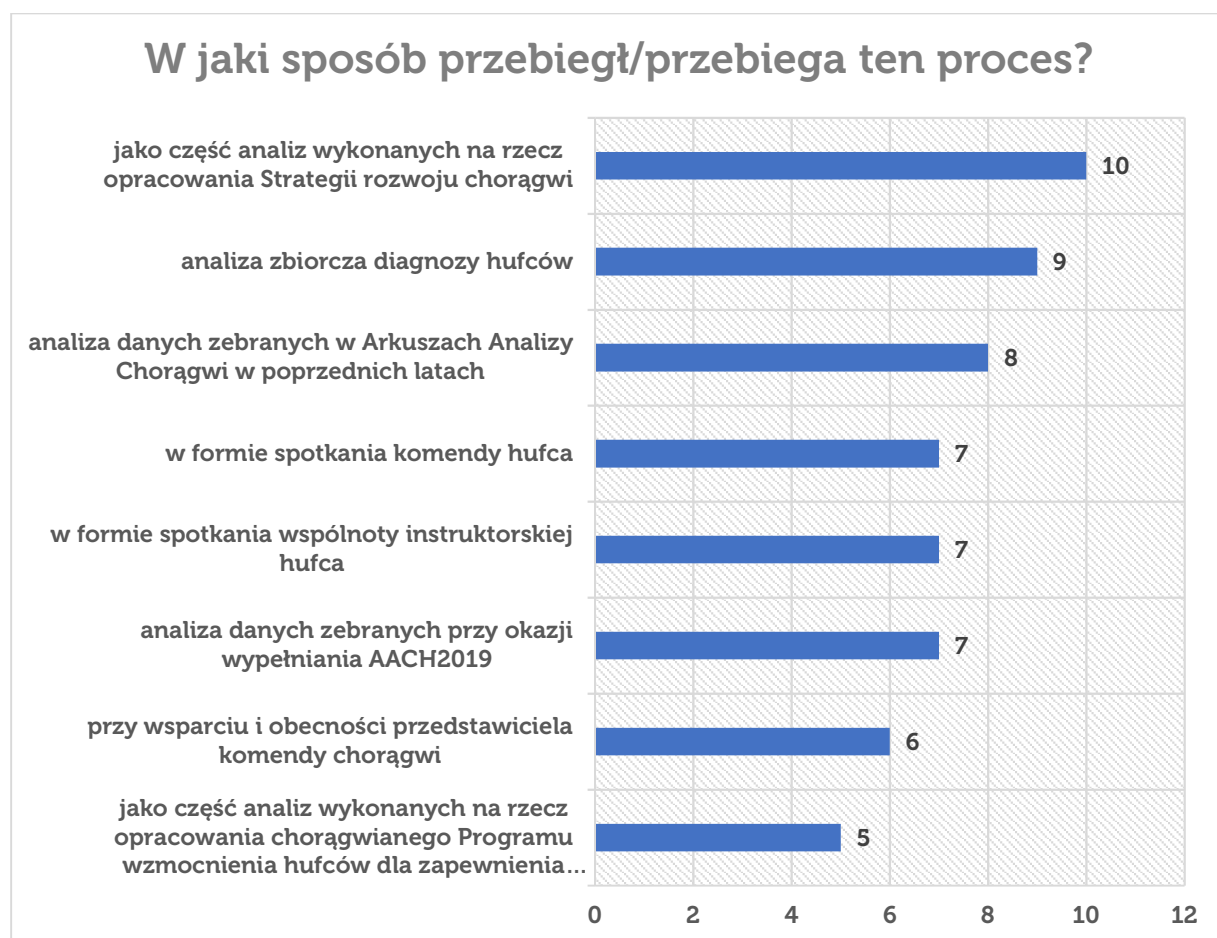
„Program wspierania kadry programowej i metodycznej” nałożył na chorągwie konkretne wytyczne do zrealizowania w roku 2019. Poniżej przedstawiono zadeklarowany stan ich wykonania.

Na pytanie: „Czy w roku zjazdowym komenda chorągwi wsparła i wzięła udział w procesie przeprowadzenia diagnozy wszystkich swoich hufców w zakresie wspierania metodycznego i programowego”, 8 chorągwi odpowiedziało „tak”, 5 – „proces jest w trakcie”, zaś 4 – „nie”.



Najczęstszą formą wsparcia okazał się udział przedstawiciela komendy chorągwi w spotkaniach diagnostycznych w poszczególnych hufcach, niemniej popularne były także szkolenia/spotkania dla kadr hufców. Wśród opcji „inne” znalazły się indywidualne konsultacje oraz oceny zjazdowe.

12 komend zadeklarowało, że przeprowadziło diagnozę kondycji chorągwi w zakresie wspierania metodycznego i programowego kadry ZHP, 2 kolejne odpowiedziały, że są w trakcie tego procesu, zaś 3 udzieliły odpowiedzi „nie”.

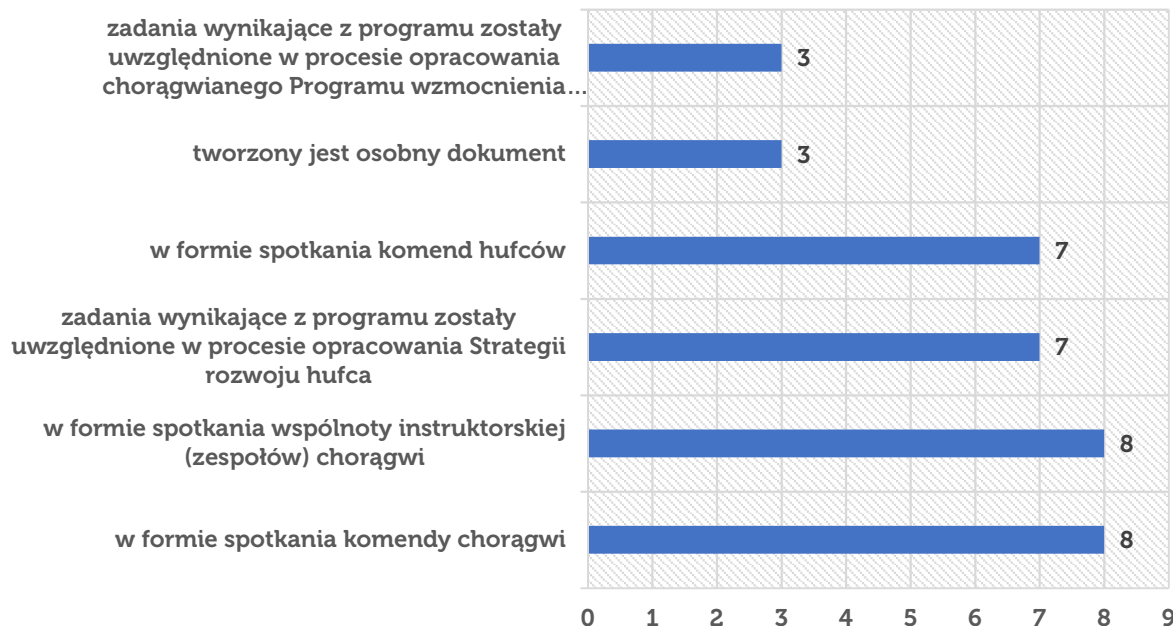


10 komend dokonywało analizy swojej chorągwi w ramach szerszego procesu opracowywania strategii rozwoju, o połowę mniej zaś jako część analiz wykonanych na rzecz opracowania chorągwiowego „Programu wzmocnienia hufców dla zapewnienia ciągłego wsparcia dla drużynowych w prowadzeniu podstawowych jednostek organizacyjnych”.

Dwie chorągwie – Stołeczna i Opolska – zadeklarowały, że wywiązały się z zadania opracowania planu wdrożenia w chorągwi programu wspierania kadry programowej i metodycznej. 10 komend określiło, że jest w trakcie tego procesu, zaś 5 odpowiedziało „nie”, podając za powody brak czasu lub brak właściwego członka komendy (lub w ogóle komendy chorągwi).

Zapytano także o to, w jaki sposób przebieg/przebiega ten proces. Tyle samo chorągwi (8) zadeklarowało, że opracowywanie planu wdrożenia odbywało się poprzez spotkania komendy chorągwi, jak również poprzez spotkania zespołów chorągwi. Tylko nieco mniej popularne okazały się spotkania komend hufców (7). Chorągwie wybierały zazwyczaj ścieżkę włączenia kwestii wsparcia metodyczno-programowego w szersze ramy zadań wynikających ze strategii rozwoju. Tylko 3 – Krakowska, Podkarpacka, Śląska – postanowiły stworzyć osobny dokument.

W jaki sposób przebiegł/przebiega ten proces?



15 chorągwi z 17, które wypełniły AACH 2019 odpowiedziało twierdząco na pytanie: „Czy wyznaczono osobę/osoby odpowiedzialne za wsparcie metodyczne i programowe w chorągwi oraz upubliczniono jej/ich zakres obowiązków?”. „Nie” zaznaczyły Chorągiew Krakowska i Chorągiew Ziemi Lubuskiej, przy czym ta druga zadeklarowana, że planuje ten obowiązek wypełnić wkrótce.

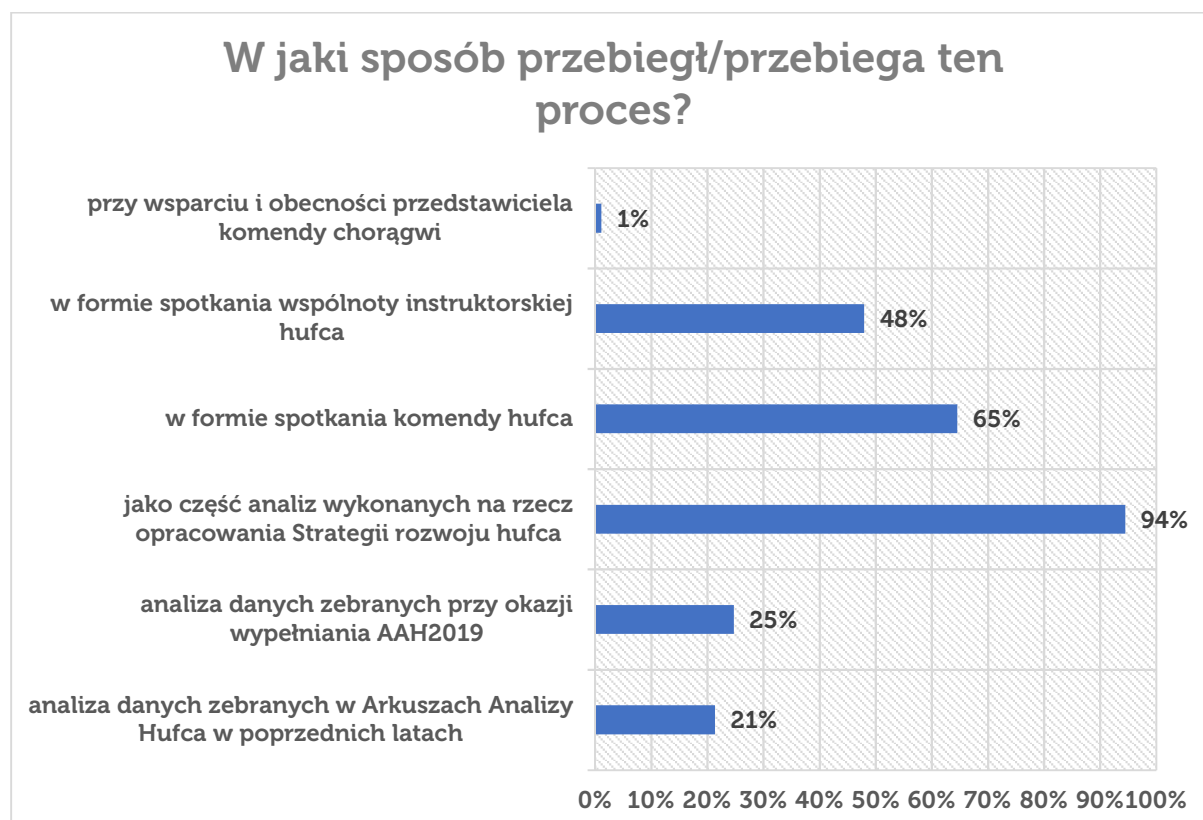
„Program wspierania kadry programowej i metodycznej” zawierał konkretne wytyczne do zrealizowania w roku 2019 także dla hufców. Poniżej przedstawiono zadeklarowany stan ich wykonania.

Czy w roku zjazdowym przeprowadzono diagnozę kondycji hufca w zakresie wspierania metodycznego i programowego kadry ZHP?



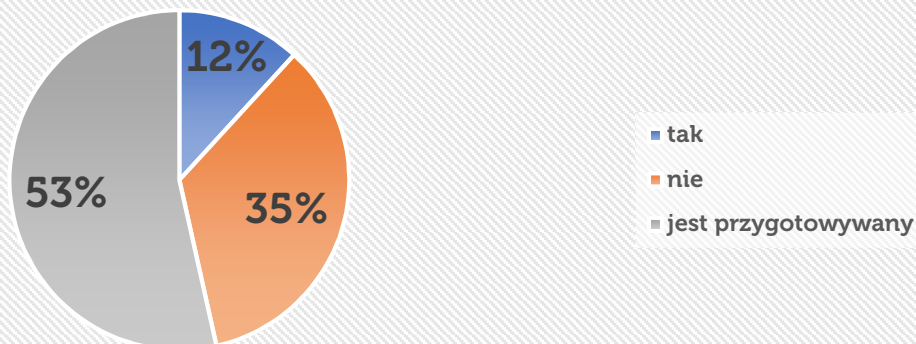
Tylko 37% hufców do momentu wypełnienia AAH 2019 udało się przeprowadzić diagnozę swojej kondycji w zakresie wspierania metodycznego i programowego. Respondentom, którzy odpowiedzieli „nie” zadano dodatkowe pytanie: „Dlaczego?”. Najbardziej popularnym powodem był „brak czasu”. Wskazywano także na brak świadomości takiego obowiązku oraz brak odpowiednich osób do realizacji tego działania. W kilku przypadkach komendy uznały, że nie widziały takiej potrzeby, gdyż problemy są znane (i takie same od lat).

W arkuszu znalazło się także pytanie: „W jaki sposób przebiegł/przebiega ten proces?”.



Tylko 3 hufce wskazały, że dokonały diagnozy przy wsparciu i obecności przedstawiciela komendy chorągwi. Ta informacja stoi w sprzeczności z zamieszczonymi wyżej deklaracjami komend chorągwi. Prawie połowa komend hufców włączyła w proces analizy wspólnotę instruktorską hufca, 65% pracowało nad tym zagadnieniem w swoim gronie. Diagnozę wykonywano prawie zawsze jako element przygotowywania „Strategii rozwoju hufca”, tylko około 20% komend uznało, że analizowało przy tej okazji dane ujęte we własnych Arkuszach Analizy Hufca.

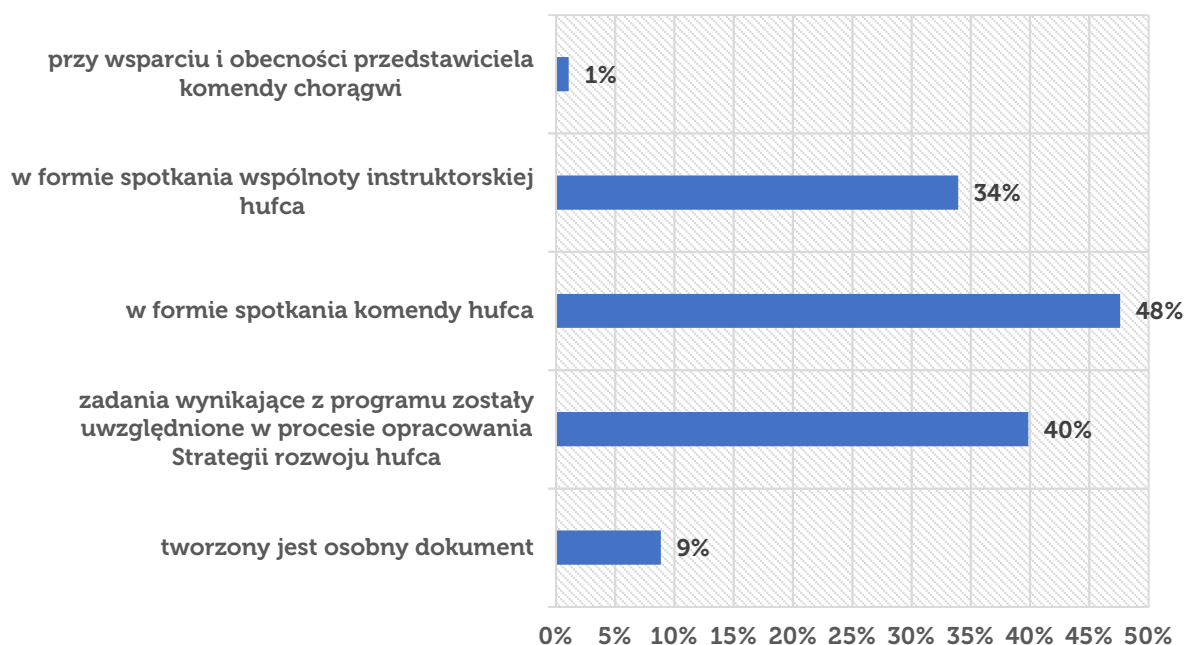
Czy opracowany został plan wdrożenia w hufcu programu wspierania kadry programowej i metodycznej?



W chwili wypełniania arkusza większość hufców była dopiero w trakcie przygotowywania własnego planu wdrażania „Programu wspierania kadry programowej i metodycznej”. W tym wypadku powodami niewykonania zadania były najczęściej brak czasu i kadry oraz przejęcie obowiązków przez nową komendę. Padły także głosy, że nie było takiej potrzeby, gdyż wszystkie potrzebne działania już zostały uwzględnione w innym dokumencie.

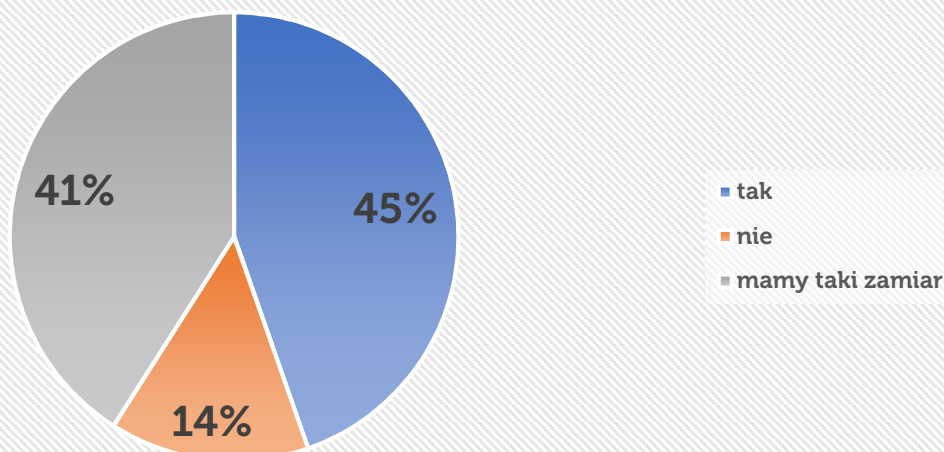
W arkuszu znalazło się także pytanie: „W jaki sposób przebiegł/przebiega ten proces?”.

W jaki sposób przebiegł/przebiega ten proces?



W gronie tych hufców, które podjęły się powyższego zadania przeważała zdecydowanie opcja uwzględnienia obszaru wsparcia metodycznego i programowego w ramach „Strategii rozwoju hufca”.

Czy wyznaczono osobę/osoby odpowiedzialne za wsparcie metodyczne i programowe w hufcu oraz upubliczniono jej/ich zakres obowiązków?

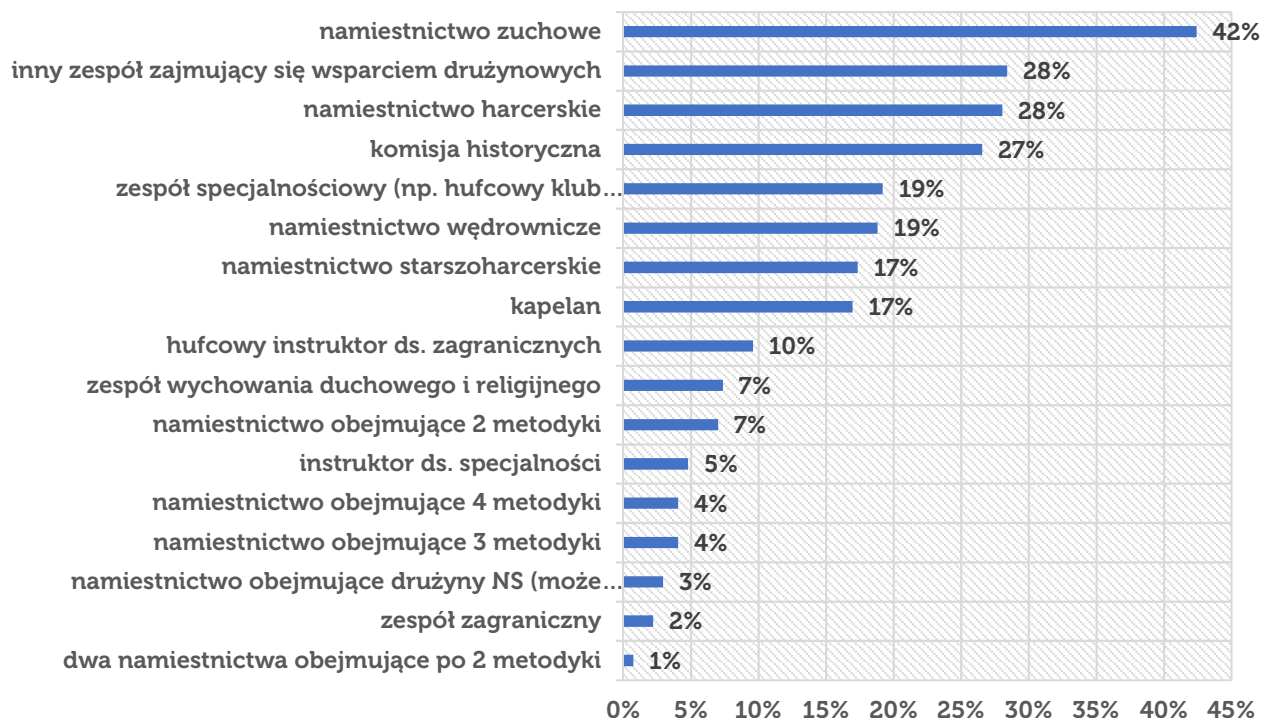


Tylko 14% komend zadeklarowało, że nie zamierza wyznaczyć osoby odpowiedzialnej za wsparcie metodyczne i programowe w swoim hufcu. W komentarzu do tej odpowiedzi padły następujące powody: brak kadry (4), brak potrzeby (3), brak upublicznienia zakresu obowiązków (3), brak czasu i wiedzy na ten temat (2), „Podział zadań pomiędzy dwóch członków komendy” (1), „Bo drużynowi nie chcą korzystać ze wsparcia” (1).

Najważniejszym wsparciem metodycznym i programowym z punktu widzenia drużynowych jest to udzielane bezpośrednio i w sposób ciągły przez kadrę najbliższego środowiska – hufca (lub/i szczepu). Poniżej zebrano informacje nt. funkcyjnych i zespołów powołanych w tym celu przez komendy hufców. W sposób szczególny przyjrano się namiestnikom, których dokument „Wsparcie metodyczne i programowe kadry w Związku Harcerstwa Polskiego” rekomenduje, jako najwłaściwsze rozwiązanie dla zapewniania wsparcia metodycznego drużynom.

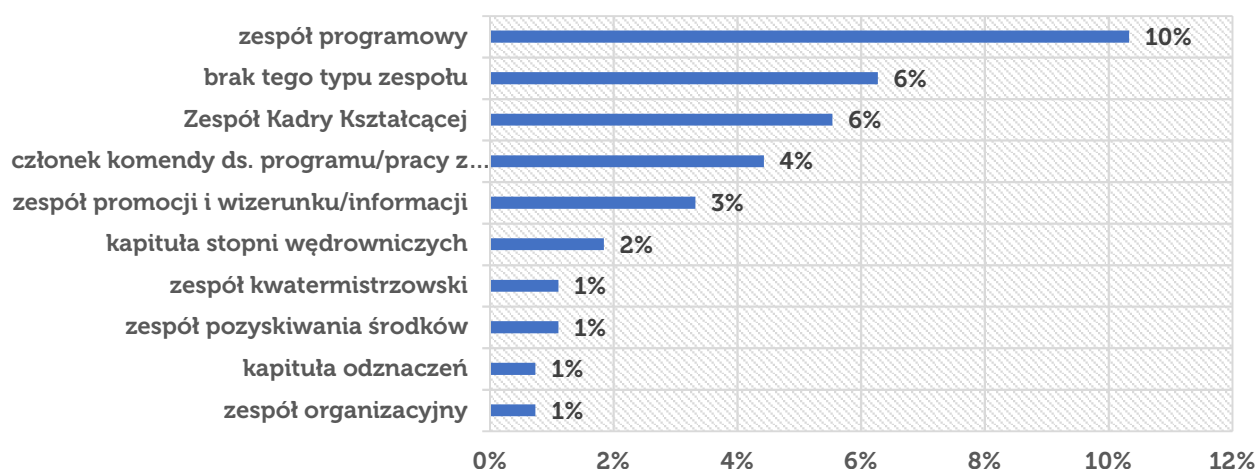
W jak co roku w AAH zadano komendom hufców pytania o to, jakie zespoły zajmujące się wspieraniem drużynowego funkcjonują w hufcu. Zdecydowanie najpopularniejszym zespołem było w roku 2019 namiestnictwo zuchowe (42%), drugim zaś namiestnictwo harcerskie (28%). Pozostałe namiestnictwa występują w mniej niż 1/5 hufców (wędrownicze w 19%, starszoharcerskie w 17%). W zestawieniu z powyższymi informacjami należy uznać, że relatywnie w wielu hufcach funkcjonują komisje historyczne (27%), zespoły specjalnościowe (19%) oraz kapelani (17%).

Zespoły stałe/instruktorzy odpowiedzialni za wsparcie metodyczne i programowe w hufcu wg AAH 2019



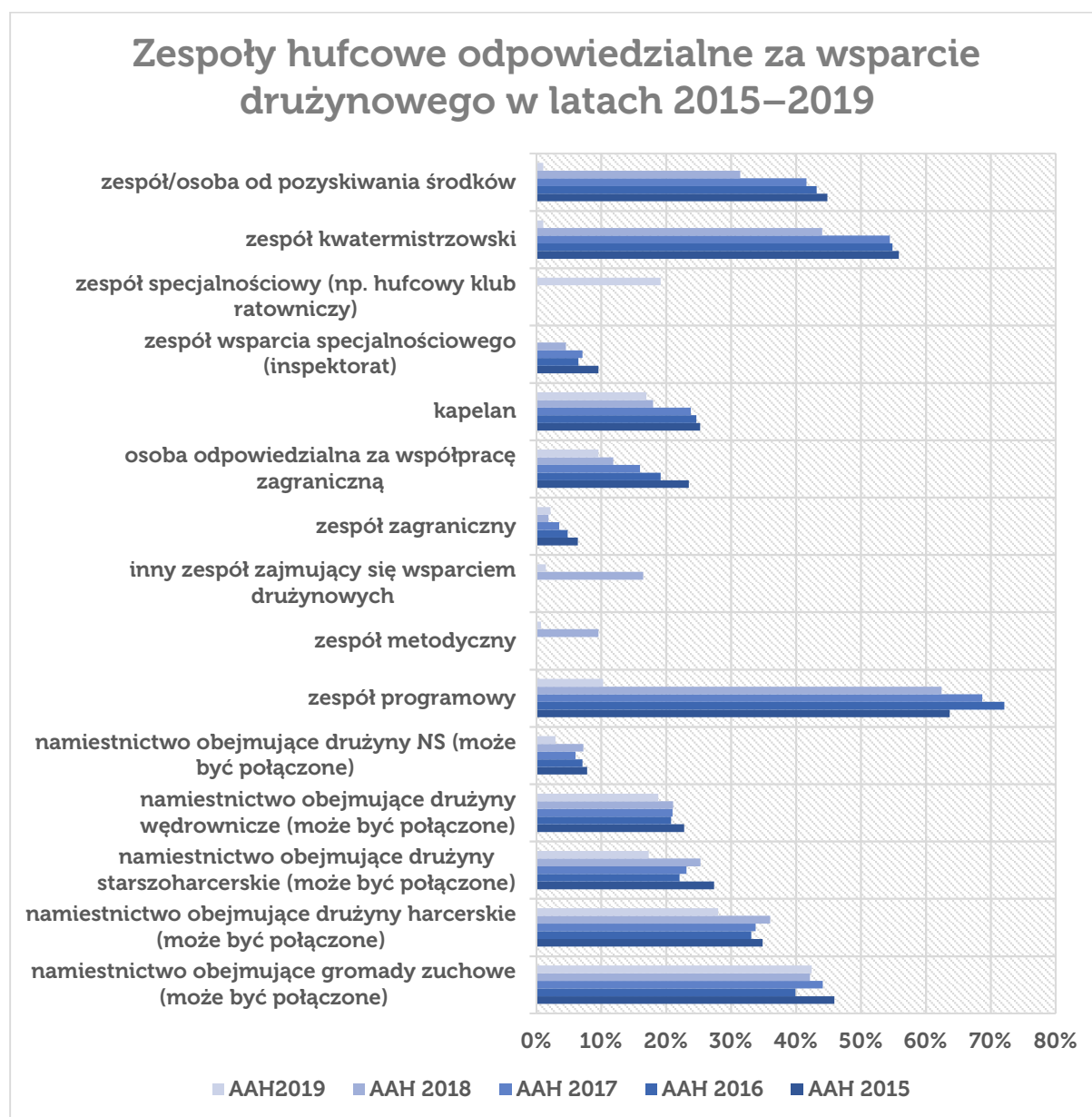
Z racji tego, że opcję „inny zespół zajmujący się wsparciem drużynowego” wybrało, aż 77 hufców najpopularniejsze odpowiedzi zebrano na poniższym wykresie.

Jakie zespoły stałe/instruktorzy odpowiedzialni za wsparcie metodyczne i programowe zostali powołani w hufcu: [Inne] wg AAH 2019



W 10% procentach hufców w roku 2019 działał zespół programowy, w 6% wymieniono w kontekście wsparcia metodyczno-programowego drużynowych ZKK. Tyleż samo (6%) komend hufców odpowiedziało, że nie powołało żadnego tego typu zespołu. Ponadto, pojedyncze wystąpienia zanotowały następujące odpowiedzi: drużyna reprezentacyjna, Komisja Stopni Instruktorskich, zespół programowo-metodyczny ds. pracy z bohaterem, zespół wychowania ekologicznego, zespół metodyczny, redakcja hufcowego czasopisma, Rycerze JP II, Zespół Inspiracji Metodycznych, zespół ds. rozwoju, rada przyjaciół harcerstwa, mentor drużynowych, osobna instruktorka ds. pracy z kadrą, namiestnictwo wielopoziomowe, a także szczepy.

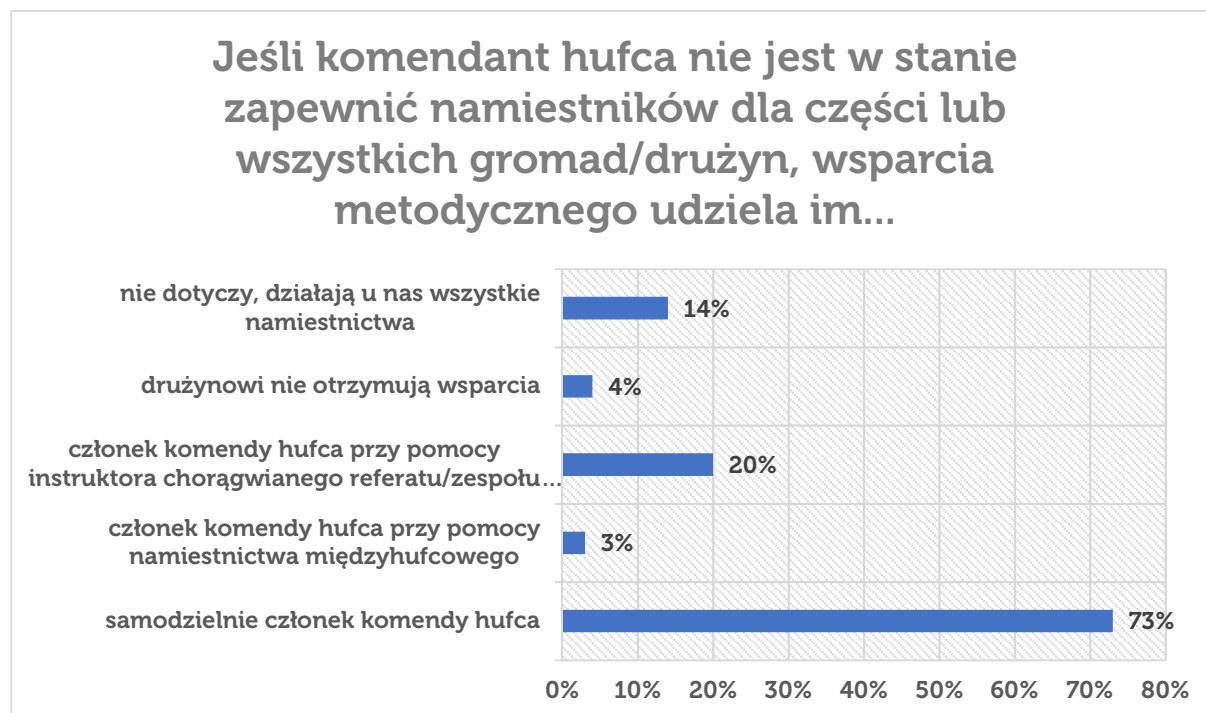
Poniższy wykres przedstawia próbę porównania danych z lat 2015–2019²¹.



²¹ W AAH 2019 zmodyfikowano treść pytania, aby odpowiadało nowemu dokumentowi regulującemu te zagadnienia, stąd nie zawsze uzyskane dane mogą być porównywane z latami poprzednimi.

Najwidoczniejszą zmianą jest zmniejszenie liczby zespołów programowych w 2019 roku. Raczej nie powinno się upatrywać trendu w zmniejszonej liczbie namiestnictw poszczególnych metodyk (choć zastanawiające są tu namiestnictwa starszoharcerskie), jako, że począwszy od 2019 roku łączone namiestnictwa stanowią osobną pozycję. W inny sposób zapytano także o kwestie specjalnościowe (zamiast o inspektorat zapytano o instruktora ds. specjalności i hufcowe kluby specjalnościowe). Z 22 w roku 2015 do 8 w roku 2019 spadła liczba namiestnictw NS.

W AAH 2019 zadano także pytanie, w jaki sposób komendant zapewnia wsparcie metodyczne, jeśli nie jest w stanie powołać namiestnictw.

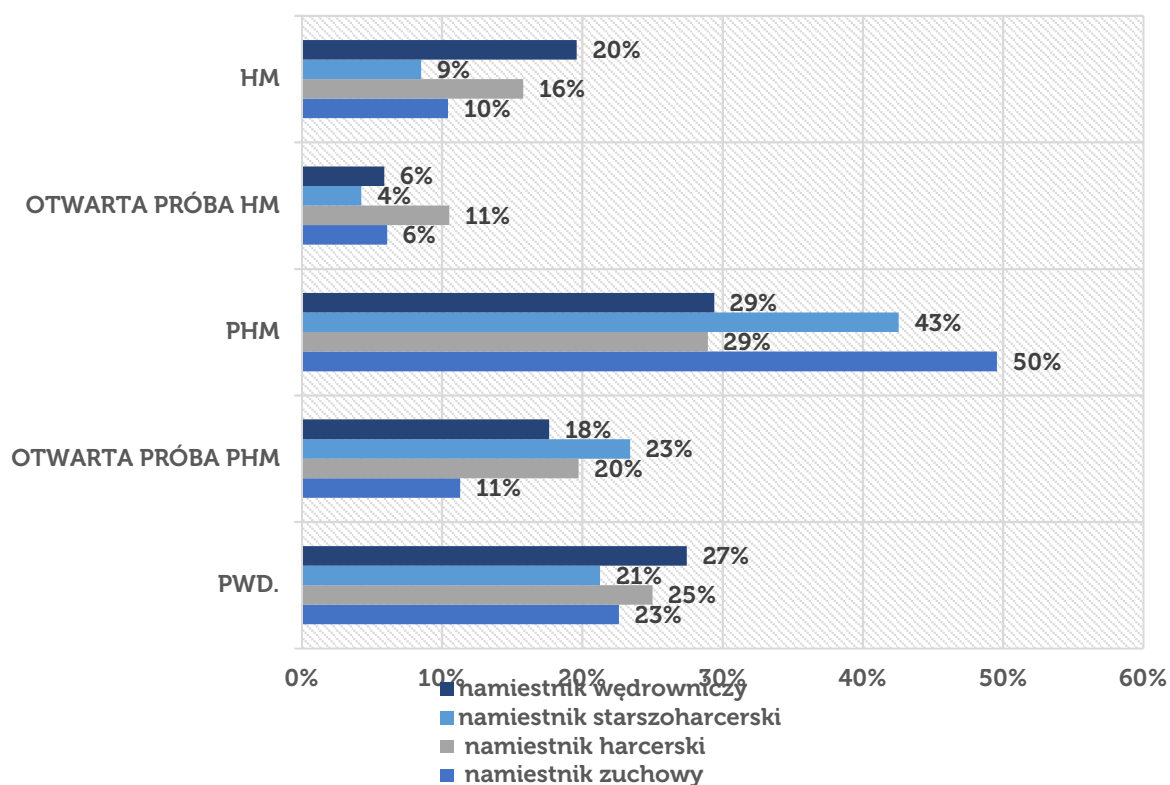


14% hufców powyższy problem w ogóle nie dotyczy (działają namiestnictwa obejmujące wspólnie wszystkie cztery metodyki). W zdecydowanej większości pozostałych sytuacji wsparcia udziela samodzielnie właściwy członek komendy hufca. Częściej komendy hufca korzystają w tym zakresie z pomocy referatu chorągwanego niż rozwiązań międzyhufcowych.

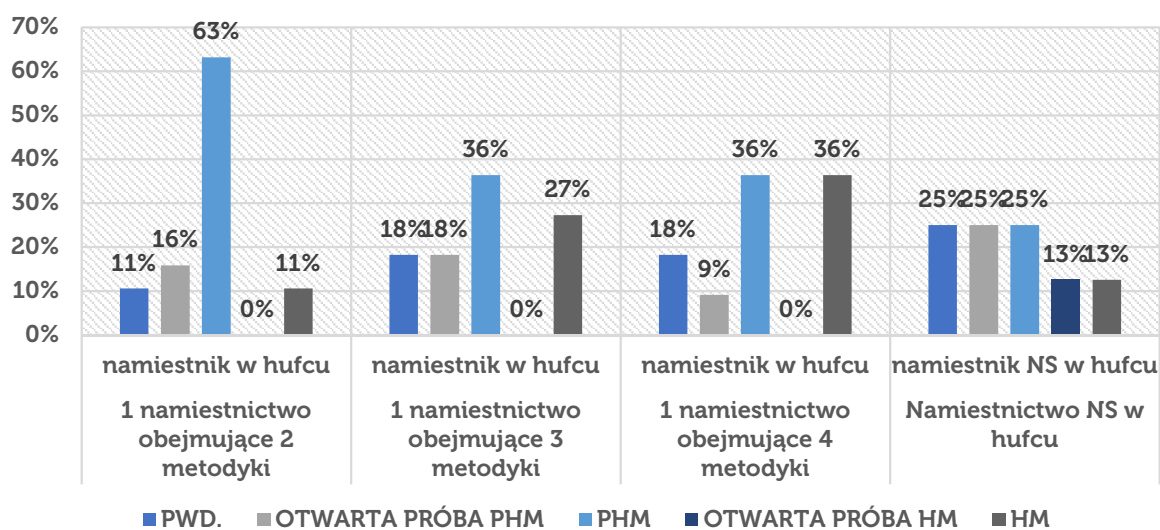
W Arkuszu Analizy Hufca zgłębiono także zgodność stanu przygotowania do funkcji namiestników z wymogami ujętymi w dokumencie „Wsparcie metodyczne i programowe kadry w Związku Harcerstwa Polskiego”.

Osoby pełniące funkcję namiestnika najczęściej były w stopniu podharcmistra/podharcmistrzyni. Pomiędzy 11%, w przypadku namiestników obejmujących dwie metodyki, a 27% w przypadku namiestników wędrowniczych, plasuje się liczba osób, które są w stopniu przewodnika/przewodniczki. Ponadto, w 2 hufcach przyjęto model istnienia dwóch namiestnictw po dwie metodyki każda – wszyscy pełniący funkcję namiestników byli w tym przypadku podharcmistrami.

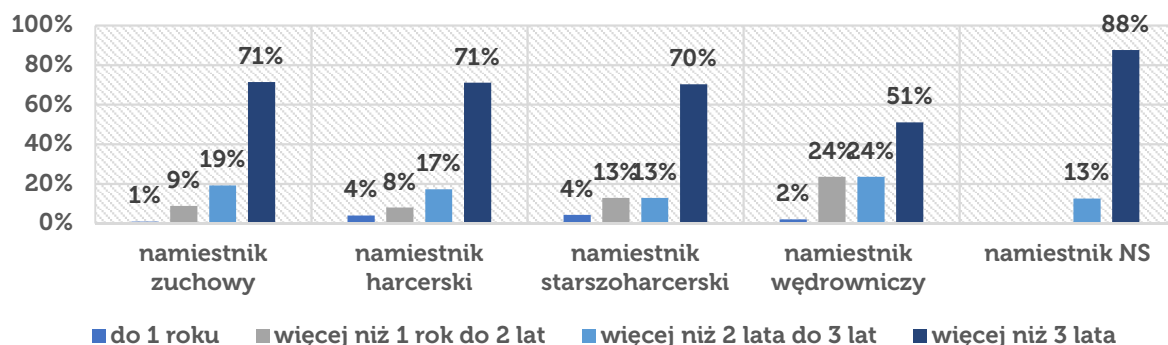
Jaki stopień instruktorski posiadał namiestnik (stan na 31.08.2019)?



Jaki stopień instruktorski posiadał namiestnik w hufcu (stan na 31.08.2019)?

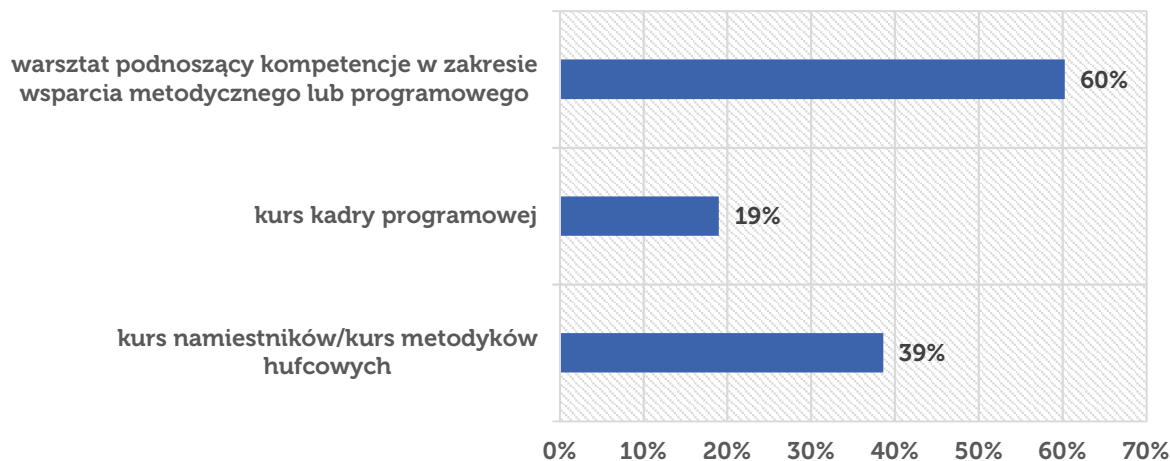


Jakie doświadczenie w pracy z daną grupą wiekową na funkcji drużynowego lub/i przybocznego, licząc od dnia złożenia Zobowiązania Instruktorskiego, posiadał namiestnik hufcowy (stan na 31.08.2019)?



Najdłuższe doświadczenie w pracy właściwą metodyką mają namiestnicy NS (88% osób określiło je jako więcej niż trzy lata), najmniejsze zaś namiestnicy wędrowniczy (51% osób określiło je jako więcej niż trzy lata).

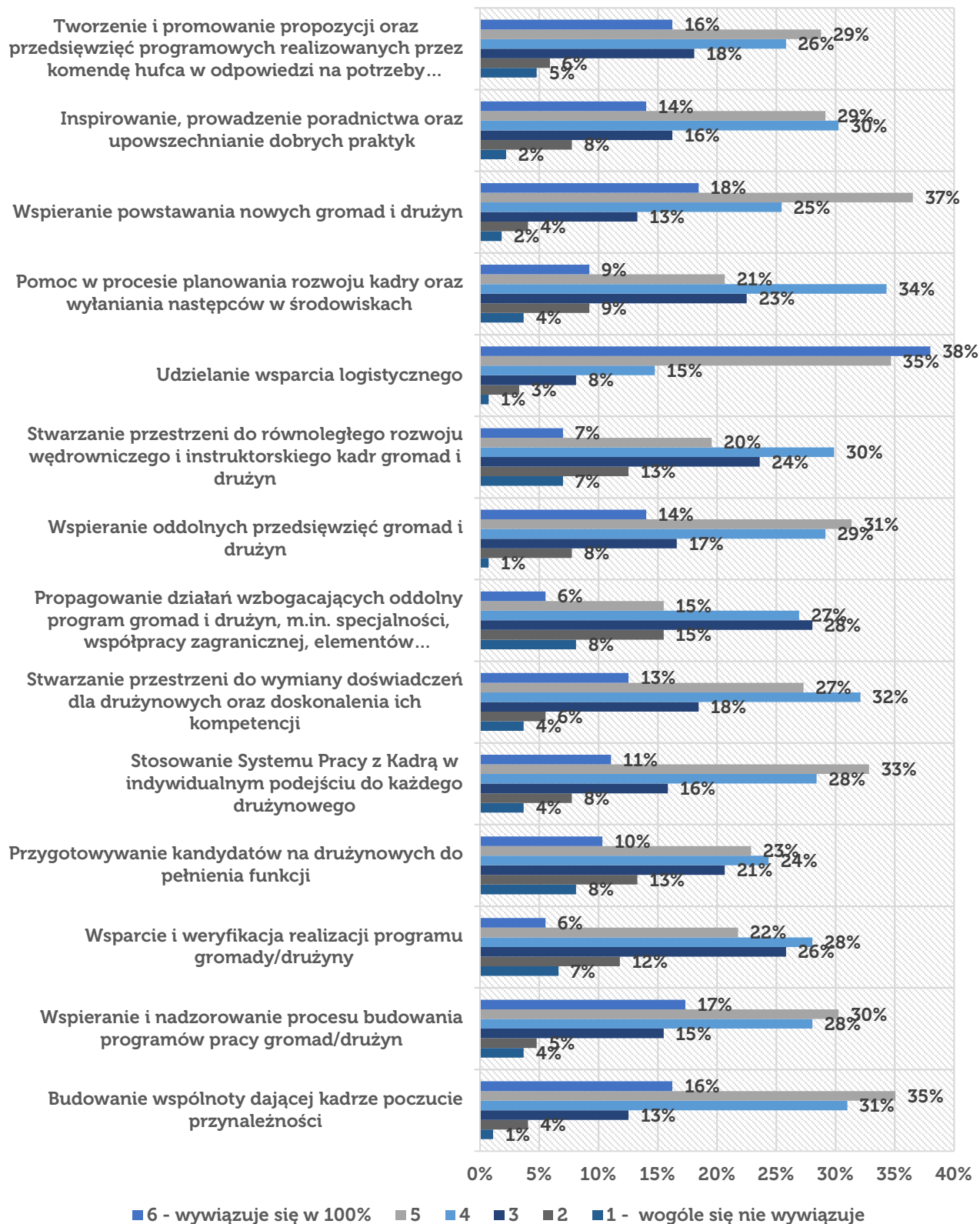
Ilu namiestników ukończyło:



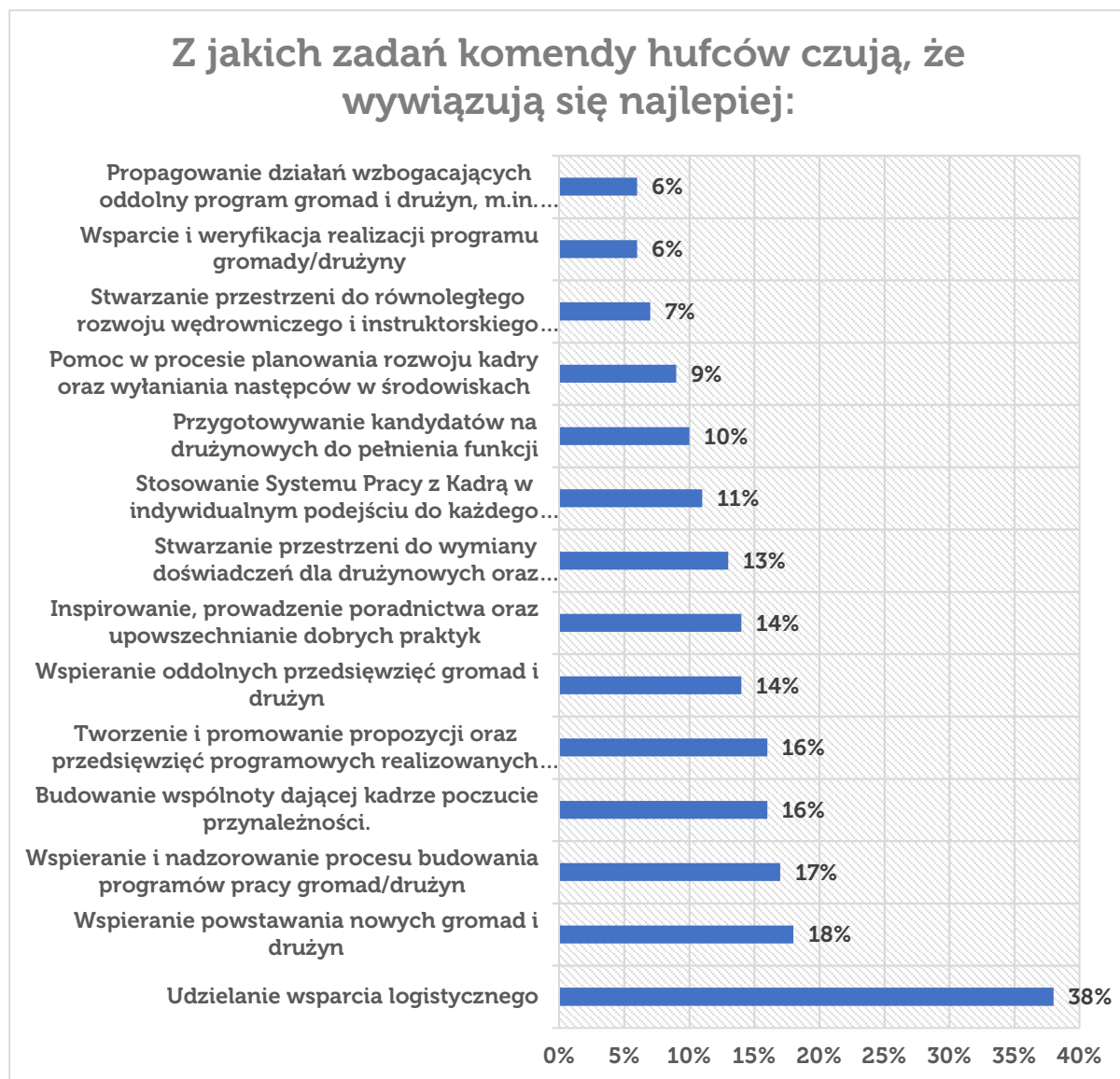
Analizując powyższy wykres należy pamiętać, że niektórzy namiestnicy uczestniczyli w więcej niż jednej formie kształcenia w zakresie wsparcia metodyczno-programowego. Podobne wyniki uzyskano w AAH 2018, gdzie na pytanie: „Ile osób, spośród kadry programowej i metodycznej hufca (osób mianowanych na funkcje stałe)”, opcja – „kurs/warsztat podnoszący kompetencje w zakresie wsparcia metodycznego lub programowego” uzyskała 67%. Kurs kadry programowej z kolei 33%.

Komendy hufców poproszono także, aby oceniły w jakim stopniu wywiązują się z zadań wsparcia metodycznego i programowego drużynowych.

Jak komendy hufców oceniają wywiązywanie się z zadań przewidzianych dla hufca w dokumencie "Wspieranie metodyczne i programowe kadry w Związku Harcerstwa Polskiego"?



Znajdujące się na szczycie hierarchii według dokumentu „Wsparcie metodyczne i programowe kadry w Związku Harcerstwa Polskiego” zadanie: „Budowanie wspólnoty dającej kadrze poczucie przynależności”, oceniło na celująco, bardzo dobrze lub dobrze 82% komend (suma odpowiedzi „6”, „5” i „4”. W podobny sposób „Wspieranie i nadzorowanie procesu budowania programów pracy gromad/drużyn” oszacowało 76% respondentów, zaś „Wsparcie i weryfikacja realizacji programu gromady/drużyny” już tylko 55%.



Najwięcej komend hufców (38%) wybrało opcję „6 – wywiązuję się w 100%” w przypadku „udzielania wsparcia logistycznego”, czyli zadania zajmującego 10. miejsce na 14 w hierarchii zadań hufców w zakresie wsparcia metodycznego i programowego kadry ZHP. Najrzadziej hufce były zadowolone z siebie w kontekście „Wsparcia i weryfikacja realizacji programu gromady/drużyny” (6%) oraz „Propagowaniu działań wzbogacających oddolny program gromad i drużyn, m.in. specjalności, współpracy zagranicznej, elementów wychowania duchowego i religijnego, wychowania patriotycznego etc.” (6%).

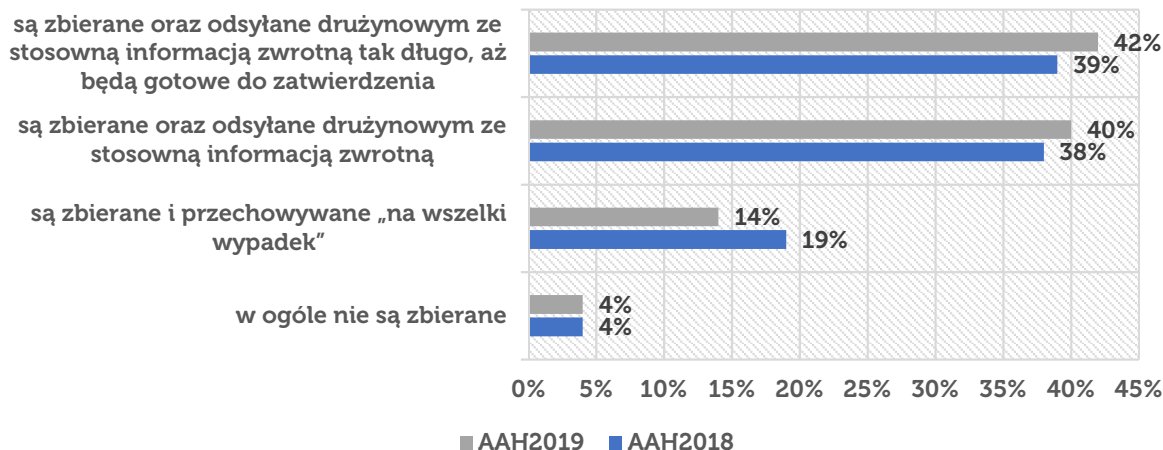
Z jakich zadań komendy hufców czują, że wywiązują się najgorzej:



Najwięcej komend hufców przyznało się do porażki w „Przygotowywaniu kandydatów na drużynowych do pełnienia funkcji” (8%), „Propagowaniu działań wzbogacających oddolny program gromad i drużyn, m.in. specjalności, współpracy zagranicznej, elementów wychowania duchowego i religijnego, wychowania patriotycznego etc.” (8%), a także we „Wsparciu i weryfikacji realizacji programu gromady/drużyny” (7%) oraz „Stwarzaniu przestrzeni do równoległego rozwoju wędrowniczego i instruktorskiego kadr gromad i drużyn” (7%).

Jednym z najważniejszych zadań wsparcia metodycznego drużynowych ze strony hufca jest „wspieranie i nadzorowanie procesu budowania programów pracy gromad/drużyn (poprzez bieżące konsultacje w trakcie tworzenia planów pracy oraz udzielanie bezpośredniej i indywidualnej informacji zwrotnej do planów pracy skierowanych do zatwierdzenia)”, stąd zadano w tym zakresie dodatkowe pytania.

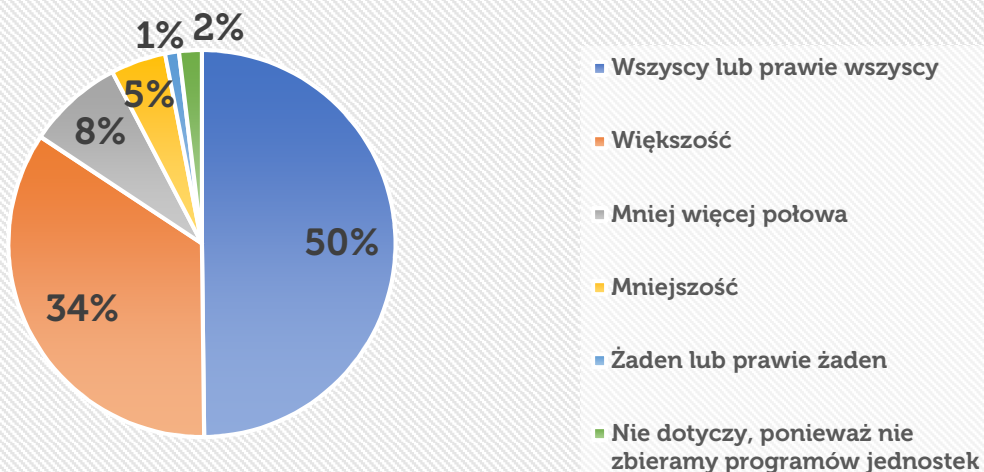
Programy pracy jednostek w naszym hufcu:



Tylko w 4% komenda hufca w ogólnie nie zbiera programów pracy jednostek. W stosunku do roku 2018 zmniejszył się odsetek programów zbieranych na „wszelki wypadek”, wzrósł zaś odsetek komend, które udzielają drużynowym informacji zwrotnej (niekiedy nawet kilkukrotnie).

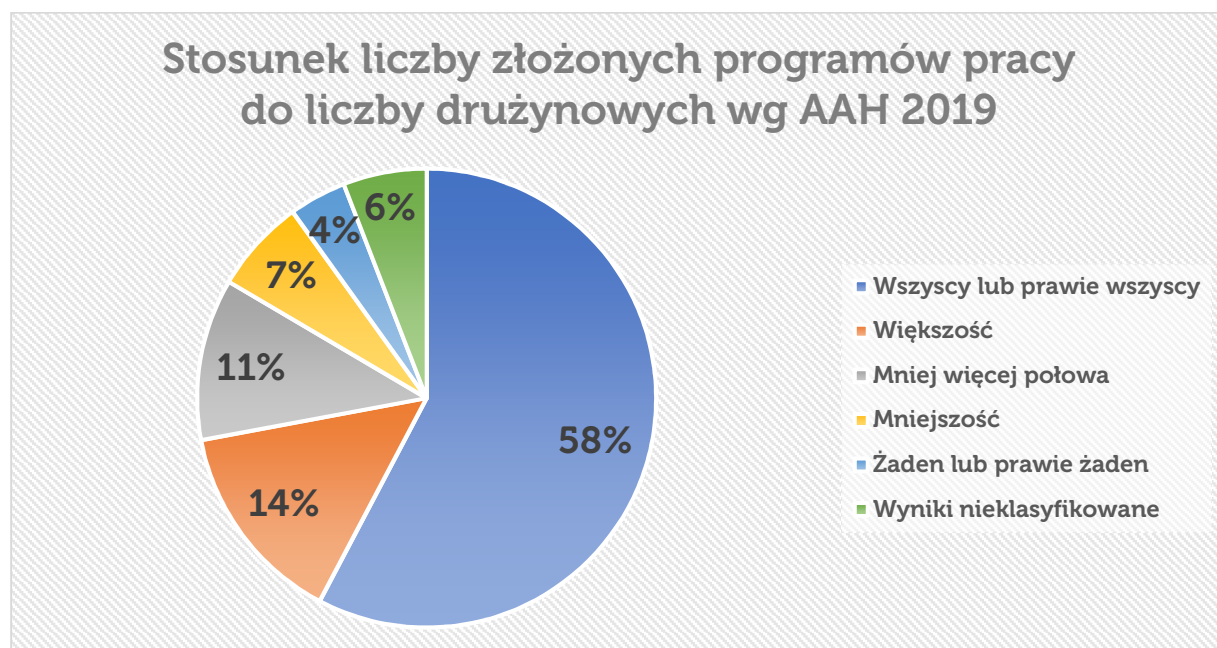
Równie ważne było zbadanie, jak, zdaniem komend hufców, drużynowi wywiązali się z tego zadania. W AAH 2018 komendy zostały poproszone o określenie tego w sposób orientacyjny:

Ilu drużynowych (orientacyjnie) w zeszłym roku złożyło swój program pracy wg AAH 2018?



Z kolei dane za rok 2019 zostały uzyskane po porównaniu zadeklarowanej liczby drużynowych w hufcu z zadeklarowaną liczbą złożonych planów pracy. W przypadku 6% respondentów druga z podanych liczb była wyższa, co nie powinno być możliwe, stąd te

odpowiedzi uznano za nieklasyfikowane. Odpowiedzi pogrupowano w przedziały po 20 punktów procentowych (0–20%; 21–40%; 41–60%; 61–80%; 81–100%).



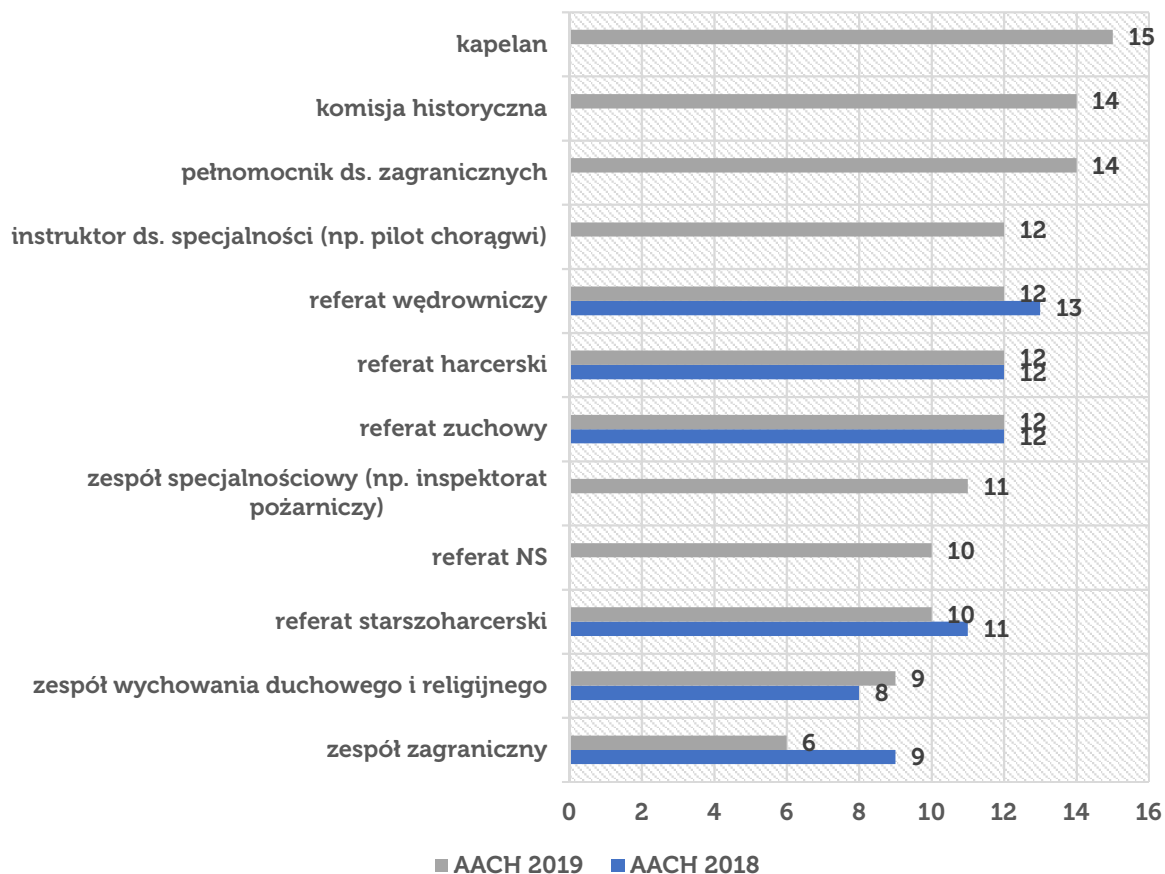
Wzrósł odsetek hufców, gdzie wszyscy lub prawie wszyscy drużynowi złożyli swoje programy do osoby odpowiedzialnej za ich zatwierdzenie (aż w przypadku 98 hufców w Polsce było to 100% drużynowych).

Dla pracy wychowawczej drużynowych znaczenie ma także wsparcie programowe i metodyczne udzielane pośrednio z poziomu chorągwi.

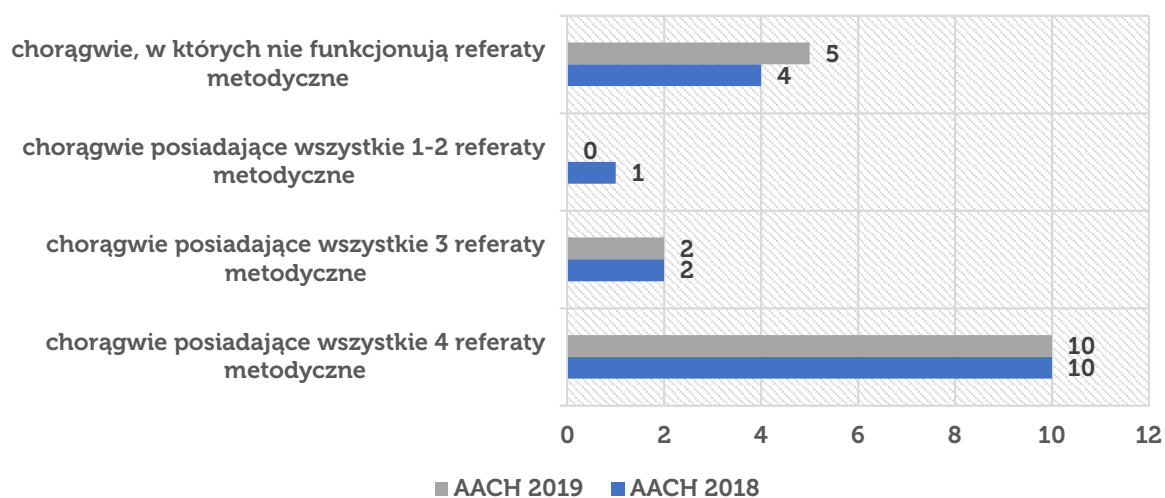
Na poniższym wykresie przedstawiono informacje o funkcyjnych i zespołach powołanych w tym celu przez komendy na podstawie AACH 2018 (odpowiedzi od 15 chorągwi), AACH 2019 (odpowiedzi od 17 chorągwi)²². Najpopularniejszym funkcyjnym okazał się kapelan chorągwi. Popularne były także pozostałe tematyczne opcje wsparcia programowego: kapelani, komisje historyczne, pełnomocnicy ds. zagranicznych oraz instruktorzy ds. specjalności. Wśród referatów metodycznych tylko starszoharcerski występował rzadziej (10 razy w stosunku do 12 chorągwi przypadających na każdy z trzech pozostałych). Na tym samym poziomie popularności uplasował się także referat NS. Wśród „innych” najpopularniejsze były zespoły programowe (4 chorągwie: Białostocka, Lubelska, Kielecka i Łódzka). Znalazły się tam także: zespół ds. etyki środowiskowej (Chorągiew Gdańska), Kapituła Odznaki Harcerskiej Służby Ziemi Śląskiej (Chorągiew Śląska), zespół ds. kontaktów z kościołem prawosławnym (Chorągiew Białostocka), instruktor ds. szczepów (Chorągiew Opolska) oraz Referat Seniorów i Starszyny (Chorągiew Kujawsko-Pomorska).

²² W AAH 2019 zmodyfikowano treść pytania, stąd nie zawsze uzyskane dane mogą być porównywane z latami poprzednimi.

Jakie zespoły stałe/instruktorzy odpowiedzialni za wsparcie metodyczne i programowe zostały powołane/ zostali powołani w chorągwi?



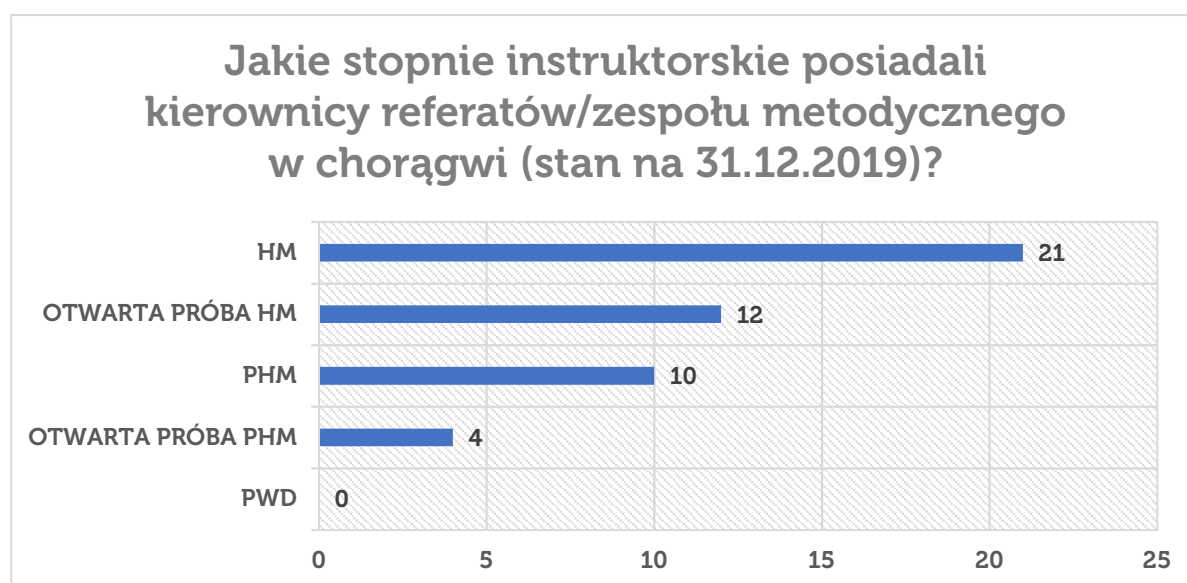
Funkcjonowanie referatów metodycznych



W roku 2019 przeważała forma wsparcia metodycznego udzielanego poprzez 4 referaty (osobne dla każdej z metodyk). 2 kolejne chorągwie – Krakowska i Dolnośląska – posiadały wówczas 3 referaty metodyczne (bez referatu starszoharcerskiego). 5 chorągwi nie miało w ogóle referatów metodycznych, przy czym Chorągiew Lubelska, Chorągiew Kujawsko-Pomorska i Chorągiew Mazowiecka miały w zamian zespół metodyczny złożony z przedstawicieli wszystkich 4 metodyk. Chorągwie Kielecka i Warmińsko-Mazurska nie wskazały żadnej formy wsparcia metodycznego z poziomu chorągwi.

Analizując liczebność poszczególnych referatów i zespołów metodycznych, dostrzeżono 1 referat (referat starszoharcerski Chorągwi Dolnośląskiej) liczący tylko 1 osobę. W 4 chorągwiach – Podkarpackiej, Łódzkiej, Gdańskiej i Białostockiej – odnotowano po jednym referacie liczącym tylko 2 instruktorów (minimalna rekomendowana liczba to 3 osoby). Każdy z zespołów metodycznych liczył więcej niż 5 osób. Błąd w danych zawierał arkusz Chorągwi Stołecznej, która zaraportowała 4 referaty liczące po 0 osób każdy oraz zespół metodyczny liczący 10 instruktorów.

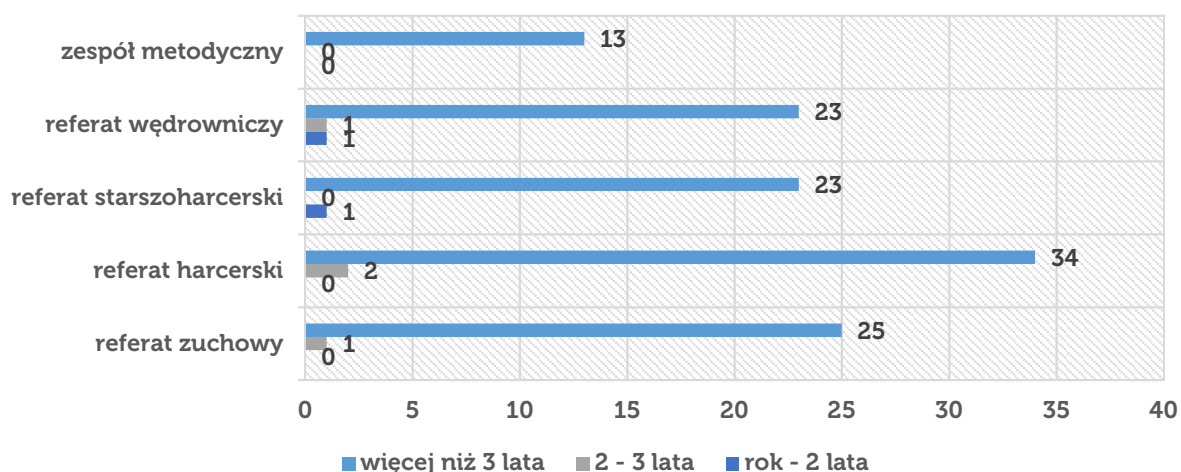
Sprawdzono także, na ile kadra metodyczna chorągwi spełnia wymogi postawione przed nią w dokumencie „Wsparcie metodyczne i programowe kadry w Związku Harcerstwa Polskiego” pod kątem posiadanego stopnia instruktorskiego oraz doświadczenia metodycznego.



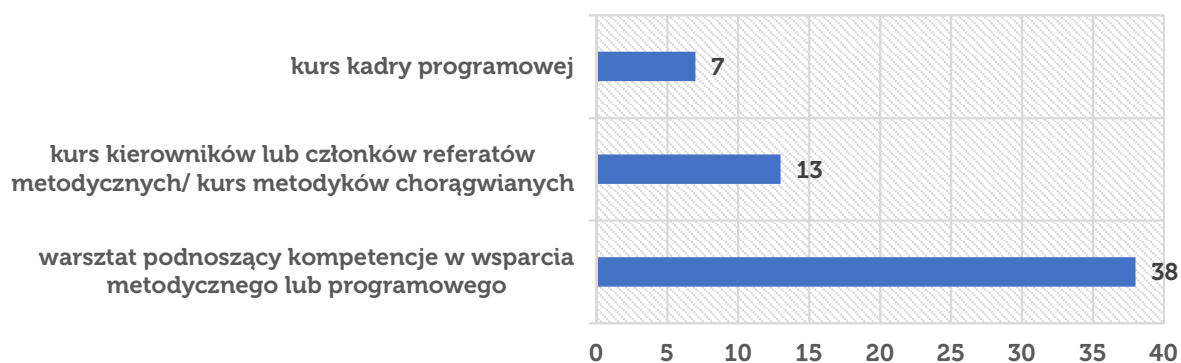
Zdecydowanie najczęściej kierownicy referatów lub zespołów metodycznych chorągwi byli harcmistrzami. Wszyscy pełniący tę rolę, spełnili kryterium posiadania przynajmniej otwartej próby podharcmistrzowskiej.

W zdecydowanej większości kierownicy referatów/zespołów metodycznych posiadali doświadczenie z pracy ze swoją metodyką przekraczające 3 lata. W sumie w całej Polsce tylko 6 osób mianowanych na funkcję nie spełniało w roku 2019 tego warunku. Ani razu nie wybrano opcji „mniej niż rok”.

Jakie doświadczenie w pracy z daną grupą metodyczną na poziomie hufca lub drużyny, licząc od dnia złożenia Zobowiązania Instruktorskiego, posiadali kierownicy referatów/zespołów metodycznych w chorągwi?



Ilu kierowników referatów metodycznych lub zespołu metodycznego ukończyło (stan na 31.12.2019):



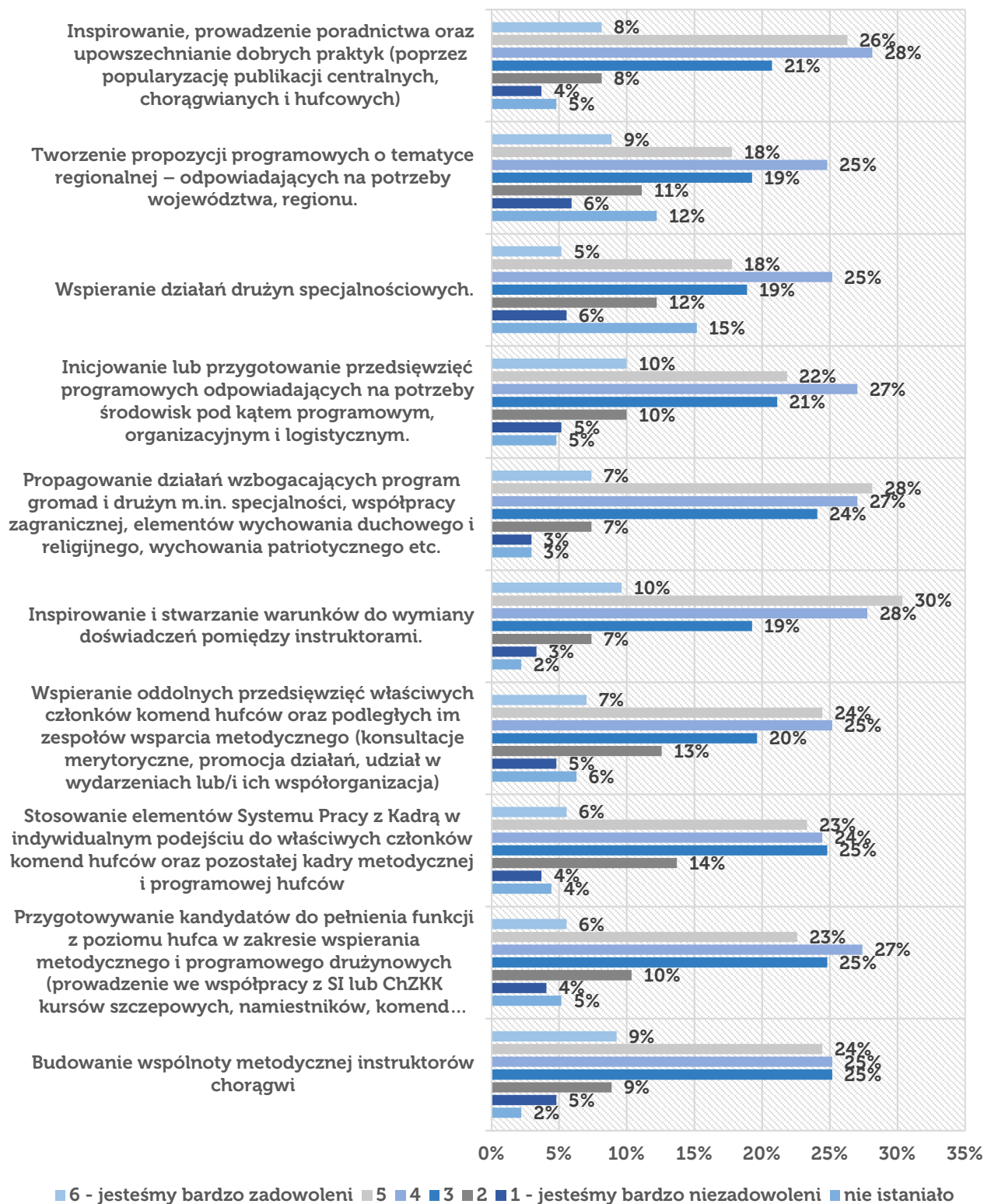
Podobnie, jak w przypadku kadry metodycznej hufców najpopularniejszą formą przeszkolenia kierowników referatów/zespołów metodycznych były warsztaty (38 osób). Z osób pełniących w roku 2019 wyżej wymienione funkcje stosowny kurs ukończyło tylko 13 instruktorów.

Komendy chorągwi poproszono także, aby oceniły, w jakim stopniu wywiązują się z zadań wsparcia metodycznego i programowego kadry ZHP.

Jak komendy chorągwi oceniają wywiązywanie się z zadań przewidzianych dla chorągwi w dokumencie "Wspieranie metodyczne i programowe kadry w ZHP"?

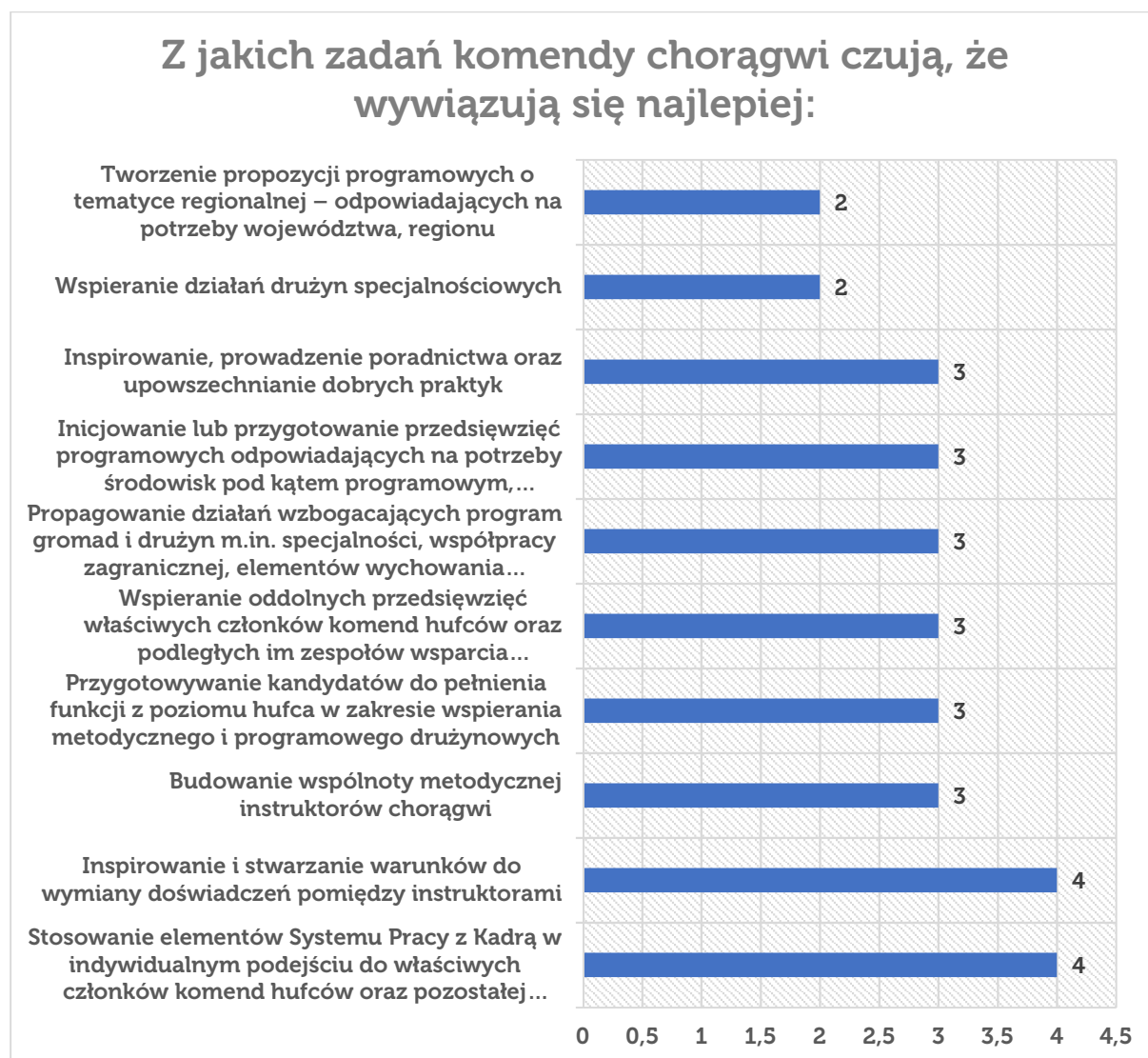


Z jakich form wsparcia kadry metodycznej i programowej na poziomie hufca ze strony chorągwi jesteście zadowoleni jako komenda hufca?

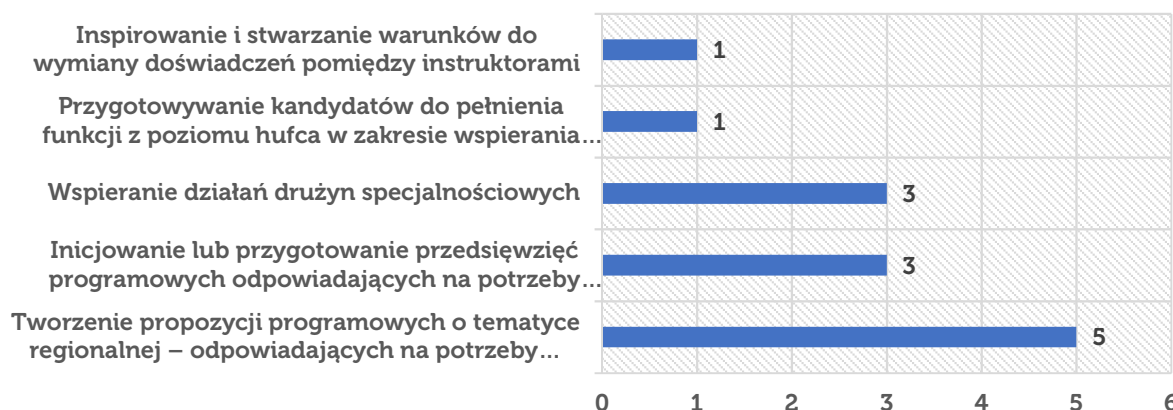


Najważniejsze zadania przypisane chorągwiom uzyskały w ich oczach celujący, bardzo dobry lub dobry stan wykonania w następujących odsetkach: „Budowanie wspólnoty metodycznej instruktorów chorągwi” – 76%, „Przygotowywanie kandydatów do pełnienia funkcji z poziomu hufca w zakresie wspierania metodycznego i programowego drużynowych” – 65%, „Stosowanie elementów »Systemu pracy z kadrą« w indywidualnym podejściu do właściwych członków komend hufców oraz pozostałej kadry metodycznej i programowej hufców” – 65%. Zadowolenie komend hufców, z realizacji tychże zadań było bardzo wysokie, wysokie lub dobre w odpowiednio 59%, 56% i 53% hufców.

Najwięcej komend hufców doceniło „Inspirowanie i stwarzanie warunków do wymiany doświadczeń pomiędzy instruktorami” (68% wybrało opcje „6”, „5” lub „4”). Najwięcej niezadowolonych hufców było z zadania: „Wspieranie działań drużyn specjalnościowych” (21% wybrało opcje „nie istniało” lub „1 – jesteśmy bardzo niezadowoleni”). Wysoko uplasowało także: „Tworzenie propozycji programowych o tematyce regionalnej” (18%). Dane przedstawione na poniższym wykresie pokazują, że chorągwie bardzo różnie oceniają to, w tym są najlepsze.



Z jakich zadań komendy chorągwi czują, że wywiązują się najgorzej:



Najwięcej komend chorągwi oceniło jako niski stan wywiązania się z „Tworzenia propozycji programowych o tematyce regionalnej”. 5 zadań, w ogóle nie znalazło się w tym zestawieniu (żadna chorągiew nie wybrała tu opcji „1 – wcale”).

WNIOSKI:

Przyjmując 27 maja 2019 roku dokument „Wsparcie metodyczne i programowe kadry w Związku Harcerstwa Polskiego”, Główna Kwatera ZHP zamknęła, rozpoczęty w styczniu 2018 roku, proces uporządkowywania tejże sfery funkcjonowania naszej organizacji.

Zgodnie z założeniem „Programu wspierania kadry programowej i metodycznej” rok 2019 powinien być czasem rzetelnej diagnozy kondycji hufców i chorągwi we wspieraniu metodyczno-programowym.

Jak pokazują dane zebrane w AACH 2019, wytycznych sformułowanych wobec komend chorągwi wielu z nich nie udało się w pełni zrealizować (4 razy „tak” odpowiedziały tylko Chorągiew Stołeczna i Chorągiew Opolska). Najtrudniejszym zadaniem (z którego wywiązało się tylko 8 chorągwi) okazało się: „Wsparcie i fizyczny udział w procesie przeprowadzenia diagnozy wszystkich swoich hufców”. Analizę kondycji chorągwi pod kątem wspierania metodycznego i programowego kadry ZHP wykonało w 2019 roku 12 komend, niemniej tylko w przypadku 2 z nich zakończyła się ona opracowaniem planu wdrożenia w chorągwi „Programu wspierania kadry programowej i metodycznej” (a *de facto* włączeniem wyników analizy w szerszy dokument – „Strategię rozwoju chorągwi”). Najmniej wymagającym obowiązkiem było: „Wyznaczenie osoby/osób odpowiedzialnych za wsparcie metodyczne i programowe w chorągwi oraz upublicznienie jej/ich zakresu obowiązków”. Jednakże nawet i tu 2 komendy chorągwi (w tym Chorągiew Ziemi Lubuskiej) nie potwierdziły jego realizacji.

W przypadku komend hufców stan wywiązania się z wytycznych „Programu wspierania kadry programowej i metodycznej” na rok 2019 był jeszcze niższy (w żadnym z 3 pytań opcja „tak” nie uzyskała większości). 37% komend zadeklarowało, że udało im się dokonać diagnozy kondycji swojego środowiska pod kątem wsparcia metodycznego

i programowego wobec drużynowych. Tylko w wypadku 12% hufców przełożyło się to na opracowanie planu wdrażania „Programu wspierania kadry programowej i metodycznej”, przy czym w większości był to szerszy dokument np. „Strategia rozwoju hufca” (na osobny dokument zdecydowało się tylko 6 komend hufców). W 2019 roku w 45% hufców wyznaczono i upubliczniono zakres obowiązków instruktorów odpowiedzialnych za wsparcie metodyczno-programowe.

Najważniejszym wsparciem metodycznym i programowym z punktu widzenia drużynowych jest to udzielane bezpośrednio i w sposób ciągły przez kadrę najbliższego środowiska – hufca (lub/i szczepu).

Rok 2019 ujawnił wyraźną zmianę w zakresie funkcyjnych i zespołów powoływanych w tym celu przez komendy hufców – zmniejszenie liczby zespołów programowych z 62% w roku 2018 do 10% w roku 2019 (choć należy pamiętać, że w AAH 2019 tej opcji nie można było wybrać z listy, a tylko wymienić w kategorii „inne”). Choć nie ma wiedzy, czy powodem tej zmiany jest przyjęcie nowego dokumentu „Wsparcie metodyczne i programowe kadry w Związku Harcerstwa Polskiego”, który nie rekomenduje stałych zespołów programowych²³, należy uznać, że jest zgoda z jego duchem. Jednocześnie można uznać, że liczba namiestnictw utrzymuje się na stałym lub zmniejszonym poziomie, więc nie doszło do przesunięcia zasobów kadrowych w stronę wsparcia metodycznego.

Od 5 lat nieprzerwanie najpopularniejszym namiestnictwem jest zuchowe (występujące w około 40–46% hufców), drugim zaś harcerskie (występujące w około 28–36% hufców). Namiestnictwa starszoharcerskie w porównaniu do roku 2015 straciły 10 p.p. (z 27% na 17%). Namiestnictwa wędrownicze oscylują między 19 a 23%. Z 22 w roku 2015 do 8 w roku 2019 spadła liczba namiestnictw NS.

Tylko w 14% hufców działają namiestnictwa obejmujące wspólnie wszystkie cztery metodyki. W zdecydowanej większości pozostałych sytuacji wsparcia udziela samodzielnie właściwy członek komendy hufca. Częściej komendy hufca korzystają w tym zakresie z pomocy referatu chorągwanego niż rozwiązań międzyhufcowych.

Osoby pełniące funkcję namiestnika najczęściej są w stopniu podharcmistra/podharcmistrzyni. Pomiędzy 11% w przypadku namiestników namiestnictw obejmujących dwie metodyki, a 27% w przypadku namiestników wędrowniczych plasuje się liczba osób, które nie spełniają wymogu stawianego przez dokument „Wsparcie metodyczne i programowe kadry w Związku Harcerstwa Polskiego”²⁴. Zawarte w tam wskazanie, aby namiestnik posiadał przynajmniej 3-letnie doświadczenie w pracy z daną grupą wiekową na funkcji drużynowego lub/i przybocznego, licząc od dnia

²³ Rekomendowanymi rozwiązaniami są: a) powołanie, w razie zdiagnozowanej potrzeby, pojedynczych instruktorów lub/i stałych zespołów zajmujących się wybraną tematyką szczegółową, np. harcerskiego klubu ratowniczego, kapelana, instruktora ds. zagranicznych, komisję historyczną; b) powołanie do realizacji konkretnych zadań (inspirowania, prowadzenia poradnictwa oraz upowszechniania dobrych praktyk, a także tworzenia i promowania propozycji oraz przedsięwzięć programowych) projektowych zespołów programowych.

²⁴ „W trybie ciągłym zadania wsparcia metodycznego lub programowego na poziomie hufca lub chorągwi realizują instruktorzy ZHP przynajmniej w stopniu przewodnika z otwartą próbą podharcmistrowską”.

złożenia Zobowiązania Instruktorskiego spełnia zdecydowana większość osób. Wyjątkiem są namiestnicy wędrowniczcy, gdzie ten odsetek stanowi tylko 51%.

Najpopularniejszą formą przeszkolenia do funkcji są warsztaty podnoszące kompetencje w zakresie wsparcia metodycznego lub programowego. Kurs namiestników/metodyków hufcowych ukończyło w 2019 roku 39% osób pełniących funkcję namiestnika.

Komendy hufców poproszono także, aby oceniły w jakim stopniu wywiązują się z zadań wsparcia metodycznego i programowego drużynowych. Celująco, bardzo dobrze lub dobrze oceniło znajdujące się na szczycie hierarchii zadania: „Budowanie wspólnoty dającej kadrze poczucie przynależności” – 82% komend, „Wspieranie i nadzorowanie procesu budowania programów pracy gromad/drużyn” – 76% komend, „Wsparcie i weryfikacja realizacji programu gromady/drużyny” – 55% komend. Trzecie z zadań zwraca także uwagę w kontekście najrzadziej szacowanego „na 6” oraz często ocenianego „na 1”. Co ciekawe, najwięcej komend hufców (38%) wybrało opcję „6 – wywiązuję się w 100%” w przypadku: „Udzielania wsparcia logistycznego”, czyli zadania zajmującego 10 miejsce na 14 w hierarchii zadań hufców według dokumentu „Wsparcie metodyczne i programowe kadry w Związku Harcerstwa Polskiego”.

Dla pracy wychowawczej drużynowych znaczenie ma także wsparcie programowe i metodyczne udzielane pośrednio z poziomu chorągwi.

Stan liczbowy referatów metodycznych utrzymuje się na porównywalnym poziomie, przy czym 10 chorągwi posiada 4 samodzielne referaty, zaś 2 kolejne chorągwie tylko 3 (bez starszoharcerskiego). 5 chorągwi w roku 2019 nie miało w ogóle referatów metodycznych (o 3 więcej niż w roku 2018), przy czym 3 z nich powołały w zamian zespół metodyczny złożony z przedstawicieli wszystkich 4 metodyk. W większości przypadków wymienione powyżej zespoły spełniały wymogi liczebności określone we „Wspieraniu metodycznym i programowym kadry w Związku Harcerstwa Polskiego”.

Odnotowano spadek liczby zespołów programowych (z 12 w roku 2018 do 4 w roku 2019), co idzie w parze z rekomendowanymi przez dokument „Wsparcie metodyczne i programowe kadry w Związku Harcerstwa Polskiego” modelami strukturalnymi. W wielu chorągwiach działają z kolei funkcjni lub/i stałe zespoły zajmujące się wybraną tematyką szczegółową: kapelani, komisje historyczne, pełnomocnicy ds. zagranicznych oraz instruktorzy ds. specjalności. W 10 chorągwiach funkcjonują referaty Nieprzetartego Szlaku.

Sprawdzono także, na ile kadra metodyczna chorągwi spełnia wymogi postawione przed nią w dokumencie „Wsparcie metodyczne i programowe kadry w Związku Harcerstwa Polskiego” pod kątem posiadanego stopnia instruktorskiego, doświadczenia metodycznego oraz liczebności referatów/zespołów. Wszyscy pełniący tę rolę spełnili kryterium posiadania przynajmniej otwartej próby podharcemistrzowskiej. Według dokumentu: „Każdy referat skupia minimum 3 instruktorów ZHP z przynajmniej 3-letnim doświadczeniem w pracy z daną grupą metodyczną na poziomie hufca lub drużyny, licząc od dnia złożenia Zobowiązania Instruktorskiego”. W sumie w całej Polsce tylko 6 osób mianowanych na funkcję kierownika referatu/zespołu metodycznego nie spełniało w roku 2019 warunku posiadania przynajmniej trzyletniego doświadczenia w pracy z właściwą

metodyką. Chorągwie zaraportowały, że 118 spełniło powyższy warunek, co daje podstawy, aby sądzić, że brano pod uwagę nie tylko kierowników, ale i członków zespołów.

Najpopularniejszą formą przeszkolenia kierowników referatów/zespołów metodycznych były warsztaty doskonalące (38 osób). Z osób pełniących w roku 2019 wyżej wymienione funkcje stosowny kurs ukończyło tylko 13 instruktorów.

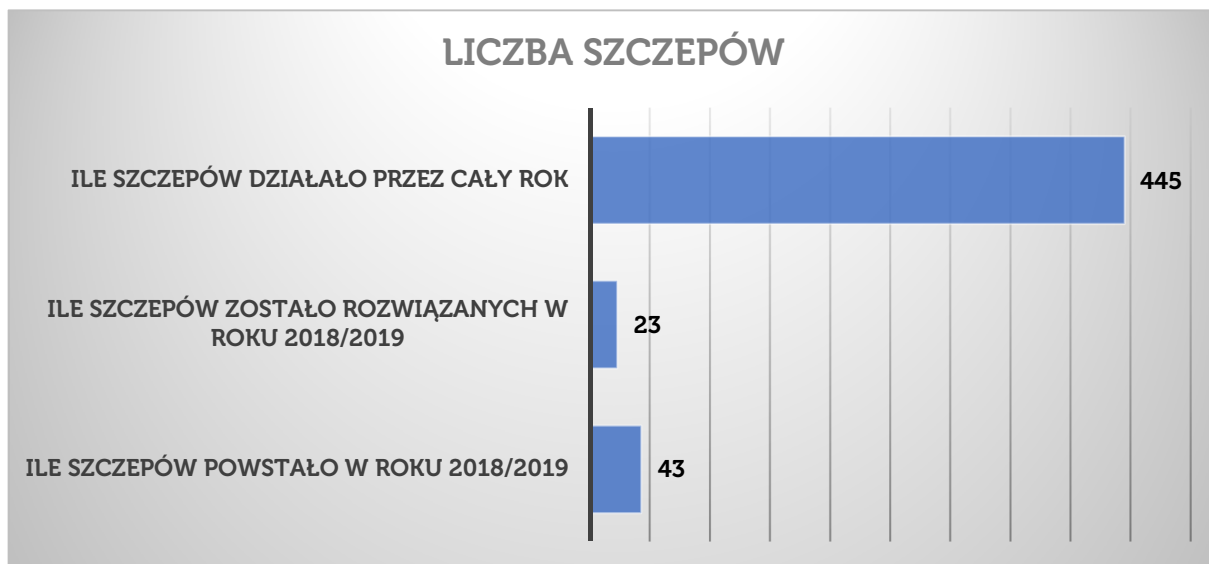
Komendy chorągwi poproszono także, aby oceniły, w jakim stopniu wywiązują się z zadań „Wsparcia metodycznego i programowego kadry ZHP”. Najważniejsze zadania przypisane chorągwiom uzyskały w ich oczach celujący, bardzo dobry lub dobry stan wykonania w następujących odsetkach: „Budowanie wspólnoty metodycznej instruktorów chorągwi” – 76%, „Przygotowywanie kandydatów do pełnienia funkcji z poziomu hufca w zakresie wspierania metodycznego i programowego drużynowych” – 65%, „Stosowanie elementów »Systemu pracy z kadra« w indywidualnym podejściu do właściwych członków komend hufców oraz pozostałej kadry metodycznej i programowej hufców” – 65%. Realizację tychże zadań komendy chorągwi oceniły niżej, niemniej zawsze więcej niż połowa komend hufców była zadowolona lub bardzo zadowolona. Najwięcej hufców było zadowolonych ze sposobu wywiązywania się z zadania: „Inspirowanie i stwarzanie warunków do wymiany doświadczeń pomiędzy instruktorami”. Zadania ocenione najgorzej zadania zajmują odpowiednio 8 i 9 pozycję na liście 10 zadań przewidzianych dla chorągwi. Co pokrywa się z grubsza z samooceną komend chorągwi.

REKOMENDACJE:

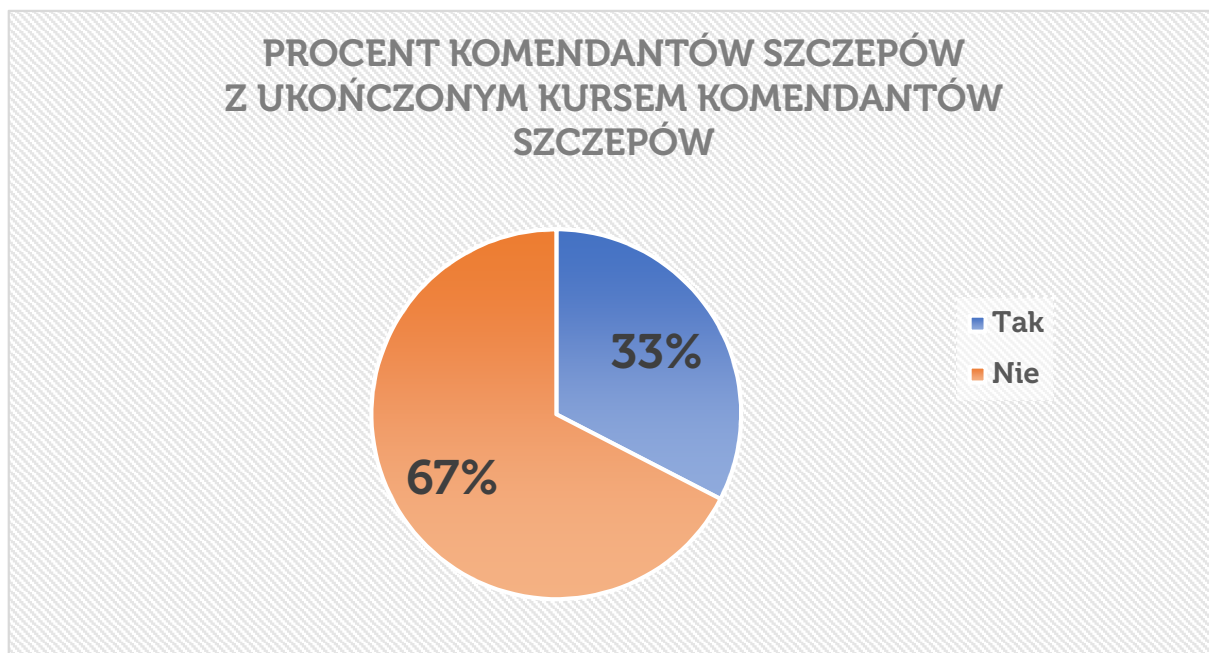
- W tych hufcach i chorągwiach, gdzie proces analizy kondycji oraz planowania działań w zakresie wsparcia metodycznego i programowego nie został zakończony w roku 2019 należy go kontynuować w 2020 roku. Dokonanie diagnozy i planowanie w oparciu o nowe komendy hufców może być rozwiązaniem bardziej skutecznym niż pierwotnie zakładane.
- Biorąc pod uwagę odsetek komend, które były w stanie sprostać zadaniom wyznaczonym dla nich w „Programie wspierania kadry programowej i metodycznej” na rok 2019 oraz fakt, że te, które podołały wyzwaniu włączyły je w szerszy proces planowania strategicznego warto w przyszłości unikać realizowania w ZHP kilku programów oraz strategii jednocześnie. Szczególnie na poziomie hufców jest to proces przytłaczający i przez to nieskuteczny.
- Warto w nadchodzących latach przeanalizować czy zmniejszenie liczby funkcyjnych i zespołów funkcjonujących w hufcach koreluje ze zmniejszeniem liczby osób pełniących funkcje: a) w chorągwiach, b) w hufcach, c) w drużynach. Warto przyjrzeć się także przyczynom spadku liczby namiestnictw starszoharcerskich i Nieprzetartego Szlaku.
- Wśród zadań przypisanych komendom hufców w dokumencie „Wsparcie metodyczne i programowe kadry w Związku Harcerstwa Polskiego” na uwagę zasługuje trzecie w hierarchii ważności: „Wsparcie i weryfikacja realizacji programu gromady/drużyny”. Warto poznać powody niesatysfakcjonującego same komendy wywiązywania się z tego działania oraz spróbować im przeciwdziałać.

WSPARCIE DRUŻYNOWEGO – SZCZEPY

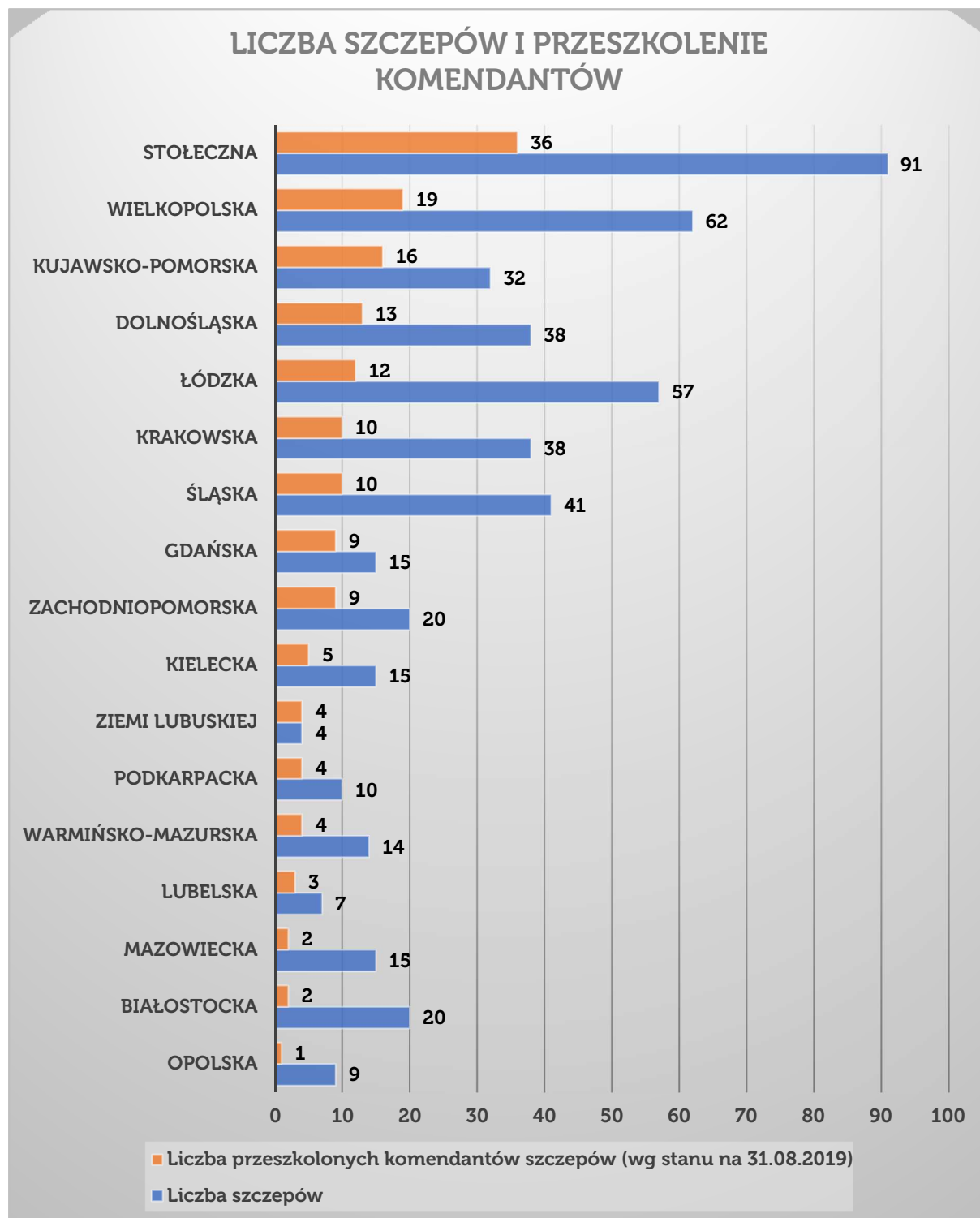
Według AAH 2019 w ubiegłym roku działało łącznie 488 szczepów, w tym 43 powstały w roku harcerskim 2018/2019. Stan liczebności szczepów podniósł się o 4% (uwzględniając to, że część szczepów uległa rozwiązaniu).



Wśród istniejących szczepów jedynie 33% komendantów ukończyło kurs komendantów szczepów.



Na poniższym wykresie widzimy zestawienie liczby szczepów w każdej chorągwi wraz z liczbą komendantów szczepów, którzy ukończyli kurs komendantów szczepów. W roku 2019 zostały zorganizowane 3 takie kursy – przez Chorągiew Stołeczną, Kujawsko-Pomorską oraz Łódzką²⁵. Zaskakujące jest, że w Chorągwi Kujawsko-Pomorskiej widać efekt tych działań i w tej chorągwi działa 50% przeszkolonych komendantów, natomiast nie widać go zupełnie w Chorągwi Łódzkiej – zaledwie 21% komendantów szczepów ukończyło kurs, co jest wynikiem o 12 p.p. poniżej średniej krajowej.



²⁵ W Chorągwi Śląskiej taki kurs się rozpoczął, ale zakończył się już w 2020.

Każdy szczebel organizacji w „Programie wsparcia szczebów” ma wyznaczone zadania, które mają na celu poprawienie jakości działania szczebów, a co za tym idzie zwiększenie ich efektywności wsparcia drużynowych. Na poniższym wykresie widzimy, w jakiej ilości są one realizowane przez komendy chorągwi (wynik uśredniony dla wszystkich komend).



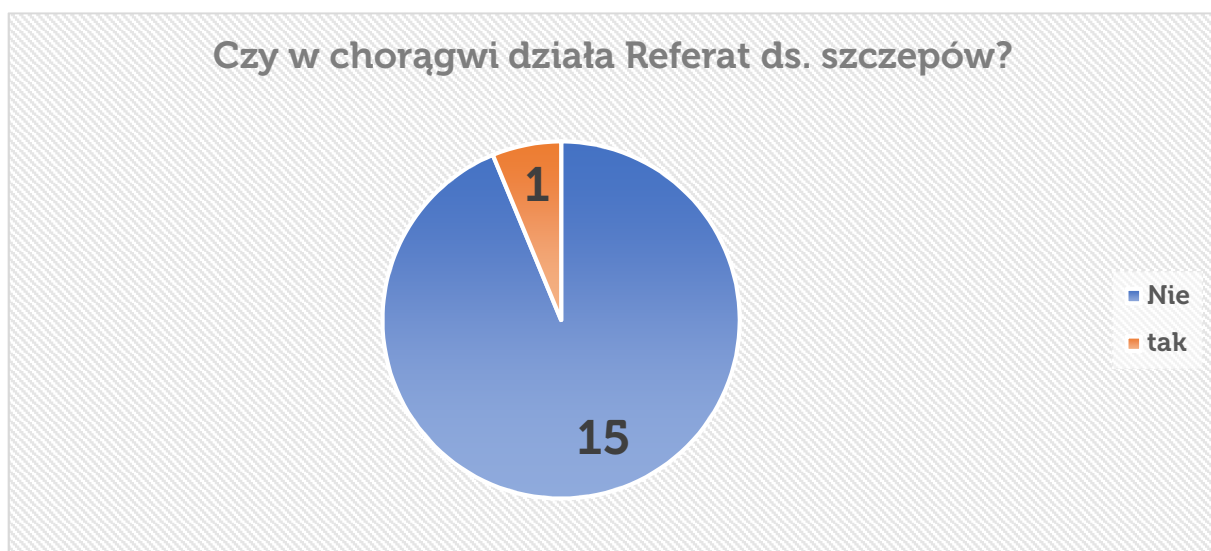
Warto spojrzeć na te dane przez pryzmat poszczególnych chorągwi. Chorągiew Stołeczna i Gdańska wyróżniają się tu pozytywnie na tle pozostałych.



Pocieszający jest fakt, że (w stosunku do 2018 roku) w roku 2019 zwiększyła się świadomość potrzeby wspierania szczepów i widoczny jest wzrost o 20 p.p. w liczbie chorągwi, gdzie członek komendy posiada wsparcie szczepów w swoim zakresie obowiązków. Zmalał również procent chorągwi, w których takiej osoby nie ma w ogóle.



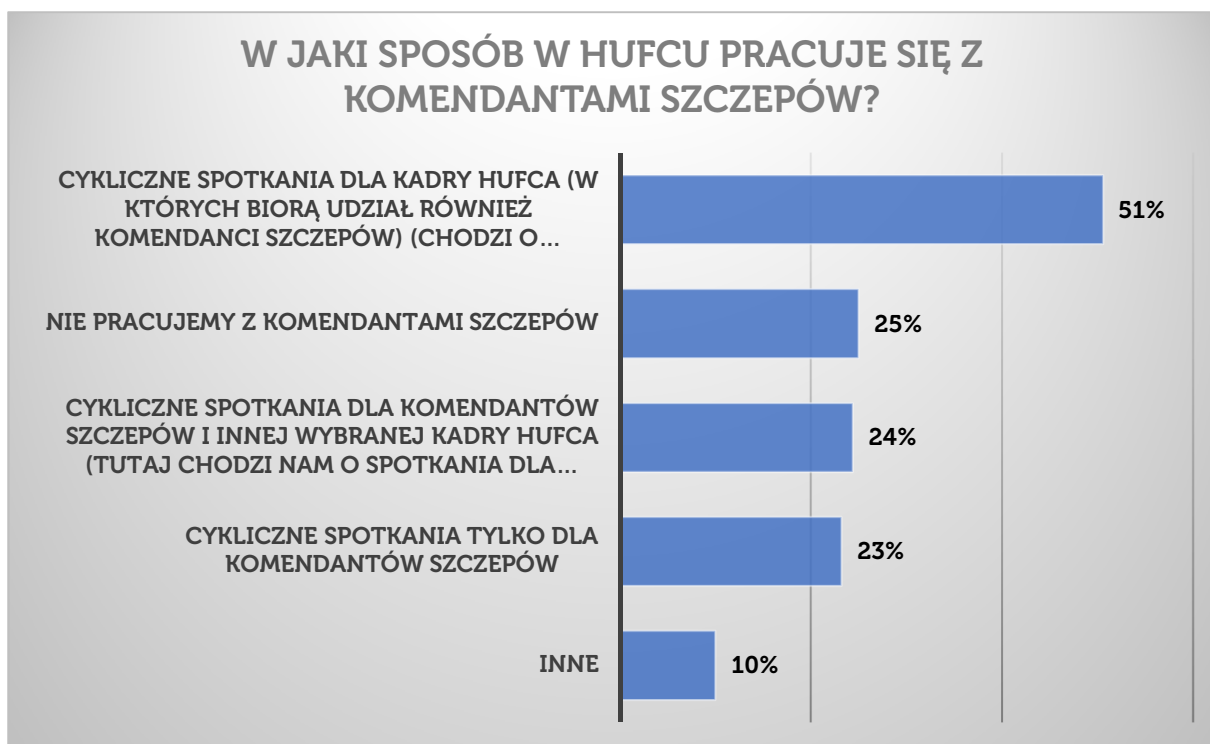
Na tę chwilę tylko w Chorągwi Stołecznej działa Referat ds. szczepów. Po wyżej wymienionych danych widać, że działalność tego referatu pozytywnie przekłada się na poziom realizacji „Programu wsparcia szczepów”.



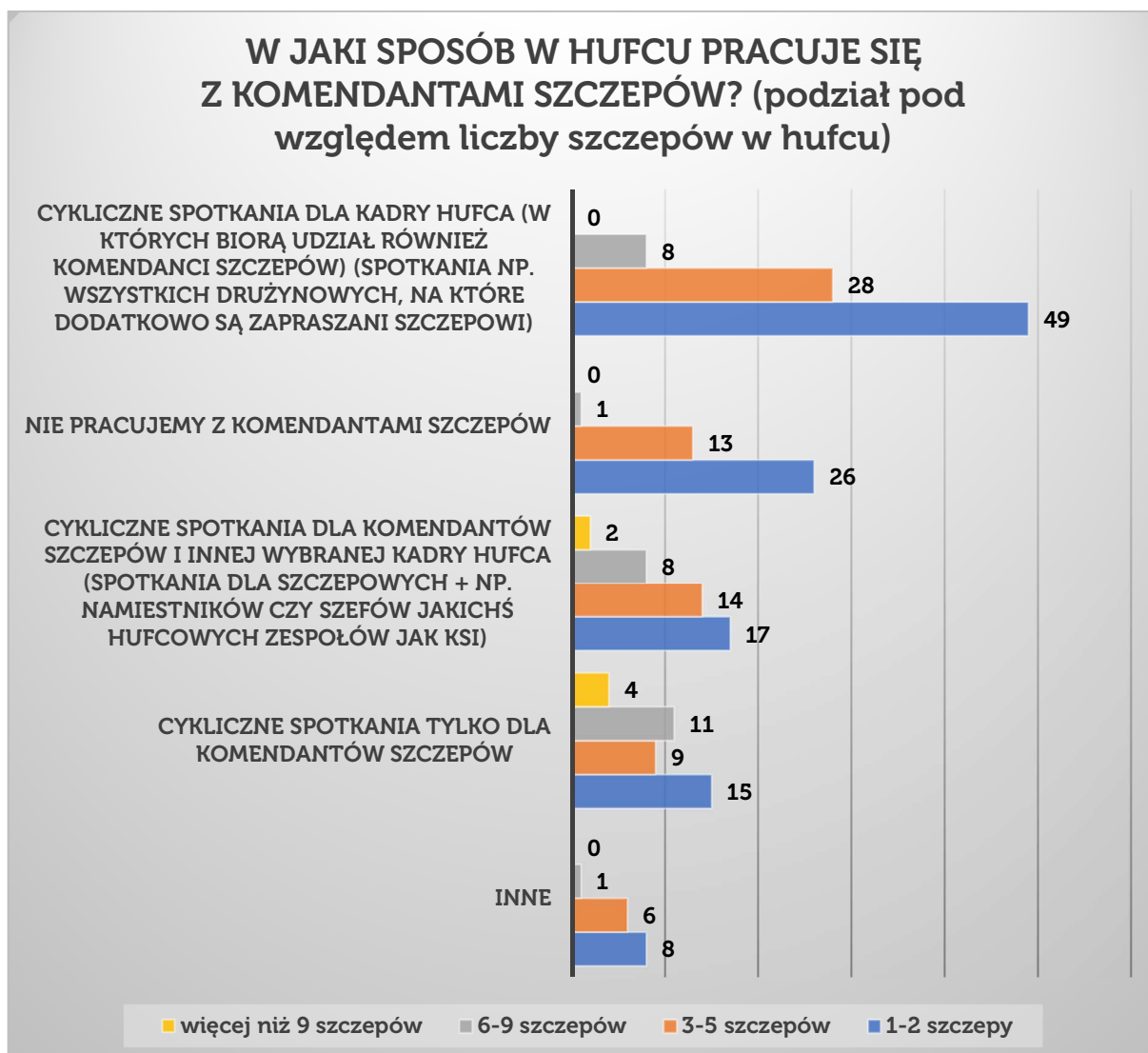
W 3 poniższych wykresach pokazane są dane z hufców, w których działał co najmniej 1 szczerp w roku harcerskim 2018/2019. Jak widać, w niecałej połowie tych hufców członek Komendy Hufca ds. pracy z kadrami w zakresie swoich obowiązków miał wpisane wsparcie szczerpów i aż 30% hufców nie posiadało osoby za to odpowiedzialnej (i są to hufce, w których działa różna liczba szczerpów – od 1 do 10).



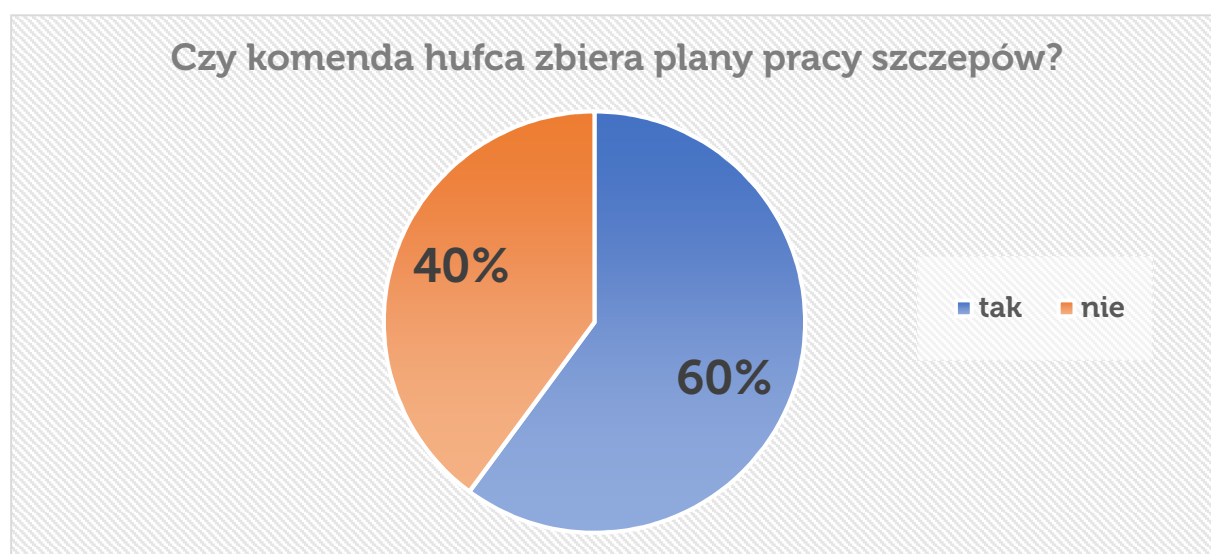
W ponad połowie hufców nie odbywają się cykliczne spotkania kierowane typowo do komendantów szczerpów (bądź spotkania łączone dla kadry phm+, np. komendanci szczerpów, namiestnicy, szefowie zespołów instruktorskich), a w 25% hufców nie pracuje się z nimi w ogóle.



Poniższy wykres przedstawia sposób pracy komendy hufca z komendantami szczepów, biorąc pod uwagę liczbę działających w hufcu szczepów.



Zastanawiające jest, że w 40% hufców, gdzie działa co najmniej 1 szczep, komenda hufca nie zbiera planów pracy szczepów.



WNIOSKI:

W porównaniu do poprzednich lat, została zachowana tendencja przyrostu szczepów (więcej się powołuje niż rozwiązuje). Niepokojący natomiast jest niski procent przeszkolenia szczepowych do funkcji – tylko 33%, natomiast z ankiety „Szczepy mówią” przeprowadzonej przez Zespół projektowy ds. programu wsparcia szczepów w 2018 roku, w której wzięło udział 169 komendantów szczepów wynikało, że przeszkolonych jest 41% z nich. Problem ten może wynikać z dostępności kursów komendantów szczepów (jedynie 3 chorągwie zorganizowały taki kurs wg AACH 2019), ale także z niskiej świadomości wynikającej z korzyści ukończenia takiego szkolenia. Możliwe także, że chorągwie powinny położyć nacisk na odpowiednią pracę z komendami hufców, aby bardziej dbali o przeszkolenie i przygotowanie do pełnienia funkcji przez komendantów szczepów.

Wzrostowa tendencja członków komend chorągwi posiadających w swoich zakresach obowiązków wsparcia szczepów napawa optymizmem na kolejne lata. Możliwe także, że wpłynie to na świadomość komend hufców i również tam zostanie odnotowany wzrost członków komend, którzy odpowiadają za pracę ze szczepami.

Niestety na tę chwilę martwi niski poziom zaangażowania chorągwi w realizację „Programu wsparcia szczepów”.

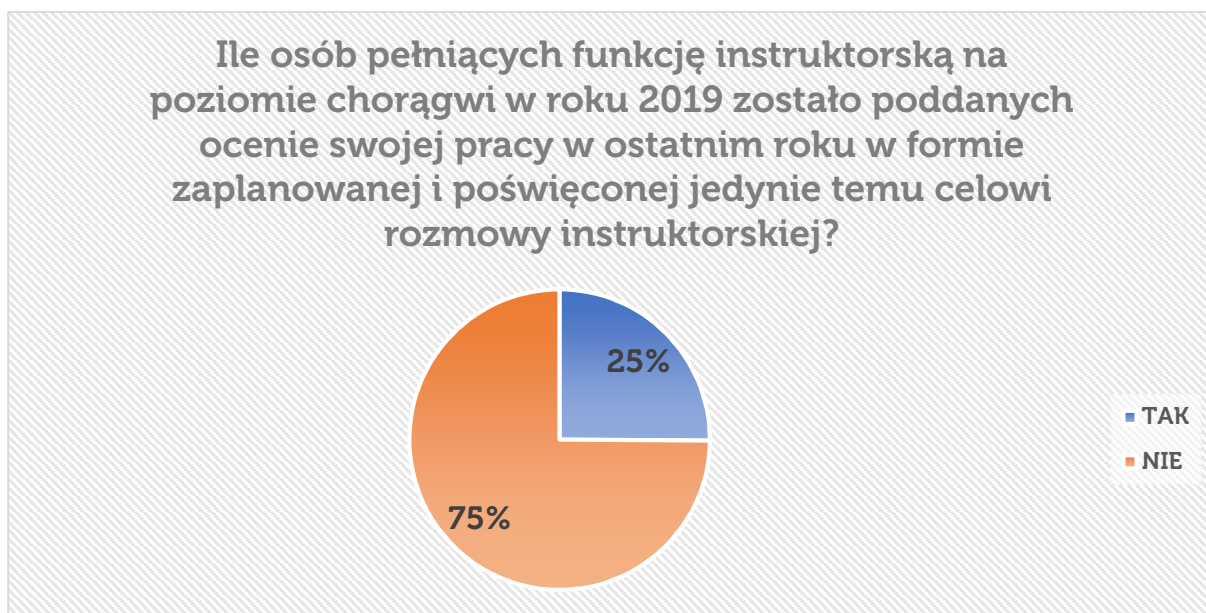
REKOMENDACJE:

- Utworzenie na poziomie chorągwi zespołów lub mianowanie instruktorów wspierających realizację „Programu wsparcia szczepów” oraz wpisanie w zakres obowiązków członka każdej komendy chorągwi wsparcia szczepów.
- Utrzymywanie kontaktu z Wydziałem ds. szczepów w sytuacjach problemowych z realizacją „Programu wsparcia szczepów”.
- Nawiązywanie współpracy między chorągwiami przy realizacji zadań wynikających z „Programu wsparcia szczepów” oraz położenie większego nacisku na realizację programu.
- Sprawdzenie przeszkolenia komendantów szczepów w poszczególnych chorągwiach i organizacja kursu komendantów szczepów przez więcej SI/ChZKK, adekwatnie do lokalnych potrzeb.
- Organizacja w hufcach cyklicznych spotkań dla kadry poziomu phm.+ (komendanci szczepów, namiestnicy, szefowie zespołów instruktorskich itp.)
- Wyznaczenie członka komendy hufca, który w zakresie obowiązków będzie posiadał wsparcie szczepów lub w przypadku braku szczepów w hufcu wsparcie zachowania ciągu metodycznego.
- Wymiana doświadczeń między komendantami hufców w zakresie pracy z komendantami szczepów.

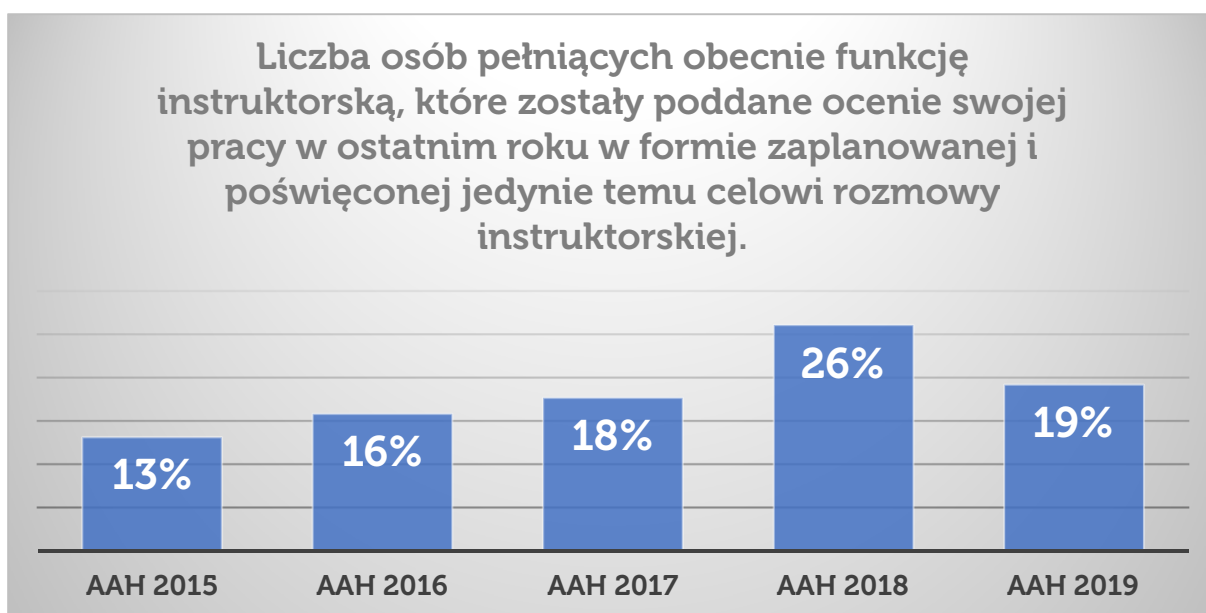
EWALUACJA

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

W AACH 2019 zadano pytanie o to, ile osób pełniących funkcję instruktorską zostało poddanych ocenie w formie zaplanowanej wcześniej rozmowy. Wyniki podano w układzie procentowym, porównując z całkowitą liczbą kadry pełniącej funkcje na poziomie chorągwi.



W AACH 2019 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 2015-2019:



WNIOSKI:

Jedynie 25% instruktorów pracujących na poziomie chorągwi uczestniczyło w rozmowie podsumowującej ich roczną pracę na funkcji. Ten stan nie uległ zmianie od ostatniego badania, w którym zadano hufcom to pytanie – w roku 2017.

Brak jest informacji, czy ww. dane uwzględniają komendantów hufców, którzy choć nie pełnią funkcji na poziomie chorągwi, to ich bezpośrednimi przełożonymi są komendanci chorągwi. Należy również pamiętać, iż rok 2019 był rokiem wyborczym w hufcach, przy okazji których komendy chorągwi przekazywały hufcom ocenę pracy na zjazdy hufców – to powinna być dobra okazja do podsumowania pracy komendantów hufców.

W hufcach w tej sferze zanotowano wyraźny spadek (7 p.p.). Brak jest informacji, z jakiego powodu w 2019 r. znacznie mniej instruktorów brało udział w rozmowie podsumowującej swoją roczną pracę.

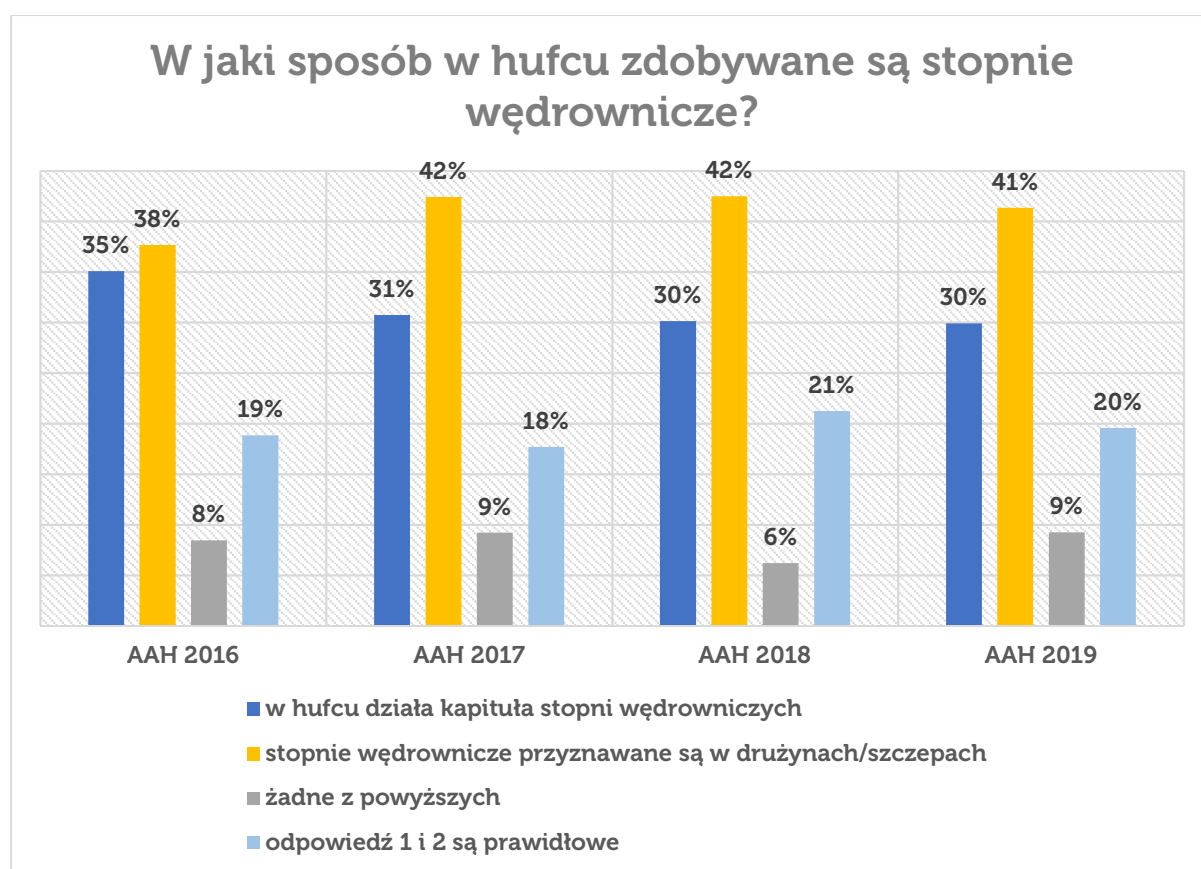
REKOMENDACJE:

- Warto zachęcać komendy chorągwi do systematycznego przekazywania informacji zwrotnej instruktorom pełniącym funkcje na poziomie chorągwi oraz komendantom hufców dotyczącej oceny ich pracy oraz rekomendowanych kierunków zmian czy dalszego rozwoju.
- Warto stworzyć przestrzeń do wymiany doświadczeń lub bank dobrych praktyk dot. ewaluacji pracy komendantów hufców. Jest duża szansa, że dobre doświadczenia rozmowy z bezpośrednim przełożonym komendant hufca przeniesie do swojego hufca.
- Warto zachęcać harcerskie komendy do stosowania dostępnych narzędzi służących ewaluacji pracy. Rozmowę podsumowującą można znaleźć w programach kursów podharc mistrzowskich czy szkoleniach LIDER+. Taka rozmowa powinna zawierać stałe elementy:
 - ✓ elementy ocenione raczej pozytywnie, pozytywnie lub zdecydowanie pozytywnie – postrzegane jako warte kontynuowania w dalszej współpracy;
 - ✓ elementy ocenione raczej negatywnie, negatywnie lub zdecydowanie negatywnie – wymagające podjęcia kroków zmierzających do poprawy sytuacji;
 - ✓ samoocena instruktora;
 - ✓ wskazówki do dalszej pracy i rozwoju na funkcji, uwzględniające cele/zadania zawarte w opisie funkcji;
 - ✓ w razie potrzeby – wspólne wyznaczenie nowych celów lub modyfikacja obecnych.
- Należy upowszechniać i wspierać pracę z opisem funkcji, jako naturalnym narzędziem definiującym zadania i obowiązki instruktora pełniącego funkcję, dzięki czemu bardzo łatwo przy pomocy tego dokumentu ocenić jakość pracy i skuteczność instruktora.

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 znajdują się na poniższym wykresie:

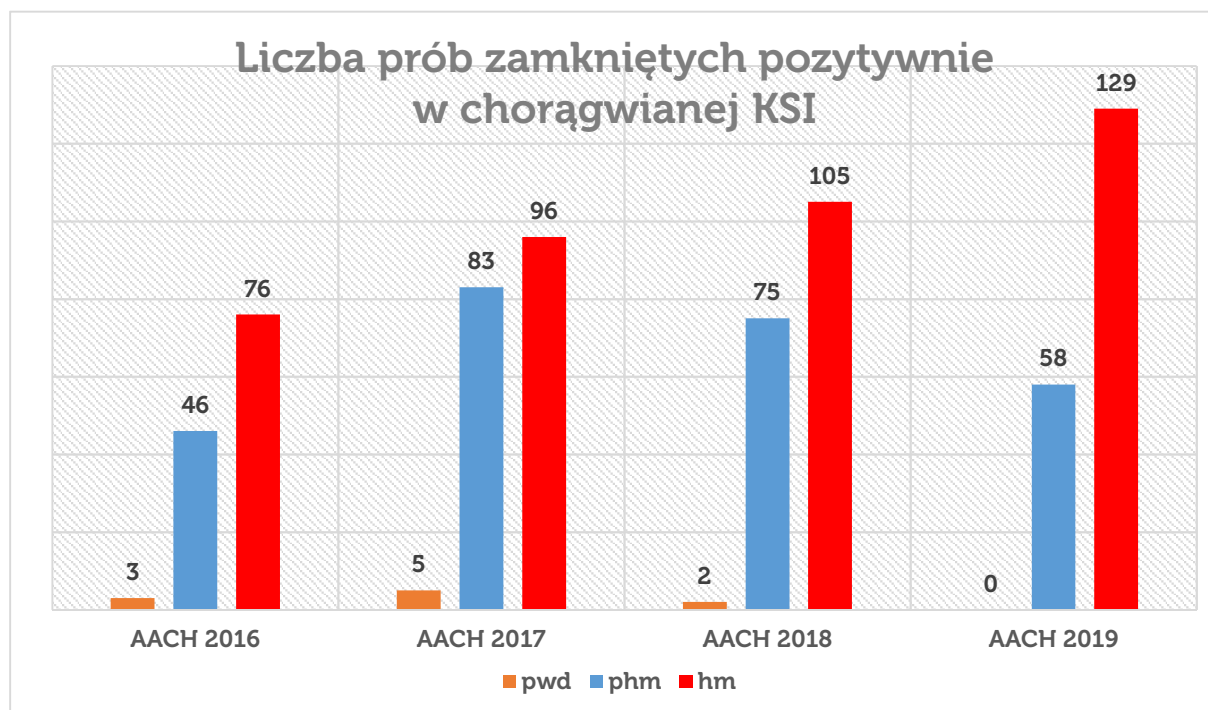
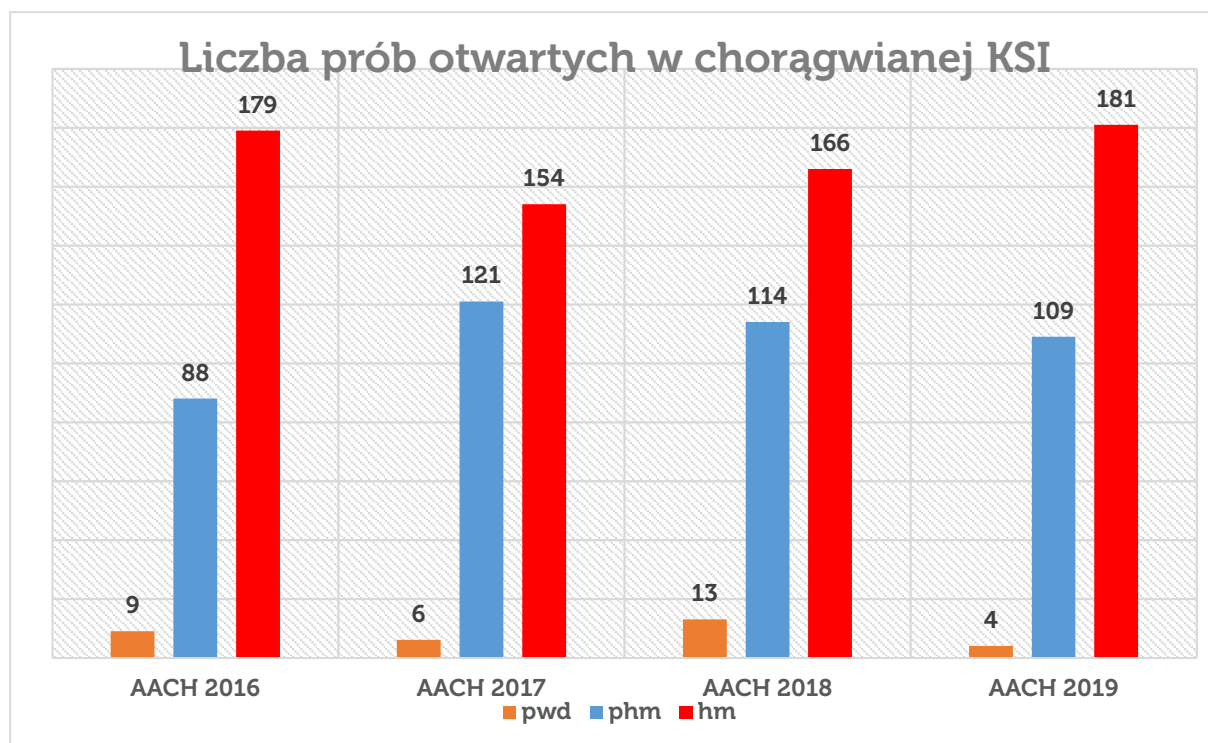


KOMISJE STOPNI INSTRUKTORSKICH NA POZIOMIE CHORĄGWI

Według stanu na koniec 2019 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 31.03.2022
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 31.12.2021
KSI Chorągwi Opolskiej	do 31.12.2021
KSI Chorągwi Podkarpackiej	do 31.12.2020
KSI Chorągwi Stołecznej	do 31.10.2022
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 30.06.2022
KSI Chorągwi Ziemi Lubuskiej	do 30.06.2020

Istotnym wskaźnikiem jest również liczba prób instruktorskich, które są kluczowym narzędziem samorozwoju instruktorów, otwartych i zamkniętych w poszczególnych latach. Dane pochodzą z Arkuszy Analizy Chorągwi, które w zależności od roku badania wypełniła różna liczba chorągwi²⁶.



²⁶ Na pytania odpowiedziały odpowiednio: AACH 2016 – 12 chorągwi, AACH 2017 – 16 chorągwi, AACH 2018 – 15 chorągwi, AACH 2019 – 16 chorągwi..

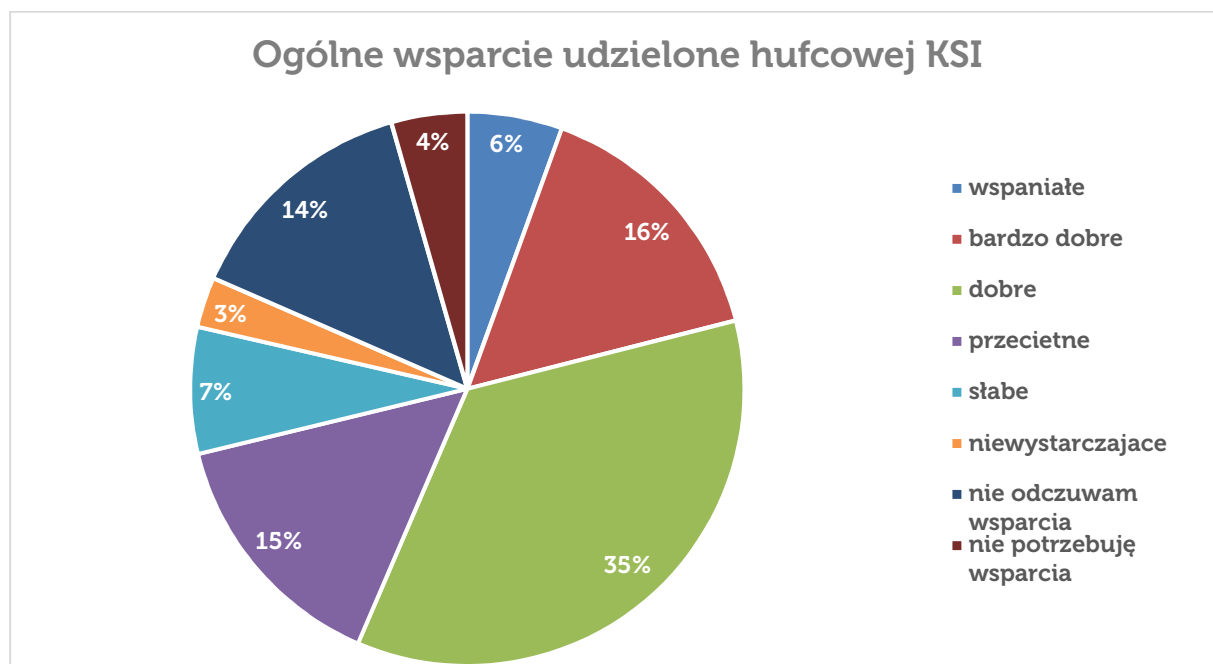
W Arkuszach Analizy Chorągwi zadano też pytania o wsparcie, jakie z poziomu centralnego otrzymała ChKSI. Najczęściej wskazane zostały następujące odpowiedzi:

Utrzymywanie kontaktu, konsultacje	8
Współpraca w organizacji form kształceniowych i wymiany doświadczeń	7
Brak wsparcia	4

Chorągwiane KSI zostały również zapytane o to jakiego wsparcia udzielają Hufcowym KSI. Najczęściej występujące odpowiedzi zostały przedstawione w tabeli.

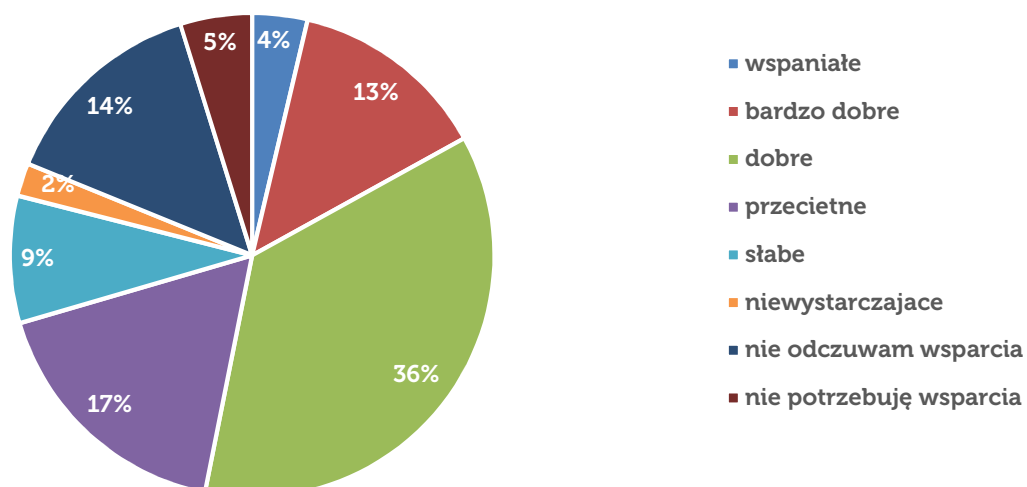
Utrzymywanie kontaktu, konsultacje dla HKSI	12
Organizacja form kształceniowych i wymiany doświadczeń	7
Wizyty w HKSI	5
Staże w ChKSI, Wyjazdowe zbiórki ChKSI	2

Na wsparcie dla HKSI ze strony ChKSI można również spojrzeć od strony hufca. W AAH 2019 hufcom zdano też szereg pytań²⁷ o różne aspekty tego wsparcia a także o ich oczekiwania co do wsparcia przez ChKSI. Wyniki przedstawiono na wykresach oraz w tabeli poniżej:

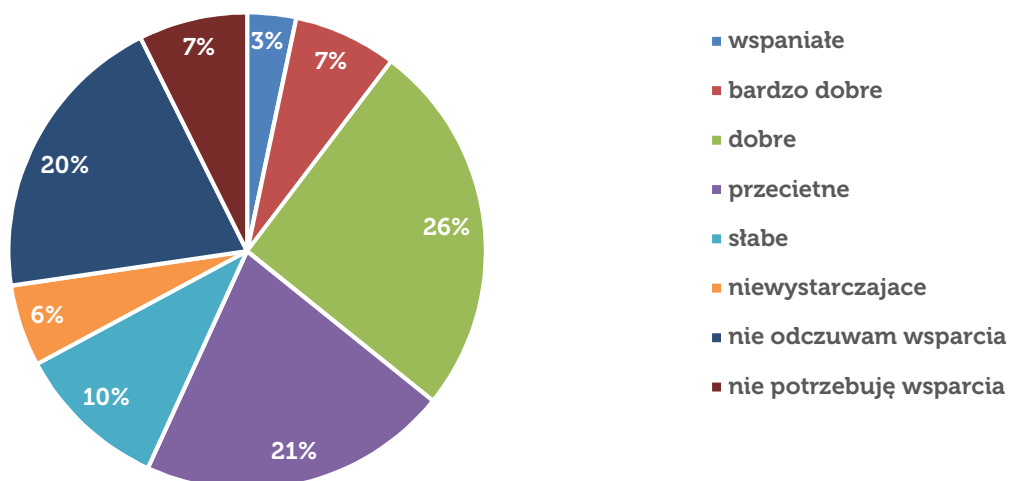


²⁷ Na te pytania odpowiedziało 271 hufców.

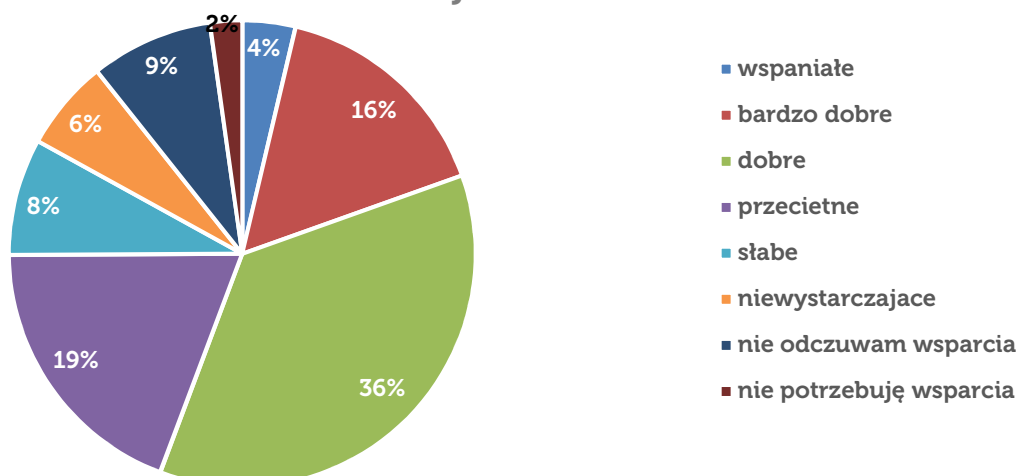
Wsparcie w pracy hufcowej KSI z opiekunami prób



Wsparcie w upowszechnianiu materiałów wypracowanych przy realizacji prób w hufcu



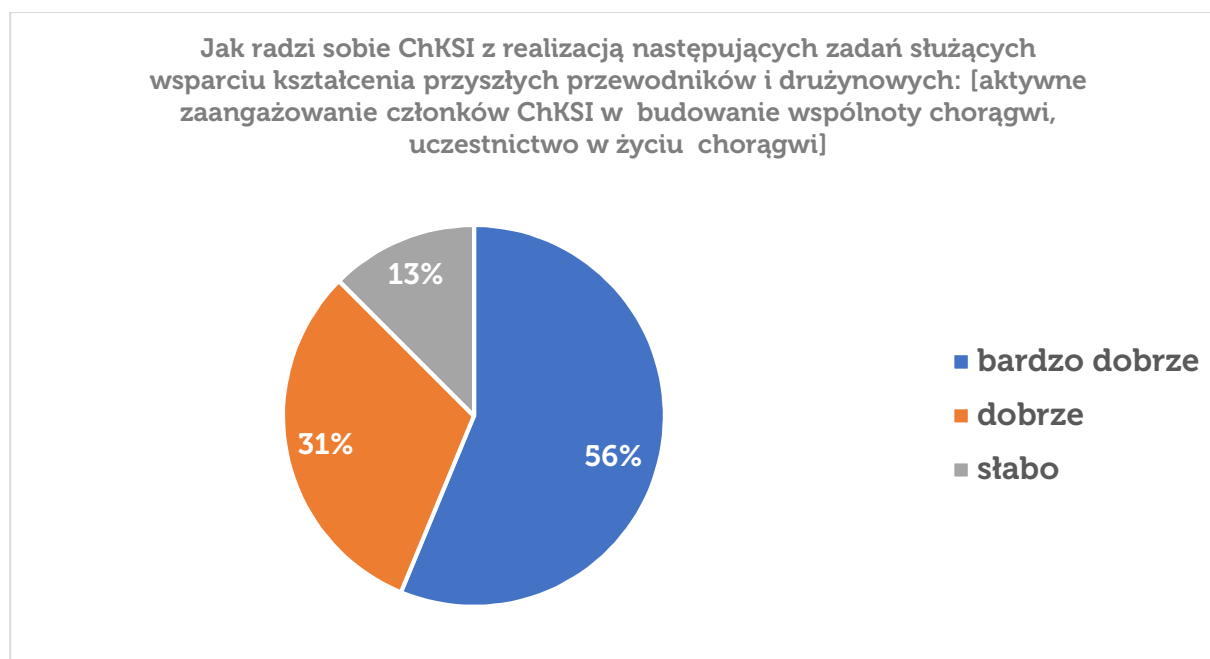
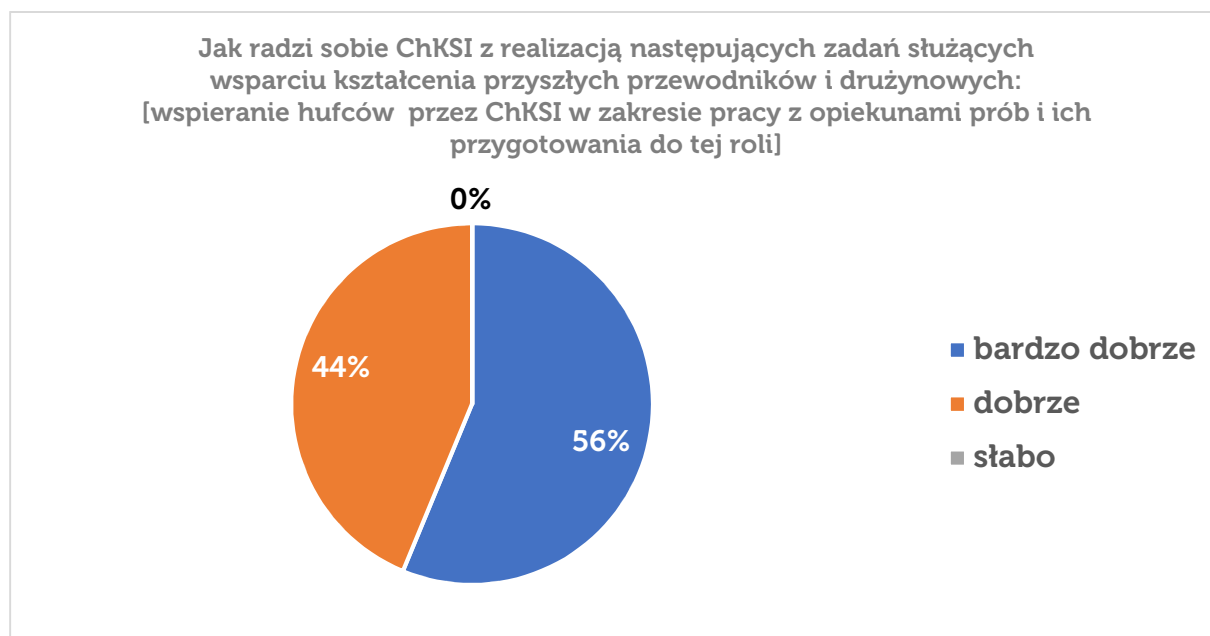
Wsparcie w podnoszeniu kwalifikacji członków hufcowej KSI



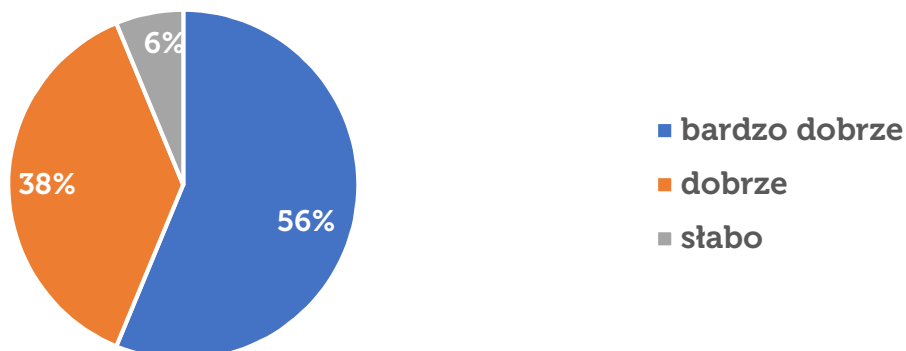
Oczekiwania Hufcowych KSI wobec ChKSI:

Szkolenia dla członków KSI	19
Wsparcie w szkoleniu opiekunów prób	12
Pomocy w udostępnianiu materiałów z prób	7
Kontakt ze strony ChKSI	5

W Arkuszu Analizy Chorągwi zawarte zostały pytania dotyczące różnych form wsparcia kształcenia przewodników i przyszłych drużynowych przez ChKSI. Wyniki tej samooceny przedstawiają kolejne wykresy:



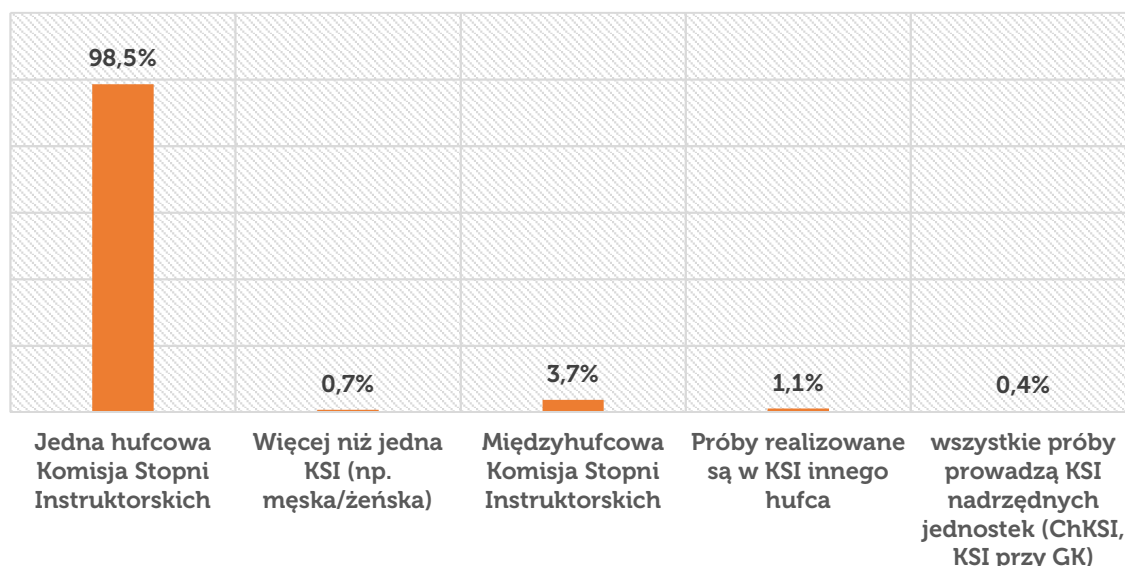
Jak radzi sobie ChKSI z realizacją następujących zadań służących wsparciu kształcenia przyszłych przewodników i drużynowych:
[zaangażowanie członków ChKSI w kształcenie opiekunów prób i członków HKSI we współpracy z SI/ChZKK]



KOMISJE STOPNI INSTRUKTORSKICH NA POZIOMIE HUFCA

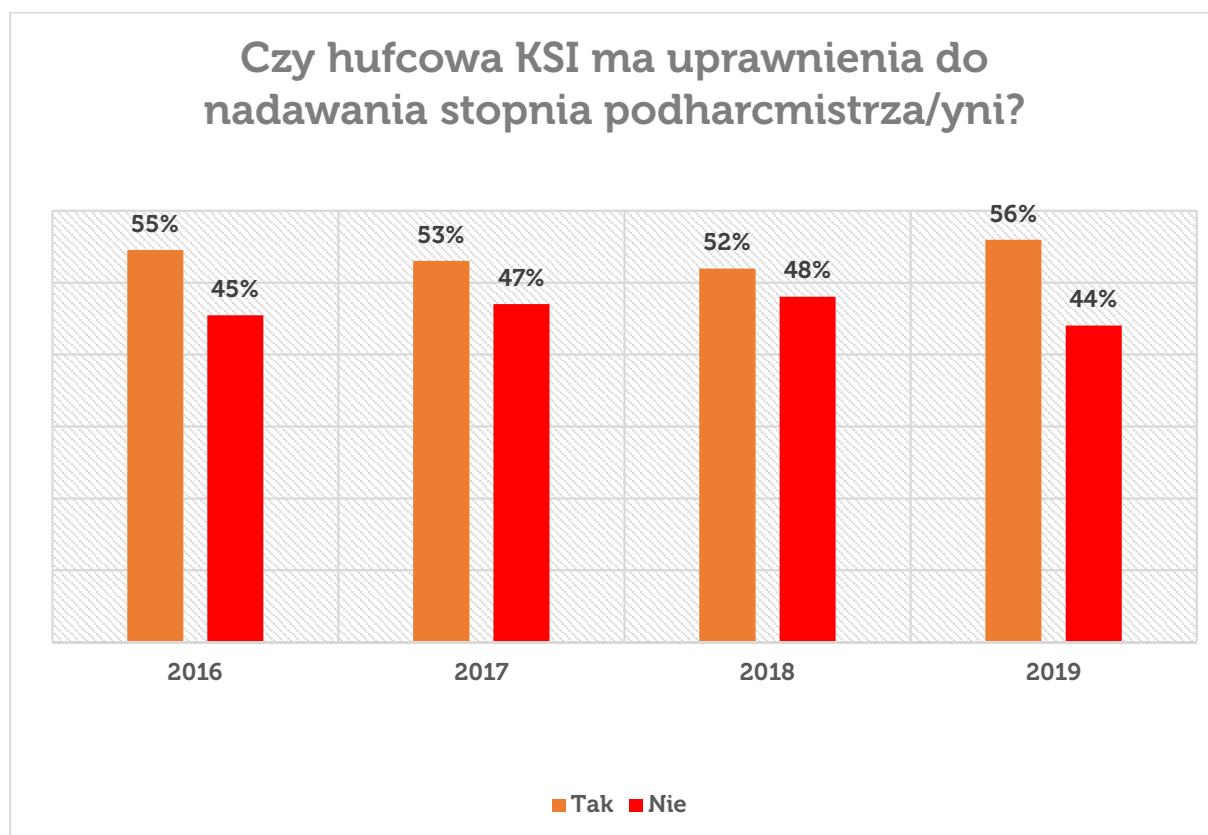
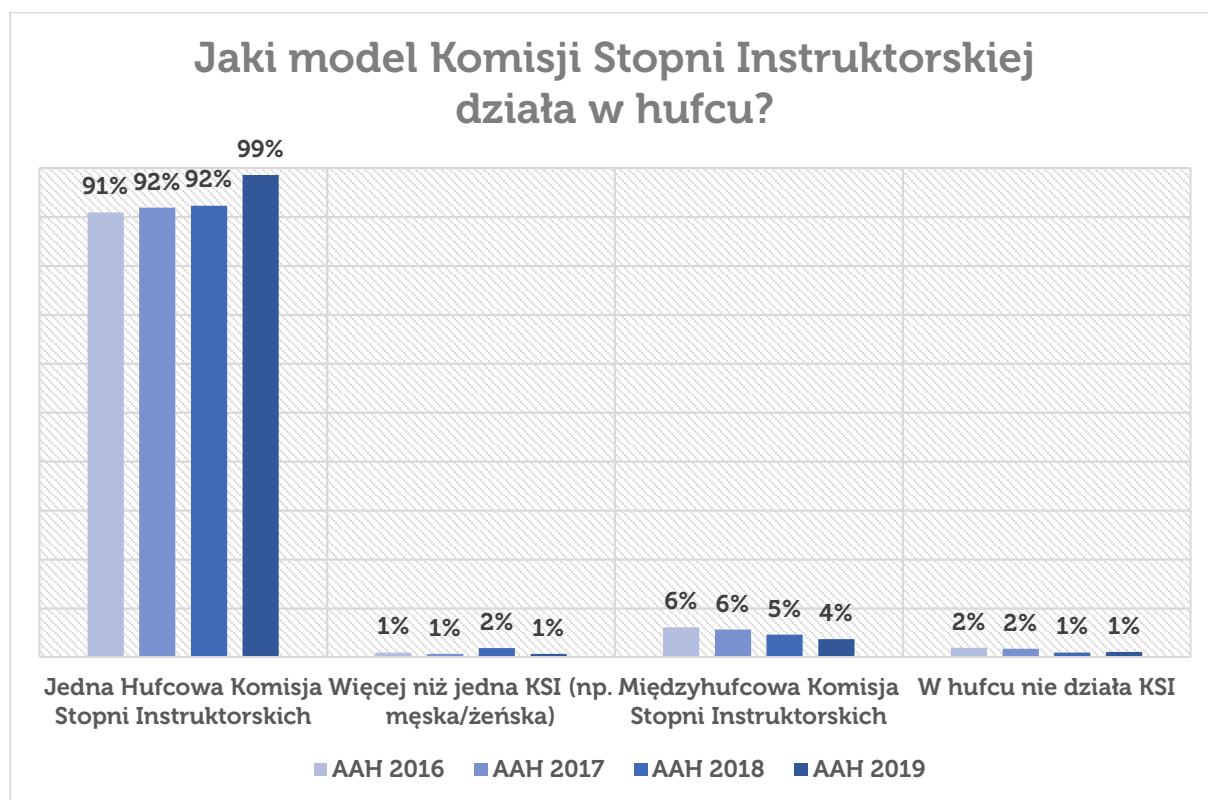
W celu opisu obecnego stanu tego etapu „Systemu pracy z kadrą w ZHP” należy przede wszystkim poddać analizie dane dotyczące działania Komisji Stopni Instruktorskich oraz posiadanych przez nie uprawnień do prowadzenia prób podharc mistrzowskich. Poniższe wykresy obrazują, jaki model KSI działa w hufcach, które wypełniły arkusz²⁸, a także liczbę KSI uprawnionych do prowadzenia prób podharc mistrzowskich.

Jaki model Komisji Stopni Instruktorskich działa w hufcu?



²⁸ Na pytanie o model KSI odpowiedziały odpowiedni: AAH 2016 – 308 hufców, AAH 2017 – 283 hufce, AAH 2018 – 256 hufców, AAH 2019 – 271 hufców.

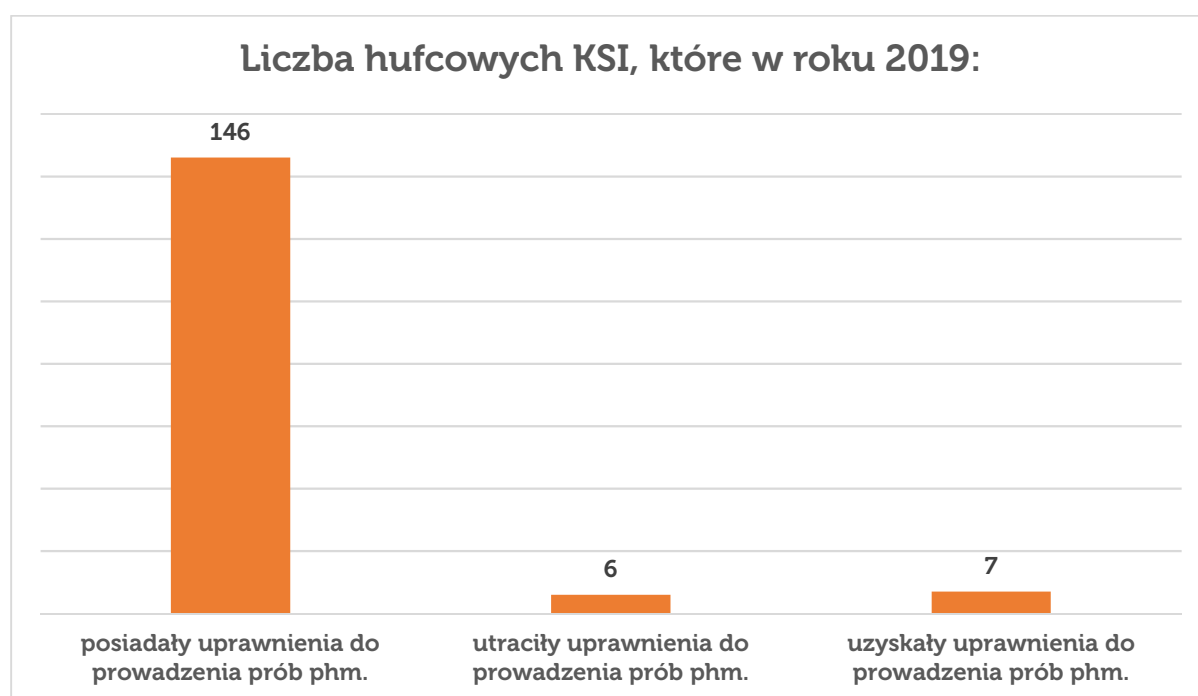
Dane zagregowane dla lat 2016–2019:



Z jakiego powodu KSI nie posiada tych uprawnień?

Nie złożono wniosku, bo w Hufcu nie ma potrzeby prowadzenia prób phm lub inne powody	37
Zbyt mała liczba harcmistrzów, brak przygotowania członków KSI do funkcji	18
Mała liczba realizowanych prób na stopnie	15
Brak zgody ChKSI	10
Krótki staż pracy KSI (wymiana składu lub niedawno powołana)	7

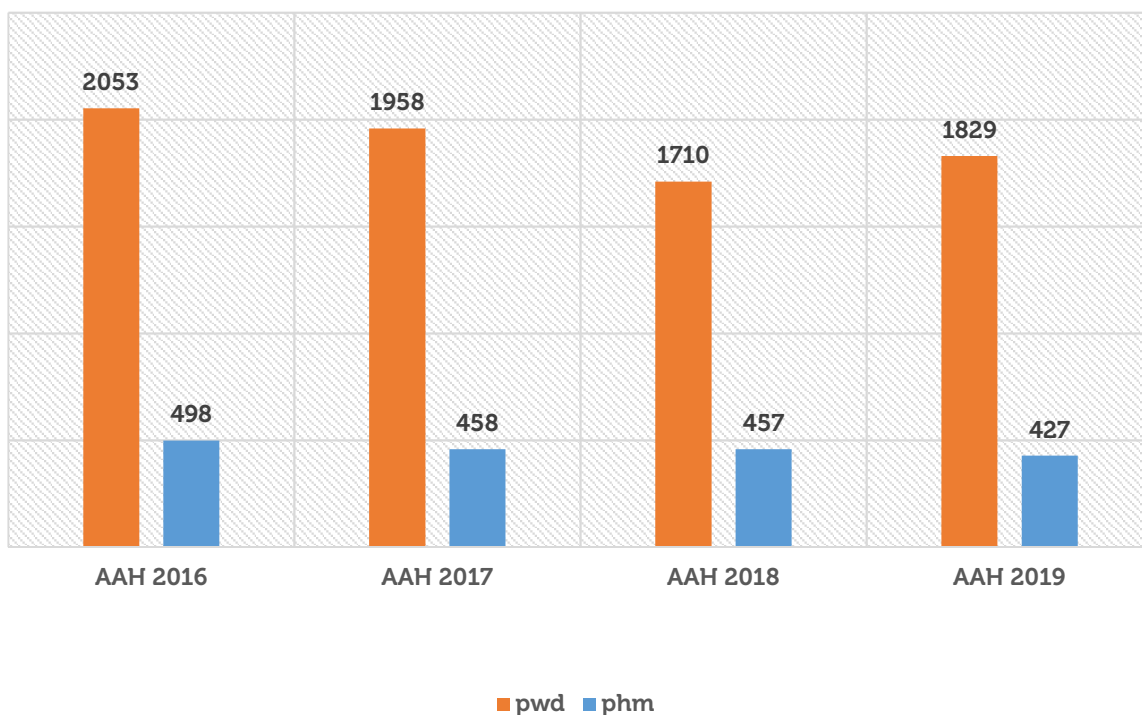
W AACH 2019²⁹ zapytano również o to, ile Hufcowych KSI uprawnienia do prowadzenia prób podharcmistrzowskich nabyło, a ile utraciło.



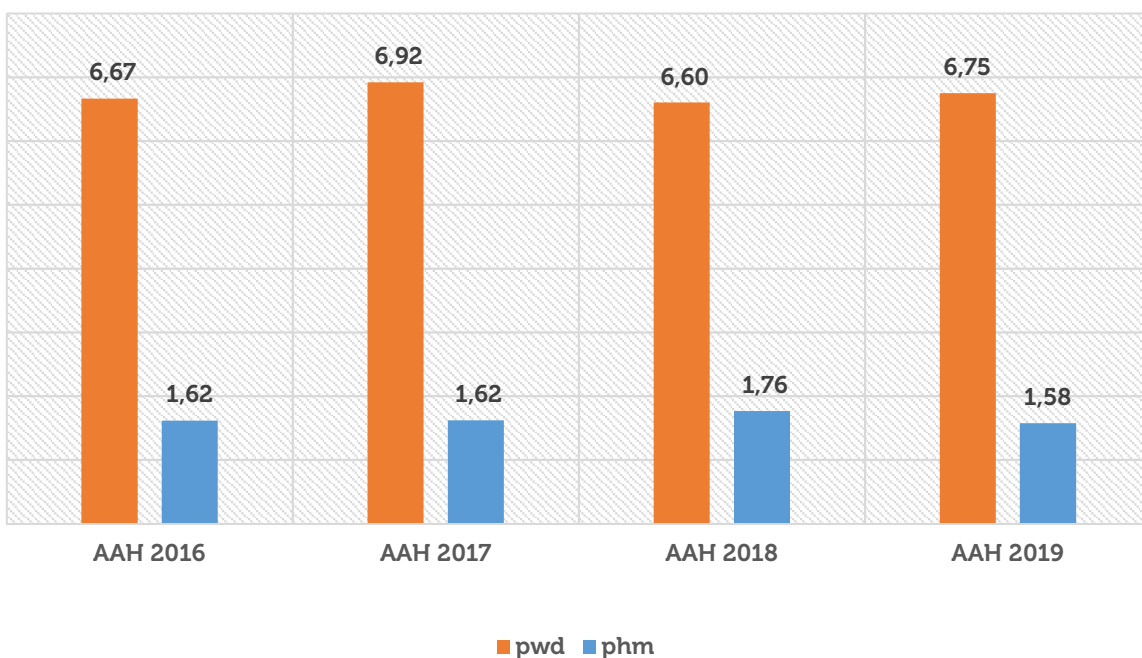
Istotnym wskaźnikiem jest również liczba prób instruktorskich, które są kluczowym narzędziem samorozwoju instruktorów, otwartych i zamkniętych w poszczególnych latach. Na wykresach zostały przedstawione liczby bezwzględne. Jednak ponieważ liczba hufców, które wypełniały AAH zmieniała się w poszczególnych latach przedstawiono na wykresach również wartości średnie liczby prób w poszczególnych latach.

²⁹ Odpowiedzi z 16 chorągwi (bez Zachodniopomorskiej).

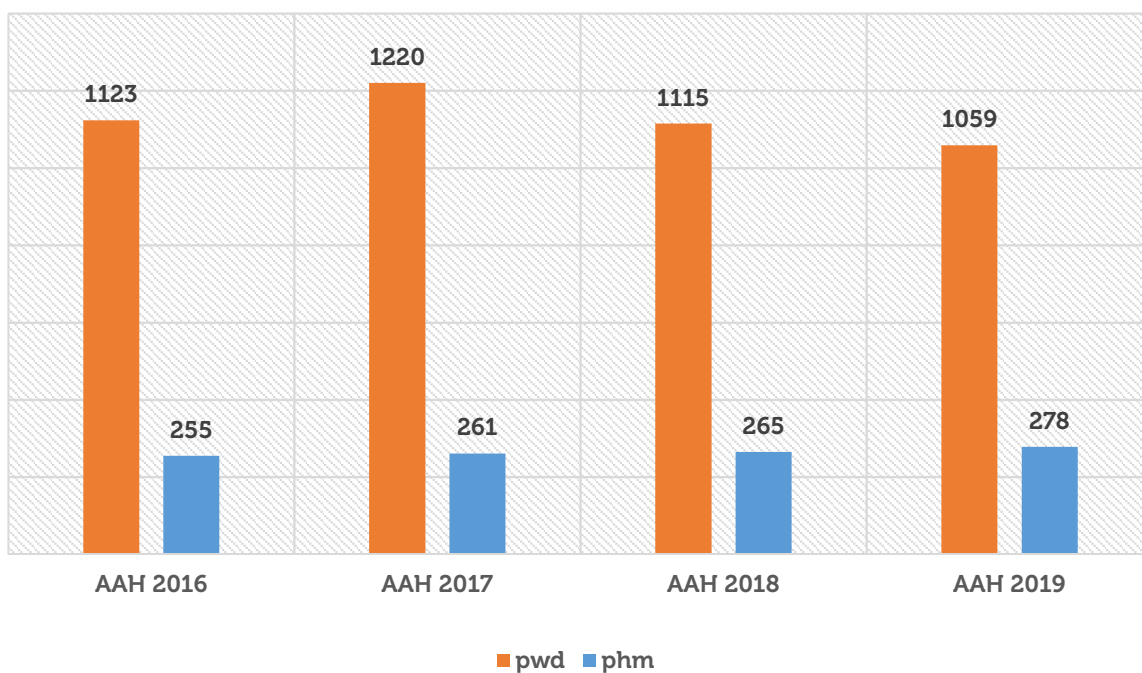
Liczba prób otwartych w hucfowej KSI



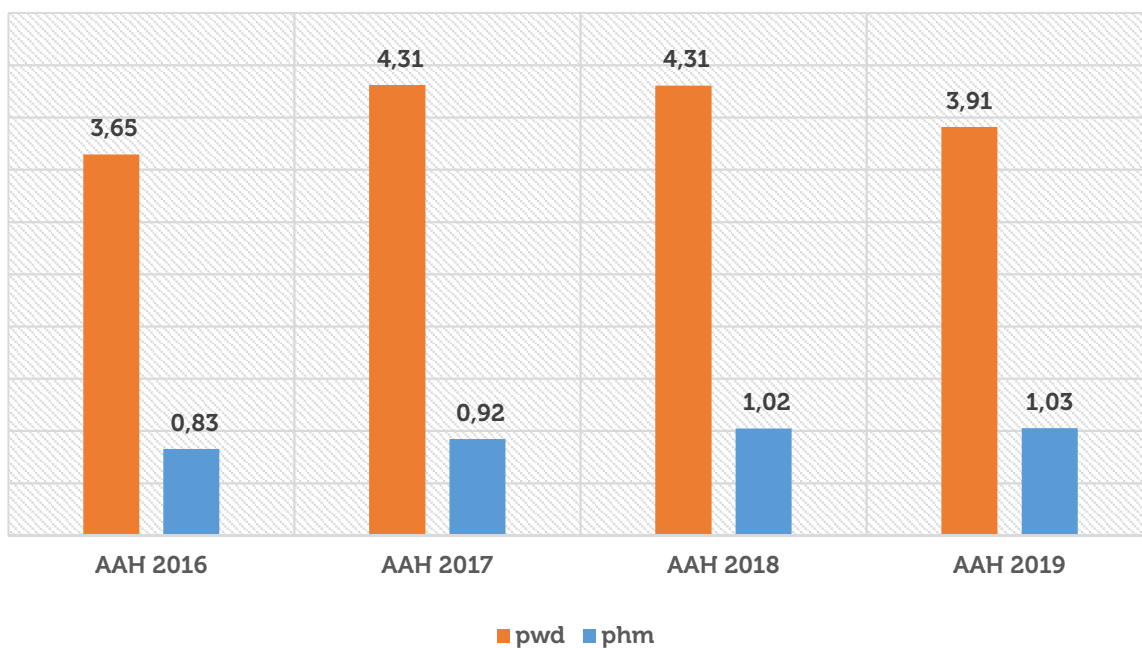
Liczba prób otwartych w hufcowej KSI (średnia)



Liczba prób zamkniętych pozytywnie w hufcowej KSI



Liczba prób zamkniętych pozytywnie w hufcowej KSI (średnia)



PRACA KSI Z OPIEKUNAMI PRÓB

Komendom chorągwi zadano również pytanie o to, w jaki sposób w chorągwi realizowana jest praca z opiekunami prób. W poniższej tabeli pokazano, jaką popularnością cieszyły się różne formy pracy z opiekunami.

W jaki sposób w chorągwi 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	14
Warsztaty/kurs dla opiekunów prób	16
Przesyłanie informacji drogą e-mail, kontakt telefoniczny	13
Brak pracy z opiekunami prób (również z przyczyn braku otwartych prób, nowo powołane KSI)	0

Podobne pytanie o to, w jaki sposób w hufcu realizowana jest praca z opiekunami prób, zadano również Komendom hufców. 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 hufców, w których przeprowadzono podobne formy
Indywidualne spotkania i konsultacje z opiekunami prób, najczęściej przy okazji posiedzeń KSI i w związku z prowadzonymi próbami	196
Warsztaty/kurs dla opiekunów prób	87
Przesyłanie informacji drogą e-mail, kontakt telefoniczny	138
Wysyłanie opiekunów na zewnętrzne kursy, promowanie warsztatów chorągwiowych, finansowanie udziału w warsztatach	123
Brak pracy z opiekunami prób (również z przyczyn braku otwartych prób, nowo powołane KSI)	22

WNIOSKI:

Stopnie wędrownicze

Struktura sposobów zdobywania stopni wędrowniczych nie zmieniła się istotnie w ciągu ostatnich lat. Należy zwrócić uwagę, że bardzo powszechne jest zdobywanie stopni wędrowniczych w kapitułach hufcowych (łącznie 51%). Dość znaczny jest odsetek hufców (9%), w których nie ma ani kapituł hufcowych, ani nie zdobywa się stopni w drużynach lub szczepach – a to może oznaczać, że w niemal co dziesiątym hufcu młoda kadra nie ma możliwości zdobycia stopni HO/HR.

KSI na poziomie chorągwi

- To kolejny rok, gdy wszystkie ChKSI miały uprawnienia do prowadzenia prób harcmistrzowskich. Co więcej czas, na który te uprawnienia są przyznane, wydłużył się.
- Zwraca uwagę wzrost liczby zamykanych prób harcmistrzowskich. Jest to tendencja stała od kilku lat.
- Stosunkowo duża liczba KSI raportowa brak wsparcia ze strony KSI przy GK.
- ChKSI podejmują różne działania mające na celu wsparcie HKSI, najczęściej są to konsultacje i utrzymywanie kontaktów z Hufcowymi KSI, organizacja form kształceniowych i wymiany doświadczeń. Do ciekawych form należą również staże w ChKSI dla członków Hufcowych KSI.
- W ocenie Hufcowych KSI prawie 60% ocenia wsparcie udzielone przez ChKSI za dobre lub lepsze. Natomiast prawie 1/4 HKSI ocenia wsparcie jako słabe lub niewystarczające.
- Warto zwrócić uwagę również na pytanie dotyczące wsparcia HKSI w pracy z opiekunami prób. Było ono adresowane zarówno do ChKSI, jak i HKSI. ChKSI ocenia swoje działania bardzo dobrze lub dobrze, natomiast w ankiecie skierowanej do hufców 25% z nich źle oceniało wsparcie ChKSI w tym obszarze.
- Patrząc na oczekiwania HKSI wobec ChKSI – w dużej mierze pokrywają się one z formami wsparcia wskazywanymi przez ChKSI. Jedynym wyjątkiem jest oczekiwanie pomocy w udostępnianiu dorobku prób na stopnie.

Hufcowe KSI

- Model pracy HKSI. Dane sumują się powyżej 100%. Wynika to z tego, że w hufcach, w których działa Międzyhufcowa KSI prowadząca próby podharcmistrzowskie, powinna też działać HKSI.
- Cieszy niewielki, ale jednak zauważalny wzrost liczby KSI z uprawnieniami do prowadzenia prób podharcmistrzowskich.
- Ze względu na to, że w kolejnych latach zmieniała się liczba hufców wypełniających ankietę (od 258 do 308), oprócz liczby realizowanych prób, zamieszczono również wykresy pokazujące średnią liczbę realizowanych prób. Zarówno jeżeli chodzi o otwierane, jak i zamykane próby, ich średnia liczba jest na podobnym poziomie. Natomiast zwraca uwagę, że liczba zamykanych prób stanowi jedynie ok. 2/3 liczby otwieranych.

Praca z opiekunami prób.

- Wszystkie chorągwie i większość hufców prowadzi pracę z opiekunami prób. Najczęściej są to warsztaty lub kursy opiekunów oraz indywidualne konsultacje. 45% hufców wskazuje korzystanie z form organizowanych przez chorągiew.

REKOMENDACJE:

Stopnie wędrownicze

Należy przeanalizować w hufcach czy stopnie wędrownicze muszą być rzeczywiście realizowane w kapitułach hufcowych, czy może jednak można przekazać je do realizacji w drużynach lub szczepach.

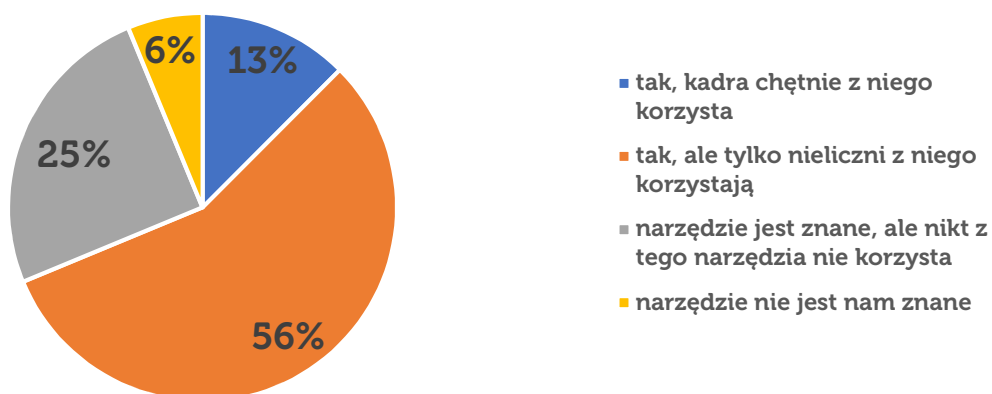
KSI na poziomie chorągwi i hufca

- KSI przy GK przy okazji przedłużania uprawnień powinna dokonywać wizyt w ChKSI, których elementem będzie diagnozowanie potrzeb i oczekiwanego wsparcia.
- W 2019 r. KSI przy GK współorganizowała 2 konferencje harcmistrzowskie adresowane do członków KSI, a także wysłała z propozycją organizacji w chorągwiach warsztatów dla opiekunów prób harcmistrzowskich, które zostały przeprowadzone w 4 chorągwiach. Wobec tego należy wyjaśnić, jakiego jeszcze wsparcia oczekują ChKSI, zwłaszcza te, które raportowały brak takiego wsparcia.
- ChKSI powinny zwrócić uwagę na rozpoznanie potrzeb wsparcia, zwłaszcza w tych hufcach, które określiły wsparcie ChKSI jako słabe lub nieistniejące.
- Jednym ze sposobów na usprawnienie współpracy pomiędzy ZKK a KSI jest udział w składzie KSI przedstawiciela ChZKK/ChSI.
- Niewiele jest w skali Związku Międzyhufcowych KSI. Warto upowszechnić to rozwiązanie, które ułatwia realizację prób podharcmistrzowskich przez „zbliżenie” komisji do potencjalnie zdobywających stopień phm.
- ChKSI powinny dokonać analizy przyczyn braku uprawnień do realizacji prób podharcmistrzowskich i wesprzeć HKSI w uzyskaniu uprawnień – szczególnie te, które uprawnień nie miały nigdy albo utraciły je bardzo dawno.

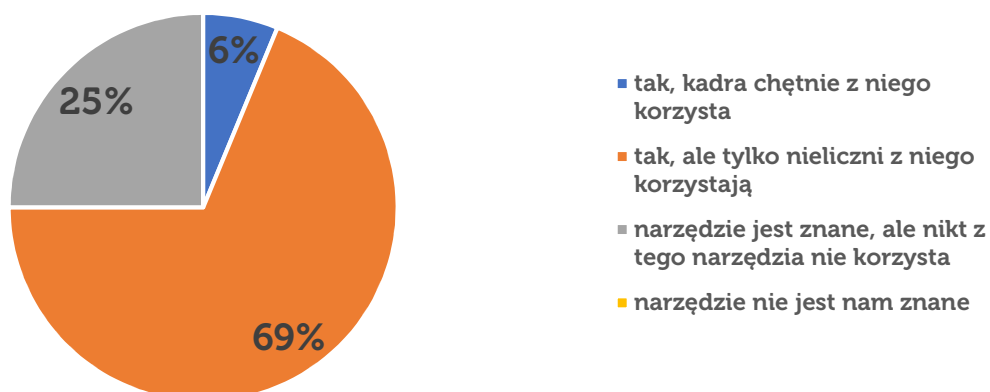
NARZĘDZIA SAMOROZWOJU NA POZIOMIE CHORĄGWI I HUFCA

Komendy chorągwi zostały zapytane o to, czy na poziomie chorągwi znane są i stosowane przez instruktorów narzędzia samorozwoju takie jak: Indywidualna Ścieżka Rozwoju, Mapa Kompetencji, Miana Kadry Wspierającej, Odznaka Kadry Kształcącej, Odznaka Kadry Programowej, książki i media harcerskie.

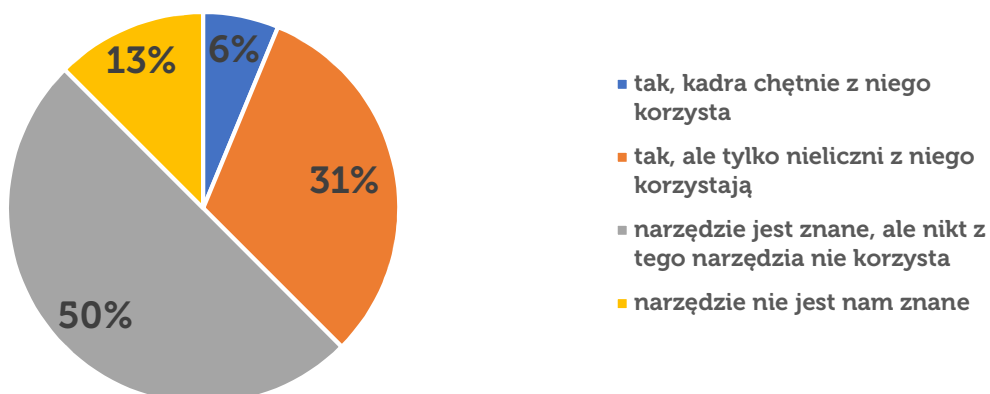
Indywidualna Ścieżka Rozwoju



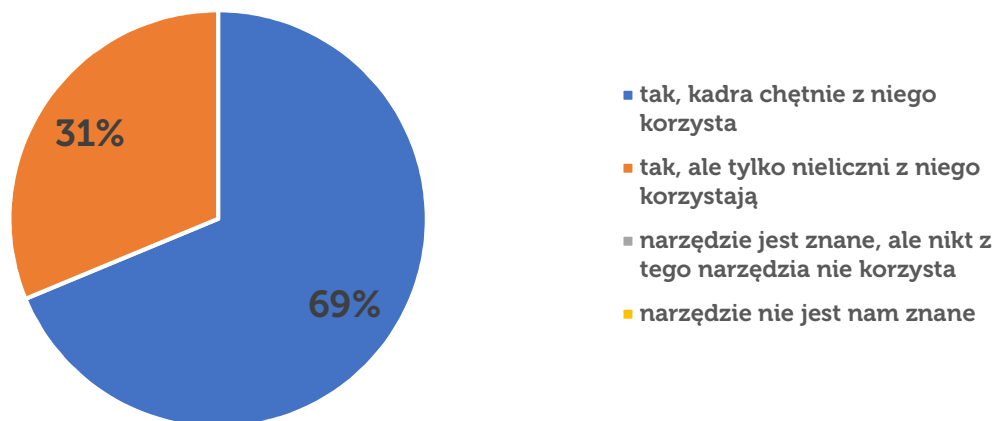
Mapa Kompetencji



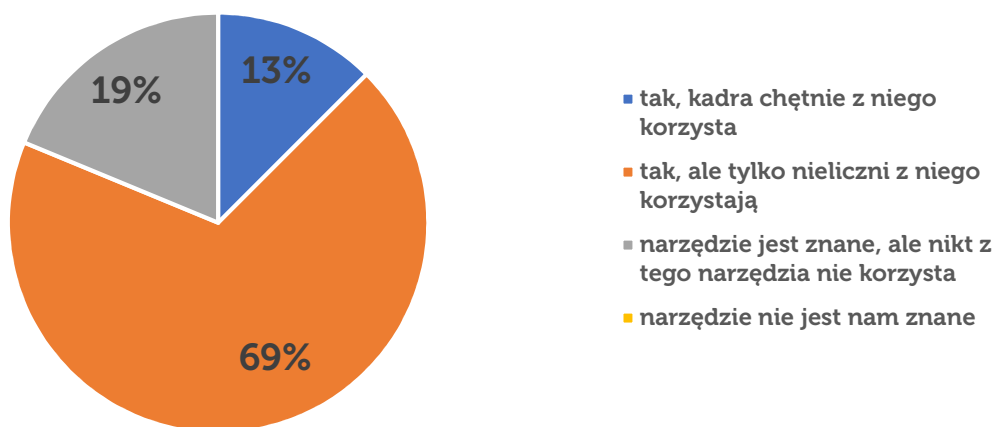
Miana Kadry Wspierającej



Odznaka Kadry Kształcącej



Odznaka Kadry Programowej

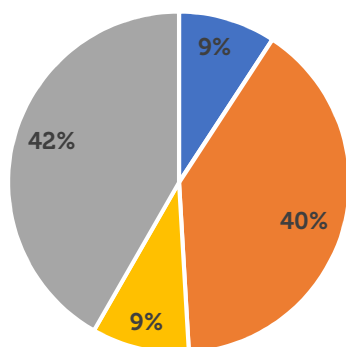


Książki i media harcerskie



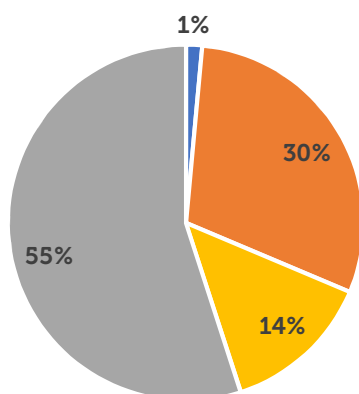
Komendy hufców zostały zapytane o to, czy na poziomie chorągwi znane są i stosowane przez instruktorów narzędzia samorozwoju takie jak: Indywidualna Ścieżka Rozwoju, Mapa Kompetencji, Miana Kadry Wspierającej, Odznaka Kadry Kształcącej, Odznaka Kadry Programowej, książki i media harcerskie.

Indywidualna Ścieżka Rozwoju



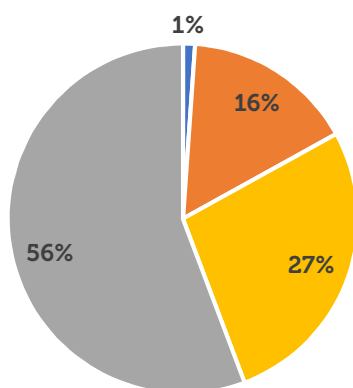
- Tak, kadra chętnie z niego korzysta
- Tak, ale tylko nieliczni z niego korzystają
- Narzędzie nie jest nam znane
- Narzędzie jest znane, ale nikt z tego narzędzia nie korzysta

Mapa Kompetencji



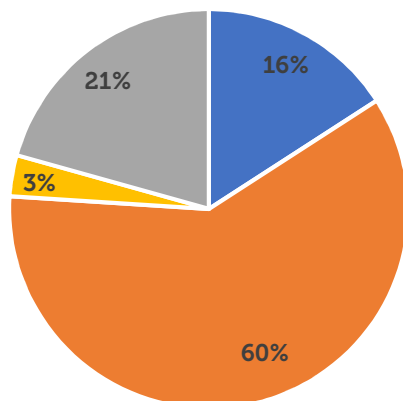
- Tak, kadra chętnie z niego korzysta
- Tak, ale tylko nieliczni z niego korzystają
- Narzędzie nie jest nam znane
- Narzędzie jest znane, ale nikt z tego narzędzia nie korzysta

Miana Kadry Wspierającej



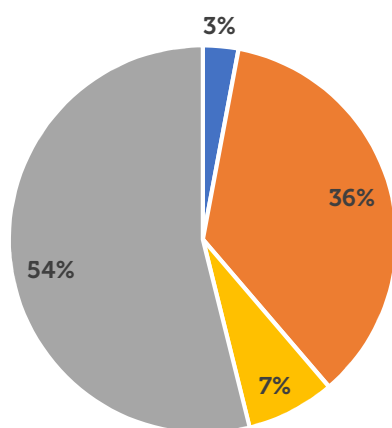
- Tak, kadra chętnie z niego korzysta
- Tak, ale tylko nieliczni z niego korzystają
- Narzędzie nie jest nam znane
- Narzędzie jest znane, ale nikt z tego narzędzia nie korzysta

Odznaka Kadry Kształcącej



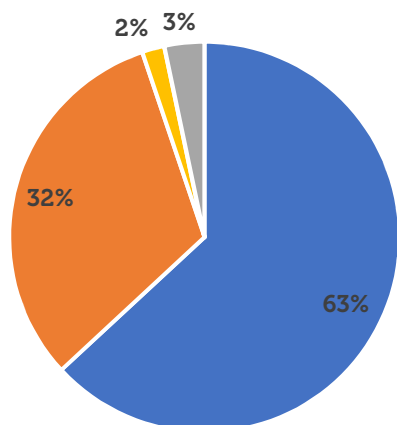
- Tak, kadra chętnie z niego korzysta
- Tak, ale tylko nieliczni z niego korzystają
- Narzędzie nie jest nam znane
- Narzędzie jest znane, ale nikt z tego narzędzia nie korzysta

Odznaka Kadry Programowej



- Tak, kadra chętnie z niego korzysta
- Tak, ale tylko nieliczni z niego korzystają
- Narzędzie nie jest nam znane
- Narzędzie jest znane, ale nikt z tego narzędzia nie korzysta

Książki i media harcerskie



- Tak, kadra chętnie z niego korzysta
- Tak, ale tylko nieliczni z niego korzystają
- Narzędzie nie jest nam znane
- Narzędzie jest znane, ale nikt z tego narzędzia nie korzysta

W AAH 2019 zapytano o to, czy hufce chciałyby się pochwalić jakimiś dobrymi praktykami w stosowaniu przez instruktorów narzędzi samorozwoju.

Odpowiedzi na to pytanie udzieliło 10 hufców, wskazując swoje dobre praktyki:

- praca z Indywidualną Ścieżką Rozwoju (2),
- wymiana doświadczeń podczas spotkań instruktorskich,
- w hufcu funkcjonuje biblioteczka, zawierająca również pozycje dla instruktorów (2),
- wsparcie w wyszukiwaniu form kształceniowych,
- wykorzystanie konkretnych narzędzi m.in. mapa kompetencji, Extended DISC,
- dofinansowanie udziału w formach kształceniowych (2),
- indywidualna praca z opiekunami prób,
- staż w KSI.

48 hufców nie wyraziło chęci dzielenia się dobrymi praktykami udzielając odpowiedzi „nie”.

WNIOSKI:

Spośród różnorodnych narzędzi samorozwoju, o które zapytano komendy chorągwi, najbardziej popularnym wśród kadry pracującej na poziomie chorągwi są: Odznaki Kadry Kształcącej oraz książki i media harcerskie (69% komend tak uznało). Narzędziem najmniej znanym i jednocześnie najmniej upowszechnionym w chorągwiach są Miana Kadry Wspierającej (połowa komend deklaruje, że nikt z nich nie korzystał, zaś 13% uważa, że narzędzie nie jest znane). Zastanawia deklaracja komend chorągwi (6%), które uważają, że IŚR jest narzędziem nieznanym (wprowadzone w ZHP 10 lat temu).

Komendom hufców zadano dokładnie takie same pytania i tu wyniki są odmienne. Zdecydowanie największą popularnością cieszą się książki i media harcerskie (tak uważa aż 63% komend), drugie w kolejności są OKK, ale z dużo niższym wynikiem (tylko 14%), trzecia Indywidualna Ścieżka Rozwoju (9%). Bardzo podobne wyniki w kategorii „narzędzie jest znane, ale nikt z niego nie korzysta” otrzymały: Miana Kadry Wspierającej (56%), Mapa Kompetencji (55%) i Odznaka Kadry Programowej (54%). Jednocześnie najmniej znanym narzędziem są Miana (27% komend hufców).

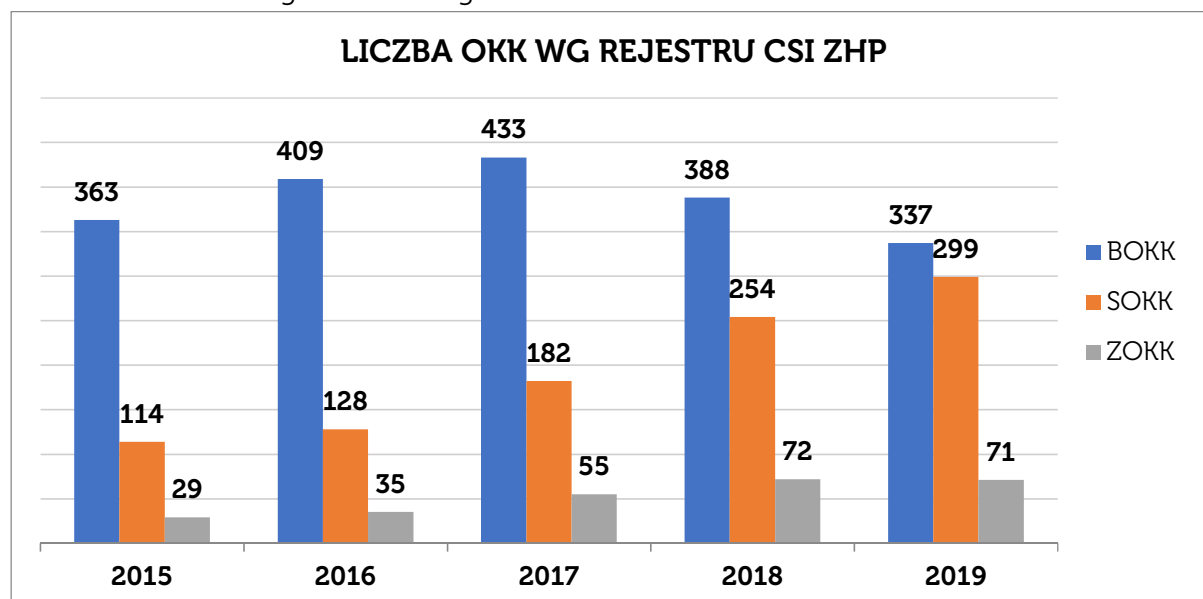
REKOMENDACJE:

- Miana Kadry Wspierającej są najnowszym narzędziem w zestawie (wprowadzonym we wrześniu 2019) – należy upowszechnić wiedzę o nim na poziomie chorągwi i monitorować, czy i jak komendy chorągwi przekazują tę wiedzę dalej, do hufców. Grupa docelowa, która może być zainteresowana uzyskaniem MKW jest stosunkowo wąska, stąd zależy nam na dotarciu do konkretnych osób.
- Zasady zdobywania IŚR zostały zaktualizowane w 2020 roku – należy wdrożyć działania służące upowszechnianiu nowych zasad, ale też popularyzowaniu IŚR w harcerskich środowiskach.
- Mapa Kompetencji została zaktualizowana (we wrześniu 2019) i jest narzędziem zdecydowanie bardziej znanym i stosowanym na poziomie komend chorągwi, lecz „przez nielicznych”. Dane zebrane w roku ubiegłym pokazywały, że najczęściej wykorzystywana była przez SI/ChZKK. Warto poświęcić czas na ponowne przyjrzenie się różnym funkcjonalnościom Mapy i zastanowienie, czy i w jakiej formie warto ją promować w hufcach.

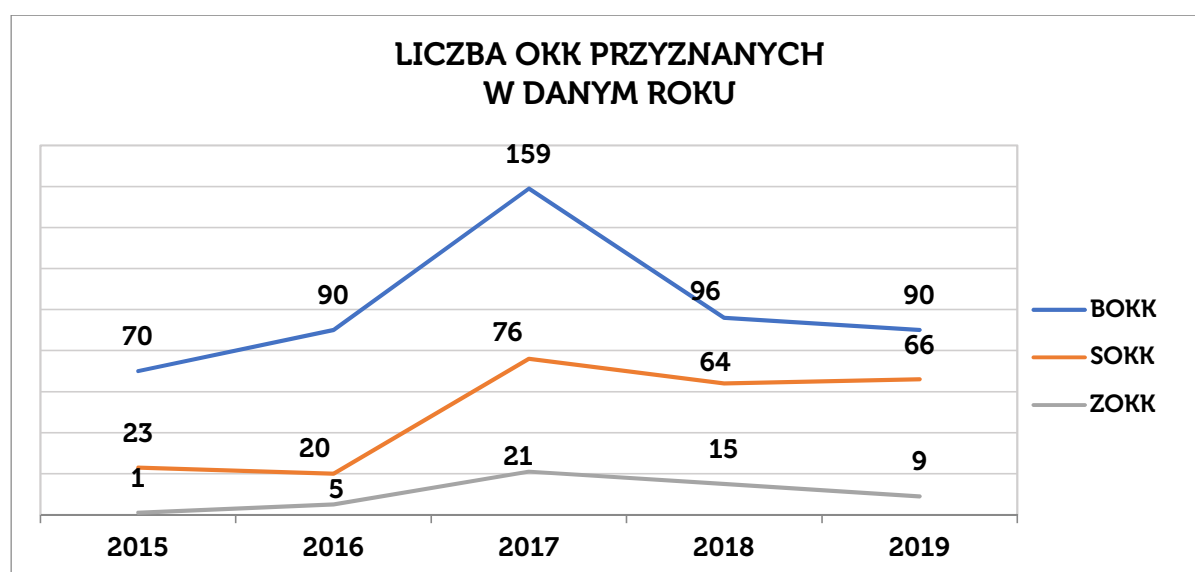
- Większa popularność OKK w hufcach może być skutkiem ubocznym pracy z kadry kształcącej, organizowania kursów kadry kształcącej i wspierania hufców przez SI/ChZKK. Warto zadbać o wymianę dobrych praktyk między chorągwiemi w tym zakresie, szczególnie słuchając o rozwiązaniach z tych chorągwi, gdzie zdobywanych jest najwięcej nowych OKK (proporcjonalnie do wielkości chorągwi).

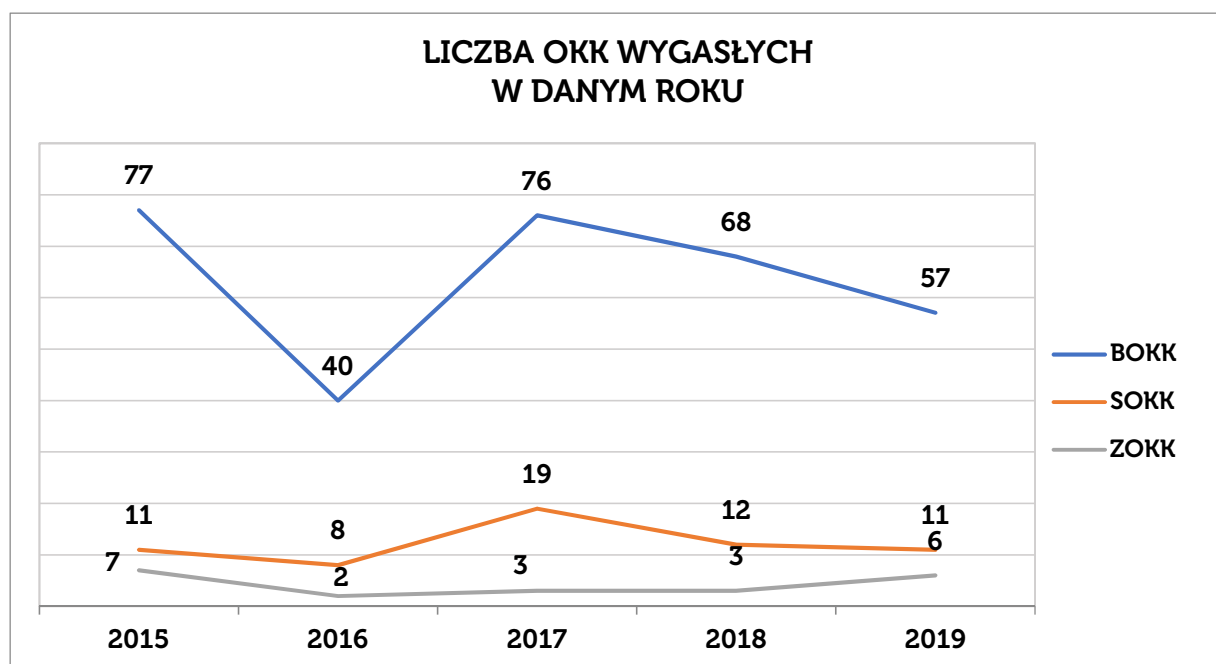
ODZNAKA KADRY KSZTAŁCĄCEJ

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 istotna z perspektywy zapewniania ciągłości i jakości kształcenia w ZHP. 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 wygasło.





WNIOSKI:

Od trzech lat rośnie liczba SOKK, a maleje liczba BOKK. Przy jednoczesnym spadku wygasłych BOKK w ostatnich 3 latach wynika z tego, że kadra kształcąca posiadająca odznaki w stopniu brązowym sukcesywnie podnosi swoje kwalifikacje i ubiega się o odznaki w stopniu srebrnym. W ostatnim roku zdobytych zostało wyraźnie mniej odznak w stopniu złotym (tylko 9), zaś nowe OKK w stopniu brązowym i srebrnym są na podobnym poziomie. Suma OKK w ZHP nieznacznie spadła względem roku ubiegłego.

REKOMENDACJE

- Należy przyjrzeć się bardziej szczegółowo jak wygląda zdobywanie, przedłużanie i wygaszanie OKK w poszczególnych chorągwiach. Warto zidentyfikować te, w których istnieje tendencja rosnąca w zdobywaniu OKK i zachęcić do podzielenia się dobrymi praktykami z pozostałymi chorągwiami.
- Należy w gronie CSI ZHP pochylić się nad najbardziej doświadczoną kadrami kształcącą, która mogłaby aspirować do zdobycia ZOKK i w porozumieniu z szefami SI/ChZKK zachęcić ich do dalszego rozwoju na tej ścieżce.

ODZNAKA 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.

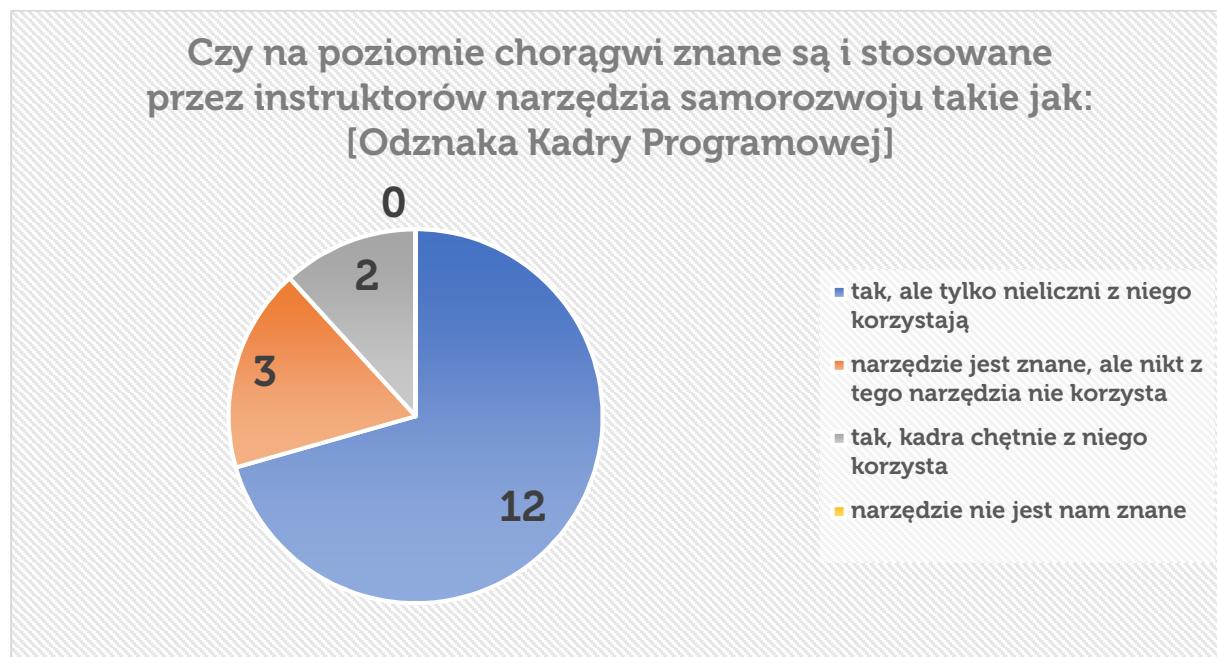
W pierwszej połowie 2019 roku Główna Kwatera ZHP prowadziła konsultacje na temat losu Odznak Kadry Programowej i ich ewentualnej alternatywy. Finalnie zdecydowano się

zrezygnować z tej formy motywowania instruktorów ZHP do rozwoju. Na mocy Uchwały Głównej Kwatery ZHP nr 65/2019 z dnia 27 maja 2019 r. w sprawie przyjęcia dokumentu „Wsparcie metodyczne i programowe kadry w Związku Harcerstwa Polskiego” wprowadzono dwuletni okres przejściowy, po to, aby instruktorzy, którzy rozpoczęli zdobywanie OKP mogli bez pośpiechu ten proces zakończyć.

Postanowiono do końca okresu przejściowego obserwować stan zainteresowania odznakami, skąd odpowiednie pytania znalazły się w AACH 2019 i AAH 2019.



Ponad połowa komend hufców uznała, że mimo wiedzy o tym narzędziu nikt w ich hufcu nie przejawia chęci korzystania z niego. Odpowiedź „Tak, chętnie z niego skorzysta” wybrało tylko 8 hufców.



Na poziomie chorągwi kadra częściej korzysta z tego narzędzia – choć wciąż tylko nieliczni. Dwie chorągwie – Łódzka i Białostocka zadeklarowały, że kadra chętnie zdobywa OKP.

WNIOSKI:

Odznaki Kadry Programowej nie cieszą się specjalnym zainteresowaniem, a jeśli już to częściej ze strony kadry poziomu chorągwi niż hufca.

REKOMENDACJE

- Brak – OKP, zgodnie z przyjętą uchwałą, będzie wygaszana w perspektywie najbliższych 2 lat.

MIANA KADRY WSPIERAJĄCEJ

Miana Kadry Wspierającej są jednym z narzędzi indywidualnego rozwoju zarówno kadry wspierającej, jak i kadry wychowawczej w zakresie kompetencji specjalistycznych. Miana Kadry Wspierającej stanowią potwierdzenie posiadania specjalistycznej wiedzy i umiejętności w następujących obszarach wspierających działanie wychowawcze organizacji:

- Miano Kadry Wspierającej w obszarze komunikacji i promocji (MKWP),
- Miano Kadry Wspierającej w obszarze gospodarki finansowej (MKWF),
- Miano Kadry Wspierającej w obszarze gospodarki majątkowej (MKWM).

W ciągu pierwszych 3 miesięcy funkcjonowania nowego narzędzia (październik – grudzień 2019) nadanych zostało 5 MKW, wszystkie w obszarze komunikacji i promocji.

Obszar MKW:	Stopień MKW:	Chorągiew:
Komunikacja i promocja	III stopień	Śląska
Komunikacja i promocja	I stopień	Łódzka
Komunikacja i promocja	I stopień	Łódzka
Komunikacja i promocja	I stopień	Lubelska
Komunikacja i promocja	I stopień	Łódzka

WNIOSKI:

Z perspektywy kilku miesięcy pracy z narzędziem można zauważyć jego największą popularność w gronie kadry zajmującej się komunikacją i promocją. W fazie powstawania Mian zespoły zajmujące się tym obszarem na poziomie centralnym i chorągwanym zaangażowały się w jego współtworzenie i konsultacje – to mogło mieć wpływ na lepsze „wypromowanie” go w tym gronie już na starcie.

REKOMENDACJE

- Należy zastanowić się nad metodami dotarcia do osób zajmujących się gospodarką finansową i majątkową, które mogłyby być zainteresowane ubieganiem się o MKW.