



Druhny i druhowie,

Podczas tegorocznego Zlotu Kadry odbyła się kolejna konferencja strategiczna, w czasie której mieliśmy okazję rozmawiać o celach naszej organizacji na lata 2018-2025. Duża ilość uczestników świadczy o żywym zainteresowaniu tematem i instruktorskiej odpowiedzialności - chcemy, aby ten wkład nie został pominięty, a głos uczestników konferencji znalazł swoje odzwierciedlenie w zapisach propozycji nowej strategii ZHP na lata 2018-2025.

Poniżej przedstawiamy zapis dyskusji podczas sierpniowej konferencji - kwestie, które zostały zmienione w stosunku do dokumentu wypracowanego po czerwcowej konferencji zaznaczone są na niebiesko. Uzupełnieniem zapisu dyskusji są rekomendacje grup roboczych, które zawarte zostały w osobnym dokumencie.

Niezmiennie 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.

Proponowane cele do wyboru:

I. Jednolity w całym ZHP i zrozumiały dla wszystkich opis **Harcerskiego Systemu Wychowawczego**.

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.

Szanse takiego ujęcia:

Opis **Harcerskiego Systemu Wychowawczego** 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 (**dzięki prowadzeniu dyskusji z udziałem wszystkich środowisk oraz instruktorów w różnym wieku**);
- szersze stosowanie **Harcerskiego Systemu Wychowawczego** (dzięki udziałowi w tworzeniu opisu instruktorom łatwiej będzie stosować **HSW** oraz przekazywać tę umiejętność innym);
- zwiększenie spójności ZHP w zakresie wychowania (w każdej części kraju poszczególne elementy **Harcerskiego Systemu Wychowawczego** będą rozumiane i stosowane tak samo lub przynajmniej w granicach wspólnie określonych ram).

Zagrożenia takiego ujęcia:

- rozpoczęcie dyskusji nad opisem [Harcerskiego Systemu Wychowawczego](#) może doprowadzić do polaryzacji środowisk instruktorskich opowiadających się za różnymi wariantami oraz brak utożsamiania się z przyjętą wersją tych, którzy popierali alternatywę;
- 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 realizują harcerski ideał wychowawczy metodą harcerską, ze szczególnym uwzględnieniem systemu małych grup.

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. [Dba o ich harmonijne i zrównoważone wzrastanie w każdej ze sfer rozwoju \(fizycznej, społecznej, intelektualnej i duchowej\)](#). Tak rozumiany harcerski ideał wychowawczy realizuje metodą harcerską. Aby było to możliwe każdy drużynowy jest instruktorem ZHP, [zaś proces przygotowania do funkcji \(praktyka/udział w całorocznej pracy w drużynie, ukończenie kursu przewodnikowskiego, ukończenie kursu drużynowych, zamknięcie próby instruktorskiej\)](#) rozłożony jest w czasie dłuższym niż jeden rok.

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,

- łączenie małych hufców i zajęcie się przez kadrę byłego hufca prowadzeniem drużyn,
- większy nacisk na pracę zastępami (mniej drużynowych -> większe drużyny-> naturalny podział na małe grupy).

Zagrożenia takiego ujęcia:

- wprowadzenie wymogu bycia instruktorem przed objęciem funkcji drużynowego spowoduje problemy kadrowe w hufcach, gdzie wychowawcami są głównie licealiści;
- szczególnie negatywnie podniesienie wieku drużynowych może wpłynąć na gromady ruchowe, gdzie bardzo młodzi drużynowi są powszechną praktyką,
- 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)
- zwiększenie liczebności drużyn i „wymuszenie” podziału na małe grupy umiejscowi proces wychowania w zastępach czyniąc zastępowego w większej mierze drużynowego odpowiedzialnym za jego powodzenie lub porażkę.

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, a w razie łamania zasad wyciągane są konsekwencje. 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. Wypracowanie wspólnego mianownika nie spowoduje „delegalizacji” ideałów, które nie znajdują się w katalogu - każdy członek ZHP ma niezbywalne prawo do samodzielnego kształtowania swojego systemu wartości - ale pominięcie ich programie ZHP.

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 Przymierzaniem Harcerskim co może się przełożyć na ułatwienie uporządkowania i lepszego sformułowania samego PiPH. Tworzenie katalogu postaw musi odbywać się w oparciu o konkretną hierarchię wartości, tymczasem Prawo i Przymierzanie 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);
- współdziałanie w tworzeniu katalogu wartości i postaw zapewni jego znajomość oraz utożsamienie się z przyjętymi zapisami u szerokiej rzeszy instruktorów, [w tym drużynowych](#);
- 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 spisanego 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;
- [skupienie uwagi na harcerskim idealnym wychowawczym pozwoli przeciwdziałać zjawisku kształtowania w harcerstwie wyłącznie kompetencji w oderwaniu od wartości i postaw oraz definiowania ZHP wyłącznie przez pryzmat zdobywania przydatnych umiejętności.](#)

Zagrożenia takiego ujęcia:

- rozpoczęcie dyskusji odnośnie pożądaných 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. **W najgorszym scenariuszu dookreślenie harcerskich wartości i postaw może doprowadzić w rozłamu w ZHP.**
- zbyt mocne nastawienie na postawy może sptyczyć kształtowanie dojrzałego systemu wartości a zbyt daleko posunięta unifikacja postaw zagraża rozwijaniu indywidualności jednostki
- **jeśli katalog wartości i postaw będzie dokumentem zbyt długim i skomplikowanym może zniechęcać do korzystania z niego i w rezultacie pozostanie tylko na papierze.**

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

Wizja: Harcerskie wychowanie traktuje człowieka całościowo, dba o rozwój każdej ze sfer rozwoju (fizycznej, społecznej, intelektualnej i duchowej). **W kontekście narzędzi metodycznych przewidzianych dla każdej grupy wiekowej oznacza to proporcjonalne oddziaływanie na każdą z płaszczyzn, zaś w kontekście planowania i realizacji programu w drużynach adekwatne korzystanie z narzędzi tak, aby dbać w pierwszej kolejności o te sfery, które są u wychowanków zaniedbane.**

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 przetoży się na atrakcyjność naszej oferty wychowawczej, która swoją wszechstronnością wyróżnia się od innych form nieformalnych aktywności dzieci i młodzieży;
- **ponieważ jest to zagadnienie bezpośrednio dotyczące programu drużyny, z celem tym mogliby się utożsamiać drużynowi.**

Zagrożenia takiego ujęcia:

- duży nacisk na kształtowanie wszystkich sfer rozwoju człowieka może przyćmić wyjątkowo ważny dla harcerstwa rozwój moralny;
- **treść celu strategicznego wydaje się tożsama z Misją ZHP.**

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 (np. [przechodzenie do jednostki wyższej grupy wiekowej całej mąej grupy w tym samym czasie, popularyzacja szczepów](#)) i zadbanie o to, by w miarę możliwości każdy członek organizacji przeszedł go w całości.

Szansy 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;
- [zwiększenie nacisku na ciąg wychowawczy \(przechodzenie z jednostki do jednostki\) powoduje, że zwiększa się wachlarz autorytetów, z jakimi ma do czynienia wychowanek](#);
- 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;
- [uznając drużyny wielopoziomowe za rozwiązanie niepożądane narażamy jednostki na rywalizację o członków \(jednostce młodszej grupy wiekowej zależy na zatrzymaniu starszych członków w charakterze mąej kadry, zaś jednostce starszej grupy wiekowej zależy na liczebności pozwalającej na spełnianie kryteriów PJO\)](#);
- zdanie „Každy członek ZHP przechodzi drogę od zucha do wędrownika” jest sformułowane w ten sposób, jakbyśmy nie chcieli przyjmować do ZHP osób w innym wieku niż zuchowy;

- cel nie uwzględnia faktu, że część osób naturalnie musi odejść, gdy zobaczy, że nie zgadza się z harcerskim systemem wartości.

VI. Poprawnie funkcjonujący system małych grup.

Wizja: W każdej gromadzie poprawnie działają szóstki, w każdej drużynie harcerskiej i starszoharcerskiej zastępy oraz Zastępy Zastępowych, 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 i powszechnie znane są kwestie dotyczące samodzielnych działań podejmowanych przez niepełnoletnich.

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 szczechu, 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, szczególnie jeśli samodzielne przeprowadzane zbiórki zastępów odbywałyby się bez świadomości drużynowego i zastępowych odnośnie wymogów bezpieczeństwa (w tym aspektów prawnych).

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.

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) weryfikowanie i ewentualnie 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 pożądanych postaw w danych realiach.

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;
- zbyt często wprowadzane zmiany mogą spowodować zamęt - czas wdrażania zmian w ZHP wynosi kilka lat.

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).

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.

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;
- choć najważniejszym i nadrzędnym celem organizacji jest wychowanie, zgodnie z Misją ZHP trudno mu jednak nadać rangę celu strategicznego, bo raczej jest ogólną zasadą działania, do której powinny zostać dostosowane również cele z innych obszarów.

II. Poczucie wspólnoty organizacji.

Wizja: Poczucie wspólnoty jest podstawą działania ZHP. Jest budowane w oparciu o wspólną 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.

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 **działa wspólnototwórczo**, 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.

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 drużynowego pozwoli uniknąć sytuacji takich jak np. niemożność zapewnienia instruktorowi-wolontariuszowi odpowiednich warunków pracy, finansowanie przez instruktorów działalności drużyny/hufca;
- **dobre przygotowanie i motywowanie kadry może przynieść efekty w postaci poczucia wspólnoty i wysokiej jakości działań. Wysoka jakość działań może być efektem dobrej pracy z kadrami, jeśli szkolenie kadry będzie miało wysoką jakość, to większa szansa, że kadra tę jakość przeniesie na swoją całoroczną pracę.**

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 działanie 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 drużynowego. Oprócz wspierania i motywacji powinny istnieć również mechanizmy mające na celu krytyczną ocenę pracy drużynowego;
- niewykorzystanie umiejętności, wiedzy i talentów osób, które mają predyspozycje do pracy na poziomie chorągwiowym 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).

Szanse takiego ujęcia:

- wysoka jakość działań przełożyłaby 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;

- w obecnym kształcie cel jest sformułowany zbyt ogólnikowo - trudno mówić o tym celu bez odniesienia do konkretnych działań.

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.

Szanse takiego ujęcia:

- transparentność finansów umożliwia członkom organizacji lepsze rozumienie ich stanu i decyzji podejmowanych w tym obszarze przez poszczególne władze;
- tak duża organizacja powinna traktować zarządzanie majątkiem i finansami jako ważną część swojej działalności, a nie niechciany obowiązek - odpowiednie zarządzanie majątkiem i finansami miałyby ogromne znaczenie wychowawcze.

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.

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.

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.

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 (w wymiarze globalnym, krajowym i lokalnym). 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

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

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;
- odważne działanie skierowane na zewnątrz to również możliwość zwiększenia szans rozwoju organizacji.
- daje okazję do uczenia sprawczości, której obecnie brakuje młodzieży.

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;
- nieustannie „wrywając” się do działań na zewnątrz organizacja może zostać łatwo wykorzystana, stać się „służebną” wobec innych podmiotów, które chętnie wykorzystają harcerski zapach;
- zagrożeniem może być szeroka interpretacja słowa „odważnie”, lub błędna interpretacja, pomylenie go z pojęciem brawury;
- pochopne działanie, podejmowanie odpowiedzialności za zbyt wiele spraw, lub sprawy tego niewymagające może prowadzić do uszczerbku na wizerunku organizacji.

II. Kluczowym elementem harcerskiego wychowania jest **wrażliwość na dobro każdego człowieka oraz odpowiedzialna służba odpowiadająca współczesnym potrzebom Polski i świata.**

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 społeczność, przyczyniając się do eliminowania zagrożeń wspólnych dla całej ludzkości. **Podejmowana służba powinna być także możliwością wzmacniania jasno określonych kompetencji członków ZHP.**

Szanse takiego ujęcia:

- przesuwamy 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 propanstwo 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;
- **tak rozumiana służba jest szansą na zbudowanie prawdziwych, opartych na działaniu partnerstw**;

- służba może być szansą na zatrzymanie członków organizacji w jej szeregach; wolontariat jest po prostu modny, ale też wielu młodych ludzi ma potrzebę pomagania innym, nie musi takich możliwości szukać poza organizacją.

Zagrożenia takiego ujęcia:

- skupiamy się na kształtowaniu służby bez określenia jakie konkretnie wartości chcemy kultywować i jakie postawy kształtować;
- niewłaściwy sposób realizacji tego celu może wzmocnić błędne zrozumienie idei służby i zaniebywanie własnych potrzeb, stanowiące duże problemy w organizacji;
- istnieje wątpliwość, czy służbę należy traktować jako jedno z narzędzi harcerskiego wychowania (ponieważ w Misji ZHP nie ma do niej odwołania), czy też jako cel naszego wychowania (co byłoby wsparte rotą Przysiężenia Harcerskiego). Sformułowanie celu strategicznego jako „wychowanie dla służby” byłoby zatem zbyt daleko idące.

III. ZHP kształtuje i promuje postawy obywatelskie wynikające z patriotyzmu.

Wizja: Budujemy ścisłe powiązanie między patriotyzmem a byciem odpowiedzialnym obywatelem świata. Patriotyzm rozumiany jako świadome obywatelstwo niezależne od opcji politycznych, **codzienny** patriotyzm realizowany poprzez służbę, działanie, umiłowanie historii i kultury, budowanie społecznej rzeczywistości, **zdolność do współpracy, chęć tworzenia dobrych relacji, wspólnotowość**, działanie lokalne jako część działania globalnego. **Najlepszą metodą promowania postaw obywatelskich jest osobisty przykład członków ZHP.**

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;
- cel odpowiada na ważne potrzeby współczesności, może prowadzić do zwiększenia zaufania społecznego i budowania wspólnoty;
- cel odnosi się do metody harcerskiej, uczy działania w grupie, które to działanie jako obywatel powtarzamy w większej skali;
- **cel wyróżnia się swoją pozytywnością.**

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;

- Istnieje ogromne zagrożenie wynikające z niemożności oderwania się od świata polityki (rozumianej jako bieżąca polityka partyjna), jak również wciąż aktualne problemy z rozumieniem pojęcia patriotyzmu (spłycony, kiczowaty patriotyzm, postawy ksenofobiczne).

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.

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 dojrzalsze 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;
- istnieje spore niebezpieczeństwo, że zaczniemy się uważać za ekspertów od wychowania, a nie zawsze nimi jesteśmy;
- W opisie celu za mało doprecyzowany jest sposób ZHP miałyby wpływać na wychowanie przyszłych pokoleń (na pewno kluczowy jest tu osobisty przykład wychowanków funkcjonujących poza organizacją, ale inne sposoby nie są już tak oczywiste);
- Nie jesteśmy gotowi na realizację tego celu: powinniśmy skupić się na rozwiązaniu swoich problemów wewnętrznych, a za wychowywanie ludzi spoza organizacji brać

się w sytuacji, kiedy będzie można stwierdzić, że proces wychowania członków naszej organizacji przebiega tak, jak sobie to założyliśmy.

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.

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

VII. ZHP promuje i wzmacnia 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 teraźniejszym, ale i skutków na przyszłość, konieczność wzięcia odpowiedzialności za pojutrze.

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 wzmacnia konieczność analizy i planowania w przeciwieństwie działania „na już”, dla szybkich efektów;
- budowanie szerokiej perspektywy w świadomości instruktorów. Działania opisane w celu wpłynęłyby bardzo pozytywnie na kształtowanie u członków organizacji myślenia holistycznego, całościowego spojrzenia na świat, umiejętność myślenia w kategoriach przyczynowo-skutkowych;
- cel łączy się z rozwijaniem postaw odpowiedzialności za siebie i za przyszłość kolejnych pokoleń, co odpowiada kluczowym wartościom światowego skautingu i harcerstwa.

Zagrożenia takiego ujęcia:

- duża wybiórczość i skoncentrowanie się wyłącznie na jednym aspekcie oddziaływania;
- zagrożeniem dla tego celu może być błędne zrozumienie idei zrównoważonego rozwoju, utożsamianie go jedynie z postawami ekologicznymi;
- idea zrównoważonego rozwoju jest doktryną polityczną, istnieje więc zagrożenie zaszufładowania organizacji, przyporządkowania jej do miejsca na mapie stronictw i partii politycznych;
- jest to działanie, które organizacja powinna podjąć po uporządkowaniu spraw wewnętrznych (być może warto byłoby ten cel umieścić w „zamrażarce” i rozpocząć jego realizację na przykład w połowie przyszłego okresu strategicznego).