

NR 11
(453)

LISTOPAD
2025

Indeks 330108
ISSN 0867-2024

MIESIĘCZNIK INSTRUKTORÓW ZHP

Czuwaj



35 LAT: 1990-2025

Praca z Kadrami w ZHP



CZAS NA PRACĘ Z KADRAMI

3

OD REDAKTORA

O odbiorcach i o twórcach CZUWAJ
w 35-lecie czasopisma

4

Z ŻYCIA ZWIĄZKU

M.in. o 7. edycji konferencji „Kobieta-Skautka-
Harcerka: Europejka-Obywatelka Świata”

TEMAT Z OKŁADKI



Plakat o SPzK

PRACA Z KADRA

W ZHP nowy rozdział pracy z kadra
hm. Agata Erhardt-Wojciechowska

**Jak narodził się nowy kierunek działań kadry
o kulturze organizacyjnej w ZHP**
hm. Agata Erhardt-Wojciechowska

Model przywództwa – od teorii do praktyki
hm. Aniela Radecka

Czy istnieje uniwersalny sposób pracy w zespole kadry?
hm. Jakub Lasek

Pozyskiwanie kadry do ZHP z zewnątrz organizacji
hm. Joanna Ismayilli

Siła relacji – dlaczego potrzebujemy mentorów
hm. Natalia Borowska

**Rozwój kadry specjalistycznej w ZHP
Nowa koncepcja mian kadry**
hm. Dominika Brożek

Kończenie współpracy, czyli mądrość etapu
hm. Jacek Grzebielucha

Z chęci, a nie z przymusu, czyli jak motywować
hm. Katarzyna Zgódka

O pracy z talentami i naszych mocnych stronach
hm. Małgorzata Szwed

Wdrażanie Systemu pracy z kadra w hufcu
phm. Marta Łopacińska

Warsztaty wdrażające SPzK – co, jak i dla kogo

O zmianach w Systemie stopni instruktorskich
hm. Grzegorz Całek

Zakochaj się w kształceniu!
hm. Maria Kotkiewicz



**KOMITET
DO SPRAW
POŻYTKU
PUBLICZNEGO**



Sfinansowano ze środków Narodowego Instytutu Wolności –
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego
w ramach Rządowego Programu Wspierania Rozwoju
Organizacji Poradniczych na lata 2022-2033



Rządowy Program
Wspierania Rozwoju
Organizacji Poradniczych
na lata 2022-2033
**Organizacje
Poradnicze**

Piszę te słowa kilka dni przed konferencją instruktorską związaną z jubileuszem 35-lecia „Czuwaj”. 35 lat, w tym moich 23 w roli redaktora naczelnego – te liczby skłaniają do refleksji, do podsumowań. Przez ten czas zmieniło się bardzo wiele. Przede wszystkim zmieniła się rola naszego pisma – od głównego dostarczyciela informacji o zmianach w Związku (to dlatego na początku, w latach 90. – okresie olbrzymich przemian w ZHP, „Czuwaj” był dwutygodnikiem, dochodzącym pocztą do wszystkich harcerskich komend), przez miejsce dyskusji instruktorskiej aż po dzisiejszą rolę. Jaką? Chyba głównie jesteśmy miejscem, w którym są relacjonowane, tłumaczone i utrwalane aktualne procesy dziejące się w ZHP (jako że pismo w formie drukowanej trafia do wielu bibliotek, być może za kilka-kilkanaście lat będzie głównym źródłem wiedzy o naszej organizacji). Oczywiście w „Czuwaj” zmieniło się przez te lata więcej, choćby sposób pracy (wszyscy w redakcji jesteśmy wolontariuszami), strona organizacyjno-techniczna (nikt już nie przynosi tekstów spisanych ręcznie, które trzeba dopiero „wklepać” do komputera), dostęp do informacji o działaniach środowisk (młodzi czytelnicy pewnie nie uwierzą, ale kiedyś nie było intranetu ZHP oraz mediów społecznościowych).

Przez tych 35 lat nie zmieniło się to, że w podtytule mamy zapisane, że jest to miesięcznik (wcześniej – dwutygodnik) instruktorów ZHP.

Co to oznacza? Nie tylko, co wydaje się oczywiste, że jest to pismo adresowane do kadry instruktorskiej naszego Związku. To jest proste i naturalne – jak w przypadku każdej gazety – określenie jej odbiorców. Jednak w przypadku „Czuwaj” ów podtytuł oznacza coś więcej – bo przecież instruktorki i instruktorzy ZHP są po obu stronach procesu wydawniczego: są i odbiorcami, i twórcami publikowanych tekstów.

Odbiorcami, gdyż chcemy, aby już podczas próby przewodnikowskiej przyszli instruktorzy czytali teksty z naszego pisma. Ba, można nawet powiedzieć, że są do tego nieco... zmuszani – wszak w wymaganiach na przewodnika czytamy, że mają wykazać się umiejętnością „wykorzystania wiedzy zdobytej w harcerskiej literaturze i mediach w pracy wychowawczej”, a przyszły podharcistrz ma „korzystać z harcerskiej lub skautowej literatury i mediów”.

Twórcami, bo przecież ponad 1100 czuwajowych autorów to instruktorki i instruktorzy, którzy zechcieli podzielić się z innymi swoimi doświadczeniami, przemysleniami – o zawartej w wymaganiach na stopień harcmistrza zachęcie do dzielenia się dorobkiem nie będę szerzej pisał...

Zatem początek tego numeru, wyjątkowego, bo w całości poświęconego aktualnym sprawom związanym z pracą z kadrą, jest dobrym miejscem, aby zaapelować: **czytajcie „Czuwaj”, bo bez czytelników nie ma żadnej gazety, piszcie do „Czuwaj”, bo bez autorów – instruktorów nie będzie dobrego pisma dla kadry ZHP!**

HM. GRZEGORZ CAŁEK
REDAKTOR NACZELNY



PS. Zaczętem od 35-lecia i na nim skończę, zachęcając do zapoznania się z dwiema świetnymi publikacjami jubileuszowymi: „O drodze wyznaczanej ideami stopni. 36 refleksji instruktorskich” (tytuł mówi wszystko) oraz zbiorem wybranych felietonów hm. Adama Czetwertyńskiego z ostatnich kilkunastu lat pt. „Pół wieku”. Obie są dostępne w wersji pdf na stronie <https://czuwaj.pl/pliki/>.

28 września

Komisarka zagraniczna ZHP hm. Aniela Radecka oraz hm. Małgorzata Szwed, kierowniczka Wydziału Inspiracji i Poradnictwa GK, uczestniczyły w konsultacjach Światowego Stowarzyszenia Przewodniczek i Skautek na temat istniejącego systemu zarządzania organizacją globalną, struktury i sposobu wyboru władz naczelnych WAGGS. W ramach konsultacji ZHP złożyły uwagi na temat proponowanych zmian, dołączając do grona kilkudziesięciu organizacji członkowskich biorących aktywny udział w procesie konsultacyjnym.

3–5 października

W Szamotułach, w gościnie u Grunwaldzkiej Poczty Harcerskiej 157 „Buki”, odbyła się konferencja specjalnościowa „Inspiratio” zorganizowana przez Wydział Wsparcia Specjalnościowego GK, adresowana do instruktorów ds. specjalności z chorągwi i hufców, instruktorów drużyn specjalnościowych, szefów klubów i innych zainteresowanych pracą ze specjalnościami w ZHP. Podczas zajęć i dyskusji rozmawiano o kadrze specjalnościowej – mianach, stopniach wtajemniczenia; o wyszkoleniu specjalnościowym w drużynie i klubie; o kształceniu specjalistów; o ścieżkach rozwoju specjalnościowego oraz o współpracy kadry specjalnościowej na różnych poziomach. Słowo „inspiratio” stało się prawdzi-

wą inspiracją i „iskrą twórczej pracy” dla harcerskiego szlaku specjalnościowego.

4 października

– W Poznaniu instruktorki Centralnej Szkoły Instruktorskiej z przewodniczącą CSI hm. Marią Kotkiewicz na czele zorganizowały kolejne spotkanie pod hasłem „Zakończaj się w kształceniu”, w którym wzięli udział kształceniowcy chorągwi oraz kadra posiadająca Złotą Odznakę Kadry Kształcącej. Podczas zbiórki poddano konsultacji propozycje zmian w dokumencie „Kształcenie kadry w ZHP”. Kolejnym etapem będą spotkania online oraz konsultacje propozycji dokumentów w formie ankiety. Uchwalenie zaktualizowanego dokumentu zaplanowane jest na koniec roku 2025. W konferencji uczestniczyła członkini GK ZHP hm. Dominika Brożek.



Natalia Borowska

– W Warszawie odbyła się zorganizowana przez Radę Naczelną ZHP Ogólnopolska Konferencja Metodyczna. Jej celem było podsumowanie konsultacji w sprawie nowych Podstaw wychowawczych ZHP, zmian w systemie metodycznym ZHP oraz zmian w systemie instrumentów metodycznych ZHP. Wniośki z konferencji złożyły się na rekomendacje dla Rady

Naczelnej ZHP (w przypadku zmian w systemie metodycznym oraz systemie instrumentów metodycznych ZHP) i zjazdu nadzwyczajnego ZHP (w przypadku zmian Podstaw wychowawczych ZHP).

11 października

W Olsztynie odbył się XXIV Zjazd Nadzwyczajny Chorągwi Warmińsko-Mazurskiej ZHP im. Grunwaldu. Obrady poprzedziło ognisko instruktorskie w piątkowy wieczór i poranny Apel Pamięci na placu Konsulatu Polskiego, podczas którego delegaci oddali hołd pokoleniom harcererek i harcerzy od ponad 100 lat tworzących historię harcerstwa na Warmii i Mazurach. W czasie obrad podsumowano pracę władz chorągwi, określono kierunki działania na nową kadencję oraz wybrano nowe władze. Decyzją delegatów komendantem chorągwi został hm. Mateusz Szulc, który serdecznie podziękował ustępującemu komendantowi hm. Maciejowi Micielskiemu za 7 lat służby, pracy i oddania na rzecz chorągwi oraz wręczył mu odznaczenie „Za Zasługi dla Chorągwi Warmińsko-Mazurskiej ZHP” w stopniu złotym. Gościem zjazdu była naczelniczka hm. Martyna Kowacka.

11–12 października

– W Łodzi odbyła się 7. edycja konferencji „Kobieta-Skautek-Harcerka: Europejka-Obywatelka Świata” poświęcona przywództwu kobiet. Uczestniczyło w niej blisko 100 instruktorek i instruktorów





z całej Polski, którzy razem z organizatorkami i zaproszonymi ekspertkami rozmawiali o odpowiedzialności, współpracy, globalnych kompetencjach i lokalnym działaniu, o tym, jak nasze działania mogą realnie wpływać na świat i jak rozwijać przywództwo zgodnie z nowym modelem opisanym w Systemie pracy z kadrą, a przede wszystkim – jak przekładać wartości na konkretne, codzienne działania. W programie konferencji znalazły się prelekcje, warsztaty tematyczne, spotkania międzypokoleniowe, spacer po Łodzi szlakiem łódzkich kobiet, czas na integrację, wymianę myśli i doświadczeń. Zbliżająca się 30. rocznica powrotu ZHP do WAGGGS i WOSM była doskonałą okazją do pokazania, jak wiele inspiracji czerpiemy z przynależności do światowego skautingu i guidingu. Komendantką konferencji była hm. Aniela Radecka.



FB Wydz. Zagranicznego GK

– We Wrocławiu odbyły się warsztaty poświęcone wdrażaniu „Systemu pracy z kadrą w ZHP”: „Kadra+” oraz warsztaty TTT z kultury organizacyjnej, a tydzień później, w dniach 18–19 października – warsztaty „Kadra+” oraz warsztaty TTT z Modelu Przywództwa.

13–17 października

Wydział Nieprzetartego Szlaku GK ZHP w ramach projektu „WIDNOKRĄG” – realizowanego i dofinansowanego ze środków PFRON (konkurs „Wspieramy aktywność”) – zorganizował w Pucku warsztaty do harcerzy z drużyn NS. Podczas różnorodnych zajęć na terenie Harcerskiego Ośrodka Morskiego i w terenie uczestnicy rozwijali samodzielność i wiarę we własne siły, uczyli się skutecznej komunikacji, ćwiczyli bezpieczne poruszanie się w świecie mediów społecznościowych oraz zdobywali nowe umiejętności społeczne i praktyczne, a wszystko w serdecznej harcerskiej atmosferze pod okiem doświadczonych kadry instruktorskiej.

15 października

Podczas 10. Dolnośląskiego Kongresu Obywatelskiego komendant Chorągwi Dolnośląskiej hm. Arkadiusz Rudolf odebrał Nagrodę Marszałka Województwa Dolnośląskiego za szczególne zasługi w działaniach kryzysowych.

15-19 października

Ponad 40 młodych liderów z całej Europy spotkało się w Krakowie na międzynarodowym szkoleniu „Działania społeczne młodzieży na rzecz edukacji pokojowej” zorganizowanym przez Erasmus Student Network i Światową Organizację Ruchu Skauto-

wego (WOSM) przy wsparciu programu Erasmus+. Było to czas nauki, współpracy i działania w ramach projektu „Voices of Change”. W programie pobytu znalazła się m.in. wizyta w Centrum wsparcia, edukacji i integracji dla dzieci, młodzieży i dorosłych Spilno Hub, prowadzonym przez Chorągiew Krakowską ZHP we współpracy z UNICEF-em. Uczestnicy projektu spotkali się z harcerzami zaangażowanymi w pomoc humanitarną dla uchodźców i dowiedzieli się, jak istotną rolę odgrywają oni we wspieraniu społeczności w potrzebie. Koordynatorką projektu jest hm. Zuzanna Ogrodnik.

17–19 października

– Harcerski Ośrodek Morski w Pucku gościł uczestników zorganizowanych przez Muzeum Harcerstwa warsztatów dla przedstawicieli chorągwiowych i hufcowych komisji historycznych. Spotkanie rozpoczęło się piątkowym świeczkowiskiem, podczas którego hm. Ludwika Dębicka – członkini komendy Hufca ZHP Puck opowiedziała historię HOM. Pierwszą część soboty uczestnicy spędzili na warsztatach muzealnych w terenie, poznając lokalną historię oraz sposoby jej upamiętnienia i utrwalania w świadomości społeczeństwa. Sesje popołudniowa i wieczorna były okazją do prezentacji dwunastomiesięcznych osiągnięć Muzeum Harcerstwa i poszczególnych komisji oraz wymiany doświadczeń – głos zabrali przedstawiciele ośmiu komisji

chorągwianych i tyluż hufcowych. Niedzielnny poranek był zaś czasem podsumowań i dzielenia się przemyśleniami. Uczestnicy spotkania wyjechali z Pucka z „naładowanymi bateriami” i z motywacją do dalszej, żmudnej, chwilami mrówczej pracy harcerskiego historyka i muzealnika. Projekt dofinansowany był ze środków budżetu państwa, przyznanych przez Ministra Edukacji i Nauki w ramach Programu „Nauka dla Społeczeństwa II”.

– Jak co roku w trzeci weekend października odbyło się największe na świecie wydarzenie skautowe, w którym biorą udział skauci ze 176 krajów, czyli **JOTA – Jamboree on the Air** – „Jamboree w eterze”, w czasie którego skauci rozmawiają ze sobą przez radio krótkofalarskie, oraz **JOTI – Jamboree on the Internet** – „Jamboree w internecie” – gdzie skauci spotykają się online – na czatach, wideorozmowach, na specjalnych serwerach gier – wystarczy mieć

komputer, tablet lub telefon z dostępem do internetu. W tegorocznej edycji wzięli udział również członkowie ZHP. Przedstawiciele Harcerskiego Klubu Łączności SP9ZHM w Mikołowie, Hufca ZHP Ziemi Mikołowskiej, Inspektoratu Łączności Chorągwi Śląskiej oraz Zespołu Zagranicznego Chorągwi Śląskiej przez cały dzień prowadzili rozmowy radiowe i internetowe z rówieśnikami z różnych stron świata. Dzięki wspólnej pasji do łączności i techniki nawiązali nowe znajomości, poznali zwyczaje innych organizacji skautowych i przekonali się, że harcerskie braterstwo naprawdę nie zna granic. Również Zespół Zagraniczny Chorągwi Gdańskiej ZHP zorganizował i połączył się ze skautami z całego świata w ramach JOTI. Harcerki i harcerze z hufców: Kartuz, Czarna Woda, Gdańsk-Śródmieście i Gdynia grali w gry retro, gotowali pyszne potrawy z różnych zakątków świata, oglądali ceremonię

otwarcia i talent show, a dzień zakończyli kuźnicą, rozmawiając o tym, jak współpraca międzynarodowa wpływa na życie i jakie różnice dostrzegają między nami a skautami z innych krajów. Certyfikatem udziału w JOTI 2025 pochwaliła się też w internecie 7 Bydgoska Drużyna Starszoharcerska i Wędrownicza „Forward”.



18 października

W Warszawie odbyło się **seminarium Centralnej Komisji Stopni Instruktorskich dla chorągwianych KSI**. Rozmawiano o zmianach w dokumentach kształceniowych oraz bieżących problemach związanych z wdrażaniem Systemu stopni instruktorskich, który wszedł w życie 1 września br.

5 października 2025 r. w wieku 84 lat **hm. Andrzej Władysław Chęciński** – wieloletni instruktor Wydziału Akcji Letniej, Sportu i Turystyki Głównej Kwatery ZHP, członek sztabu Harcerskiej Operacji „1001-Frombork” oraz kierownik Zespołu Ekonomiczno-Finansowego i zastępca komendanta ds. ekonomiczno-finansowych Harcerskiej Operacji „Bieszczady-40”. Był zastępcą dyrektora Biura Usług Turystycznych ZHP „Harctur”, a później dyrektora Biura Podróży BEST HARCTUR sp. z o.o. Człowiek pełen życzliwości i empatii, wielkiej kultury, otwartego serca i umysłu.

9 października 2025 r. w wieku 69 **hm. Włodzimierz Warchalewski** – komendant Chorągwi Poznańskiej ZHP w latach 1985–1990. Do ZHP wstąpił w 1966 r. Był zastępowym, przybocznym, a po złożeniu w 1973 r. Zobowiązania Instruktorskiego drużynowym, zastępcą a następnie komendantem szczepli i członkiem komendy Hufca Poznań-Nowe Miasto. W 1981 r. został wybrany do Rady Chorągwi Poznańskiej i na funkcję zastępcy komendanta chorągwi, a w 1985 – komendanta chorągwi. Absolwent Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, w pracy zawodowej związany przez lata z macierzystym uniwersytetem i różnymi zarządami firm prywatnych. Zostawił po sobie opracowania z zakresu metod statystycznych, efektywności nauczania, kontroli i oceny pracy nauczyciela oraz nauczania strukturalnego. Odznaczony Srebrnym i Brązowym Krzyżem Zasługi oraz Srebrnym i Złotym Krzyżem „Za Zasługi dla ZHP”.

21 października

Ponad 200 zastępowych, którzy zgłosili udział swoich zastępów w Światowym Jamboree Skautowym 2027 spotkało się online na pierwszej z zaplanowanych czterech zbiórek zorganizowanej i prowadzonej przez członków komendy Reprezentacji ZHP na Jamboree.

24–26 października

W Harcerskim Centrum Szkoleniowym Chorągwi Gdańskiej w Nowęcinie odbyła się zbiórka komendantów, skarbników i Głównej Kwatery ZHP.

25 października

Chorągiew Zachodniopomorska zorganizowała warsztaty dla opiekunów prób podharc mistrzowskich i harcmistrzowskich „Impuls w próbie”. W czasie zajęć instruktorki i instruktorzy zgłębiali ideę stopni oraz proces tworzenia próby, doskonalić swój warsztat pracy opiekuna. Wspólna praca wywołała wiele inspirujących dyskusji, które owocowały nowymi pomysłami do działania. Z ramienia CSI przeprowadzenie warsztatów wspierała hm. Agata Fabiszewska.

27 października

W Warszawie, w siedzibie GK ZHP Związek Harcerstwa Polskiego oraz Związek Harcerstwa Polskiego „Świat”,

działający poza granicami kraju, zawarły porozumienie o współpracy, które potwierdza wspólną wolę działania na rzecz wychowania dzieci i młodzieży w duchu wartości harcerskich – zarówno w Polsce, jak i wśród Polonii na całym świecie. Dokument został podpisany przez naczelniczkę ZHP hm. Martynę Kowacką oraz hm. Marka Szablewskiego, przewodniczącego ZHP „Świat”. Porozumienie stanowi formalne potwierdzenie wieloletnich kontaktów między naszymi Związkami, jego celem jest nie tylko wspieranie działalności harcerskiej w kraju i poza granicami Polski, ale także wzmacnianie więzi między pokoleniami harcerek i harcerzy i umożliwienie wspólnego działania w duchu harcerskiego braterstwa. Porozumienie nie wprowadza nowych obowiązków, ale otwiera szerokie możliwości współpracy i rozwoju dla wszystkich członków harcerskiej wspólnoty. Instruktorzy ZHP będą mogli: łatwiej nawiązywać kontakty i współpracować z polonijnymi środowiskami harcerskimi, wymieniać się doświadczeniami i dobrymi praktykami z kadrą działającą w innych krajach, rozwijać swoją służbę instruktorską w Polsce i za granicą oraz wspólnie działać w duchu jednej harcerskiej idei, niezależnie od miejsca pełnionej służby.





W ZHP NOWY ROZDZIAŁ PRACY Z KADRĄ

Wrzesień 2025 r. to nie tylko początek roku harcerskiego, ale również moment, w którym Związek Harcerstwa Polskiego wchodzi w nową erę pracy z kadrami. Po miesiącach analiz, konsultacji, warsztatów i wspólnego namysłu zaktualizowany w listopadzie 2024 r. uchwałą Rady Naczelnej ZHP „System pracy z kadrami w ZHP” wszedł w życie.

OD IMPULSU DO DZIAŁANIA

Wszystko zaczęło się od uchwały 42. Zjazdu ZHP dotyczącej kultury organizacyjnej. To ona stała się impulsem do refleksji nad tym, jak pracujemy z kadrami – nie tylko formalnie, ale też w wzajemnych relacjach, zespołowo, z szacunkiem i troską. Zwróciliśmy uwagę na potrzebę świadomego działania w tym obszarze i powiązania go z codzienną pracą z kadrami. Od roku 2022 rozpoczęliśmy pogłębioną ewaluację systemu, która objęła: analizę funkcjonowania SPzK od 2017 r., konsultacje z setkami instruktorów na wszystkich szczeblach organizacji, badania prowadzone przez Wydział Pracy z Kadrami GK ZHP, Centralną Komisję Stopni Instruktorskich i Centralną Szkołę Instruktorów.

Wnioski były jednoznaczne: **potrzebujemy systemu, który wspiera, motywuje, zapobiega wypaleniu i buduje relacje oparte na zaufaniu.** Rada Naczelna ZHP i Główna Kwatera ZHP podjęły więc wspólny wysiłek, by stworzyć dokument, który odpowiada na realne potrzeby instruktorów, liderów zespołów i wszystkich, którzy realizują Misję ZHP.

CO SIĘ ZMieniŁO?

Zaktualizowany SPzK to nie tylko nowa definicja kadry, lecz także definicja kultury organizacyjnej oraz kluczowego dla niej Modelu Przywództwa i 12 aspektów pracy z kadrami w zespole, które pomagają budować środowisko oparte na wartościach, komunikacji i współpracy. Kultura organizacyjna

to nie abstrakcja – to codzienne decyzje, styl pracy i relacje. Proces pracy z kadrami, który do tej pory był prawie całością naszego dotychczasowego Systemu pracy z kadrami, został poprawiony, a kwestie, które zostały w nim szczególnie poszerzone i zaakcentowane, to „wprowadzenie do wspólnoty i wdrożenie do działania”, ważne w procesie pracy z nową kadrami oraz „podsumowanie pracy” – jako istotny etap zamykający cykl pracy i otwierający przestrzeń do dalszego rozwoju. W nowym systemie podkreślono również ogromną rolę motywacji wewnętrznej w kompleksowej pracy z kadrami.

PROCES, NIE PROJEKT

Wdrażanie Systemu pracy z kadrami to proces zaplanowany na kilka lat. **Od roku 2025 do 2027 organizacja przechodzi przez cztery etapy wdrożenia.** Za nami pierwszy – szkolenia z nowego systemu dla kadry poziomu chorągwanego, stworzenie wielu nowych treści, materiałów i narzędzi, które zostały opracowane i udostępnione na nowej platformie *Praca z kadrami w ZHP na SharePointie*. Każda chorągiew ma również możliwość skorzystania z wydrukowanych materiałów wspierających organizację warsztatów „System pracy z kadrami w pigułce” i „Kadra+”. Od września 2025 r. zaczął się etap, w którym chorągwie „schodzą” z warsztatami o nowym SPzK do hufców. W kilku chorągwiach już przed wakacjami pierwszy impuls trafił do kadry hufców, co cieszy, ponieważ pomimo tego, że plan został zaproponowany na dwa lata – by w naturalny sposób, we właściwym dla chorągwi i hufców tempie wdrażać nowy system – są takie chorągwie, których sprawność w działaniu w tym zakresie przechodzi najsmielsze oczekiwania.

Ważnym elementem wdrażania jest również spójność z innymi dokumentami – Systemem stopni instruktorskich (SSI) i systemem kształcenia, by tworzyć jednolitą i skuteczną strukturę wspierania kadry. Zmodyfikowany SSI również wszedł w życie

1 września, a obecnie, aż do grudnia, trwają prace nad nowym systemem kształcenia.

WSPÓLNA PRACA, WSPÓLNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ

Każdy i każda z nas – niezależnie od pełnionej funkcji, doświadczenia czy czasu zaangażowania – ma wpływ na to, jak wygląda praca z kadrami w ZHP. To właśnie codzienne decyzje, rozmowy, styl komunikacji i sposób działania tworzą kulturę organizacyjną naszej wspólnoty. Nowy system daje nam wskazówki, jak działać. Jego wdrażanie nie jest zadaniem wyłącznie dla Głównej Kwatery czy zespołów centralnych – to proces, który dzieje się w hufcach, drużynach, zespołach stałych i zadaniowych oraz w relacjach między instruktorami czy kadrami.

W procesie wdrażania zaktualizowanego „Systemu pracy z kadrami w ZHP” kluczową rolę odgrywamy my wszyscy – dorośli w ZHP, których zaangażowanie i współpraca są fundamentem skutecznej zmiany. Harcerskie komendy, jako liderzy lokalnych środowisk, odpowiadają za praktyczne zastosowanie nowych rozwiązań, tworząc przestrzeń do ich realnego funkcjonowania. Bezpośredni przełożeni oraz liderzy zespołów mają istotny wpływ na codzienną pracę i atmosferę w zespołach – to oni kształtują kulturę organizacyjną poprzez styl komunikacji, podejmowane decyzje i przykład osobisty. Nieocenione jest również wsparcie mentorów i opiekunów prób instruktorskich, którzy towarzyszą kadrze w procesie rozwoju, pomagają w odkrywaniu potencjału i budowaniu kompetencji.

Każda z tych grup wnosi unikalną perspektywę i zasoby, a ich współdziałanie jest niezbędne, by nowy system nie był jedynie dokumentem, lecz żywym narzędziem wspierającym harcerskie działanie i realizację Misji ZHP. Wspólna odpowiedzialność oznacza nie tylko podział zadań, ale przede wszystkim wspólne budowanie środowiska, w którym kadra czuje się doceniona, wspierana i zmotywowana do działania. **Wspólna odpowiedzialność to także świadome przewodzenie** – zgodne z nowym Modelem Przywództwa w ZHP, który promuje współdziałanie, empatię, refleksyjność i odwagę. Liderzy w ZHP nie tylko zarządzają – tworzą przestrzeń do rozwoju, inspirują i są przykładem dla innych.

Wdrażanie SPzK to nie tylko zmiana dokumentu – **to zmiana sposobu myślenia o pracy z ludźmi**. To zaproszenie do budowania organizacji, w której każdy członek kadry czuje się potrzebny, wspierany i zmotywowany do działania. To wspólna droga, na której każdy z nas ma swoją rolę – i swoje miejsce.

CO DALEJ?

Najbliższe miesiące to czas intensywnej pracy: szkolenia „SPzK w pigułce” i „Kadra+” w hufcach, nowe materiały dla kadry, aktualizacja Systemu kształcenia, aktualizacja Mian Kadry, czyli ścieżek rozwoju kadry działającej w obszarach specjalistycznych, wdrożenie nowego programu szkoleniowego dla kadry „Mentor”, konsultowanie projektu Programu pracy z kulturą organizacyjną w ZHP podczas listopadowej konferencji instruktorskiej o kulturze organizacyjnej czy dyskusje w trakcie Centralnej Akcji Szkoleniowej w sierpniu 2026 r. w Białym Brzegu. Sporo, ale wszystko przemyślane i spójne po to, by zapewnić każdemu członkowi kadry – niezależnie od jego roli, poziomu doświadczenia czy miejsca w strukturze – dostęp do narzędzi, wiedzy i wsparcia, które umożliwią skuteczne wdrażanie SPzK w codziennej pracy. To czas, w którym organizacja nie tylko przekazuje nowe treści, ale przede wszystkim buduje wspólne rozumienie wartości, postaw i celów, jakie przyświecają pracy z kadrami.

Wdrażanie SPzK to okazja, by na nowo przyjrzeć się naszej roli w organizacji. To moment, kiedy możemy zadać sobie pytanie: Jak wspieram innych? Jak buduję zespół? Jak przewodzę? I niezależnie od odpowiedzi – zacząć działać tak, by nasza praca z kadrami była nie tylko skuteczna, ale też pełna sensu, wartości, szacunku i wzajemnego wsparcia.

W czasie najbliższych miesięcy mamy szansę stopniowo wprowadzać SPzK w naszych środowiskach. **Od nas, od zaangażowanej kadry ZHP zależy, czy od 2027 r. nowy system będzie w pełni funkcjonował** – wspierając naszą kadrę, zespoły i całą organizację.

HM. AGATA ERHARDT-WOJCIECHOWSKA

ZASTĘPCZYNI NACZELNICZKI ZHP
DS. PRACY Z KADRAMI I KULTURY ORGANIZACYJNEJ

JAK NARODZIŁ SIĘ NOWY KIERUNEK DZIAŁAŃ KADRY O KULTURZE ORGANIZACYJNEJ W ZHP

Kultura organizacyjna to sposób, w jaki ludzie organizują się w działaniu. Choć w Związku Harcerstwa Polskiego kultura organizacyjna istniała od zawsze – jak wiatr, którego nie widać, ale którego obecność się czuje – dopiero w ostatnich latach stała się świadomym obszarem rozwoju i pracy kadry.

POCZĄTKI ROZMÓW O KULTURZE ORGANIZACYJNEJ

Pierwsze dyskusje na ten temat rozpoczęły się w 2021 r. podczas szkolenia „Praca z kadrą LevelUp”, zorganizowanego przez Główną Kwaterę ZHP we współpracy z Akademią Pedagogiki Specjalnej w Warszawie. Uczestnicy zastanawiali się wtedy, jak jeszcze lepiej wspierać kadrę, aby jej działania były bardziej spójne z harcerskimi wartościami. Podczas jednego z modułów pojawiła się koncepcja pracy z kulturą organizacyjną – przedstawiona jako narzędzie wspierania codziennej praktyki instruktorskiej. Koncepcja wydała się być odpowiedzią na pytanie: jakie wyzwania powinna stawiać przed sobą kadra w trakcie pracy w naszej organizacji. Okazało się, że koncepcja trafiła w rzeczywiste potrzeby: **pomaga rozmawiać o wartościach w kontekście zachowań, decyzji i relacji oraz podjąć refleksję na temat tego, jak pracuje ze sobą kadra Związku.**

Kolejne grupy uczestników szkoleń potwierdzały, że temat ten ma potencjał – warto wprowadzić trwałą zmianę w sposobie pracy z kadrą.

OD INSPIRACJI DO DECYZJI – UCHWAŁA ZJAZDU ZHP

W 2022 r. efektem tych poszukiwań stał się projekt uchwały w sprawie kultury organizacyjnej, wniesiony na 42. Zjazd ZHP. Dokument został przyjęty. Znalazły się w nim słowa, które wskazują kierunek dalszych działań:

Związek Harcerstwa Polskiego od ponad 100 lat swoje działania opiera na uniwersalnych wartościach, które zostały dobrze nazwane, zdefiniowane i spisane. Natomiast aby mogły one być prawdziwie żywe w organizacji, powinny zostać przekształcone w pożądane zachowania, zaimplementowane do

ZHP, i być częścią postawy instruktorów. Konstruktywna kultura organizacji nie pojawi się samoistnie. Jej zmiana wymaga programu konkretnych działań, w których kluczową rolę będą odgrywać harcerskie liderki i harcerscy liderzy.

Jednym z celów uchwały było uwzględnienie kultury organizacyjnej w aktualizacji Systemu pracy z kadrą oraz rozwinięcie działań w tym zakresie na poziomie centralnym. Efekty pracy Głównej Kwatery ZHP w tym obszarze są regularnie przedstawiane w sprawozdaniach rocznych. Uchwała zapoczątkowała nowy etap – w strukturze organizacyjnej pojawiła się funkcja zastępczyni naczelniczki ZHP ds. pracy z kadrą i kultury organizacyjnej, a w Głównej Kwaterze powstał zespół instruktorek i instruktorów zajmujący się rozwojem tego obszaru.

OD ROZMÓW DO ROZWIĄZAŃ SYSTEMOWYCH

Temat kultury organizacyjnej zaczął być powoli coraz bardziej powszechny w organizacji. Uwzględniony został w programie wydarzeń, tj. konferencji o kulturze organizacyjnej w Chorągwi Łódzkiej, Zlotu Kadry Związku Harcerstwa Polskiego, chorągwiowych zlotów kadry, podczas kursów instruktorskich, jak i kursów przygotowujących do funkcji, a w ostatnim czasie, czyli po uchwaleniu nowego SPzK, w ramach szeroko i powszechnie już realizowanych warsztatów „System pracy z kadrą w pigułce” oraz „Kadra+”.

CZĘŚĆ SPzK – CO OZNACZA PRACA Z KULTURĄ ORGANIZACYJNĄ W ZHP

Po czasie dyskusji, analizy, badań, wielu konstruktywnych spotkań oraz konsultacji 24 listopada 2024 r. Rada Naczelna ZHP przyjęła zaktualizowany SPzK, a w nim nowe treści, których wdrożenie zbuduje konstruktywną kulturę organizacyjną w ZHP. Czym zatem jest ta kultura organizacyjna? Kultura organizacyjna „to sposób organizowania się w działaniu, charakterystyczny dla danego zespołu czy organizacji, obejmujący normy społeczne, system wartości, właściwy klimat organizacyjny oraz wzorce zachowań, które są ważne dla członków organizacji i, łącząc ich, budują wspólnotę”, a kluczowy dla niej jest Model Przywództwa oraz sposób, w jakim działamy w relacjach indywidualnych i pracy zespołowej w ZHP. Dlatego **praca z kulturą organizacyjną nie jest projektem zewnętrznym, ale codzienną praktyką opartą na Modelu Przywództwa w ZHP**. Bo przywództwo ma decydujący wpływ na kulturę organizacyjną. Kadra przez swój styl pracy, sposób komunikacji, sposób działania i podejmowane decyzje wskazuje oraz kształtuje obowiązujące w organizacji wartości, normy i oczekiwane zachowania, które w efekcie budują kulturę organizacyjną. Praca z kulturą organizacyjną to szansa, by nasze wartości – służba, braterstwo, praca nad sobą – przekładały się na rzeczywiste zachowania, a nie tylko deklaracje.

NARZĘDZIA I PRAKTYCZNE DZIAŁANIA

Aby przybliżyć temat i pokazać jego praktyczne zastosowanie, Zespół ds. Kultury Organizacyjnej w Wydziale Pracy z Kadrami Główniej Kwatery ZHP opracował narzędzie kształceniowe do pracy z kadrami. Powstało na podstawie wiedzy naukowej z zakresu zarządzania i było konsultowane z ekspertami zewnętrznymi. W przystępny sposób przedstawia ono, czym jest kultura organizacyjna i jak można z nią pracować. Narzędzie to stało się podstawą warsztatów o kulturze organizacyjnej w ZHP, a także stanowi

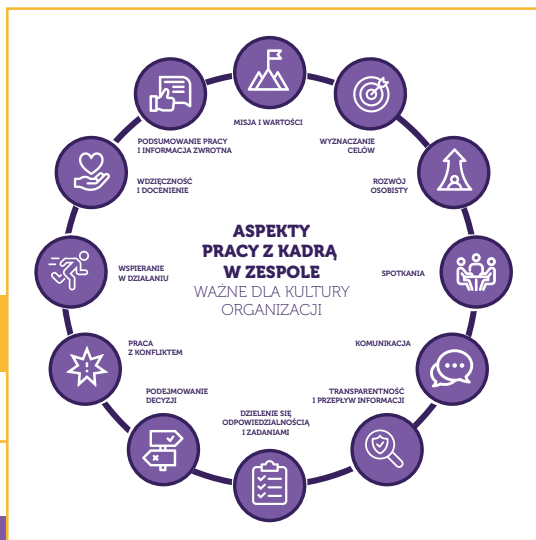
narzędzie do pracy z kadrami zainteresowanymi diagnozą kultury organizacyjnej własnych zespołów. To praktyczne wsparcie dla harcerskich komend w zakresie pracy nad ich sposobem funkcjonowania. **Dzięki temu kultura organizacyjna staje się czymś namacalnym – czym można realnie zarządzać i co można rozwijać.**

Wraz z przyjęciem nowego Systemu pracy z kadrami sformułowano **12 aspektów pracy z kadrami w zespole, które są ważne dla tworzenia konstruktywnych warunków do działania**. Podkreślają one obszary kluczowe w budowaniu dobrej pracy zespołu i tworzeniu wspierającej i rozwijającej atmosfery współpracy. Na ich podstawie powstało kolejne narzędzie: „Magnolia Kultury – Rozkwit Organizacji”. Umożliwia ono zespołom refleksję nad własnym sposobem pracy oraz poznanie dobrych praktyk i narzędzi wspierających pracę z każdym z aspektów.

KOLEJNY KROK – PROGRAM PRACY Z KULTURĄ ORGANIZACYJNĄ

Aktualnie trwa praca nad programem pracy z kulturą organizacyjną dla kadry, który ma być kolejnym krokiem w systemowym rozwijaniu tego obszaru. Celem programu będzie kształtowanie spójnej i świadomej kultury organizacyjnej ZHP, opartej na harcerskich wartościach, Misji i Modelu Przywództwa, która wspiera rozwój kadry, budowanie wspólnoty i skuteczne realizowanie celów wychowawczych oraz rozwojowych Związku Harcerstwa Polskiego. Jego założenia będą konsultowane podczas konferencji o kulturze organizacyjnej w listopadzie 2025 r., a przyjęcie planowane jest na pierwszy kwartał roku 2026.

HM. AGATA ERHARDT-WOJCIECHOWSKA
ZASTĘPCZYNI NACZELNICZKI ZHP
DS. PRACY Z KADRAMI I KULTURY ORGANIZACYJNEJ



MODEL PRZYWÓDZTWA – OD TEORII DO PRAKTYKI

Model Przywództwa w ZHP bazuje na opracowanym przez Światowe Stowarzyszenie Przewodniczek i Skautek we współpracy z naukowcami z Uniwersytetu Exeter modelu przywództwa WAGGGS (ang. *WAGGGS leadership model*). Już od 2018 r., kiedy opublikowano wyniki badań i WAGGGS wydał broszurę na temat przywództwa, możemy przyglądać się, jak praktykowanie przywództwa zgodnie z założeniami modelu oddziałuje na członkinie i członków międzynarodowego ruchu i pomaga w realizacji jego misji.

W roku 2024 w ZHP wspólnie z przedstawicielkami WAGGGS pracowaliśmy nad możliwymi sposobami wdrażania Modelu Przywództwa w naszej organizacji. **To był wieloletni proces, trwający właściwie od 2019 r.**, kiedy przetłumaczyliśmy na język polski broszurę o przywództwie WAGGGS i w Pucku oraz w 9 innych lokalizacjach z całego świata odbyły się międzynarodowe warsztaty WAGGGS nt. modelu – Seminarium Juliette Low. Tym bardziej cieszy, że od tego roku wdrażamy Model Przywództwa w ZHP w ramach „Systemu pracy z kadrą w ZHP”!

JAK PRACOWAĆ Z MODELEM PRZYWÓDZTWA W ZHP?

Jak pracować, a nie tylko – gdzie o nim przeczytać czy posłuchać (choć to też ważne). Jako współkierowniczka Zespołu ds. Modelu Przywództwa w ZHP oraz trenerka, mówiąc i szkoląc o Modelu Przywództwa w ZHP zawsze mam na uwadze metodologię, na podstawie której został stworzony, i praktyczne wskazówki, które zostały opracowane, żeby pomóc nam model nie tylko poznać, ale i sprawić, by praktykowanie postaw stało się częścią naszej codzienności.

Model Przywództwa składa się z sześciu postaw: refleksyjnej, współpracy, kreatywnego i krytycznego myślenia, odpowiedzialności w działaniu, równości, otwartości na świat. Praca nad postawami wpływa na kształtowanie określonych pożą-

danych zachowań, a idea przywództwa zakorzeniona w modelu oparta jest na przywództwie otwartym na świat (ang. *wordly leadership*), tj. zakorzenionym w kontekście oraz wartościach, które leżą u podstaw harcerstwa i skautingu.

Aby model mógł funkcjonować w praktyce, należy go zrozumieć i wystarczająco dużo o nim wiedzieć. Proces ten zawiera kilka kroków:

- uczenie się o modelu i zrozumienie postaw,
- świadome praktykowanie modelu w codziennym życiu (przez dłuższy czas),
- tworzenie nawyku – internalizowanie używania postaw,
- praca nad ulepszaniem swoich zachowań przywódczych.

Aby teoria stała się praktyką, opracowujemy narzędzia dotyczące Modelu Przywództwa. Możecie je znaleźć na [platformie Praca z Kadrą w ZHP](#) w zakładce „Model Przywództwa” (narzędzi i materiałów ciągle przybywa!). To m.in.:

- **Dziennik refleksji** – indywidualne narzędzie do codziennej autorefleksji, regularna praca z dziennikiem pomaga w świadomym wyznaczaniu priorytetów oraz rozwijaniu własnego stylu przewodzenia; Dziennik jest też dobrym narzędziem do pracy opiekuna próby instruktorskiej z podopiecznym.
- **Broszura o Modelu Przywództwa w ZHP** – tam znajdziesz więcej



teorii i wskazówek do praktykowania postaw. Broszura zawiera też informacje, co daje zaawansowana praktyka danej postawy.

- **Karty „Poznajmy się przez postawy”** – mogą posłużyć jako inspirujący wstęp do zajęć, ciekawy przerywnik w trakcie spotkania lub podstawa do pogłębionej rozmowy o przywództwie i osobistych doświadczeniach.

Model Przywództwa oferuje sposoby świadomego praktykowania przywództwa w codziennym życiu. Oczywiście im więcej czasu coś praktykujemy, tym łatwiej nam to przychodzi. Poprzez codzienną praktykę świadomego przywództwa łatwiej będzie nam działać w zgodzie z modelem, niezależnie od naszego wieku, funkcji czy sytuacji.



Myśląc o tym modelu, często wracam do początków: jest marzec 2020 r., zaledwie kilka dni przed wybuchem pandemii, oficjalnie dołączam do Wydziału Zagranicznego GK. Szefowa mojego ówczesnego zespołu hm. Monika Dreik (obecnie członkini Komitetu Światowego WAGGGS i współkierowniczka Zespołu ds. Modelu Przywództwa w ZHP w ramach Wydziału Pracy z Kadrą) mówi: – Mam coś dla was. – I tak, spotkanie po spotkaniu, poznawałyśmy w zespole postawę po postawie, dzieliłyśmy się naszymi sposobami na praktykowanie modelu przywództwa, rozterkami, przykładami przywództwa w naszym codziennym życiu i harcerskiej służbie. To doświadczenie wzmocniło mnie i zbudowało moje przywództwo na lata: jako instruktorki, badaczki, aktywnej członkini lokalnej społeczności. Dzięki praktykowaniu postaw z modelu przywództwa wiem też, jak ogromne korzyści przynosi stwarzanie innym przestrzeni do praktykowania przywództwa. **To niesamowite, jak dzielenie się przywództwem pozwala nam samym i innym rozwijać pełnię posiadanego potencjału.**

Traktujmy sześć postaw jak „okna”, przez które patrzymy na świat – pozwoli to na uzyskanie różnych perspektyw, aby świadomie wpływać na nasze reakcje, wybory i zachowania. Wierzę, że praktykowanie postaw z Modelu Przywództwa w ZHP przyniesie naszej kadrze dużo satysfakcji i będzie prowadzić do osiągania pożądanych zachowań, a poprzez to wspierać nas w realizacji Misji Związku.



HM. ANIELA RADECKA

WSPÓLKIEROWNICZKA ZESPOŁU DS. MODELU PRZYWÓDZTWA W ZHP
W WYDZIALE PRACY Z KADRĄ GK
KOMISARKA ZAGRANICZNA ZHP

CZY ISTNIEJE UNIWERSALNY SPOSÓB PRACY W ZESPOLE KADRY?

Wraz z wdrażaniem zaktualizowanego „Systemu pracy z kadrą w ZHP” i tworzeniem narzędzi oraz materiałów do pracy z nim zadaliśmy sobie pytanie w Zespole ds. Kultury Organizacyjnej Głównej Kwatery: Czy istnieje uniwersalny sposób pracy zespołu kadry w naszej organizacji?

Z odpowiedzią na nie przyszły zapisy na temat pracy z kulturą organizacyjną. Są one nowością w dokumencie „System pracy z kadrą w ZHP”. W systemie znalazły się informacje, jak powinny działać nasze zespoły w zgodzie z harcerskimi wartościami i Modelem Przywództwa w ZHP. Można je również potraktować jako uniwersalne kierunki, które tworzą diagram i uniwersalny model pracy każdego zespołu w ZHP, niezależnie od jego miejsca w strukturze oraz składu zespołów. Można tak pracować z radą drużyny, drużyną wędrowniczą, a nawet... z Główną Kwaterą!

Każdy z zapisów został zaprezentowany jako kolejny etap działania zespołu. **Dla nowego zespołu – od momentu jego powstania i wyznaczania dla niego nowej misji, a dla istniejącego – od aktualizacji istniejącej misji i wartości po podsumowanie i ewaluację dotychczasowych działań.** Po drodze szczegółowo opisaliśmy, o czym należy pamiętać na każdym etapie pracy zespołu, obejmując wszystkie aspekty: misję i wartości, wyznaczanie celów, rozwój osobisty, spotkania, komunikację, transparentność i przepływ informacji, dzielenie się odpowiedzialnością i zadaniami, podejmowanie decyzji, pracę z konfliktem, wspieranie w działaniu, wdzięczność i docenianie oraz podsumowanie pracy i informację zwrotną. Schemat ten można traktować jako praktyczne narzędzie wspierające organizację pracy każdego

zespołu i wyznaczające kolejne etapy jego funkcjonowania.

To jednak dopiero jedno z wielu narzędzi, jakie zawiera propozycja Programu pracy z kulturą organizacyjną w ZHP. W podobny sposób – opierający się na wszystkich elementach pracy zespołowej – opisane zostało wdrażanie pracy z kulturą organizacyjną na wszystkich poziomach struktury: w hufcu, chorągwi oraz w Głównej Kwaterze. **W praktyczny sposób za jego pomocą można zacząć świadomie pracować z kadrą danego środowiska, tak by w sposób partycypacyjny i świadomy tworzyć wspólnotę.** Wzbogacony on został o narzędzia zarówno stworzone przez nasz zespół, jak m.in. „Magnolia Kultury – Rozkwit Organizacji” (pogłębianie i wypracowywanie w zespole pożądanej kultury organizacyjnej), lista wartości czy przykładowa agenda spotkania oparta na aspektach pracy z kulturą organizacyjną, jak i inne narzędzia analizy, np. strategicznej czy podejmowania decyzji. Dzięki temu każda komenda będzie wiedziała, jak może skuteczniej pracować ze swoją kadrą, mając zestaw praktycznych i poukładanych etapami konkretnych wskazówek i opracowanych do nich materiałów metodycznych.

Kolejnym narzędziem jest Mapa kultury organizacyjnej, która kategoryzuje wszystkie elementy w 7 obszarów. Mapa ma charakter narzędzia edukacyjnego i strategicznego – porządkuje język kultury organizacyjnej i ułatwia świadome planowanie, diagnozowanie i doskonalenie pracy zespołów kadry w naszym Związku. **Jest to doskonała pomoc dla tych, którzy chcą więcej wiedzieć na temat świadomej pracy i wypracować jeszcze więcej własnych praktyk, procesów czy zachowań.**

Celem całego Programu pracy z kulturą organizacyjną jest wdrożenie konstruktywnych, świadomych i spójnych praktyk na wszystkich poziomach struktury opartej na harcerskich wartościach, Misji i Modelu Przywództwa. Program wspiera rozwój kadry, budowanie wspólnoty i skuteczne realizowanie celów wychowawczych oraz rozwojowych. Dlatego jesteśmy otwarci na wszelkie uwagi, ale także prosimy o przysyłanie nam swoich propozycji narzędzi wzmacniających pracę zespołową. **Chcemy, by program był praktycznym dokumentem, z którym wygodnie będzie się pracowało całej kadrze ZHP.** Wiemy, że nie będzie idealny dla każdego, jednak staramy się, by był możliwie uniwersalny i prosty w stosowaniu.

Planujemy szerokie konsultacje niniejszego programu, a pierwsze z nich odbędą się w formie konferencji już 29–30 listopada 2025 r. w Warszawie. Poza konsultacjami będzie to też okazja, by zgłębić

temat kultury organizacyjnej – także dzięki zaplanowanym panelom z gośćmi z zewnątrz ZHP oraz warsztatom.

Wierzimy, że dzięki wdrożeniu Programu pracy z kulturą organizacyjną w ZHP zespoły kadry będą świadomie kształtowały kulturę swojej pracy we wszystkich jej aspektach, a także otwarcie rozmawiały ze sobą o tym, jak chcą współpracować. W efekcie współpraca w ZHP będzie dawała każdemu jeszcze więcej radości i satysfakcji, a nasze gromady i drużyny będą jeszcze bardziej efektywne wychowawczo.

HM. JAKUB LASEK

WSPÓLKIEROWNIK ZESPOŁU DS. KULTURY ORGANIZACYJNEJ
WYDZIAŁU PRACY Z KADRĄ GK





POZYSKIWANIE KADRY DO ZHP Z ZEWNĄTRZ ORGANIZACJI

Zacznijmy od liczb. Według pogłę-
bionej ewaluacji „Systemu pracy
z kadrami w ZHP” (2022) co drugi
hufiec zgłosił potrzebę wsparcia w po-
zyskiwaniu dorosłych spoza organizacji.
Jednocześnie aż 81% nowej kadry na-
dał rekrutujemy „z wewnątrz” – głów-
nie z grona wędrowników. Wśród osób
„z zewnątrz” najliczniejszą grupę stano-
wią powracający do hufców byli instruk-
torzy, a dalej nauczyciele i rodzice. Ten
model ma swoje konsekwencje: rosnące
obciążenie kadry i nadmierna wielo-
funkcyjność, które – jak wskazują auto-
rzy opracowania – wymagają zmiany.

Hufce i chorągwie dość zgodnie mówią
też, czego potrzebują, by przełamać ten
schemat. Na poziomie hufców najczę-
ściej pojawia się potrzeba praktycznego
poradnictwa (64%), dalej wsparcie oso-
bowe – kogoś, kto wdroży nową osobę
(33%) oraz szkolenia pokazujące, jak
zapraszać dorosłych spoza ZHP do or-
ganizacji (20%) i narzędzia do współ-
pracy z systemem oświaty (7%). Cho-
rągwie podkreślają podobne potrzeby:
poradniki i dobre praktyki, materiały
promocyjne pokazujące, czym faktycz-
nie zajmują się dorośli w ZHP, oraz roz-
wiązania systemowe ułatwiające wdra-
żanie nowej kadry.

Te dane jasno pokazują, że **potrzebujemy
czytelnej ścieżki wprowadzania doro-
słych do ZHP, kadry w hufcach przy-
gotowanej do przyjęcia nowych wolon-
tariuszy** oraz prostych narzędzi, które

ułatwią im znalezienia swojego miejsca w organizacji. Reali-
zując wszystkie te cele, być może będziemy w stanie skutecznie
odciążyć tych, którzy dziś pełnią kilka funkcji naraz, i wzmoc-
nimy hufce kadrowo tam, gdzie jest to najbardziej potrzebne.

Nie zaczynamy jednak od zera. W 2016 r., w ramach progra-
mu 35+, który porządkował temat zapraszania nowych do-
rosłych – zwłaszcza do roli drużynowych, opracowany został
poradnik „Pozyskiwanie dorosłych do pracy w ZHP”. Choć
materiały bazowały na praktyce i szczegółowo opisywały pro-
ces przygotowania do tej roli, nie stały się standardem w całej
organizacji. To ważna lekcja: **dobre narzędzia nie wystarczą,
jeśli nie towarzyszy im konsekwentne wdrażanie i upo-
wszechnianie.**

Dzisiaj sięgamy do poradnictwa opartego na środkach komu-
nikacji, z których członkowie ZHP powszechnie korzystają.
Na [platformie Praca z Kadrami w ZHP](#) pojawił się nowy zestaw
materiałów o pozyskiwaniu dorosłych, uporządkowany krok
po kroku zgodnie z procesem pracy z kadrami: od diagnozy
potrzeb środowiska, przez prowadzenie rozmowy z kandy-
datem, wprowadzenie nowych wolontariuszy do wspólnoty,
przygotowanie do działania i kształcenie, aż po ustalenie za-
sad współpracy i powołanie do roli/funkcji. Każdy element
procesu pracy z kadrami wzbogacony został o krótkie wprowa-
dzenie oraz materiały do pobrania. Nie jest to jeden „książko-
wy” poradnik, lecz zestaw praktycznych narzędzi, z których
środowisko wybiera to, czego aktualnie potrzebuje.

Sama platforma i znajdujące się na niej materiały nie wystar-
czą do skutecznego pozyskiwania nowej kadry. **Potrzebujemy
gospodarzy tego procesu w szczepach i hufcach – koor-
dynatorów, mentorów i drużynowych, którzy rozumieją, że
wprowadzanie dorosłych to proces oraz inwestycja czasu
i energii, a nie jednorazowa akcja.**

Warto poszerzać myślenie o rolach, jakie nowa kadra może
pełnić w organizacji – stałe funkcje wychowawcze to jedna

z opcji, ale możliwy jest także krótkoterminowy i akcyjny wolontariat – konkretne zadania, wsparcie w organizacji, logistyce, działaniach projektowych. Warto również otwarcie mówić o obawach. **Zapraszanie dorosłych z zewnątrz może budzić lęk, że ktoś „spoza” nie odnajdzie się w naszych zwyczajach albo zakwestionuje dotychczasowe metody pracy.**

Dlatego najpierw:

- jasno określmy potrzeby środowiska i naszą gotowość do pracy z nowymi dorosłymi,
- już od pierwszych rozmów z kandydatami jasno akcentujemy kwestie wartości — rozmawiamy o tym, co dla nas ważne, i sprawdzamy, czy są to wartości, które nowa osoba jest gotowa przyjąć i realizować w praktyce,
- zapewnimy każdej nowej osobie wsparcie mentora, który pomoże jej odnaleźć się w harcerskiej wspólnotcie,
- zaczynamy od małych wyzwań – jedno konkretne zadanie lub projekt zamiast stałej roli/funkcji,
- starajmy się, aby proces wdrażania nowych osób był dla nich przejrzysty, to zapewni im poczucie bezpieczeństwa.

Jako organizacja zmieniamy się, gdy odchodzimy od modelu „bohaterskich wielozadaniowców” na rzecz zespołów o jasno opisanych rolach i współdzielonej odpowiedzialności. Pozyskiwanie dorosłych spoza ZHP nie jest tylko uzupełnianiem braków, lecz strategią jakości: lepszej pracy wychowawczej, silniejszych więzi ze środowiskiem lokalnym i stabilniejszych hufców. **Otwartość na dorosłych spoza organizacji to dziś warunek rozwoju, a nie opcja**

„na później”. Korzystajmy z dostępnych narzędzi mądrze i dzielimy się lokalnymi dobrymi praktykami, by nikt nie musiał zaczynać od zera.

Jeśli w każdym harcerskim środowisku otworzymy się na nowych dorosłych wolontariuszy, zrobimy krok w stronę organizacji opartej nie na heroizmie jednostek, lecz na sile wspólnoty.

HM. JOANNA ISMAYILLI

WSPÓŁPRACOWNICZKA WYDZIAŁU PRACY Z KADRĄ GK



O CZYM WARTO PAMIĘTAĆ, REKRUTUJĄC NOWYCH WOLONTARIUSZY

Planuj z wyprzedzeniem, zanim pojawią się problemy z brakiem kadry 1.	Sięgaj po różne metody rekrutowania wolontariuszy, nie ograniczaj się wyłącznie do Internetu. 2.	Organizuj interesujące wydarzenia bądź widoczny i daj się zauważyć w swojej lokalnej społeczności. 3.
Jeśli to możliwe, zaprosz potencjalnych wolontariuszy do współpracy osobiście. 4.	Jeśli potencjalny kandydat wyrazi zainteresowanie wolontariatem, nie zwlekaj z podjęciem działań i staraj się utrzymać z nim kontakt. 5.	
Skoncentruj się na zadaniach, w których potrzebujesz pomocy, a nie na obsadzaniu konkretnych funkcji/rol. 6.	Dowiedz się, w jaki sposób nowi wolontariusze chcieliby pomóc, i szukaj sposobów, aby to umożliwić. 7.	Nie zakładaj, że ktoś ma wcześniejszą wiedzę o harcerstwie. 8.
Upewnij się, że nowi wolontariusze otrzymują wsparcie, którego potrzebują. 9.	Pamiętaj o tym, aby regularnie chwalić wolontariuszy za ich dobrą pracę i wyrażać wdzięczność za to, co robią. 10.	
Bądź przyjazny i spraw, by działanie w harcerstwie było radosną przygodą. 11.		

SIŁA RELACJI

– DLACZEGO POTRZEBUJEMY MENTORÓW

Mentoring to wspólna wędrówka przez harcerski świat doświadczeń i wartości. To podróż, w której doświadczeni instruktorzy stają się towarzyszami i przewodnikami – nie narzucają drogi, lecz podpowiadają, inspirują i wskazują, jak odkrywać własne talenty. To czas dzielenia się wiedzą, budowania zaufania i wspólnego pokonywania wyzwań. W tej podróży każdy krok ma znaczenie, każda rozmowa uczy i rozwija, a relacja między mentorem a podopiecznym staje się drogowskazem w budowaniu świadomego i wartościowego życia.

Mentoring zawsze był obecny w ZHP – choć nie zawsze nazywaliśmy go wprost, wyrażał się w relacji mistrz-uczeń, która z czasem przekształcała się w partnerskie więzi pomiędzy instruktorami. W naturalny sposób bardziej doświadczeni wspierali tych, którzy stawiali pierwsze kroki na instruktorskiej ścieżce, dzieląc się wiedzą, inspirując i towarzysząc w podejmowaniu nowych wyzwań. Do tej pory jednak rola mentora pozostawała niezdefiniowana, a wsparcie odbywało się głównie intuicyjnie. Dziś, wobec zmieniających się realiów i nowych potrzeb kadry, chcemy świadomie zadbać o ten obszar współpracy i nadać mu spójne ramy.

Mentoring w ZHP nie jest nowością – wyrasta bezpośrednio z metody harcerskiej, w której przykład osobisty, wspólna praca i stopniowe powierzanie odpowiedzialności zawsze były fundamentem wychowania. Realizując projekt „Mentor”, świadomie rozwijamy tę tradycję, odpowiadając na wyzwania współczesności i nadając jej nową jakość.

Projekt „Mentor” jest odpowiedzią ZHP na aktualne wyzwania stojące przed naszą organizacją. Jego założenia wynikają bezpośrednio z analizy potrzeb związanych z budowaniem



relacji instruktorskich, a celem jest stworzenie przestrzeni do świadomego, systemowego i skutecznego wspierania kadry w rozwoju. Program zadebiutuje podczas Centralnej Akcji Szkoleniowej 2026 wraz z Train the Trainers, a następnie będzie stopniowo rozszerzany na całą Polskę.

Analizy pokazały, że wielu instruktorów pełniących odpowiedzialne funkcje potrzebuje wsparcia zarówno w adaptacji do nowych ról, jak i w rozwijaniu swoich kompetencji. **Rolą mentora jest towarzyszenie kadrze w tym procesie, zapewnianie poczucia bezpieczeństwa, inspirowanie do pracy nad sobą oraz wspieranie w podejmowaniu świadomych decyzji.** Projekt odwołuje się do zapisów „Systemu pracy z kadrą w ZHP”, zgodnie z którymi współpraca z mentorem to indywidualnie dopasowana forma wsparcia skierowana zarówno do nowych wolontariuszy, jak i do instruktorów przygotowujących się do nowych funkcji i ról.

Warsztaty w ramach programu adresowane są do osób posiadających co najmniej stopień podharcmistra lub miano kadry poziomu srebrnego. **Szczególnie skorzystają z nich mentorzy wspierający instruktorów zdobywających OKK, opiekunowie prób instruktorskich i wędrowniczych, mian kadry, mentorzy nowych wolontariuszy, a także instruktorzy ds. pracy z kadrą, namiestnicy, szczepowi.** Uczestnikami mogą być także osoby wdrażające innych do pełnienia funkcji i ról, pomagające w realizacji obowiązków lub towarzyszące kadrze w zmianie pola działania. Warsztaty poprowadzą doświadczeni mentorzy.

Celem szkolenia jest podniesienie kompetencji instruktorskich w zakresie prowadzenia efektywnego mentoringu, który wymaga czasu, konsekwencji i zaangażowania. Szczególny nacisk położony jest na rozwijanie umiejętności budowania trwałych, opartych na zaufaniu relacji, a także na kształtowanie postaw zgodnych z wartościami harcerskimi. **Mentoring nie jest bowiem procesem oceniania, ale inspirowania i towarzyszenia. W centrum pozostaje człowiek – jego talenty, potrzeby i potencjał.** Projekt nawiązuje do filozofii Gallupa, zgodnie z którą rozwój powinien opierać się przede wszystkim na mocnych stronach.

Rola mentora wymaga nie tylko wiedzy i doświadczenia, lecz także odpowiedniego podejścia etycznego. Mentor uczy się uważności na drugiego człowieka, zadawania pytań pełnych ciekawości, umiejętności słuchania i dostrzegania

sygnałów świadczących o potrzebach, ale także o ryzyku wypalenia. Komunikacja w procesie mentoringu opiera się na partnerstwie, zaufaniu i wzajemnym uczeniu się, a informacja zwrotna ma charakter równorzędny i wspierający. Budowanie postaw w tym procesie odbywa się na podstawie Modelu Przywództwa w ZHP.

Zakładamy nie tylko zdobywanie wiedzy przez uczestników, ale przede wszystkim rozwijanie praktycznych umiejętności – prowadzenia rozmów, aktywnego słuchania, dostrzegania talentów i mocnych stron podopiecznych oraz budowania atmosfery zaufania i partnerstwa. Integralną częścią projektu będzie również ewaluacja, rozumiana jako długofalowy proces wspierania autorefleksji uczestników i towarzyszenia im w rozwoju.

Dzięki tym działaniom chcemy, aby mentoring w ZHP stał się narzędziem świadomego i skutecznego wspierania rozwoju instruktorskiego.

Projektem „Mentor” chcemy poruszyć w instruktorach głęboką potrzebę nieustannego rozwoju osobistego, stać się przestrzenią refleksji nad własną duchowością i impulsem do kształtowania postaw opartych na pokorze, otwartości i odpowiedzialności. Projekt „Mentor” to dopiero początek drogi – wierzymy, że stanie się impulsem do trwałej zmiany w naszej kulturze instruktorskiej i budowania relacji, które będą filarem przyszłości ZHP.

HM. NATALIA BOROWSKA

INSTRUKTORKA CENTRALNEJ SZKOŁY INSTRUKTORSKIEJ



ROZWÓJ KADRY SPECJALISTYCZNEJ W ZHP

NOWA KONCEPCJA MIAN KADRY

Zgodnie z treścią Uchwały Rady Naczelnej ZHP nr 49/XLII z dnia 24 listopada 2024 r. w sprawie przyjęcia dokumentu „System pracy z kadrą w ZHP” Rada Naczelna ZHP zobowiązała Główną Kwaterę do uzupełnienia do 31 grudnia 2025 r. dokumentu „Kształcenie kadry w ZHP” o systemowe rozwiązania dotyczące procesu kształcenia kadry specjalnościowej oraz kadry pełniącej funkcje wymagające specjalistycznej wiedzy i umiejętności (m.in. w obszarach promocji i komunikacji, finansów, gospodarki majątkiem, IT).

Główna Kwatera ZHP od początku bieżącego roku prowadzi prace nad aktualizacją mian kadry, angażując przy tym ekspertów do obszarów specjalistycznych. W „Systemie pracy z kadrą w ZHP” czytamy, że miana kadry to: *formalne uznanie specjalistycznych kompetencji członków organizacji, które są niezbędne do skutecznego pełnienia określonej funkcji lub roli. Potwierdzają posiadane kompetencje oraz dokumentują osiągnięcia, co spełnia potrzebę uznania i wspiera rozwój osobisty kadry, a także umożliwia lepsze wykorzystanie jej talentów i doświadczenia w działalności harcerskiej.*

Stąd też propozycja, aby **uwzględnić miana kadry w procesie rozwoju kompetencji kadry ZHP**. Z jednej strony mają one zapewnić kadrze specjalistycznej wsparcie w rozwoju wiedzy i umiejętności w obszarach jej zainteresowań, z drugiej strony – zadbać o wsparcie struktury. Koncepcja zakłada uzupełnienie

mian kadry o wyposażenie kadry specjalistycznej w narzędzia wspierające pracę w zespole kadry oraz wiedzę, w jaki sposób chcemy pracować z dorosłymi w ZHP, jaki model przywództwa jest dla nas ważny i jaką kulturę organizacyjną chcemy tworzyć. Dodatkowo **trwają prace nad opracowaniem systemowych rozwiązań wskazujących ścieżki przygotowania członków zespołów specjalistycznych do pełnienia funkcji liderów takich zespołów**. Te ostatnie działania nie będą jednak bezpośrednio powiązane ze zdobywaniem miana kadry, lecz mają na celu poszerzanie kompetencji liderkich wśród członków kadry, którzy są zainteresowani pełnieniem funkcji szefów zespołów specjalistycznych.

Rozwój kadry specjalistycznej to ważny element pracy z kadrą. Chcemy umożliwić jej rozwój talentów i zainteresowań przy okazji działań harcerskich. To także szansa na wskazanie atrakcyjnego pola działania wędrownikom, którzy podejmują się działań specjalistycznych, a nie są i nie planują być kadrą instruktorską, natomiast w istotny sposób mogą wspierać pracę wychowawczą. Klarowne ścieżki rozwoju kadry specjalistycznej mogą również zatrzymać w organizacji nowych dorosłych, poszukujących w ZHP miejsca dla siebie. Już dziś wiemy, że miana kadry z obszarów IT, promocji, finansów i kwatermistrzostwa zostaną wzbogacone o nowe obszary – rozpisywanie projektów oraz zarządzanie kryzysowe. **Wierzmy, że specjalizacje objęte mianami będą stopniowo powiększane, odpowiadając na zainteresowania i potrzeby kadry ZHP.** Zmianie ulegnie znaczek mian, a wraz z nim emblemat – każdy obszar otrzyma swój unikalny, charakterystyczny wzór.

Koniec prac, jak i opublikowanie propozycji porządkującej rozwiązania systemowe, zaplanowany jest wraz z zakończeniem pracy nad dokumentem „Kształcenie kadry w ZHP”, czyli na koniec 2025 r.

HM. DOMINIKA BROŻEK
CZŁONKINI GK ZHP DS. KSZTAŁCENIA

KOŃCZENIE WSPÓŁPRACY, CZYLI MĄDROŚĆ ETAPU

W harcerstwie dużo łatwiej nam rozpocząć zadania, niż je kończyć. Nic dziwnego, w końcu cała filozofia skautingu opiera się na pisaniu prób i próbowaniu sprostania im. Uda się? Super, zdobywasz sprawność czy stopień. Nie uda się? To... Może spróbuj jeszcze raz? I jeszcze, i jeszcze, i jeszcze... Czy takie podejście sprawdza się w pracy z kadrami?

Aktualnie harcerstwo bardziej „przyciąga” niż „zatrzymuje” – tak jest, wystarczy prześledzić fluktuację członków, kadry, „retencję” między metodami. Przecież corocznie szukamy nowych sposobów na nabór, zapraszanie, otwieranie nowych rozdziałów (śmiałe plany w programach drużyn, wulkan pomysłów na kolejny rok harcerski). Nic więc dziwnego, że taka filozofia towarzyszy nam przy całej reszcie aktywności harcerskich, co nie zawsze pozostaje bez konsekwencji.

Kadra ZHP funkcjonuje w określonych ramach – pełniemy funkcje wskazane w Statucie i regulaminach (a także te nigdzie nieokreślone), w środowiskach przestrzegających naszych zasad dochodzi do tego umowa wolontariacka, a w idealnych mamy jeszcze corocznie aktualizowany opis funkcji. Zdarza się jednak, że zapisane w umowie formułki o okresowej ewaluacji pracy pozostają na papierze. **Powiedzmy sobie szczerze – okresowa ewaluacja to dla dużej części środowisk przykra konieczność.** Dla wielu instruktorów rozmowa z przełożonym kojarzy się wyłącznie negatywnie, a w wielu kręgach określanie KPI (*Key Productive Indicators* – Kluczowych Wskaźników Rozwoju) traci korpomową i z góry jest skazane na niepowodzenie. Ogólna niechęć do ewaluacji i podsumowań nie jest niczym dziwnym w naszym narodzie, który chętniej patrzy w przyszłość niż przeszłość, a Jan

Kochanowski już wieki temu zgrabnie ujął nasz stosunek do uczenia się na błędach. **Brak określonych ram pełnienia funkcji czy wykonywania zadań kładzie się cieniem na pracy z wolontariuszami**, a wszystko to jest jeszcze okraszone niepewnością, czy wolontariusz nie zrezygnuje z działalności. Trzeba więc o niego dbać, zgodnie z maksymą „ze mną grzecznie, bom społecznie” i nie traktować go poważnymi rozmowami. A to błąd.

Jeśli mielibyśmy przymierzyć się do modernizacji harcerskiego podejścia do zdrowszej współpracy na linii przełożony – podwładny, trzeba zacząć od prostego stwierdzenia: konieczna jest świadomość tego, co robi podwładny, a z drugiej strony świadomość tego, czego oczekuje przełożony. Tylko tyle i aż tyle. W końcu podstawową definicją jakości jest „stopień spełniania oczekiwań” – a bez ich znajomości nie jesteśmy w stanie dostarczyć usług (w tym przypadku „wyników pracy” na naszej funkcji) takich, jakie są od nas spodziewane. Dlatego **oczekiwania ze strony przełożonego powinny być definiowane nie tylko na początku współpracy, przy mianowaniu na funkcję czy delegowaniu zadań, ale ciągle – w czasie realizacji zadań, a także na końcu, gdy zamykamy rozdział.** Ta sprawozdawczość „po drodze” to też jeden z problemów w ZHP, który można sformułować tak: nie mamy zdolności do realizacji przedsięwzięć długoterminowych. Tak, organizujemy Jamboree, ale tych 500 wolontariuszy, którzy zgłosili się do współpracy w kontekście 10 000 instruktorów i pewnie podobnej liczby funkcyjnych bez stopnia to jednak niewielki procent naszej kadry. Ale akcyjność jest wciąż silna w narodzie – chętniej zapiszemy się do wykonania zadania niż na czteroletnią kadencję, aby pełnić konkretną funkcję w hufcu (a ta tendencja będzie rosła wraz z przybywaniem pokolenia Z na zjazd).

Jak więc poradzić sobie ze sprawozdawczością „po drodze”? Tłumaczyć to można analogią: jak jeść tort? Małymi kawałkami. Każde większe przedsięwzięcie da się podzielić na mniejsze kawałki, a jeśli da się je określić w czasie, to mamy etapy, których zakończenie może być zwieńczone rozmową podsumowującą dany etap. Każdy etap można zdefiniować przez postawione wobec instruktora oczekiwania i już – mamy treść rozmowy podsumowującej.

Podsumowanie powinno odbywać się regularnie, w rozmowie między bezpośrednim przełożonym a podwładnym. Obie strony powinny poświęcić na to odpowiednio dużo czasu, by nie czuć pośpiechu czy niedbałości, a miejsce i sytuacja powinny zapewnić poufność ustaleń. Jeżeli chodzi o przebieg rozmowy, chyba wszystko już zostało napisane – z kursów leaderskich znamy schematy „kanapki”, „spadochronu”, języki żyrafy i szakala i wiele wiele innych pomysłów psychologów, jak rozmawiać z wolontariuszami. Jednak poza samą treścią rozmowy regularny feedback daje nam jeszcze jedną zaletę: zapewnienie podwładnego o tym, że nie jest z tym wszystkim sam, oraz zapewnienie przełożonego, że „robotą się dzieje”. Jak mówi przysłowie – pańskie oko konia tuczy. Co jednak zrobić, gdy nie ma co podsumowywać albo szkoda gadać o tym, co się działo dotychczas?

Niektóre rozmowy są kłopotliwe – niezależnie od tego, czy prowadzimy je w harcerstwie, czy w pracy. Jednak w świecie zawodowym przełożonemu dużo łatwiej jest zwolnić czy zdyscyplinować pracownika, gdyż otrzymuje on za swą pracę wynagrodzenie. **W ramach wolontariatu jest to trudniejsze, bo ławka chętnych na funkcje społeczne jest niezwykle krótka.** Czasami wystarczy opracowanie planu naprawczego, umówienie się na termin poprawy, odroczenie momentu oceny. Jednak zdarzają się sytuacje, kiedy lepiej pozbawić kogoś funkcji. Dla podwładnego: gdy życie harcerskie ostro koliduje z prywatnym, gdy nie dogaduje się z przełożonym czy zespołem, kiedy przynosi to więcej smutku niż frajdy. Dla przełożonego: gdy narażone jest bezpieczeństwo wychowanków, majątek orga-

nizacji, gdy traci się zaufanie do podwładnego i nie rokuje on poprawy. Takie sytuacje też wymagają rozmowy podsumowującej, bo szczere powiedzenie tego, co jest przyczyną zakończenia współpracy, jest nie tylko psychologicznie korzystne dla stron umowy, zespołu, w którym prowadzona była praca, ale także taki sposób postępowania jest zgodny z naszymi korzeniami (w końcu „na słowie harcerza...”, prawda?).

Kończenie współpracy zwykło się nazywać mądrością etapu. **Nie zawsze się udaje wyjście „z klasą”, bez prania brudów i wywlekania małosłownych zachowań między przełożonym a podwładnym,** jednak wszyscy powinniśmy się starać, by rozstanie było przeprowadzone w spokojnej, kulturalnej atmosferze. Idealne byłoby przeprowadzenie rytuału wyjścia, jak to kiedyś jedna metodyczka wędrownicza postulowała wobec wędrowników odchodzących z drużyny. Obserwacja ta była o tyle trafna, że my generalnie w ZHP mamy problem z odejściami, bo prawie zawsze odbywają one „po cichu”, są rezygnacją przez walkower. Kadra przestaje się angażować, stawiać na spotkania, unika przełożonego... W takiej sytuacji na informację zwrotną jest już zdecydowanie za późno. I nawet na oficjalne „wyjście z funkcji” taka osoba może się nie stawić – czy to z poczucia wstydu, że zawiodła, czy z powodu autentycznej utraty zaangażowania. Dlatego tak kluczowe jest trzymanie cały czas ręki na pulsie.

Receptą na problemy z realizacją zadań może być normalizacja podsumowań. Nazywaj to jak chcesz: informacja zwrotna, feedback, rozmowa podsumowująca, kanapka czy ciastko. **Podsumowywanie naszej działalności powinno być nawykiem, który pozwoli na bardziej szczerze prowadzenie współpracy, na bardziej elastyczne wsparcie i docelowo pozwoli nam działać dłużej i sprawniej.**

HM. JACEK GRZEBIELUCHA

WYDZIAŁ PRACY Z KADRĄ GK



Z CHĘCI, A NIE Z PRZYMUSU, CZYLI JAK MOTYWOWAĆ

Z czym kojarzy ci się motywowanie? Definicja motywowania zgodnie ze *Słownikiem języka polskiego* to: „skłaniać lub zachęcać do jakiegoś działania”.

Motywować człowieka możemy na wiele sposobów. Techniki wpływu społecznego, które bada psychologia, podpowiadają wiele sposobów oddziaływania. Możemy wykorzystywać regułę wzajemności (ja zrobię coś dla ciebie, ty zrobisz coś dla mnie). Możemy stopniowo angażować osobę w działanie, tak że sama nawet nie zauważy, kiedy staje się liderem naszego przedsięwzięcia. Możemy w taki sposób zaprezentować nasz pomysł, by był on atrakcyjny: każdy by to przecież wziął i zrobił, jeszcze dziękując za to, że mu na to pozwalamy. Możemy mówić językiem korzyści: zapraszając do współpracy wzmacniać to, co mówimy o zyskach, a ignorować straty i ryzyka. Możemy też, korzystając z hierarchiczności ZHP, polecić drugiej osobie wykonanie jakiegoś zadania, gdy pełnimy funkcję jego przełożonego. Możemy akcentować, że jeśli ktoś nie włączy się w pracę, to stanie się coś-bardzo-złego, na przykład nasz hufiec/szczep/drużyna znajdzie się na granicy upadku. Możemy mówić, że brak działania jest krzywdą dla innych, budować poczucie winy, korzystać z braku asertywności, nieumiejętności stawiania granic.

Możemy, krótko mówiąc, motywować na wiele sposobów, wybierając do tego czasem narzędzia moralnie wątpliwe i stojące w sprzeczności z harcerskimi zasadami. Bo przecież „dobrowolność” metody harcerskiej traci znaczenie, gdy do wykonania jest praca, najczęściej ta na wczoraj. Gdy brakuje nam narzędzi, możemy sięgać po te, które stosowano kiedyś w stosunku do nas. Nie ze złej woli, a często z przyzwyczajenia.

Żebyśmy się dobrze zrozumieli. Celowo pokazałam te sposoby motywacji, do których stosowania na co dzień zdecydowanie nie zachęcam (a wręcz szczerze odradzam). Nie mówię, że świadome zapraszanie drugiego człowieka do współpracy jest złe. Jakoś musimy przecież zaproponować włączenie się w pracę, podjęcie się funkcji czy zadania. Chcę jednak zwrócić uwagę na to, że **mówiąc o motywowaniu, często patrzymy na nie przez pryzmat efektu: praca musi być zrealizowana. Cena, jaką za to ktoś zapłaci, bywa ignorowana dla uzyskania szybkiego zysku, jakim jest rozwiązanie trudności.**

W jaki sposób myśleć więc o motywowaniu, by nie wpadać w pułapkę utylitaryzmu i poświęcania jednostek na rzecz większego dobra?

W zaktualizowanym „Systemie pracy z kadrą w ZHP” znajdują się wskazówki na temat motywowania w Związku Harcerstwa Polskiego. Pierwsze zdanie dotyczące motywacji brzmi: *Motywowanie jest integralną częścią procesu pracy z kadrą.* Na końcu tego krótkiego fragmentu znajduje się podsumowanie: *świadome stosowanie wszystkich elementów procesu pracy z kadrą oraz postawa kadry ZHP pozwalają skutecznie prowadzić proces motywowania.* **Motywowania nie rozumiemy więc jako pojedynczych działań nakierowanych na uzyskanie określonego rezultatu, ale jako tworzenie takich warunków do działania kadry, by utrzymywać wysokie zaangażowanie, chęć do rozwoju i zadowolenie z pełnionej służby. Akcent przenosi się z zachęcania osoby motywowanej do działania, na tworzenie takiego środowiska, w którym działanie daje szansę na realizację potrzeb osoby, która się go podejmuje.** Dokument wskazuje nam trzy główne obszary potrzeb, które można realizować poprzez

harcerską służbę: potrzebę przynależności, poczucia sensu oraz sprawczości. Więcej o sposobach na ich realizację możesz przeczytać na [platformie poświęconej pracy z kadrami](#). Celem motywowania nadal pozostaje *wzbudzanie, podtrzymywanie na wysokim poziomie oraz ukierunkowywanie energii jednostki i całego zespołu na realizację celów*. **Osiągamy ten stan tworząc warunki do realizowania się jednostek w działaniu, które wynika z ich własnych potrzeb. Budujemy na podstawie motywacji wewnętrznej.** Takie podejście zaprasza liderów do uważnego patrzenia na model współpracy, który oferujemy członkom i członkiniom organizacji. Chcemy, by podejmowanie działań przez kadrę ZHP nie opierało się na tym, na ile skutecznie nasi zwierzchnicy potrafią zastosować techniki wpływu społecznego, ale aby środowiska, które tworzymy, zachęcały do podejmowania zadań, które będą miały znaczenie.

Wszystko to pięknie brzmi, ale jak (oprócz dokładnego zapoznania się z „Systemem pracy z kadrami w ZHP”!) pracować, by nie wymuszać, a zapraszać? I w takim razie **czym ma się różnić rozmowa motywująca przeprowadzona w duchu dobrze prowadzonej pracy z kadrami od prób manipulacji?**

Przygotowując się do rozmowy, warto zadać sobie pytania w dwóch obszarach. Po pierwsze: jaka jest moja intencja, gdy kogoś zapraszam do tej pracy? Dlaczego właśnie tej osobie to proponuję? Czy mam w sobie przestrzeń na to, aby szczerze i zgodnie z tym, co czuję, złożyć propozycję włączenia się w to działanie, zdradzając moją własną motywację? Po drugie: jak się zachowam, gdy ktoś zacznie się wahać lub odmówi? Czy mam w sobie przyzwolenie na tę odmowę?

Bardzo często spotkamy się w harcerstwie z sytuacjami, w których czyjaś odmowa włączenia się w działanie jest traktowana jako zdrada harcerskich ideałów. Jak to – nie chcesz być drużynowym? Dlaczego nie chcesz podjąć się organizacji naszego zlotu? W takich sytuacjach zdarza nam się wpasć w sidła odwoływania się do poczucia obowiązku, wywoływania poczucia winy oraz doma-

gania się wzajemności, oddania długu czy – w ekstremalnych sytuacjach – prób zastraszania. Taki sposób prowadzenia rozmowy nie buduje niczego dobrego. Jak mówi stare porzekadło: z niewolnika nie ma pracownika. Dodatkowo – takie działania prowadzą do utraty zaufania i niszczenia naszych relacji.

Oczywiście, zdarzają się takie momenty, że jacyś członkowie naszych lokalnych wspólnot nagminnie nie będą włączać się w harcerskie działanie. **To naturalne, że gdy część osób jest aktywna w działaniach, a część robi zdecydowanie mniej, pojawiają się w nas różne myśli i emocje.** W takiej sytuacji warto porozmawiać z tą osobą o tym, co się dzieje. Być może jest to stopniowe wyciszenie działania w harcerstwie i szykowanie się do odejścia? A może ktoś nie ma pomysłu na siebie i potrzebuje znów zastanowić się nad tym, co przedtem w harcerskiej służbie dawało mu radość? W takich sytuacjach warto nazywać to, co obserwujemy, wprost, bez przypisywania negatywnych intencji. Warto na pracę harcerską każdej osoby patrzeć w szerokiej perspektywie. Może dawała ona z siebie dużo więcej wcześniej, zanim ja zacząłem się tak mocno angażować? W jakiej jest sytuacji życiowej? Czy ktoś już rozmawiał z nią o tym, czego teraz szuka i potrzebuje w harcerstwie? Naturalne jest, że nie działa się w każdej chwili na 100%. **Choć przyrzekamy „całym życiem”, to nie oznacza, że nigdy nie będzie momentów spowolnienia lub innych większych priorytetów w naszej codzienności.** Możemy pozostawać wiernymi naszym harcerskim ideałom, realizując się już poza organizacją. Gdy ktoś nie widzi dla siebie miejsca w naszej wspólnocie, pożegnanie może być jedynym dobrym dla wszystkich stron rozwiązaniem. W żegnaniu się także nie ma nic złego – pozwólmy ludziom odejść w takiej atmosferze, by mogli wrócić do nas, gdy znów poczują w sobie iskrę do działania.

Kończąc rozważania o motywacji, chciałam zaprosić cię do krótkiego ćwiczenia. Weź kartkę papieru i coś do pisania. Przypomnij sobie swoje najlepsze harcerskie momenty – te chwile, w których działanie w naszej organizacji dawało ci bezmiar radości.

Zapisz na kartce, co sprawiało, że tak się czułeś. Dlaczego to były dla ciebie najlepsze chwile?

Zostań jakiś czas w tych wspomnieniach – to budujące. Gdy już się nimi nasycisz, przypomnij sobie te chwile, w których wątpieś w sens dalszej harcerskiej pracy. Były na pewno takie dni, w których było ci trudno podejmować się kolejnych zadań. Dlaczego tak było? Co sprawiało, że nie chciałeś lub nie mogłeś działać aktywnie w organizacji?

Gdy już wypiszesz to, co sprawiało, że nie miałeś chęci, pomyśl o tym, co jest dla ciebie ważne dzisiaj i co dzisiaj napędza cię do pracy. Co sprawiło, że zostałeś? Jeśli czytasz moje słowa, jesteś nadal czynnym, zaangażowanym instruktorem. Co spowodowało, że nadal jesteś z nami, mimo momentów wątpienia?

Po tym ćwiczeniu masz trzy listy...

Pierwsza mówi o tym, co cię napędza, wznosi. **Twórz więc innym okazję do odczuwania tego, co ty wtedy czułeś.** Samemu sobie dasz też w ten sposób wiele radości.

Druga to lista zachowań, których warto unikać w harcerskiej pracy lub przyczyn, dla których ktoś może w danym momencie nie mieć przestrzeni na działanie. **Zrozum, że tak jak ty miewałeś chwile wątpienia, inni też ich doświadczają.**

Trzecia lista może być bliska pierwszej i mówić o tym, co wznosi. Może też być listą technik motywacyjnych, które zastosowano wobec ciebie. Spójrz na nią uważnie. **Co warto powtórzyć, a co można było zrobić inaczej, by wzbudzić w tobie motywację? Czego uczy cię twoje doświadczenie?**

Wykorzystaj swoje wnioski z tego ćwiczenia jako wskazówki do pracy instruktorskiej. Pamiętaj, że kartka każdego z nas będzie inna. Nie stworzyłeś uniwersalnej recepty, ale jest na niej twoja prawda o twojej ścieżce instruktorskiej. Jestem przekonana, że znajdziemy w swoich odpowiedziach wiele punktów wspólnych.

Gdy następnym razem będziesz rozmawiać z drugą osobą o jej motywacji, możesz wykorzystać to ćwiczenie. Możesz podzielić się też tym, co ty czułeś w momentach harcerskiego wątpienia i poszukać tego, co napędza twojego rozmówcę do działania.

Jedynie w przestrzeni autentyczności, szczerości i uważności jesteśmy w stanie prawdziwie spotkać się z drugim człowiekiem. A bez tego spotkania, wzajemnego zrozumienia i uznania potrzeb drugiej osoby (i swoich!) nie jest możliwe prawdziwie satysfakcjonujące działanie. A przecież to właśnie dlatego wszyscy spotykamy się w harcerskim kręgu.

HM. KATARZYNA ZGÓDKO

KIEROWNICZKA WYDZIAŁU DS. WSPARCIA PSYCHOLOGICZNEGO GK



Adrian Łaskarzewski

O PRACY Z TALENTAMI I NASZYCH MOCNYCH STRONACH

Katarzynę poznałam kilka lat temu. Do tej pory jest instruktorką w naszej organizacji. Już wtedy wyróżniała się sumiennością, lojalnością i gotowością do pomocy – była typem osoby, która bierze na siebie wszystko, byle drużyna, szczerp i hufiec działały tak jak należy. A jednak wciąż czuła, że coś jest nie tak. Mówiła, że „nie jest wystarczająco dobra”. Uważała, że prawdziwa liderka powinna umieć wszystko: mówić porywające gawędy, mieć idealnie uporządkowane dokumenty, wymyślać gry terenowe i z równą łatwością prowadzić rozmowy instruktorskie. Widziała swoje braki – nieporządek, nieśmiałość, trudność w szybkim podejmowaniu decyzji – i z uporem próbowała je naprawiać. Włożyła w to mnóstwo energii. Wpisywała te zadania w kolejne próby na stopnie, aby pracować ze swoimi słabościami. Czytała poradniki o planowaniu, uczestniczyła w szkoleniach z wystąpień publicznych, ćwiczyła, poprawiała, planowała... a mimo to jej zespół nie działał lepiej, a ona sama coraz częściej traciła motywację.

Razem ze mną Kasia wzięła kiedyś udział w warsztatach, które dotyczyły poznawania i rozwijania swoich talentów, i mam poczucie, że wtedy coś się w niej zmieniło. Chyba uświadomiła sobie, że jej największą siłą jest uważność i zdolność budowania relacji. Nie musi być duszą towarzystwa ani perfekcyjną organizatorką – wystarczy, że będzie wspierać ludzi, słuchać ich i łączyć. Od tego momentu zmieniła podejście, zaczęła inwestować w swoje talenty i zamieniać je w mocne strony. I nagle okazało się, że to właśnie dzięki nim jej zespół rozkwitł. W jej otoczeniu zaczęła zmieniać się atmosfera działania – instruktorki i instruktorzy zaczęli okazywać sobie więcej zaufania, chętniej rozmawiali, gdy Kasia była z nimi, i częściej dzielili się swoimi pomysłami.

TALENTY I MOCNE STRONY

Warto w tym momencie zatrzymać się i wyjaśnić, czym właściwie są talenty i mocne strony, oraz na czym polega praca

z nimi. Według definicji Instytutu Galupa, **talenty to naturalne, powtarzalne wzorce myślenia, odczuwania i zachowania – coś, co przychodzi nam z łatwością i sprawia, że w określonych sytuacjach działamy instynktownie i skutecznie**. To może być zdolność do empatycznego słuchania, łatwość w organizowaniu rzeczy i ludzi, umiejętność dostrzegania możliwości tam, gdzie inni widzą przeszkody, czy naturalna ciekawość świata. Talenty są w nas od zawsze – często nawet ich nie zauważamy, bo wydają nam się czymś oczywistym.

Mocne strony to coś więcej – to talenty rozwinięte przez wiedzę, umiejętności i praktykę. Innymi słowy, mocna strona to talent świadomie wykorzystywany i wzmacniany działaniem. Ktoś, kto ma talent do budowania relacji, może z czasem rozwinąć go w mocną stronę przywództwa relacyjnego – jeśli zacznie świadomie pracować nad umiejętnościami komunikacyjnymi, zdobędzie wiedzę o dynamice grupowej i będzie regularnie ćwiczyć tę umiejętność w praktyce.

Praca z talentami i mocnymi stronami bazuje więc na trzech krokach:

- po pierwsze: na **rozpoznaniu i nazwaniu swoich naturalnych predyspozycji**,
- po drugie: na **inwestowaniu w nie** przez naukę, praktykę i refleksję,
- po trzecie: na **świadomym wykorzystywaniu ich** w codziennym działaniu.

Takie podejście zakłada, że rozwój nie oznacza bycia dobrym we wszystkim, ale **osiągnięcie doskonałości w tym, w czym jesteśmy naturalnie najlepsi, przy jednoczesnym zarządzaniu swoimi ograniczeniami, tak by nie stały się przeszkodą.**

Z psychologii wiemy, że koncentrowanie się na mocnych stronach jest znacznie bardziej motywujące niż nieustanne poprawianie słabości. To, co w nas najlepsze, daje energię i poczucie sensu. Jednocześnie praca nad talentami nie oznacza ignorowania swoich ograniczeń, ale świadome zarządzania nimi – tak by nie przesłaniały naszych naturalnych predyspozycji. **Kiedy działamy w zgodzie z tym, co potrafimy najlepiej, czujemy, że praca nie męczy, lecz daje satysfakcję.** A przecież właśnie o to chodzi w harcerstwie – służba ma być radością, nie ciężarem.

W ZHP od lat uczymy młodych ludzi wiary w siebie i sensu pracy nad sobą. Coraz częściej zauważamy, że rozwój nie polega tylko na „naprawianiu braków”. **W przypadku Modelu Przywództwa w ZHP mówimy o przywództwie wzmacniającym – takim, które pozwala każdemu w zespole rozwinąć swój potencjał, być sobą i działać dla dobra wspólnego.** Model ten nie tylko definiuje postawy, lecz także określa pożądane zachowania kadry – konkretne działania, które pomagają wprowadzać wartości przywódcze w codzienność. W trakcie pracy z mocnymi stronami to właśnie te zachowania stają się praktycznym wyrazem świadomego rozwoju. Kadra, która traktuje siebie z uprzejmością, potrafi docenić swoje mocne strony i świętować sukcesy – a tym samym daje przykład dobrego podejścia do rozwoju. Osoby, które uczą się na podstawie wła-

snych doświadczeń i odczuć, wykorzystują refleksję i informację zwrotną do wzmacniania talentów, zamiast koncentrować się na brakach. Podobnie ci, którzy dostosowują swoje zachowanie do kontekstu, potrafią elastycznie wykorzystywać swoje talenty w różnych sytuacjach, zamiast działać schematycznie. Pożądane zachowania obejmują też dawanie każdemu możliwości rozwijania umiejętności przywódczych – co w praktyce oznacza dostrzeganie potencjału innych i powierzanie im odpowiedzialności z uwzględnieniem tego, w czym są dobrzy. W ten sposób **Model Przywództwa w ZHP pokazuje, że praca z talentami to nie tylko indywidualny rozwój, ale też codzienna praktyka przywództwa** – oparta na uważności, zaufaniu, refleksji i świadomym działaniu.

W Systemie stopni instruktorskich (SSI) widać tę samą myśl – **rozwój instruktorki czy instruktora to proces oparty na świadomości swoich mocnych stron i świadomym kształtowaniu pożądanych zachowań.** Próba instruktorska nie jest testem z wiedzy, ale indywidualną drogą rozwoju. Opiekun i komisja mają towarzyszyć, a nie oceniać, tworząc przestrzeń, w której instruktorzy mogą rosnąć w zgodzie ze sobą. Na poziomie przewodniczki i przewodnika rozwój może oznaczać odkrywanie i nazywanie własnych mocnych stron – np. uczenie się na doświadczeniach, przyjmowanie informacji zwrotnej z otwartością czy eksperymentowanie w działaniu. Dla podharc mistrzyń i podharc mistrzów rozwój wiąże się z poszerzaniem perspektywy: wspieraniem innych w rozwoju, tworzeniem warunków do współpracy, dzieleniem się odpowiedzialnością i świadomym stosowaniem własnych talentów w pracy zespołowej. Z kolei harcmistrzyni i harcmistrzowie pokazują mistrzowski poziom tych zachowań – nie tylko świadomie wykorzystują swoje mocne strony, ale też kształtują kulturę organizacyjną, w której talenty innych są zauważane, doceniane i rozwijane. To liderzy, którzy tworzą przestrzeń, by także inni mogli odkrywać i wykorzystywać swoje predyspozycje w służbie wspólnemu celowi.

Kiedy w ZHP mówimy o kulturze organizacyjnej, mówimy o tym, jak pracujemy ze sobą na co dzień – jak komunikujemy się, podejmujemy decyzje, dzielimy się odpowiedzialnością, jak reagujemy na błędy i sukcesy. To właśnie w tych codziennych zachowaniach przejawia się przywództwo oparte na mocnych stronach.

Praca z talentami w zespole wymaga uważności na aspekty, które współtworzą kulturę organizacyjną. Jednym z nich jest

komunikacja – szczerą, partnerską, opartą na wzajemnym szacunku i zrozumieniu różnic. **Liderka, która zna swoje mocne strony i potrafi rozpoznać je u innych, dba o komunikację, która wzmacnia, a nie ocenia.** Dzięki temu zespół uczy się słuchać siebie nawzajem i otwarcie dzielić swoimi pomysłami oraz refleksjami.

Kultura organizacyjna wzmacniająca talenty opiera się również na dzieleniu się odpowiedzialnością i zadaniami. W takim zespole zadania nie są przydzielane przypadkowo, lecz zgodnie z predyspozycjami, kompetencjami i potrzebami członków. Dzięki temu każdy może działać w obszarach, w których czuje się pewnie i skutecznie, jednocześnie ucząc się od innych i wspierając rozwój całego zespołu. Nieodłącznym elementem kultury wzmacniającej jest wdzięczność i docenianie. **Zauważanie mocnych stron i mówienie o nich głośno buduje w ludziach poczucie wartości i przynależności.** „Dziękuję”, „dobrze ci to wyszło”, „cieszę się, że jesteś” – te proste słowa wzmacniają motywację i kształtują atmosferę wzajemnego uznania. Z kolei wspieranie w działaniu i refleksja po zakończonych zadaniach pomagają zamieniać doświadczenia w rozwój. **Instruktor, który umie udzielić konstruktywnej informacji zwrotnej, pomaga innym dostrzec ich potencjał i przekształcić go w mocną stronę.**

Budowanie takiej kultury wymaga czasu i świadomości, ale właśnie dzięki niej ZHP pozostaje miejscem, w którym rozwój nie jest rywalizacją, lecz wspólną przygodą – przestrzenią, w której każdy może wzrastać, działając zgodnie ze swoimi mocnymi stronami.

Ta instruktorka z początku historii dziś sama jest opiekunką prób instruktorskich. Uśmiecha się, gdy jej podopieczni mówią, że nie są wystarczająco dobrzy. Kasia zazwyczaj odpowiada im spokojnie: „Nie musisz być dobra we wszystkim. Wystarczy, że będziesz świetna w tym, co już masz w sobie najlepszego”. Bo w ZHP wierzymy, że każdy z nas dostał coś wyjątkowego. **Naszym zadaniem jest to pomnożyć – przez służbę, współpracę i odwagę, by rozwijać siebie w zgodzie z tym, kim naprawdę jesteśmy.**

HM. MAŁGORZATA SZWED

KIEROWNICZKA WYDZIAŁU INSPIRACJI I PORADNICTWA GK

Tegoroczny jesienny wyjazd kadry Hufca Warszawa-Praga-Północ im. Wigierczyków okazał się nie tylko czasem integracji i odpoczynku, lecz także ważnym krokiem w stronę rozwoju instruktorskiego.

Po raz pierwszy postanowiliśmy połączyć wyjazd z warsztatami wdrażającymi zmiany przyjmowane przez władze naszej organizacji, w tym wypadku odnowiony „System pracy z kadrami w ZHP” – i, jak pokazała ewaluacja, był to strzał w dziesiątkę. Za program odpowiadała komenda hufca oraz chętni członkowie zespołu kadry kształcącej. Uczestnicy podkreślali, że szkolenie przeprowadzone „przy okazji” wspólnego wyjazdu było naturalne, przyjemne i bardzo efektywne.

W warsztatach uczestniczyła kadra hufca bardzo zróżnicowana – byli obecni zarówno instruktorzy z wieloletnim doświadczeniem, jak i osoby stawiające dopiero pierwsze kroki w pracy wychowawczej. Wspólna praca doskonale pokazała, jak wiele możemy się od siebie nauczyć. Z ewaluacji wyniknął jednak ważny wniosek: **w proces wdrażania tego systemu warto przede wszystkim angażować osoby, które ukończyły przynajmniej kurs przewodnikowski.** Dzięki temu szkolenie będzie miało solidne podstawy merytoryczne, a uczestnicy lepiej rozumieją problemy pracy instruktorskiej.

WDRAŻANIE SYSTEMU PRACY Z KADRĄ W HUFCU

Zdecydowaliśmy się rozpocząć wdrażanie systemu wcześniej, niż zakładał harmonogram Głównej Kwatery ZHP. **Zaczęliśmy już we wrześniu, jednak rozłożyliśmy proces na cały rok harcerski.** Podczas wyjazdu kadry zajmowaliśmy się częścią podstawową – „Systemem pracy z kadrami w pigułce”. Kolejne moduły zaplanowaliśmy na styczeń i marzec, tak aby bardziej doświadczona kadra mogła ukończyć pełne szkolenie „Kadra+”. Następnym krokiem będzie przekazanie treści dalej – chcemy, by kadra szczepów przeprowadziła własne warsztaty w swoich środowiskach, docierając do tych, którzy nie uczestniczyli w wyjeździe.

Nie poprzestaliśmy na gotowych materiałach. **Zmodyfikowaliśmy konspekt warsztatów, dopasowując go do naszego stylu pracy i potrzeb uczestników.** Część poświęconą Modelowi Przywództwa w ZHP zrealizowaliśmy w formie gry terenowej z wykorzystaniem aplikacji Let's map. Uczestnicy poruszali się po trasie, odsłuchując przygotowane wcześniej nagrania – było to coś na kształt harcerskiego audiobooka. Dla miłośników przygody zaplanowaliśmy spływ kajakowy. W jego trakcie plano-

waliśmy wykorzystać zalaminowane karty „Poznajmy się” oraz specjalnie przygotowane zestawy zadań, które łączyły osobistą refleksję oraz rozmowę z partnerem w kajaku z zadaniami realizowanymi w większych grupach, kiedy kajak doganiałby inny kajak. Niestety pogoda nie pozwoliła nam spływać bezpiecznie, dlatego wszyscy uczestnicy wyjazdu zrealizowali treści merytoryczne, uczestnicząc w grze. Mamy jednak nadzieję, że nasz spływ kajakowy odbędzie się w przyszłości, bo w przygotowaniu jego programu włożyliśmy bardzo dużo wysiłku.

Temat kultury organizacyjnej w ZHP podjęliśmy wieczorem przy ognisku. To właśnie tam, w atmosferze zaufania i wspólnoty, rozmawialiśmy o tym, jak lepiej pracować w naszych hufcowych zespołach. Każde środowisko zaproponowało piosenkę, co dodatkowo podkreśliło wspólnotowość hufca. Podczas ostatniej formy udzielaliśmy sobie nawzajem informacji zwrotnej, kończąc dzień wręczeniem kartek z motywującymi hasłami.

Warsztaty nie tylko pozwoliły nam lepiej zrozumieć „System pracy z kadrami w ZHP”, lecz także otworzyły nowy rozdział

w pracy instruktorskiej w naszym hufcu. Uczestnicy żywo dyskutowali o roli instruktora, kształceniu i rozwoju kadry. Co szczególnie cieszy – kilka osób zdecydowało się rozpocząć swoją ścieżkę kształceniowca.

Temat szczególnie „zagrał” wśród członków Komisji Stopni Instruktorskiej, którzy zadeklarowali chęć wsparcia kolejnych warsztatów w hufcu.

Podczas warsztatów u niektórych uczestników zauważyliśmy emocje inne niż radość czy ekscytacja. Pojawiły się u nich strach, smutek oraz przygnębienie. To był dla nas znak, że rozmowy na temat tego, jak powinniśmy ze sobą pracować, są istotne i potrzebne, a w przeszłości były niekoniecznie dobrze prowadzone.

Cieszymy się, że to dopiero początek drogi i dzięki wsparciu KSI mamy pewność, że „System pracy z kadrami w ZHP” nie będzie tematem jednorazowych warsztatów, ale trwałym elementem naszej harcerskiej codzienności.

PHM. MARTA ŁOPACIŃSKA
SZEFOWA ZESPOŁU KADRY KSZTAŁCĄCEJ
HUFCA WARSZAWA-PRAGA-PÓŁNOC

WARSZTATY WDRAŻAJĄCE SPzK – CO, JAK I DLA KOGO

W celu przygotowania organizacji do wdrażania nowych oraz zaktualizowanych treści „Systemu pracy z kadrą w ZHP” zaplanowane zostały szkolenia „System pracy z kadrą w pigułce” i „Kadra+” o budowie modułowej.

WARSZTAT PODSTAWOWY „SYSTEM PRACY Z KADRĄ W PIGUŁCE”

To 8-godzinne zajęcia, które poruszają zagadnienia związane z zaktualizowanym dokumentem, pozwalają poznać nowe treści oraz utrwalić to, co jest już znane w Systemie pracy z kadrą. Warsztaty są przeznaczone dla wszystkich osób pracujących z kadrą.

Warsztaty składają się z trzech modułów:

- 4 godz. warsztatu o procesie pracy z kadrą w ZHP,
- 2 godz. warsztatu o Modelu Przywództwa,
- 2 godz. warsztatu o kulturze organizacyjnej.

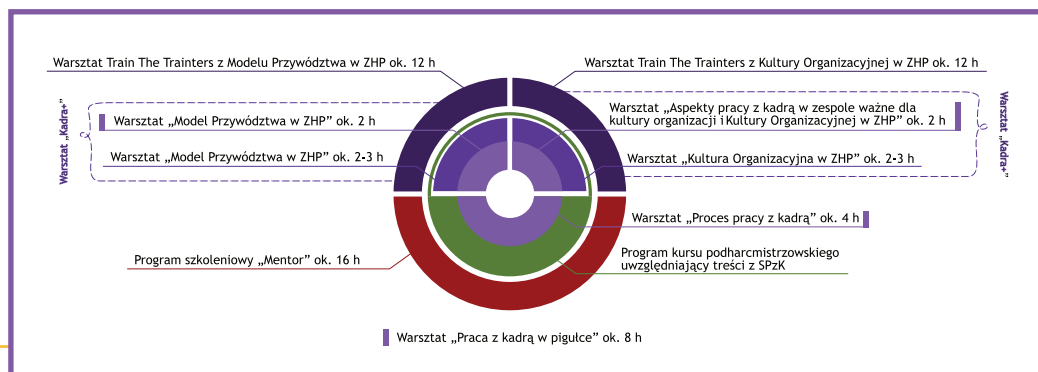
Warsztaty przez cały rok 2025 są organizowane w chorągwiach przez Centralną Szkołę Instruktor-ską ZHP. W kolejnych etapach wdrażania odpowiedzialność za realizację warsztatów spoczywa na chorągwiach i hufcach.

WARSZTAT „KADRA+”

Warsztat ten jest przeznaczony dla komend hufców, komend chorągwi i Głównej Kwatery ZHP, komendantów szczepli i związków drużyn, szefów zespołów wszystkich poziomów struktury, osób odpowiedzialnych za pracę z kadrą na wszystkich poziomach struktury oraz zespołów pracy z kadrą, członków zespołów kadry kształcącej na wszystkich poziomach struktury, członków komisji stopni instruktorskich na wszystkich poziomach struktury, członków wydziałów, referatów oraz innych zespołów w obszarze pracy z kadrą, członków wydziałów, referatów oraz zespołów kadry w obszarze wsparcia metodyczno-programowego, namiestników oraz pozostałej kadry ZHP zainteresowanej tematem.

Warsztat składa się zawsze z trzech modułów:

- 4 godz. warsztatu na temat procesu pracy z kadrą w ZHP (są to takie same zajęcia, jak podczas warsztatu „System pracy z kadrą w pigułce”),
- 4 godz. warsztatu o Modelu Przywództwa,
- 4 godz. warsztatu na temat aspektów pracy z kadrą w zespole, ważnych dla kultury organizacji i kultury organizacyjnej.



W tym wariancie konieczna jest możliwość zapisania się kadry ZHP na każdy warsztat oddzielnie. Umożliwi to realizację warsztatu „Kadra+” przez osoby, które już uczestniczyły w warsztacie „System pracy z kadrą w pigułce” i chcą lub powinny w większym stopniu zaznajomić się z nowymi tematami. Ponadto umożliwia to realizację warsztatu „Kadra+” przez osoby, które już uczestniczyły w co najmniej 4-godzinnych warsztatach z Modelu Przywództwa i kultury organizacyjnej, organizowanych do tej pory w Związku Harcerstwa Polskiego.

Warsztaty na pierwszych etapach wdrażania (cały rok 2025) są organizowane przez CSI ZHP oraz Wydział Pracy z Kadrą GK. W kolejnych etapach wdrażania odpowiedzialność za realizację warsztatów spoczywa na chorągwiach i hufcach. Warsztat poszerzony z Modelu Przywództwa (4 godz.) oraz kultury organizacyjnej (4 godz.) mogą prowadzić wyłącznie absolwenci kursów Train The Trainers.

WARIANT II WARSZTATÓW „KADRA+” Z NAKŁADKĄ

Osoby chętne mogą najpierw uczestniczyć w warsztacie „System pracy z kadrą w pigułce” (8 godz.), a następnie w nakładce „Kadra+, nakładka” (6 godzin).

Harmonogram warsztatu:

- 1 dzień – program warsztatu „System pracy z kadrą w pigułce” (4 godz. + 2 godz. + 2 godz.) realizowany dla całej kadry;
- 2 dzień – „Kadra+, nakładka”
- 3 godz. warsztatu o „Modelu Przywództwa w ZHP”, poszerzającego treści z 2-godzinnego warsztatu „System pracy z kadrą w pigułce”;
- 3 godz. warsztatu o kulturze organizacyjnej w ZHP – poszerzającego treści z 2-godzinnego warsztatu z „Systemu pracy z kadrą w pigułce”.

Uczestnictwo w takim wymiarze godzin w powyższej konfiguracji jest równoznaczne z realizacją warsztatu „Kadra+”. W tym wariancie możliwe jest zapisanie się kadry ZHP wyłącznie na moduł „Kadra+, nakładka”, w celu poszerzenia wiedzy z zakresu nowych tematów w Systemie pracy z kadrą w ZHP po wcześniejszym uczestnictwie w warsztacie „System pracy z kadrą w pigułce”.

WARSZTATY TRAIN THE TRAINERS Z MODELU PRZYWÓDZTWA I Z KULTURY ORGANIZACYJNEJ W ZHP

Warsztaty Train The Trainers (TTT) przeznaczone są dla osób z Odznaką Kadry Kształcącej, które uczestniczyły w 4-godzinnych warsztatach dotyczących tematyki warsztatów i chcą zostać trenerami z obszaru kultury organizacyjnej oraz Modelu Przywództwa w ZHP i znanymi tych tematów. Warsztaty realizowane są przez Wydział Pracy z Kadrą Główną Kwatery, certyfikowane przez Centralną Szkołę Instruktorów. Celem warsztatu jest szczególnie zaznajomienie kadry ZHP z nowymi treściami z Systemu pracy z kadrą, a także przygotowanie tej kadry do prowadzenia zajęć z Modelu Przywództwa i z kultury organizacyjnej na kursach instruktorskich oraz warsztatu „Kadra+”, który pozostanie dłużej w naszej organizacji.

Wdrażanie SPzK zakłada zakończenie realizacji warsztatów TTT po 2026 r., kiedy to oba tematy staną się już znane i naturalne w ZHP.

PROGRAM SZKOLENIOWY „MENTOR”

O nim można przeczytać oddzielny artykuł w tym numerze „Czuwaj” – [patrz str. 18](#).

**ZAPRASZAMY NA
STRONĘ O WDRAŻANIU
„SYSTEMU PRACY Z KADRĄ W ZHP”,
NA KTÓREJ ZNAJDZIECIE
OPISY POSZCZEGÓLNYCH ETAPÓW WDRAŻANIA
ORAZ PLAN DLA KAŻDEGO POZIOMU STRUKTURY.**



O ZMIANACH W SYSTEMIE STOPNI INSTRUKTORSKICH

15 marca 2025 r. Rada Naczelna ZHP przyjęła zmiany w Systemie stopni instruktorskich. Były one efektem półtorarocznych spotkań, konsultacji online i na żywo, w których wzięło udział blisko 180 instruktorek i instruktorów. Nowy SSI wszedł w życie 1 września br., obecnie jesteśmy na etapie jego wdrażania, a w szczególności modyfikowania regulaminów pracy przez poszczególne komisje stopni.

Nowy SSI został szczegółowo opisany w **numerze 4/2025 „Czuwaj”**, dlatego tutaj skoncentruję się na przedstawieniu ogólnej filozofii zmian.

Ale na początek najważniejsza jest odpowiedź nie na pytanie, co zostało zmienione, ale przeciwne – co pozostało bez zmian? Można powiedzieć, że wszystko to, co się sprawdza i stanowi o sile SSI. Mamy więc cały czas trzy stopnie, które kolejno zdobywa (a nie dostaje) instruktor, czyli wychowawca. Nad jakością prób czuwają KSI oraz opiekunowie.

A co się zmieniło? Wprowadzone zmiany można opisać, wskazując na ich źródło.

Po pierwsze – **idą one z duchem czasów, podążając za tendencjami w świecie i w harcerstwie**. Przykładami mogą być zapisany w ideach wszystkich stopni motyw dbania o zdrowy tryb życia, skoncentrowanie się na rozwoju zdolności, talentów (porównaj: tekst M. Szwed na s. 26) oraz wskazanie w wymaganiach na stopień harcmistrza, że dorobkiem instruktorskim mogą być nie tylko opracowania

pisemne, lecz także aplikacje czy filmy. Przykładami, choć dotyczącymi spraw formalnych, jest wymaganie posiadania aktualnego certyfikatu „Safe from Harm” na każdym etapie zdobywania stopni czy zachęta do cyfryzacji działań KSI.

Po drugie – **zmiany mają przyczynić się do poprawy jakości prób, do głębszego zrozumienia całego systemu**. Stąd na przykład: wskazanie idei stopnia jako jednego z warunków otwarcia każdej próby, doprecyzowania dotyczące służby, która ma być rozumiana jako narzędzie pracy wychowawczej, zwiększenie okresu posiadanego doświadczenia na funkcji drużynowego lub przybocznego do 12 miesięcy oraz okresu pomiędzy przyznaniem stopnia phm. a otwarciem próby hm. do 24 miesięcy.

Po trzecie – **źródłem zmian są wnioski z codziennej działalności KSI, opiekunów i zdobywających stopień**. Stąd różne elastyczne rozwiązania, np. dotyczące dokumentacji komisji, możliwości wymagania dodatkowych opinii czy też skracania przez KSI niektórych okresów, o których mowa w SSI, w uzasadnionych (nie wyjątkowych!) przypadkach. Pewnym podzbiorem w powyższej grupie, chyba najbardziej wstydlivym, są zmiany, które wynikają z konieczności zamknięcia możliwości, aby w zdobywaniu stopni iść na skróty. Na przykład zostało doprecyzowane, że 9-miesięczna praktyka w ramach próby pwd. ma się odbyć w czasie trwania próby albo że każdy musi ukończyć minimum 6-godzinną formę w ramach przygotowania do bycia opiekunem prób przewodnikowskich (bywało bardzo różnie).

Na koniec zapraszam do korzystania z części platformy *Praca z kadrą w ZHP* poświęconej Systemowi stopni instruktorskich. Znajdziecie tam dokumenty Rady Naczelnej, artykuły poświęcone SSI, zapis webinarów, które odbyły się w kwietniu tego roku i komentarz do systemu (do każdego punktu SSI można rozwinąć opis, który zawiera liczne wskazówki i wyjaśnienia). To adres, który powinien zapisać w swojej przeglądarce każdy członek KSI i każdy opiekun: <https://gkzhp.sharepoint.com/sites/ssi>!

HM. GRZEGORZ CAŁEK

PRZEWODNICZĄCY CENTRALNEJ KOMISJI STOPNI INSTRUKTORSKICH



ZAKOCHAJ SIĘ W KSZTAŁCENIU!

Uchwalenie przez Radę Naczelną nowego „Systemu pracy z kadrami w ZHP” niesie za sobą także konieczność zmian w dokumencie „Kształcenie kadry w ZHP”. Od co najmniej dwóch lat wiemy, że będzie to dla nas kształceniowców okazja do dyskusji o kształceniu i wdrożeniu zmienionych zadań. Czas na wprowadzenie zmian Rada Naczelna dała nam do końca 2025 r., dlatego już od początku roku jako instruktorzy i instruktorzy Centralnej Szkoły Instruktorskiej rozpoczęliśmy intensywną pracę.

W porozumieniu z Główną Kwaterą ZHP **założyliśmy, że wszelkie zmiany w tym dokumencie chcemy wprowadzić wspólnie z członkami i członkami chorągwiowych zespołów kadry kształcącej i szkół instruktorskich, a także z osobami posiadającymi Złotą Odznakę Kadry Kształcącej oraz specjalistami w różnych dziedzinach** (chętnymi instruktorami lub też członkami referatów). I już na obecnym etapie działań można potwierdzić, że tak właśnie się dzieje.

Spotkania konsultacyjne pod roboczą nazwą „Zakochaj się w kształceniu” rozpoczęły się 15 lutego 2025 r. w Warszawie. Następnie odbyły się jeszcze dwa: 7 czerwca w Warszawie i 4 października w Poznaniu, ponadto przeprowadziliśmy 4 webinary. Zwieńczeniem procesu konsultacji jest październikowa ankieta. Razem z nią zaprezentowaliśmy nie tylko projekt dokumentu, lecz także **załączniki do niego, dotyczące między innymi standardów kursów.**

WAŻNE ZAŁOŻENIA

Rozpoczynając pracę, określiliśmy sobie pewne ramy. Przede wszystkim zwróciliśmy uwagę, że elementem „Systemu pracy z kadrami w ZHP” jest właśnie kształcenie i że bardzo ważne jest **wyznaczenie**

punktów stycznych pomiędzy pracą kształceniową a pracą innych instruktorów działających w szeroko rozumianym obszarze pracy z kadrami.

Podczas naszego pierwszego spotkania w lutym ustaliliśmy, że „kształcenie jest drogą, a nie tylko przystankiem na drodze kursanta czy uczestnika warsztatów”. Na tej podstawie określiliśmy oczekiwania wobec standardów kursów i odznak kadry kształcącej, oparte na tzw. trójkącie kompetencji obejmującym wiedzę, umiejętności i postawy. Wychodzimy z założenia, że **kształceniowiec powinien cechować się postawą, opartą na wartościach zawartych w Prawie i Przysiędze Harcerskiej oraz być ich ambasadorem.** Wśród najważniejszych postaw wymienić trzeba chęć ciągłego rozwijania się i dzielenia osobistymi doświadczeniami, otwartość, także na ocenę i ewaluację, wysoką kulturę osobistą, krytyczne myślenie i dążenie do pracy w zespołach uczących się, uważność i wrażliwość, ale też poszanowanie ogólnie akceptowanych granic własnych i granic innych, autorefleksja, odpowiedzialność, pogoda ducha, szacunek, pokora, wiarygodność, potwierdzana przez osobisty przykład, postawa proaktywna, polegająca na szybkim reagowaniu na trudne sprawy, a także świadomość celów. Katalog tych postaw nie jest zamknięty. W obecnym systemie OKK brakuje elementu oceny postaw i dlatego pojawił się pomysł na ideę OKK, która – tak jak idea stopnia w Systemie stopni instruktorskich – byłaby narzędziem pracy z postawami instruktorów zaangażowanych w kształcenie kadry.

Żałożyliśmy, że wiedza powinna być poparta doświadczeniem, ponieważ wraz z doświadczeniem zachodzi zmiana i pogłębienie wiedzy. Jednak nie jest ona zdobyta raz na zawsze i powinna być na bieżąco aktualizowana i odpowiednio wykorzystywana.

Od kształceniowca oczekujemy praktycznego doświadczenia oraz wiedzy w obszarze, w którym prowadzi on kształcenie, z uwzględnieniem dziedzin pokrewnych, których dotyczy dany obszar kształcenia. Ma znać Harcerski System Wychowawczy, „System pracy z kadrami w ZHP” i inne obowiązujące dokumenty, ma być mistrzem w dziedzinie, w której kształci, korzystać z różnych źródeł wiedzy. Wymagamy od niego, by posługiwał się poprawną polszczyzną i znał zasady prawidłowej komunikacji. Ponadto powinien on znać zasady procesu kształcenia oraz narzędzia i formy kształcenia wraz z ich nowoczesnymi aktualizacjami. Kształceniowiec ma znać środowisko, w którym prowadzi swoje działania, wiedzieć, jak radzić sobie w sytuacjach kryzysowych zarówno w grupie kursowej, jak i z indywidualnymi uczestnikami.

Od kierownika procesu kształcenia (np. szefa zespołu) wymagamy posiadania przez niego wiedzy dotyczącej organizowania pracy oraz umiejętności praktycznych związanych z formą działań i planowaniem procesu. Wraz ze zdobywaną wiedzą i doświadczeniem umiejętności te powinny być pogłębiane i doskonalone. Ważne pozostaje też wsłuchiwanie się w potrzeby środowiska, określanie celów działania, szukanie odpowiedniej kadry do ich realizacji, wskazywanie odpowiednich treści i na ich podstawie planowanie form kształcenia, wykorzystujących nowoczesne technologie i uwzględniających miejsce i czas, odpowiednie reagowanie na informacje zwrotne i zdolność do wprowadzania ewentualnych zmian, budowanie relacji, dawanie poczucia bezpieczeństwa innym, zachęcanie ich do rozwoju.

Bardzo ważną pozostaje umiejętność przyjęcia perspektywy innych, co wiąże się z kontrolowaniem własnych emocji i uważnym słuchaniem. **Od każdego kształceniowca oczekujemy umiejętności przyjęcia postawy lidera (w tym od poziomu SOKK także przewodzenie i zarządzanie zespołem) oraz dostrzegania w ludziach potencjału rozwojowego**, co pozwoli na zastosowanie odpowiednich form rozwoju/działania. Lider potrafi stworzyć dobre warunki pracy, umie wykorzystać nawet nieprzewidziane zdarzenia i sytuacje, dzieli się pracą z uczestnikami i umie delegować im zadania.

Chcemy podkreślić, że samo kształcenie to długofalowy i ciągły proces rozwoju kompetencji kadry ZHP, prowadzony w sposób świadomy i celowy, odpowiadający na jej potrzeby oraz potrzeby środowiska.

PROPOZYCJE ZMIAN

W dokumencie opisaliśmy dwa rodzaje kursów. **Pierwszy kurs, przygotowujący do zdobycia stopnia, ma być procesem formacyjnym, opartym na idei stopnia.** Ma być prowadzony systemem małych grup, z uwzględnieniem procesu grupowego, wspierającego rozwój kompetencji uczestnika, w tym także postaw. **Drugi natomiast to kurs przygotowujący do funkcji lub roli.** Ma być praktycznym procesem zdobywania kompetencji niezbędnych do pełnienia konkretnej funkcji w organizacji, a także formą kształceniową, w której największą uwagę kładzie się na uczenie w działaniu i wymianę doświadczeń. Kurs prowadzić mają doświadczeni praktycy.

W projektach standardów nie zostały podane godziny trwania konkretnych bloków zajęciowych, a jedynie minimalny czas trwania całego kursu. Proponujemy, aby udział w kursach do funkcji i do zdobycia stopnia był od siebie niezależny – np. udział w kursie drużynowych nie będzie uzależniony od uczestnictwa w kursie przewodnikowskim. Założenie takie ułatwi dostęp do kursów. Nowością w propozycjach standardów jest także umieszczenie tzw. części wspólnej dla wszystkich standardów, zawierającej opis trzech elementów: planowania (tutaj zostanie scharakteryzowana analiza potrzeb i problemów, a także wymagania wobec komendy kursu, przygotowanie celów kursu, forma kursowa, treści kursowe, metoda harcerska, program, obciążalowość, budżet i rekrutacja), przeprowadzenia kursu (w tym działania komendy na kursie) oraz zakończenia kursu i ewaluacji końcowej (w tym kontakt z kursantami po zakończeniu kursu oraz rozliczenie).

Ponieważ w wielu hufcach nie ma zespołów kadry kształcącej, proponujemy stworzenie funkcji instruktora ds. kształcenia. Jego głównym zadaniem ma być zaplanowanie i realizacja kształcenia

w hufcu. Mamy jednak nadzieję, że będzie on dążył do powołania zespołu kadry kształcącej. Chcemy podkreślić wagę kształcenia w każdym hufcu, dlatego uważamy, że nawet jedna osoba powinna mieć możliwość rozpoczęcia działań zmierzających do powołania zespołu.

Proponujemy wprowadzenie rozróżnienia pomiędzy szkołami instruktorskimi i chorągwanymi zespołami kadry kształcącej. Status szkoły miałby być wyróżnieniem prestiżowym, docenieniem pracy kształceniowców danej chorągwi, skutkującym m.in. możliwością organizowania kursów harcmistrzowskich.

Odnaki kadry kształcącej pozostawiamy w podziale na trzy stopnie: brązowa, srebrna i złota. Rozwój kadry kształcącej ma wspierać idea określająca, kim powinien być kształceniowiec. Proponujemy, żeby wniosek o przyznanie OKK zawierał informacje o prowadzonej działalności kształceniowej w okresie ostatnich 4 lat. Proponujemy także zmianę w zakresie odznak: odznaka brązowa ma służyć procesowi kształcenia zachodzącemu na kursach; odznaka srebrna ma być dla instruktorów, którzy prowadzą proces kształceniowy w zakresie planowania pracy kształceniowej, pracują w zespole i patrzą na proces w szerszej perspektywie; natomiast instruktor posiadający ZOKK to osoba mająca spojrzenie na całą organizację, proponująca formy autorskie i wpływająca na kształcenie.

Proponujemy także, aby obligatoryjne stały się rozmowy podsumowujące pracę kształceniowca, prowadzące do zdobycia odznaki (tak jak jest to już praktykowane w CSI oraz w niektórych chorągwiach). Narzędziem pozwalającym ocenić postawy i realizację idei OKK mógłby być model kompetencji kształceniowych oparty na ramach kompetencji międzynarodowych facylitatorów WAGGS.

W obecnej propozycji wymagania do zdobycia Brązowej OKK są wyższe, ale większe są też uprawnienia – osoba posiadająca BOKK mogłaby być instruktorem ds. kształcenia w hufcu, komendantem kursów przewodnikowskich i drużynowych. Osoba z SOKK mogłaby ponadto kierować HZKK, MZKK, ChZKK i być komendantem form na poziomie chorągwanym i centralnym (poza formami harcmistrzowskimi), zaś posiadacz ZOKK miałby także prawo kierować ChSI oraz CSI, a także formami kształceniowymi wynikającymi z zadań CSI (formy wymiany doświadczeń poziomu harcmistrzowskiego, formy skierowane do instruktorów zdobywających i posiadających uprawnienia wynikające z posiadania ZOKK).

HM. MARIA KOTKIEWICZ
KOMENDANTKA
CENTRALNEJ SZKOŁY INSTRUKTORSKIEJ

Czuwaj

REDAKTOR NACZELNY:

hm. Grzegorz Całek
naczelnny@czuwaj.pl

ZASTĘPCY REDAKTORA NACZELNEGO:

hm. Halina Jankowska
misia@czuwaj.pl

hm. Adam Czetwertyński
adam@czetwertynski.pl

ADRES REDAKCJI:

ul. Konopnickiej 6, p. 103
00-491 Warszawa

<https://czuwaj.pl/>



STALI WSPÓŁPRACOWNICY:

hm. Rafał Klepacz
hm. Ewa Lachiewicz-Walińska
hm. Anita Regucka-Fleming
phm. Piotr Rodzoch (foto)
hm. Alicja Wosik-Majewska

WYDAWCA:

Główna Kwatera
Związku Harcerstwa Polskiego

ZDJĘCIA W NUMERZE:

archiwum redakcji,
pozostałe – według podpisów

Redakcja zastrzega sobie prawo
skracać i adiuścować tekstów
oraz zmiany ich tytułów i śródtytułów.

Redakcja nie płaci honorariów autorskich
– wszystkie teksty i zdjęcia powstają społecznie.
Nadesłanie tekstu jest równoznaczne
z akceptacją powyższych zasad.

Redakcja nie odpowiada za treść reklam.

NAKŁAD:

750 egz. (papierowy)
+ cyfrowy (dostępny na www.czuwaj.pl)

Jeśli posiadasz materiały oraz narzędzia, które wspierają pracę z kadrą i chcesz się nimi podzielić w ZHP, napisz do nas!

ZAJRZYJ:

<https://gkzhp.sharepoint.com/sites/KadraZHP>



Praca z Kadrami w ZHP

KADRA W ZHP

- MODEL PRZYWOZOWA
- PROCES PRACY Z KADRĄ
- PRACA Z KADRĄ W ZESPÓLE
- EWAŁUACJA

PRACA Z KADRĄ W ZHP

CELE PRACY Z KADRĄ

Przejdź do modułu "Funkcje w ZHP"

Dokumenty i materiały dotyczące Systemu Pracy z Kadrami (SPzK):

- Dokument "Systemu pracy z kadrami w ZHP"
- Broszura "System pracy z kadrami w ZHP"
- Wideozapisanie "Systemu pracy z kadrami w ZHP"
- Płakaty o SPzK
- Mapa strony

SYSTEM KSZTAŁCENIA W ZHP

SYSTEM STOPNI INSTRUKTORSKICH W ZHP

Zgłoś błąd na stronie

Artykuły z **ozuwaj** o pracy z kadrami