



**Druhny i Druhowie,**

**20 sierpnia** w Tokarni spotkamy się na kolejnej konferencji strategicznej. Jej celem jest stworzenie jak największej liczbie instruktorów ZHP możliwości włączenia się do prac nad Strategią ZHP na lata 2018-2025, głównie przez zapoznanie ich z wypracowanymi do tej pory propozycjami oraz zapewnienie przestrzeni do dyskusji, krytyki i przedstawienia własnych pomysłów. Uczestnicy sierpniowej konferencji będą mieli znaczący wpływ na wskazanie priorytetów w dalszych pracach nad strategią.

Podczas poprzedniej konferencji strategicznej zorganizowanej w czerwcu br. w Warszawie przyjęto, że nowo tworzona strategia będzie podzielona na trzy obszary:

- a) „Skuteczni wychowawczo”
- b) „Sprawni w działaniu”
- c) „Odpowiedzialni społecznie”.

W ramach wyżej wymienionych obszarów uczestnicy konferencji przedstawili propozycje **celów strategicznych, które zostaną przedyskutowane w Tokarni.**

Podstawę konferencyjnych wystąpień i dyskusji stanowiły dane i wnioski z przeprowadzonych w Związku Harcerstwa Polskiego konferencji, badań oraz innych stworzonych w ostatnich latach dokumentów, z których najważniejsze to:

- *Raport z ewaluacji postępów wdrażania i realizowania Strategii Rozwoju ZHP na lata 2011-2017*
- *Ewaluacja Systemu Pracy z Kadrą w ZHP (2015)*
- *Arkusze Analizy Hufca i Arkusze Analizy Chorągwi (2014, 2015, 2016)*
- Ewidencja ZHP
- Wyniki ankiety strategicznej (2017)
- Badania drużynowego (2015, 2016)
- Konferencje „Jaki ZHP?” (styczeń i luty 2017)

- Badania Harcerskiego Instytutu Badawczego oraz Zespołu ds. wychowania w ZHP, w tym przede wszystkim publikacje: *Zbilansowanie celów wychowawczych ZHP. Komunikat z badania; Obszary rozwoju człowieka oraz rozwój psychofizyczny w podziale na metodyki; PiPH językiem psychologii; Wpływ przynależności do ZHP na kształt istoty społecznej; Katalog postaw ZHP. Komunikat z badania; Komunikat nr 4/2017 - Wartości i motywacje liderów skautowych w Polsce oraz wybranych krajach Europy część 1; Komunikat nr 4a/2017 - Wartości i motywacje liderów skautowych w Polsce oraz wybranych krajach Europy część 2.*

Korzystano również z innych źródeł, wśród których wymienić należy między innymi:

- *Komunikat z badań - Zaufanie Społeczne (Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa, luty 2016)*
- *Strategy for scouting - vision 2023 (40th World Scout Conference, Slovenia 2014)*

Niniejszy materiał stanowi punkt wyjścia do wyboru i ostatecznego sformułowania celów strategicznych. Całość podzielona jest na trzy części, każda z nich dotyczy jednego z obszarów („Skuteczni wychowawczo”, „Sprawni w działaniu”, „Odpowiedzialni społecznie”). W każdej z nich znajdziemy **opis danego obszaru, wizję i propozycje celów. W punkcie „Źródło”** podano propozycje celów w formie niezredagowanej, tak, jak zostały przekazane przez uczestników czerwcowej konferencji. **„Szanse i zagrożenia”** to punkty stale rozbudowywane o wnioski z prowadzonych dyskusji, pozwalające na analityczne podejście do kształtowania celów w ramach obszaru. Mogą stanowić inspirację do dyskusji i przemyśleń.

**Zadaniem uczestników konferencji w Tokarni będzie wybór maksymalnie trzech celów w każdym obszarze i eliminacja dwóch najmniej newralgicznych, a tym samym określenie, co jest kluczowe dla organizacji.** Istnieje również możliwość określenia nowych celów i dołączenia ich do propozycji.

Oprócz lektury przedstawionego materiału zachęcamy do zapoznania się ze szczegółowymi informacjami na temat prac nad strategią ZHP na lata 2018-2025 oraz publikacjami w formie elektronicznej dostępnymi na stronie internetowej <https://zhp.pl/strategia2025/>.

*Zespół ds. strategii rozwoju ZHP*

## SKUTECZNI WYCHOWAWCZO

**Skuteczni wychowawczo** to obszar, który określa kwestie dotyczące:

- systemu wartości **lub** harcerskiego ideału wychowawczego (systemu wartości i postaw) w ZHP,
- metody harcerskiej.

Elementami, które posłużyły do budowania obszaru i obranych do niego celów były przede wszystkim:

- Dane pochodzące z raportów i badań wymienionych we wstępie.
- Treść *Raportu z wdrożenia i ewaluacji Strategii Rozwoju ZHP na lata 2012-2017* w obszarze K1: *Dobry program drużyny* (wartość raportu polega przede wszystkim na ukazaniu obecnej kondycji w zakresie pracy metodą harcerską).
- Niżej wymienione postulaty z konferencji „Jaki ZHP?”:
- jasno określone najważniejsze wartości rozumiane w ten sam sposób przez wszystkich - jedność i wspólnota celów;
- doprecyzowanie co jest podstawą harcerskiego ideału - dojrzałe rozumienie Prawa Harcerskiego przez instruktorów - określenie „rdzenia” harcerstwa;
- skatalogowanie wartości, w oparciu o które działa ZHP i ustalenie hierarchii ich wartości;
- stworzenie katalogu postaw, jakie chcemy wykształcić w odniesieniu do naszych wartości;
- dokonanie zmiany języka, jakim wyrażane są wartości;
- zdecydowanie, czy wartości są ważne dla nas, czy dla otoczenia.

### Proponowane cele do wyboru:

#### **I. Jednolity w całym ZHP i zrozumiały dla wszystkich opis metody harcerskiej.**

*Wizja:* ZHP jest spójny nie tylko w tym do czego wychowuje, ale także jak wychowuje. Opis Harcerskiego Systemu Wychowawczego, w tym przede wszystkim metody harcerskiej, umożliwia jego pełne zrozumienie i dzięki temu jednolite stosowanie w całej organizacji.

#### Źródło:

- JEDNA, jasna, zrozumiała metoda

### Szanse takiego ujęcia:

Opis metody harcerskiej funkcjonuje w dokumentach ZHP od 20 lat - jego brzmienie zostało przyjęte przez Radę Naczelną ZHP wiążącym dokumentem prawa wewnętrznego (dokument *Harcerskie ideały* z 1997 roku), zaś fragment odnoszący się do Harcerskiego Systemu Wychowawczego w niezmiennym kształcie stał się częścią *Podstaw wychowawczych ZHP* przyjętych w roku 2005 i zrewidowanych w roku 2009. Zweryfikowanie powyższego opisu poprzez szeroką dyskusję instruktorską pozwoli na:

- upowszechnienie znajomości samego opisu oraz jego alternatywnych wersji (zarówno współcześnie popularnych, jak i tych w większości już zapomnianych), a także skłonienie do refleksji szerokiego grona instruktorów nad samą istotą harcerskiego wychowania;
- wypracowanie najlepszej możliwej wersji opisu, z którą utożsamiać się będzie większość instruktorów współcześnie tworzących ZHP;
- szersze stosowanie metody harcerskiej (dzięki udziałowi w tworzeniu opisu instruktorom łatwiej będzie stosować metodę harcerską oraz przekazywać tę umiejętność innym);
- zwiększenie spójności ZHP w zakresie wychowania (w każdej części kraju poszczególne elementy i cechy będą rozumiane i stosowane tak samo lub przynajmniej w granicach wspólnie określonych ram).

### Zagrożenia takiego ujęcia:

- rozpoczęcie dyskusji nad opisem metody harcerskiej (lub szerzej całego HSW) może doprowadzić do polaryzacji środowisk instruktorskich opowiadających się za różnymi wariantami oraz brak utożsamiania się z przyjętą wersją tych, którzy popierali alternatywę;
- obecny zapis celu strategicznego koncentruje się tylko na metodzie harcerskiej, pomijając szerszy kontekst Harcerskiego Systemu Wychowawczego, którego rozumienie wśród instruktorów ZHP jest równie (lub bardziej) zróżnicowane i niepełne;
- zaproponowane ujęcie kładzie większy nacisk na teoretyzowanie o metodzie niż na działanie metodą. Akademicka rozmowa o metodzie jest ważna, ale jest rozmową o metodzie tylko o ile instruktorzy rzeczywiście mocno przerobili metodę w praktyce.

## **II. Drużynowi w każdym działaniu jednostki metodą harcerską realizują harcerski ideał wychowawczy.**

*Wizja:* Instruktorzy mają świadomość, że zarówno przykład własny wychowawcy, jak i posiadane przez niego umiejętności są kluczowe dla realizowania w gromadzie/drużynie Harcerskiego Systemu Wychowawczego. Drużynowy zna, rozumie i utożsamia się z harcerskim systemem wartości oraz wynikającymi z niego postawami, które powinien

kształtować u swoich wychowanków. Tak rozumiany harcerski ideał wychowawczy realizuje metodą harcerską. Aby było to możliwe każdy drużynowy jest instruktorem ZHP.

#### Źródło:

- Wszystkie jednostki pracują metodą harcerską
- Drużyny są prowadzone przez przygotowanych drużynowych
- Drużynowi przygotowani do funkcji
- Wszyscy drużynowi są instruktorami
- Kadra wychowawcza świadomie realizuje Misję ZHP
- Drużynowy stosuje metodę harcerską

#### Szanse takiego ujęcia:

- położenie nacisku na kształtowanie postaw, wiedzy i umiejętności drużynowego ma największe przełożenie na sytuację jednostki i realizowanie w niej HSW;
- bezwzględne przestrzeganie wspólnie przyjętych wymogów dla osób, które mogą być dopuszczone do pełnienia funkcji drużynowego spowoduje:
- wyższą jakość działań wychowawczych (drużynowi nie będą musieli uczyć się na własnych błędach a w większym zakresie korzystać będą z doświadczenia zdobytego w praktyce w drużynie oraz z wiedzy i umiejętności uzyskanych na kursach);
- podniesienie minimalnego wieku drużynowych (z 16 na 17 rok życia) [w przypadku zastrzeżenia funkcji drużynowego dla instruktorów];
- zmniejszenie ryzyka wypalenia na funkcji i szybkiego jej porzucenia, które jest częste w przypadku osób, którym powierzono zadania znacznie przewyższające ich aktualne możliwości.

#### Zagrożenia takiego ujęcia:

- wprowadzenie wymogu bycia instruktorem przed objęciem funkcji drużynowego spowoduje problemy kadrowe w hufcach, gdzie wychowawcami są głównie licealiści;
- bezwzględne przestrzeganie wymogów odnośnie przeszkolenia przyszłych drużynowych może spowodować problemy kadrowe w hufcach, które są niewydolne kształceniowo (nie posiadają hufcowego lub międzyhufcowego ZKK, który regularnie organizuje kursy przewodnikowskie i kursy drużynowych).

**III. Wyrazista i spójna tożsamość członków ZHP zbudowana w oparciu o doprecyzowane wartości i wynikające z nich postawy.**

*Wizja:* Wspólnie wypracowany i zapisany katalog wartości i postaw, który stanowi konkretną odpowiedź na pytanie *do czego wychowujemy?* jest podstawą spójnej

i wyrazistej tożsamości członków ZHP. Wartości i postawy są zebrane w jednym miejscu. Wszystkie dokumenty oraz rozwiązania metodyczne, organizacyjne i finansowe są z nimi spójne. Wszyscy instruktorzy je znają i rozumieją w ten sam sposób. Liczba wartości i postaw jest ograniczona w stosunku do stanu obecnego wedle kryterium istotności oraz możliwości oddziaływania ZHP w danej dziedzinie.

#### Źródło:

- Katalog postaw i wartości (priorytety, mniejsza ilość, ograniczenie)
- Wartości, które wszyscy rozumiemy tak samo
- Jasna interpretacja postaw wynikających z PH
- Opracowanie komentarza do PiPH
- ZHP świadomie realizuje cele wybrane zależnie od możliwości
- System wychowawczy spójny z katalogiem postaw i wartości
- Narzędzia kształtujące pożądane postawy

#### Szanse takiego ujęcia:

- oparcie harcerskiego ideału wychowawczego zarówno na wartościach (przekonaniach, jakie harcerz powinien mieć odnośnie danych kwestii) oraz postawach z precyzyjnym określeniem komponentu poznawczego (co harcerz powinien wiedzieć nt. danych kwestii), emocjonalnego (co harcerz powinien odczuwać odnośnie danych kwestii) oraz behawioralnego (jak harcerz powinien się zachowywać w danych sytuacjach) uczyni ZHP spójnym wychowawczo nie tylko na poziomie deklaracji, ale także praktyki działania. Oczekiwania wobec wychowanków, jak i wychowawców w zakresie tego, do czego mają dążyć będą jasne i mniej narażone na „zakłócenia” wynikające z tradycji środowisk czy osobistych przekonań wychowawców;
- stworzenie katalogu postaw ułatwi dekodowanie i wspólne rozumienie wartości stojących za Prawem i Przyrzeczeniem Harcerskim co może się przelożyć na ułatwienie uporządkowania i lepszego sformułowania samego PiPH. Tworzenie katalogu postaw musi odbywać się w oparciu o konkretną hierarchię wartości, tymczasem Prawo i Przyrzeczenie Harcerskie, które uznajemy za emanację harcerskich wartości: 1. posługuje się różnorodnym językiem (językiem zachowań, językiem przekonań, językiem cech/postaw); 2. nie zostało oparte o żadną znaną psychologii systematykę/koncepcję wartości; 3. nie zostało sformułowane rozłącznie i zawiera kilkukrotne powtórzenia (z jednej strony ten sam wątek porusza kilka różnych punktów, z drugiej jeden punkt porusza kilka różnych wątków); 4. nie stanowi hierarchii wartości (każdy z punktów ma tę samą wagę, więc w przypadku konfliktu wartości PiPH nie wskazuje co harcerz powinien zrobić);
- współdziałal w tworzeniu katalogu wartości i postaw zapewni jego znajomość oraz utożsamienie się z przyjętymi zapisami u szerokiej rzeszy instruktorów;

- uczynienie katalogu postaw (obok katalogu wartości, których emanacją jest PiPH) częścią wiążącego prawa wewnętrznego (jako uchwały Zjazdu ZHP lub Rady Naczelnej) wraz z wymogiem dostosowania do niego innych aktów prawa wewnętrznego przyczyni się do zwiększenia spójności i wyrazistości wychowawczej ZHP;
- katalog wartości i postaw ZHP ułatwi świadomą decyzję o członkostwie rodzicom dzieci oraz młodzieży i osobom dorosłym, którzy już na wstępie będą mogli zweryfikować spójność własnego systemu wartości, z tym promowanym przez ZHP;
- istnienie spisane katalogu wartości i postaw ułatwi dojrzałe partnerstwo pomiędzy drużynowymi a rodzicami w zakresie wychowania ich dzieci;
- kształtowanie tylko wartości i postaw, co do których większość instruktorów zgadza się, że są dla ZHP kluczowe oraz możliwe do osiągnięcia doprowadzi do lepszego ukierunkowania wysiłków wychowawczych i ich większej skuteczności;
- skupiając się na kilku, a nie kilkunastu lub kilkudziesięciu wartościach i postawach będziemy bardziej wyraziści wychowawczo do wewnątrz i na zewnątrz;
- wyraźne powiązanie systemu instrumentów wychowawczych z katalogiem wartości i postaw zapewni lepsze ukierunkowanie wysiłków wychowawczych i ich większą skuteczność.

#### Zagrożenia takiego ujęcia:

- rozpoczęcie dyskusji odnośnie pożądanых postaw oraz powrót do dyskusji o harcerskich wartościach może doprowadzić do polaryzacji środowisk instruktorskich opowiadających się za różnymi wariantami oraz brak utożsamiania się z przyjętą wersją tych, którzy popierali inne opcje. Komentarze jakie pojawiły się po ostatniej zmianie Prawa Harcerskiego ujawniły, że duża część społeczności instruktorów ZHP nie jest gotowa na zmiany, nawet jeśli zostały wprowadzone zgodnie z wymogami prawa wewnętrznego;
- zbyt mocne nastawienie na postawy może sptyczyć kształtowanie dojrzałego systemu wartości a zbyt daleko posunięta unifikacja postaw zagraża rozwijaniu indywidualności jednostki.

#### **IV. W harcerskim systemie wychowawczym w każdej grupie metodycznej dąży się do równomiernego rozwoju we wszystkich sferach.**

Wizja: Harcerskie wychowanie traktuje człowieka całościowo, dba o rozwój każdej ze sfer rozwoju (fizycznej, społecznej, intelektualnej i duchowej) równomiernie na każdym etapie harcerskiej drogi (w narzędziach przewidzianych dla każdej grupy wiekowej).

#### Źródło:

- Wychowujemy do wszechstronnego i zbilansowanego rozwoju
- Stworzenie warunków do harmonijnego rozwoju dzieci i młodzieży

#### Szanse takiego ujęcia:

- bez względu na to jak długo nasi wychowankowie będą członkami ZHP ich rozwój będzie stymulowany równomiernie. Zniwelowany zostanie negatywny wpływ dużej rotacji w szeregach ZHP na skuteczność naszego oddziaływania wychowawczego;
- dbałość o równomierne oddziaływanie na wszystkie sfery rozwoju przełoży się na atrakcyjność naszej oferty wychowawczej, która swoją wszechstronnością wyróżnia się od innych form nieformalnych aktywności dzieci i młodzieży.

#### Zagrożenia takiego ujęcia:

- duży nacisk na kształtowanie wszystkich sfer rozwoju człowieka może przyćmić wyjątkowo ważny dla harcerstwa rozwój moralny.

### **V. Wydłużenie pobytu wychowanków w organizacji.**

*Wizja:* ZHP traci tylko nieznaczną ilość swoich członków będących w wieku wychowawczym (7-21 lat). Pozyskujemy jak najmłodsze dzieci i zapewniamy zarówno atrakcyjną, jak i pożyteczną ofertę wychowawczą, dzięki której wychowankowie zostają w organizacji do momentu podjęcia decyzji o zostaniu instruktorem (a predysponowane jednostki dłużej). Środkiem do tego celu jest usprawnienie funkcjonowania ciągu wychowawczego i zadbanie o to, by w miarę możliwości każdy członek organizacji przeszedł go w całości.

#### Źródło:

- Ciąg wychowawczy w ZHP działa prawidłowo
- Każdy członek ZHP przechodzi drogę od zucha do wędrownika
- Dążenie do tego, aby każdy przeszedł pełny ciąg wychowawczy w ZHP

#### Szanse takiego ujęcia:

- możliwość zaplanowania procesu wychowawczego, który podzielony jest na określone etapy (praca w kolejnych grupach metodycznych), gdzie w każdym z etapów koncentrujemy się na określonych priorytetach, wiedząc, czym będziemy zajmować się w etapie późniejszym. Całościowy rozwój młodego człowieka wspierany jest stopniowo i planowo;
- szansa pełnego wykorzystania metodyk, dopracowania ich i dostosowania do poszczególnych grup wiekowych, tak, aby jednocześnie stanowiły spójny system;
- uznanie ciągu wychowawczego ZHP za ważny czynnik, którego efekty działania można przewidywać i brać pod uwagę pod uwagę w budowaniu długoterminowych planów i Strategii Rozwoju ZHP;



- pośrednio przez planowanie pełnego procesu wychowawczego instruktorzy uczą się myślenia strategicznego.

#### Zagrożenie takiego ujęcia:

- jeśli wyżej wymieniony cel chcemy realizować poprzez restrykcyjne przechodzenie z jednostki do jednostki w momencie ukończenia konkretnego wieku, to ograniczamy wpływ drużynowego jako wychowawcy, gdyż w idealnej sytuacji towarzyszy on wychowankowi przez okres nie dłuższy niż 3 lata.

#### **VI. Poprawnie funkcjonujący system małych grup.**

*Wizja:* W każdej gromadzie poprawnie działają szóstki, w każdej drużynie harcerskiej i starszoharcerskiej zastępy, a w wędrowniczej zastępy lub patrole. Instruktorzy rozumieją rolę systemu małych grup i stosują go zgodnie z metodą harcerską. Drużynowy potrafi zapewnić podopiecznym możliwość pracy w zastępach, w ZHP odpowiednio uregulowane są kwestie dotyczące samodzielnych działań podejmowanych przez niepełnoletnich.

#### Źródło:

- Metoda harcerska stosowana w pracy wychowawczej, w szczególności system małych grup
- Stworzenie warunków do prawidłowego funkcjonowania systemu zastępowego

#### Szanse takiego ujęcia:

- tak mocne podkreślenie konkretnego elementu metody powoduje mocną koncentrację na nim i zwiększa szanse na wymierny efekt;
- stosowanie systemu małych grup wymusza na instruktorach zbliżenie się do metody harcerskiej, nawet jeśli do tej pory jej nie stosowali jej w świadomy sposób;
- system małych grup, bazując na silnie odczuwanych potrzebach dzieci i młodzieży pozwala na zastosowanie wielu atrakcyjnych i skutecznych form pracy;
- system zastępowy pośrednio podwyższa wymagania stawiane przy planowaniu pracy drużyny i szczepe, a w szczególności drużyny wielopoziomowej.

#### Zagrożenia takiego ujęcia:

- wybranie konkretnego elementu osłabi siłę koncentracji na pozostałych elementach metody harcerskiej.
- mogą pojawić się problemy związane z niezapewnieniem przez instruktora odpowiedniej opieki nad niepełnoletnimi wychowankami (pytanie o samodzielne przeprowadzane zbiórki zastępów).

## **VII. Bezpieczni wychowankowie.**

*Wizja:* Wychowankowie w ZHP są chronieni przed nadużyciami związanymi z przemocą fizyczną, seksualną, słowną i emocjonalną. Istnieją procedury umożliwiające szybkie i skuteczne odsunięcie dopuszczających się nadużyć instruktorów od pełnionej funkcji.

### Źródło:

- Gwarantujemy bezpieczeństwo członków ZHP

### Szanse takiego ujęcia:

- szansa reagowania na nieprawidłowości zanim wychowankowi stanie się krzywda;
- poprawienie wizerunku organizacji nadszarpniętego w wyniku skandali i przestępstw mających miejsce w przeszłości;
- większe zaufanie ze strony rodziców, zwłaszcza rodziców najmłodszych dzieci.

### Zagrożenia takiego ujęcia:

- w przypadku wzajemnej niechęci instruktorów (nie są to odosobnione przypadki) oskarżenie o stosowanie przemocy lub molestowanie może stać się orężem w prowadzeniu prywatnej walki.

## **VIII. Okresowe (regularne) dostosowywanie systemu metodycznego do zmian w otoczeniu.**

*Wizja:* W sytuacji dużych zmian w otoczeniu działania ZHP (np. reforma szkolnictwa) system metodyczny jest szybko weryfikowany pod kątem najbardziej skutecznego kształtowania pożądaných postaw w danych realiach.

### Źródło:

- Bieżące rewidowanie metodyk

### Szanse takiego ujęcia:

- dostosowanie metodyk do zmian w otoczeniu znacznie ułatwi kwestie organizacyjne (prowadzenie zbiórek, rajdów biwaków), przez fizyczne zgromadzenie grupy dzieci lub młodzieży w jednym miejscu (w szkole, do której wszyscy uczęszczają);
- dostosowanie do zmian w otoczeniu wymaga dostrzeżenia tych zmian - przyniesie to realne korzyści szczególnie w przypadku najbliższej współpracujących

- z instruktorami rodziców i nauczycieli (odpowiedź na potrzeby, jakie niesie zmiana sposobu życia rodziców, wymagania i przepisy dotyczące nauczycieli);
- możliwe jest tworzenie jeszcze lepszego programu, mocno osadzonego w kontekście.

#### Zagrożenia takiego ujęcia:

- zbyt szybko podejmowane i niedostatecznie przemyślane zmiany mogą bardziej zaszkodzić niż pomóc;
- w reformatorskim zapale możemy zapomnieć o tym, że poszczególne metodyki mają tworzyć spójny ciąg wychowawczy, którego podstawą jest Harcerski System Wychowawczy, a nie działają pojedynczo.

## **SPRAWNI W DZIAŁANIU**

**Sprawni w działaniu** to obszar strategii, którego realizacja ma zapewnić ma polepszenie jakości i wydajności funkcjonowania organizacji, szczególnie w zakresie kultury organizacyjnej i zarządzania organizacją (ludzie, procesy, majątek).

Do wyodrębnienia tego obszaru i zaproponowania celów w dużym stopniu posłużyły głównie:

- Dane pochodzące z raportów i badań wymienionych we wstępie
- Wnioski z konferencji „Jaki ZHP”, a w szczególności postulaty dotyczące określenia wartości jako punktu wyjścia do każdego działania - też zarządzania:
- Punktem wyjścia w zarządzaniu w organizacji powinno być zarządzanie przez wartości.

#### **Proponowane cele do wyboru:**

##### **I. Nadrzędność wychowania nad pozostałymi obszarami.**

*Wizja:* Realizacja Misji ZHP w świadomości oraz działaniu kadry jest nadrzędnym celem, któremu podlegają wszystkie inne obszary funkcjonowania organizacji. Każde działanie podejmowane w ZHP powinno bezpośrednio lub pośrednio przyczyniać się do realizacji Misji ZHP.

### Źródło:

- Świadomość (powszechna) nadrzędności celów wychowawczych nad wszystkimi innymi działaniami/obszarami/celami
- Każde działanie wspiera wychowanie
- Struktura, która skutecznie wspiera wychowanie

### Szanse takiego ujęcia:

- ograniczenie liczby działań, które służą innym celom i nierzadko partykularnym interesom, angażując przy tym zasoby kadrowe i finansowe, których nie mamy w nadmiarze. Więcej sił i środków przeznaczonych na realizację Misji ZHP - wychowania.

### Zagrożenia takiego ujęcia:

- opór instruktorów i rozbieżność w opiniach co do tego, które działania realizacji Misji służą a które zaś nie.

## **II. Poczucie wspólnoty organizacji.**

*Wizja:* Poczucie wspólnoty jest podstawą działania ZHP. Jest budowane w oparciu o wspólnotę celów, poczucie sprawczości i odpowiedzialności za organizację. Włączanie wszystkich członków organizacji w proces podejmowania istotnych dla ZHP decyzji stanowi normę postępowania. Organizacja pełni wobec wspólnoty rolę służebną.

### Źródło:

- Wypracowanie kultury organizacyjnej ZHP opartej na poczuciu wspólnoty
- Kultura organizacji budująca wokół wspólnoty celów
- Podniesienie świadomości instruktorów o organizacji (eliminacja stereotypów; wiedza o organizacji; o wartości współpracy z rodzicami)
- Demokratyczne i włączające podejmowanie decyzji
- Budowanie poczucia "tożsamości" z organizacją na całe życie

### Szanse takiego ujęcia:

- włączające podejmowanie decyzji poprzez zwiększenie utożsamiania się z przyjętym rozwiązaniem wpływa na większą skuteczność działania.

### Zagrożenia takiego ujęcia:

- mogą się ujawnić tak duże rozbieżności, że wspólnota celów okaże się być na dzień dzisiejszy fikcją a wypracowanie kompromisu będzie bardzo trudne lub niemożliwe do osiągnięcia;
- w harcerskich środowiskach, gdzie decyzje od lat podejmowane są jednoosobowo lub w wąskim gronie pojawić się może duży opór i niezgoda na zmianę sposobu działania.

### **III. Dobrze przygotowana i zmotywowana do działania kadra / sprawny system pracy z kadrami.**

*Wizja:* Proces pracy z kadrami w ZHP funkcjonuje prawidłowo na każdym szczeblu organizacji, od momentu pozyskania kadry przez przygotowanie do pełnienia funkcji, wspieranie w działaniu, ewaluację, samokształcenie i pracę nad sobą. Kadra ZHP jest zmotywowana do działania i nie przeciążona nadmiarem obowiązków. System pracy z kadrami pozwala skutecznie wspierać instruktorów (wsparcie merytoryczne, organizacyjne) oraz motywować ich do działania. Instruktorzy skupieni są na pracy w drużynach, a nie na pięciu się po szczeblach „kariery”. W systemie/strukturze najważniejszy jest poziom pracy z drużyną, a drużynowi nie są „wyciągani” do góry.

### Źródło:

- Dobrze przygotowana kadra
- Kadra na każdym szczeblu jest przygotowana do pełnienia funkcji
- Kadra instruktorska jest przygotowana (przeszkolona) do swojej funkcji
- Skuteczna praca z kadrami
- Każda drużyna pracuje pod opieką instruktora (drużynowego lub opiekuna)
- Skuteczne wsparcie programowo-metodyczne drużynowego
- KSI jest aktywnie zaangażowane w działanie środowiska
- Podniesienie jakości pracy opiekunów prób
- Wszyscy instruktorzy są zmotywowani do działania
- Utrzymanie członków i kadry organizacji (ograniczenie rotacji)
- Organizacja przyjazna ludziom (higiena pracy - czas, szacunek, podmiotowe traktowanie itp.)
- Jeden człowiek - jedna funkcja
- Wszyscy instruktorzy mają wsparcie
- Wszyscy instruktorzy są zmotywowani
- Instruktorzy pracują w drużynach

### Szanse takiego ujęcia:

- skuteczna praca z kadrami, szczególnie w obszarze wspierania w działaniu powinna skutkować zwiększoną retencją kadry;
- system, w którym jednym z celów jest motywowanie do działania pozwoli dłużej utrzymać instruktorów na funkcji drużynowego;

- wsparcie dla drużynowych prowadzone w sposób systemowy ma szansę dotrzeć do wszystkich drużynowych, również tych z mniejszych miast czy wsi;
- regularny kontakt z drużynowymi pozwoli nie tylko ich wspierać, ale również weryfikować ich wiedzę i wskazywać obszary, w których muszą uzupełnić wiedzę i umiejętności;
- dobrze rozumiane wsparcie drużynowe pozwoli uniknąć sytuacji takich jak np. niemożność zapewnienia instruktorowi-wolontariuszowi odpowiednich warunków pracy, finansowanie przez instruktorów działalności drużyny/hufca.

#### Zagrożenia takiego ujęcia:

- ewaluacja Systemu pracy z kadrami w ZHP wyraźnie pokazała, że czeka nas jeszcze sporo pracy nad wdrożeniem poszczególnych jego elementów, ale być może konieczne będzie zmiana podejścia i działania selektywne - praca nad poprawą kilku obszarów jednocześnie przy ograniczonych zasobach kadrowych powoduje, że nic nie zostaje skutecznie wdrożone;
- motywacja i wsparcie kadry wiązałyby się zapewne z działaniami, jakie również kadra musiałaby podjąć (udział w kursach, szkoleniach, udział w ankietach i badaniach) - istnieje niebezpieczeństwo, że działania te uznane by były za kolejny niezrozumiały i niepotrzebny ciężar nakładany na instruktorów „z góry”;
- istnieją osoby, które nie mają odpowiednich predyspozycji, by być kadrami, lub też z różnych powodów powinny zrezygnować z funkcji drużynowych. Oprócz wspierania i motywacji powinny istnieć również mechanizmy mające na celu krytyczną ocenę pracy drużynowych;
- niewykorzystanie umiejętności, wiedzy i talentów osób, które mają predyspozycje do pracy na poziomie chorągwanym czy centralnym;
- może okazać się, że nie mamy w ZHP sił i środków na wprowadzenie takiego systemu.

#### **IV. Wysoka jakość działań.**

*Wizja:* Jakość działań podejmowanych w ZHP utrzymuje się na wysokim poziomie, nasze działania charakteryzuje profesjonalizm i transparentność. ZHP jest organizacją uczącą się, stale pracującą nad nowymi rozwiązaniami, które usprawnią jej działanie w każdym obszarze. Decyzje podejmowane są sprawnie, istnieje jasny podział zadań na każdym szczeblu struktury oraz klarowne procedury. Wysoka jakość działań związanych z zarządzaniem organizacją to zarówno trzymanie się norm i standardów, jak i innowacje oraz elastyczność w podejściu do zmian a także kontrola nieprawidłowości i konsekwentne reagowanie. Jakość działania drużyny to przede wszystkim jej program działania oparty o harcerski system wychowawczy. Naszym celem jest spowodowanie, aby drużyny w całej Polsce prezentowały określony (wysoki) poziom. Środkiem do tego celu jest konsekwentne przestrzeganie norm, które ustanowiliśmy (np. odnośnie przygotowania drużynowego do funkcji przed jej objęciem).

### Źródło:

- Trzymamy wysoką jakość → eliminowanie nieprawidłowych/niewłaściwych działań (tworzenie systemu kontroli jakości działań)
- Jakość i profesjonalizm w każdym działaniu - wizytówka ZHP
- Uspójnienie dokumentów, ich obiegu, procesów (bez wyjątków w chorągwiach czy hufcach; jedna norma i sposób pracy)
- Transparentność działań
- Sprawne włączenie decyzji i komunikacja ich (między szczeblami)
- Priorytetyzacja celów, zadań i zasobów (kultura organizacji)
- Dobrze podzielone priorytetyzowane i realizowane zadania każdego elementu struktury (zadania statutowe)
- Organizacja ucząca się (analiza, wyciąganie wniosków, wdrażanie)
- Profesjonalizacja i ujednoczenie systemów obsługujących organizację (ewidencja, zgłoszenia na biwaki, stworzenie procedury "określenia się" innowacjami)
- Opracowanie struktury (zmiana liczebności funkcji - dostosowanie do potrzeb i możliwości)
- Zmiana struktury dla seniorów
- Dbamy o wysoką jakość działań drużyn

### Szanse takiego ujęcia:

- wysoka jakość działań przelożyłaby się na większe zaufanie społeczne oraz ze strony partnerów i interesariuszy ZHP;
- spełnianie norm i standardów w organizacji byłoby częścią osobistego przykładu instruktora, jako osoby słownej, solidnej i świadomie kierującej się w działaniu określonymi zasadami.

### Zagrożenia takiego ujęcia:

- próba optymalizacji struktury czy procedur może skutkować zwiększeniem ilości dokumentów prawa wewnętrznego i idącą za tym biurokratyzacją;
- skoncentrowanie jedynie na utrzymaniu wysokiego poziomu i nadmierna profesjonalizacja działań mogłyby doprowadzić do sytuacji, w której praca instruktora pozbawiona jest pewnego trudnego do opisanego, ale jednak istniejącego w organizacji klimatu.

## **V. Efektywne zarządzanie majątkiem i finansami.**

*Wizja:* ZHP jest organizacją efektywnie gospodarującą majątkiem i sprawnie pozyskującą środki na sfinansowanie działań służących realizacji Misji ZHP. Prowadzona działalność gospodarcza służy bezpośrednio lub pośrednio wspieraniu realizacji działalności wychowawczej, nie jest celem samym w sobie. Prowadzona działalność w zakresie zarządzania majątkiem i finansami jest zgodna z przepisami prawa wewnętrznego

i zewnętrznego oraz transparentna, zrozumiała dla wszystkich członków organizacji i na zewnątrz.

Źródło:

- Odpowiedzialne i skuteczne zarządzanie majątkiem ZHP
- Transparentność finansów
- Podjęcie decyzji w kwestii rozdzielenia działalności wychowawczej i gospodarczej
- Rozszerzenie sposobów finansowania organizacji (poza składką)
- ZHP sprawnie pozyskuje środki (do działania) na wszystkich szczeblach organizacji
- Budowanie odpowiedniej świadomości ekonomicznej (od zucha do skarbnika)

Szanse takiego ujęcia:

- transparentność finansów umożliwia członkom organizacji lepsze rozumienie ich stanu i decyzji podejmowanych w tym obszarze przez poszczególne władze.

Zagrożenia takiego ujęcia:

- skupienie się na zarządzaniu majątkiem i finansami, podnosząc go do rangi jednego z celów strategicznych może odbić się negatywnie na podstawowej działalności ZHP, jaką jest wychowanie, jeśli duża część zasobów ludzkich i zaangażowanie zostanie przesunięta do pracy na tym odcinku.

## **VI. Zarządzamy przez wartości w każdym działaniu ZHP.**

Uwiarygodnieniem deklarowanego systemu wartości jest każde działanie w ramach organizacji oraz indywidualne działania poszczególnych członków ZHP również poza organizacją. Wartości określone w Prawie i Przyrzeczeniu harcerskim są wyznacznikiem nie tylko zasadności działań programowych, ale też papierkiem lakmusowym harcerskiego uczenia w działaniu.

Źródło:

- Spójność deklaracji z realnymi działaniami na każdym poziomie

Szanse takiego ujęcia:

- silne wzmocnienie tożsamości wychowawczej organizacji, wyższa efektywność wychowawcza, daje jasny przekaz społeczny, komunikuje poprzez efekty wychowania, postawy, skutki i sposób działania a nie przez programy i deklaracje;
- zwiększamy wiarygodność i skuteczność wychowawczą. Na tym możemy opierać przekaz społeczny wzmacniający chęć przystąpienia do harcerstwa, gdyż to nasze działania i postawy będą świadectwem naszej skuteczności;



- możemy uzyskać powszechną zmianę świadomości, że drogą do skutecznego wychowania są nie tylko wiedza, umiejętności, działanie czy pełnienie funkcji, ale też postawy, świadome i dojrzałe podejście do wartości.

#### Zagrożenie takiego ujęcia:

- brak określenia kluczowych wartości ZHP i sposobu ich zrozumienia może prowadzić do zarządzania przez przypadkowe wartości i wzmacnianie wartości, które nie są kluczowe, co doprowadzi do rozmycia tożsamości.

#### Cele, które nie zostały uwzględnione w opracowaniu:

- Składka jest elementem pracy wychowawczej
- Aktywna współpraca z rodzicami, wykorzystanie ich potencjału
- Spójny wizerunek ZHP

## ODPOWIEDZIALNI SPOŁECZNIE

**Odpowiedzialni społecznie** to obszar, który określa stosunek ZHP do otoczenia w zakresie:

- wychowania człowieka,
- rzecznictwa w wybranych tematach,
- innych działań na rzecz społeczeństwa.

Do wyodrębnienia niniejszego obszaru i wskazania propozycji celów posłużyły między innymi:

- Dane pochodzące z raportów i badań wymienionych we wstępie.
- Wnioski z konferencji „Jaki ZHP?”, a w szczególności postulaty dotyczące:
- określenia kogo wychowujemy - człowieka pasującego do społeczeństwa, czy zmieniającego społeczeństwo? Nie chcemy wychowywać człowieka jedynie pasującego do dzisiejszego społeczeństwa, a człowieka kształtującego to społeczeństwo;
- ustalenia, że nie kształtujemy człowieka skoncentrowanego przede wszystkim na własnym rozwoju i swoim „ja”, ale człowieka skoncentrowanego na świecie wokół i na służbie;
- wskazania wizji ZHP, typu „zostawić świat trochę lepszym”; nie chcemy tylko odpowiadać na to, co daje otaczające nas życie, ale chwytać to, analizować i nakładać na wizję świata, który jest naszym zdaniem pożądany i lepszy; pożądane jest by zamiast jedynie odpowiadać - podejmować wyzwanie kreowania świata;

- określenia do jakiej przyszłości (przyp. w Polsce) przygotowujemy (brakująca wizja ZHP);
- wyznaczania standardów wychowania patriotycznego i upowszechnianie ich w społeczeństwie;
- nadawania tonu w obszarze wartości (my jako organizacja wychowawcza).

### Proponowane cele do wyboru:

#### **I. ZHP odważnie wpływa na otoczenie.**

*Wizja:* Jesteśmy aktywni i zaangażowani, chcemy odpowiedzialnie zmieniać naszą rzeczywistość w oparciu o nasze wartości i postawy, jakie kształtujemy. Nie chcemy tylko „być”, chcemy współtworzyć i współodpowiadać. Z naszej odpowiedzialności za otoczenie wynika nasza odwaga w działaniu. Nie boimy się podejmować trudnych tematów, pokazujemy nasze wartości i postawy oraz staramy się przekonać do nich innych, na własnym przykładzie pokazujemy ich siłę. Wywieramy wpływ i jako organizacja i jako jej indywidualni członkowie na wychowanie dziecka i młodego człowieka i na otaczającą nas rzeczywistość:

- jako partner rodziców
- jako organizacja i członek ruchu harcerskiego
- jako członek światowego ruchu skautowego
- jako partner szkoły, kościoła i innych instytucji i organizacji pozarządowych
- jako partner organów państwowych

#### Źródło:

- Odwaga w działaniu z otoczeniem (od rodziców do globalnego)

#### Szanse takiego ujęcia:

- podkreśla się znaczenie odwagi w działaniu, niezbędnej dla efektywności naszej odpowiedzialności społecznej, pokazuje silny kręgosłup moralny niezależny od koniunktury, podkreśla aktywność i zaangażowanie, ale i nieustępliwość tam, gdzie ważne są wartości i postawy.

#### Zagrożenia takiego ujęcia:

- wpływ i odwaga są tu wartością samą w sobie, nie mamy określonego celu tych działań, wpływ i odwaga nie mogą być celem, to styl działania.

**II. Kluczowym elementem harcerskiego wychowania jest służba odpowiadająca współczesnym potrzebom Polski i świata oraz każdemu człowiekowi w wymiarze indywidualnym.**

ZHP kształtuje każdego człowieka w taki sposób, aby wrażliwość na potrzeby innych (ludzi, zwierząt, przyrody) była dla każdego członka organizacji, również po opuszczeniu jej szeregów, ważnym elementem wyborów życiowych i impulsem do codziennego działania (najpełniejszą formą patriotyzmu). Pełniona służba jest zawsze wynikiem autentycznej analizy potrzeb, co gwarantuje, że podjęte działanie jest rzeczywiście pożyteczne, nie jest zaś sztuką dla sztuki. Środowiska harcerskie rozwiązują realne problemy i współtworzą społeczności, przyczyniając się do eliminowania zagrożeń wspólnych dla całej ludzkości.

#### Źródło:

- Służba jako odpowiedź na realne dostrzeżenie potrzeby świata
- Program wychowawczy ZHP odpowiada na realne potrzeby środowiska
- ZHP ma jasno sprecyzowane pojęcie służby (na nowo)
- Wychowujemy w oparciu o służbę. Uczymy członków aktywnego poszukiwania pola służby
- Kształtujemy postawę służby społeczeństwu
- Myśl globalnie - działaj lokalnie
- Mówimy o służbie, identyfikujemy służbę podczas gdy ją robimy
- Społeczeństwo wie, że instruktorzy ZHP są wolontariuszami (użytecznymi społecznie)
- Budowanie wizerunku ZHP na podstawie służby.

#### Szanse takiego ujęcia:

- przesuujemy priorytety w wychowaniu ze skupienia się na własnym rozwoju w stronę służby na rzecz innych. To może też być forma realizacji celu **ZHP odważnie wpływa na otoczenie;**
- podkreślamy propaństwowość i pronarodowość, ale też łączymy to z przekonaniem, że pewne problemy czy zjawiska mają charakter globalny;
- pokazujemy wymiar wspólnotowy służby (odpowiedzialne członkostwo we wspólnotach), jak i indywidualny (wrażliwość na każdego człowieka). To także pokazanie patriotyzmu poprzez służbę społeczną, ale i poprzez służbę poszczególnym ludziom, w ten sposób kreujemy nasze miejsce w społeczności lokalnej i globalnej;
- podkreślamy konieczność otwarcia się na innych i publicznego działania.

#### Zagrożenia takiego ujęcia:

- skupiamy się na kształtowaniu służby bez określenia jakie konkretnie wartości chcemy kultywować i jakie postawy kształtować.

### III. ZHP kształtuje i promuje postawy patriotyczne i obywatelskie nie tylko wśród członków organizacji.

*Wizja:* Budujemy ścisłe powiązanie między patriotyzmem a byciem odpowiedzialnym obywatelem świata. Patriotyzm rozumiany jako świadome obywatelstwo niezależne od opcji politycznych, patriotyzm realizowany poprzez służbę, działanie, umiłowanie historii i kultury, budowanie społecznej rzeczywistości, działanie lokalne jako część działania globalnego.

#### Źródło:

- ZHP kształtuje i promuje postawy obywatelskie
- ZHP definiuje i promuje patriotyzm oparty na postawach obywatelskich
- Członkowie ZHP są obywatelami świata. ZHP angażuje społeczeństwo do działań na rzecz zmieniania świata na lepsze
- Wychowanie dostosowane do zmieniania świata na lepsze
- Pożyteczny obywatel

#### Szanse takiego ujęcia:

- ZHP promuje holistyczne podejście do kształtowania patriotyzmu i otwartości na świat określając tym samym miejsce młodych ludzi w Polsce i w świecie;
- powiązanie z celami **ZHP odważnie wpływa na otoczenie i Kluczowym elementem harcerskiego wychowania jest służba odpowiadająca współczesnym potrzebom Polski i świata oraz każdemu człowiekowi w wymiarze indywidualnym;**
- szansa na budowanie propaństwowości w oparciu o wartości uniwersalne.

#### Zagrożenia takiego ujęcia:

- trudno dzisiaj oddzielić patriotyzm i propaństwowość od poparcia dla określonej opcji politycznej, brak jest powszechnego rozumienia państwa jako dobra wspólnego, gdzie dobre działania są dobre niezależnie od politycznej opcji, to czasami konieczność opowiedzenia się też w sprawach które są przedstawiane jako polityczne.

### IV. ZHP odpowiedzialnie wpływa na wychowanie przyszłych pokoleń Polski i świata nie tylko w odniesieniu do członków organizacji.

*Wizja:* Stawiamy sobie wyzwanie bycia specjalistą w wychowaniu dzieci i młodzieży, ale mamy też poczucie niezwykłego dorobku harcerstwa w tym zakresie. Mając na względzie przyszłość Polski i świata chcemy pełnić rolę inicjatora i partnera w prowadzonych w tym celu działaniach.

### Źródło:

- Prowadzimy rzecznictwo w wybranych tematach w oparciu o wcześniej określone wartości
- ZHP podejmuje realne działania w sprawach związanych z wychowaniem
- ZHP zabiera głos w sprawach społecznych związanych z wychowaniem
- Ruch harcerski partnerem w dyskusji o wychowaniu przyszłych pokoleń
- ZHP współpracuje z innymi organizacjami/ instytucjami w zakresie spraw związanych z wychowaniem

### Szanse takiego ujęcia:

- rozszerzamy wpływ ideałów harcerskich na większą grupę młodych ludzi, bazujemy na dorobku i posiadanym zaufaniu społecznym, jesteśmy kreatorami w tej dziedzinie, czym zyskujemy mocniejszą wyrazistość wychowawczą. Cel mocno związany z celem **ZHP odważnie wpływa na otoczenie**, będący aspektem jego realizacji;
- dajemy sobie prawo, ale i obowiązek zabierania głosu w sprawach dzieci i młodzieży i wychowania. Możemy być rzecznikiem przyszłych pokoleń (zrównoważony rozwój), mamy pomysł na ich społeczny i indywidualny rozwój, dzięki czemu w Polsce za lat 30 możemy mieć dojrzałe społeczeństwo.
- podejmujemy się rozwiązywania trudnych problemów, też poprzez własne oddziaływanie i przykład osobisty.

### Zagrożenia takiego ujęcia:

- mając duże problemy wewnętrzne choćby z działaniem metody harcerskiej część potencjału instruktorskiego odpowiedzialnego za wpływ na siłę wychowania wewnątrz organizacji poświęcamy na wpływ zewnętrzny.

## **V. ZHP buduje siłę oddziaływania ruchu harcerskiego w społeczeństwie jako promotora dialogu społecznego i wzorca dobrej współpracy.**

*Wizja:* Ruch harcerski, mimo różnic wspólnie wypracowuje ważne dla Polski i harcerstwa rozwiązania zachęcając tym samym do dialogu społecznego i budowania zaufania społecznego.

### Źródło:

- Ruch harcerski promotorem dialogu społecznego

#### Szanse takiego ujęcia:

- odpowiedź na widoczny brak zaufania społecznego w Polsce i duże podzielenie społeczeństwa; odwaga w podjęciu istotnego problemu społecznego, pokazanie siły wartości, nastawienia na dialog a nie na walkę;
- wzmocnienie zaufania społecznego do harcerstwa.

#### Zagrożenia takiego ujęcia:

- chęć konkutowania ze sobą organizacji, działania instruktorów, którzy chcą budować pozycję ZHP jako lidera ruchu tylko ze względu na wielkość organizacji.

### **VII. ZHP promuje i wzmocnia zrównoważony rozwój w społeczeństwie.**

*Wizja:* Promujemy w społeczeństwie przekonanie, że odpowiedzialne zaspokajanie potrzeb obecnego pokolenia wymaga nieumniejszania szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie, to kreowanie odpowiedzialności za decyzje nie tylko w wymiarze terażniejszym, ale i skutków na przyszłość, konieczność wzięcia odpowiedzialności za pojutrze.

#### Źródło:

- Przyczynienie się do realizacji celów zrównoważonego rozwoju
- ZHP organizacja działająca odpowiedzialnie (społecznie, globalnie, środowiskowo, bezpiecznie itp.)

#### Szanse takiego ujęcia:

- precyzyjny nacisk na jeden z aspektów harcerskiego wychowania, wzmocnienie służby także w ujęciu na „pojutrze”, budowanie odpowiedzialności za przyszłe skutki dzisiejszych decyzji wzmocnia konieczność analizy i planowania w przeciwieństwie działania „na już”, dla szybkich efektów;
- budowanie szerokiej perspektywy w świadomości instruktorów.

#### Zagrożenia takiego ujęcia:

- duża wybiórczość i skoncentrowanie się wyłącznie na jednym aspekcie oddziaływania.

#### **Cele, które nie zostały uwzględnione w opracowaniu (przynależą do innych obszarów):**

- W świadomości społecznej instruktorzy i wychowankowie ZHP są postrzegani przez pryzmat kluczowych kompetencji (społecznych, organizacyjnych, przywódczych)

## KILKA UWAG NA TEMAT METODOLOGII

**Cele strategiczne**, które znalazły się w niniejszym opracowaniu zostały wypracowane przez uczestników czerwcowej konferencji. Już w czasie jej trwania spośród wielu propozycji wybrano te, które obecni uznali za najważniejsze.

Zespół ds. strategii spośród zaproponowanych celów wybrał **jedynie te, które miały charakter strategiczny** (wyróżniamy jeszcze cele operacyjne i taktyczne), następnie w oparciu o wymienione we wstępie dokumenty i materiały pokonferencyjne pogrupował je, stworzył nazwy, opisy wizji oraz szanse i zagrożenia.

W trosce o zachowanie przejrzystości całego procesu dołączamy do niniejszego opracowania zestawienie celów zaproponowanych przez uczestników czerwcowej konferencji w nieobrobionej, „surowej” formie, przedstawiając również cele taktyczne i operacyjne oraz te, które w kolejnych etapach były odrzucane. Warto również zauważyć, że podczas porządkowania materiału i dookreślania zakresu poszczególnych obszarów niektóre cele zostały przeniesione; dołożyliśmy jednak wszelkich starań, aby wszystkie postulaty uczestników konferencji zostały uwzględnione w ostatecznym opracowaniu.

Przedstawiony materiał można potraktować jako inspirację do określania własnych priorytetów. Poniżej opisujemy sposób, w jaki podczas warsztatów uczestnicy głosowali na dane cele oraz wyniki głosowania.

### **Obszar „Skuteczni Wychowawczo”**

Sposób głosowania: głosowanie aprobujące. Uczestnicy mieli za zadanie przyporządkować każdemu z zaproponowanych celów „buźkę” - uśmiechniętą, obojętną lub smutną. W trzech grupach uzyskano w sumie następujące wyniki głosowania:

Cel	: -)	: -	: - (	: -)	: -	: - (	: -)	: -	: - (
JEDNA Jasna, zrozumiała metoda	28	0	0	13	0	0	15	0	0
Drużyny są prowadzone przez przygotowanych drużynowych	27	1	0	13	0	0	14	1	0
Kadra wychowawcza świadomie realizuje misję	26	1	0	15	0	0	11	1	0
Drużynowi przygotowani do funkcji	26	1	0	14	1	0	12	0	0
Wszystkie jednostki pracują metodą harcerską	25	0	0	11	0	0	14	0	0
Drużynowy stosuje metodę harcerską	25	0	0	11	0	0	14	0	0
Katalog postaw i wartości (priorytety, mniejsza ilość, ograniczenia)	25	2	0	14	1	0	11	1	0
Wychowujemy do wszechstronnego i zbilansowanego rozwoju	24	1	0	10	0	0	14	1	0
Wszyscy drużynowi są instruktorami	23	2	0	10	1	0	13	1	0
Działający ciąg wychowawczy	23	3	0	14	1	0	9	2	0
Stworzenie warunków do harmonijnego rozwoju dzieci i młodzieży	18	7	0	7	4	0	11	3	0

Wartości, które wszyscy rozumiemy tak samo	17	5	7	14	0	0	3	5	7
Jasna interpretacja postaw wynikających z PH	17	6	4	7	2	2	10	4	2
Od zucha do wędrownika w ZHP	17	8	4	4	6	4	13	2	0
System wychowawczy spójny z katalogiem postaw i wartości	17	9	0	10	5	0	7	4	0
Metoda harcerska stosowana w pracy w szczególności system małych grup	15	8	3	15	0	0	0	8	3
Stworzenie warunków do prawidłowego funkcjonowania systemu zastępowego	11	11	3	5	5	1	6	6	2
Narzędzia kształtujące pożądane postawy	10	17	2	9	5	0	1	12	2
Wychowanie dostosowane do zmieniającego się świata na leśne, przydatny obywatel	10	18	1	10	4	0	0	14	1
Wszyscy instruktorzy mają wsparcie	9	5	0	9	5	0	0	0	0
Wszyscy instruktorzy zmotywowani	8	0	0	8	0	0	0	0	0
ZHP świadomie realizuje cele wybrane zależnie od możliwości	7	7	10	0	5	5	7	2	5
Utrzymujemy zaufanie społeczne do ZHP jako partnera w wychowaniu	7	12	6	1	6	4	6	6	2
Promowanie postaw	6	16	4	3	11	1	3	5	3
Dbamy o wysoką jakość działań drużyn	5	19	2	5	9	1	0	10	1
Gwarantujemy bezpieczeństwo członków ZHP	3	2	22	0	0	15	3	2	7
Bieżące rewidowanie metodyk	3	15	9	3	11	1	0	4	8
Instruktorzy do drużyn	3	6	5	3	6	5	0	0	0
Opracowanie komentarza do PiPH	2	4	21	2	3	10	0	1	11

## Obszar „Sprawni w działaniu”

Sposób głosowania: Głosowanie eliminacyjne. Na otrzymanej karcie z propozycjami uczestnicy skreślali cztery najgorsze propozycje spośród tych, które nie zostały wcześniej skreślone przez inną grupę. Poniżej przedstawiamy wszystkie dyskutowane cele, łącznie z tymi, które zostały odrzucone w głosowaniu (zostały przedstawione jako skreślone).

- ~~Wszyscy instruktorzy są zmotywowani do działania~~
- Każda drużyna pracuje pod opieką instruktora (drużynowego lub opiekuna)
- KSI jest aktywnie zaangażowane w działanie środowiska
- ~~Podniesienie jakości pracy opiekunów prób~~
- ~~Skuteczne wsparcie programowo-metodyczne drużynowego~~
- Wypracowanie kultury organizacyjnej ZHP opartej na poczuciu wspólnoty
- ZHP sprawnie pozyskuje środki (do działania) na wszystkich szczeblach organizacji
- ~~Odpowiedzialne i skuteczne zarządzanie majątkiem ZHP~~
- Składka jest elementem pracy wychowawczej
- Kadra na każdym szczeblu jest przygotowana do pełnienia funkcji
- ~~Spójny wizerunek ZHP~~
- Jakość i profesjonalizm w każdym działaniu - wizytówka ZHP



- Świadomość (powszechna) nadrzędności celów wychowawczych nad wszystkimi innymi działaniami/obszarami/celami
- ~~Struktura, która skutecznie wspiera wychowanie~~
- ~~Dobrze podzielone priorytyzowane i realizowane zadania każdego elementu struktury (zadania statutowe)~~
- ~~Demokratyczne i włączające podejmowanie decyzji~~
- ~~Sprawne włączenie decyzji i komunikacja ich (między szczeblami)~~
- ~~Transparentność działań i finansów~~
- Każde działanie wspiera wychowanie
- Budowanie odpowiedniej świadomości ekonomicznej (od zucha do skarbnika)
- Organizacja ucząca się (analiza, wyciąganie wniosków, wdrażanie)
- Kultura organizacji budowana wokół wspólnoty celów
- Organizacja przyjazna ludziom (higiena pracy — czas, szacunek, podmiotowe traktowanie itp.)
- ~~Priorytetyzacja celów, zadań i zasobów (kultura organizacji)~~
- Dobrze przygotowana kadra
- Kadra instruktorska jest przygotowana (przeszkolona) do swojej funkcji
- ~~Opracowanie struktury (zmiana liczebności funkcji — dostosowanie do potrzeb i możliwości)~~
- Trzymamy wysoką jakość → eliminowanie nieprawidłowych/niewłaściwych działań (tworzenie systemu kontroli jakości działań)
- ~~Uspójnienie dokumentów, ich obiegu, procesów (bez wyjątków w chorągwiach czy hufcach; jedna norma i sposób pracy)~~
- ~~Podjęcie decyzji w kwestii rozdzielenia działalności wychowawczej i gospodarczej~~
- ~~Rozszerzenie sposobów finansowania organizacji (poza składkę)~~
- Profesjonalizacja i ujednoczenie systemów obsługujących organizację (ewidencja, zgłoszenia na biwaki, stworzenie procedury "określenia się" innowacjami)
- ~~Jeden człowiek — jedna funkcja~~
- ~~Utrzymanie członków i kadry organizacji (ograniczenie rotacji)~~
- ~~Zmiana struktury dla seniorów~~
- Skuteczna praca z kadrami
- ~~Podniesienie świadomości instruktorów organizacji (eliminacja stereotypów; wiedza o organizacji; o wartości współpracy z rodzicami)~~
- Aktywna współpraca z rodzicami, wykorzystanie ich potencjału

### „Odpowiedzialni społecznie”

Sposób głosowania: głosowanie z ograniczoną pulą głosów - każda grupa miała do dyspozycji 15 głosów, które mogła przyznać przedstawionym propozycjom. Wyniki przedstawione są w tabeli poniżej.

Cel	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3
Odwaga w działaniu z otoczeniem (od rodziców do globalnego)	3	7	10
Służba jako odpowiedź na realne dostrzeżenie	6	3	9

potrzeby świata			
Program wychowawczy ZHP odpowiada na realne potrzeby środowiska	2	7	9
Zabieramy głos w sprawach dzieci, młodzieży, wychowania...	3	4	7
Prowadzimy rzecznictwo w wybranych tematach w oparciu o wcześniej określone wartości	2	4	6
ZHP podejmuje realne działania w sprawach związanych z wychowaniem	5	0	5
ZHP ma jasno sprecyzowane pojęcie służby (na nowo)	2	3	5
Wychowujemy w oparciu o służbę. Uczymy członków aktywnego poszukiwania pola służby	0	4	4
Kształtujemy postawę służby społeczeństwu	4	0	4
Myśl globalnie - działaj lokalnie	0	4	4
ZHP zabiera głos w sprawach społecznych związanych z wychowaniem	4	0	4
Spójność deklaracji z realnymi działaniami na każdym poziomie	3	0	3
W świadomości społecznej instruktorzy i wychowankowie ZHP są postrzegani przez pryzmat kluczowych kompetencji (społecznych, organizacyjnych, przywódczych)	0	3	3
ZHP organizacją działającą odpowiedzialnie (społecznie, globalnie, środowiskowo, bezpiecznie...)	2	0	2
Mówimy o służbie, identyfikujemy służbę podczas gdy ją robimy	2	0	2
Budowanie "tożsamości" z organizacją na całe życie	2	0	2
Ruch harcerski promotorem dialogu społecznego	1	1	2
Przyczynienie się do realizacji celów zrównoważonego rozwoju	2	0	2
Ruch harcerski partnerem w dyskusji o wychowaniu przyszłych pokoleń	0	2	2
ZHP kształtuje i promuje postawy obywatelskie	2	0	2
ZHP współpracuje z innymi organizacjami/ instytucjami w zakresie spraw związanych z wychowaniem	0	1	1
ZHP angażuje społeczeństwo do działań na rzecz zmieniania świata na lepsze	0	1	1
Budowanie wizerunku ZHP na podstawie służby	0	0	0
Społeczeństwo wie, że instruktorzy ZHP są wolontariuszami (użytecznymi społecznie)	0	0	0
ZHP definiuje i promuje patriotyzm oparty na postawach obywatelskich	0	0	0
Członkowie ZHP są obywatelami świata	0	0	0