

SYSTEM PRACY Z KADRĄ W ZHP

I. WSTĘP

Kadra jest najcenniejszym kapitałem Związku Harcerstwa Polskiego. Realizuje główne cele i założenia organizacji. Sprawne zarządzanie potencjałem kadrowym oraz doskonalenie kadry jest warunkiem rozwoju ZHP i realizacji misji Związku.

Niniejszy dokument „System pracy z kadrami” wprowadza ogólnozwiązkowe standardy, reguluje sposób pracy z kadrami w organizacji - określa cele, zasady, obszary, elementy i zawiera najważniejsze narzędzia pracy z kadrami oraz sposoby ewaluacji funkcjonowania systemu.

II. DEFINICJE

W niniejszym dokumencie „System pracy z kadrami” wprowadza się następujące definicje:

Kadra - to wszystkie osoby, które pełnią funkcję w ZHP z wyboru lub mianowania.

Na Kadrami ZHP składa się:

- **Kadra wychowawcza**, czyli instruktorzy, którzy pełnią funkcje instruktorskie oraz członkowie ZHP, którzy poprzez otwartą próbę przewodnikowską przygotowują się do złożenia Zobowiązania Instruktorskiego pełniąc równocześnie funkcje drużynowych lub przybocznych,
- **Kadra wspierająca**, czyli członkowie ZHP niebędący instruktorami, którzy pełnią wspierającą działalność wychowawczą.

Instruktorzy mogą także pełnić funkcje kadry wspierającej, o ile posiadają w tym zakresie odpowiednie umiejętności lub wiedzę specjalistyczną.

Praca z kadrami - ogół działań skierowanych do kadry, których celem jest pozyskanie kadry dla organizacji, przygotowanie i zmotywowanie jej do pracy oraz udzielenie jej wszechstronnego wsparcia.

Pozyskiwanie kadry - działania obejmujące zarówno członków organizacji, jak i osoby niezrzeszone, służące zwiększeniu liczby kadry pełniących funkcje w ZHP.

Opis funkcji - zakres kompetencji, obowiązków i uprawnień, warunków do działania oraz czas i sposób oceny przypisanych określonej funkcji. Opis funkcji jest podstawą rozmowy przełożonego z podwładnym obejmującym funkcję oraz późniejszej ewaluacji.

Przygotowanie do funkcji - kompleksowe działania poprzedzające objęcie funkcji, których istotą jest kształtowanie postaw wynikających z Przymierzenia i Prawa Harcerskiego, zapoznanie z zakresem zadań i obowiązków oraz nabycie wiedzy i umiejętności niezbędnych do pełnienia danej funkcji. Przygotowanie do funkcji obejmuje proces kształcenia opartego na uczeniu w działaniu z wykorzystaniem harcerskiego systemu wychowawczego oraz samokształcenia i pracy nad sobą.

Wsparcie - system całościowego wspierania kadry w pełnionej funkcji zawierający proces stałego motywowania, ciągłej pracy przełożonego z kadrami oraz ewaluacji.

III. CELE PRACY Z KADRAMI W ZHP

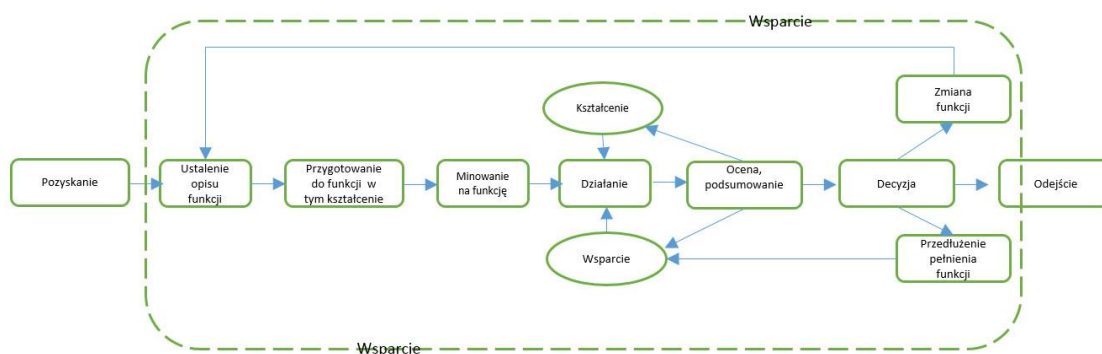
Praca z kadrami to działania ukierunkowane na wzrost potencjału umożliwiającego realizację zarówno strategicznych, jak i bieżących celów organizacji, a także zwiększenie satysfakcji indywidualnej poszczególnych członków kadry, wynikającej z możliwości doskonalenia się i samorozwoju. Celem pracy z kadrami jest: pozyskanie kadry dla organizacji, przygotowanie i motywowanie jej do pracy oraz udzielanie jej wszechstronnego wsparcia, których efektem jest stałe podnoszenie jakości pracy wychowawczej prowadzonej w ZHP oraz rozwój organizacji.

IV. OBSZARY PRACY Z KADRAMI

Praca z kadrami w ZHP odbywa się w następujących obszarach:

- kształtowanie postaw wynikających z Przymierzenia i Prawa Harcerskiego,
- zdobywanie wiedzy,
- rozwijanie umiejętności,
- nabywanie doświadczeń,
- motywowanie,
- wspieranie w działaniach,
- ewaluacja.

Proces działania systemu pracy z kadrami obrazuje poniższy schemat:



V. ZASADY PRACY Z KADRĄ

Praca z kadrami w ZHP jest procesem:

- celowym - w zaplanowany sposób realizującym cele i kierunki pracy z kadrami ZHP,
- powszechnym - prowadzonym przez wszystkie harcerskie komendy oraz dotyczącym całej kadry,
- ciągłym - realizowanym nieprzerwanie w każdym działaniu z kadrami .

VI. ELEMENTY SYSTEMU PRACY Z KADRĄ

Na system pracy z kadrami w ZHP składają się następujące elementy:

- pozyskiwanie kadry,
- kształcenie kadry,
- pełnienie funkcji i praca przełożonego z kadrami,
- ewaluacja, w tym wyznaczenie dalszych kierunków lub pożegnanie i podziękowanie,
- samokształcenie i praca nad sobą.

1. POZYSKIWANIE KADRY

Kadrami pozyskuje się wewnątrz i spoza organizacji.

1.1. Pozyskiwanie kadry wewnątrz organizacji

Naturalnym i bezpośrednim sposobem pozyskiwania kadry, zarówno wychowawczej, jak i wspierającej, jest wychowywanie następców, inspirowanie członków organizacji do podejmowania funkcji na różnych szczeblach struktury ZHP oraz stwarzanie im możliwości do ich pełnienia. Szczególnie istotna w pozyskiwaniu kadry jest praca drużynowa z harcerzami starszymi i wędrownikami, przez przygotowywanie osób posiadających odpowiednie predyspozycje do pełnienia funkcji zastępowych i przybocznych.

Ważnym elementem przygotowywania kadry do funkcji i pozyskiwania nowej kadry jest powierzanie funkcji przybocznych i zastępców.

Pozyskiwanie kadry wewnątrz organizacji powinno uwzględniać:

- potrzeby kadrowe środowiska (planowane w perspektywie długoterminowej),
- postawę zgodną z Prawem i Przyrzeczeniem Harcerskim, dotychczasowe działania, motywację i kwalifikacje kandydatów.

Sugerowana kolejność działań:

- wyszukiwanie potencjalnych kandydatów do pełnienia danej funkcji,
- rozmowa z kandydatem, określenie celów i wzajemnych oczekiwań,
- wybór kandydata i uzgodnienie z nim opisu funkcji,
- stworzenie wspólnie z kandydatem indywidualnego planu przygotowania do funkcji,
- przygotowanie do funkcji, w tym przeszkolenie,
- mianowanie na funkcję,
- na wniosek kandydata zawarcie umowy wolontariackiej.

1.2. Pozyskiwanie kadry spoza organizacji

Pozyskiwanie kadry spoza organizacji, zarówno z doświadczeniem harcerskim, jak i bez doświadczenia harcerskiego, powinno uwzględniać:

- potrzeby kadrowe środowiska,
- postawę zgodną z Prawem i Przyrzeczeniem Harcerskim, dotychczasowe działania, motywację i kwalifikacje kandydatów,
- stopniowe angażowanie i poszerzanie zakresu odpowiedzialności, decyzyjności i zadań,
- wprowadzenie osób nowo pozyskanych do środowiska, stworzenie im przychylniej atmosfery i możliwości przynależności do zespołu,
- przydzielenie opiekuna wprowadzającego w realia organizacji.

Sugerowana kolejność działań:

- poszukiwanie kandydatów do realizacji konkretnych celów lub zadań,
- rozmowa z kandydatem, określenie celów lub zadań i wzajemnych oczekiwań,
- podjęcie decyzji przez kandydata i uzgodnienie z nim opisu zadania lub funkcji,
- przeszkolenie do funkcji pod kątem specyfiki organizacji,
- realizacja zadania przy wsparciu przełożonego lub opiekuna,
- ocena wraz z przełożonym lub opiekunem realizacji zadania,
- zaproponowanie kolejnego zadania lub funkcji,
- zaproponowanie członkostwa w organizacji,
- na wniosek kandydata zawarcie umowy wolontariackiej.

W przypadku kadry ubiegającej się o pełnienie funkcji wychowawczych, niezbędne jest takie zaplanowanie próby, aby uwzględniać wiedzę i umiejętności kandydata na instruktora, wynikające z jego doświadczenia życiowego i wykształcenia.

2. KSZTAŁCENIE KADRY

Kształcenie kadry służy rozwijaniu umiejętności, kształtowaniu postaw i wartości oraz zdobywaniu wiedzy, koniecznych do pełnienia funkcji na wysokim poziomie. Kształcenie instruktorskie powinno być oparte na uczeniu w działaniu z wykorzystaniem harcerskiego systemu wychowawczego i pokazywaniu dobrych wzorców przez prowadzenie metodą harcerską jak największej liczby form kształceniowych, nakierowanych na rozwój instruktorski i przygotowujących do funkcji. Kształcenie kadry wspierającej jest procesem, w którym określone treści przygotowujące do realizacji wybranych zadań przekazywane są za pomocą odpowiednio dobranych form.

2.1. Zasady kształcenia

- rekrutacja - posiadana wiedza i doświadczenie harcerskie uczestników powinny gwarantować osiągnięcie celów formy kształcenia,
- dobór kadry - kadra kształcąca powinna być fachowa, dobrze przygotowana do prowadzenia szkolenia i obdarzona charyzmą, tak aby gwarantowała oddziaływanie poprzez przykład własny instruktora,
- uczenie przez działanie - organizowanie kształcenia z wykorzystaniem aktywnych i praktycznych form,

- atmosfera - kształcenie przez aktywne przeżywanie, sprzyjające wymianie doświadczeń i budowaniu więzi,
- wzajemność oddziaływań - podkreślenie roli wymiany doświadczeń w procesie kształcenia i roli wspólnoty instruktorskiej,
- ewaluacja - stale prowadzona ewaluacja przyczyniająca się do podnoszenia jakości kształcenia kadry,
- adekwatność - kształcenie kadry odpowiada potrzebom organizacji oraz jest prowadzone w zgodzie i poszanowaniu zasad i przepisów wewnątrzorganizacyjnych,
- praktyka - czyli doskonalenie umiejętności instruktorskich właściwych dla danego obszaru działania instruktorskiego np. prowadzenia zbiórki dla zastępu zastępowych, tworzenia programu dla drużyny/gromady, prowadzenia warsztatów dla drużynowych i innych.

2.2. Standardy

Proces kształcenia prowadzony jest na podstawie standardów jednolitych dla całej organizacji. Celem standardów jest zapewnienie dobrego poziomu kursu w zakresie kształtowanych postaw, wiedzy i umiejętności oraz wsparcie komendy kursu w tworzeniu programu kursu uwzględniającego charakterystykę uczestników i potrzeby środowiska.

Standardy uwzględniają:

- cele kształcenia,
- zamierzenia dotyczące kształtowania postaw odpowiednich dla celów kształcenia kadry wychowawczej,
- wymagane treści - obligatoryjne i fakultatywne (mogą być rozszerzane przez kadrę kursu),
- zamierzenia dotyczące nabywanych podczas kształcenia wiedzy i umiejętności,
- wskazówki organizacyjne (m.in. wymagania wobec kadry i uczestników),
- wymagania wobec kadry dotyczące wiedzy, doświadczeń i postaw kandydatów, gwarantujących oddziaływanie kadry na uczestników poprzez przykład własny instruktora.

2.3. Podstawowe formy kształcenia

- kursy - przygotowują do pełnienia konkretnych funkcji lub pomagają w zdobyciu stopnia instruktorskiego,
- warsztaty - formy doskonalące dla kadry pełniącej funkcję, która chce podnieść swoje kwalifikacje,
- seminaria - formy doskonalące nastawione na rozwój uczestników i na wypracowywanie nowych rozwiązań dla organizacji,
- konferencje - spotkania kadry, których głównym celem jest wypracowanie lub skonsultowanie nowych rozwiązań dla organizacji,
- praktyki w środowiskach harcerskich - pomagają w praktycznym nabyciu umiejętności sprawowania funkcji przez współpracę z innymi środowiskami,
- zadania realizowane indywidualnie lub w zespole - przygotowują poprzez praktykę do wykonania konkretnego zadania instruktorskiego przy wsparciu instruktora prowadzącego kształcenie,
- rozmowa instruktorska.

Kadra przygotowuje się do pełnienia funkcji oraz doskonali również na formach organizowanych poza ZHP. Są to przede wszystkim szkolenia specjalistyczne.

2.4. Organizacja procesu kształcenia kadry wychowawczej

Za prowadzenia kształcenia kadry wychowawczej odpowiadają zespoły kadry kształcącej pracujące na szczeblach hufca, chorągwi i centralnym. Zadaniem zespołów kadry kształcącej jest przede wszystkim przygotowanie kadry wychowawczej do pełnienia funkcji przed jej podjęciem oraz wspieranie w pełnieniu tej funkcji. Szczegółowe zasady organizacji kształcenia znajdują się w dokumencie „Kształcenie kadry w ZHP”.

Podstawowy zestaw kursów oraz poziom ich realizacji przedstawia poniższa tabela:

Organizator form Kształceniowych (poziom formy)	Formy nakierowane na rozwój instruktorski	Formy przygotowujące do funkcji
HUFIEC [hufcowy lub międzyhufcowy zespół kadry kształcącej]	Kurs PRZEWODNIKOWSKI	Kursy drużynowych dla absolwentów kursów przewodnikowskich: zachowych, harcerskich, starszoharcerskich, wędrowniczych
CHORĄGIEW [chorągwiany zespół kadry kształcącej lub chorągwianna szkoła instruktorska]	Kurs PODHARCMISTRZOWSKI	Kursy przygotowujące do funkcji na poziomie szczepla i hufca dla absolwentów kursów podharcemistrzowskich lub osób posiadających stopień podharcemistrza szczeplowych, namiestników, kadry kształcącej, członków KSI, komend hufców (skarbników nie dotyczy wymóg udziału w kursie phm lub posiadania stopnia phm), przewodnikowskie skierowane do kadry 35+ oraz drużynowych skierowane do kadry 35+ (kadry 35+ nie dotyczy wymóg udziału w kursie phm. lub posiadania stopnia phm.)
GŁÓWNA KWATERA ZHP [Centralna Szkoła Instruktorska ZHP i inne zespoły Głównej Kwatery ZHP]	Kurs HARCMISTRZOWSKI oraz inne formy wymiany doświadczeń poziomu harcmistrzowskiego	Kursy przygotowujące do funkcji pełnionych na poziomie komend chorągwi i i GK oraz szkolenia specjalnościowe będące wzmocnieniem programu wychowawczego

Możliwe jest delegowanie uprawnień do prowadzenia kursów do niższych jednostek organizacyjnych, jeżeli jednostki te spełniają określone standardy dotyczące kadry kursu i liczby uczestników. W przypadku niewypełniania zadań w zakresie kształcenia przez daną jednostkę, jej zadania wspiera jednostka wyższa, przy czym wspólnie ustala się wdrożenie programu naprawczego w takiej jednostce (program naprawczy dotyczący kursów przewodnikowskich i kursów drużynowych realizowany ma być w danym hufcu).

W przypadku pełnienia funkcji w komisjach rewizyjnych, sądach harcerskich i radach na poszczególnych poziomach organizacji, za szkolenie ich członków są odpowiedzialne właściwe władze wyższego stopnia. W przypadku władz naczelnych za szkolenie odpowiadają kierujący poszczególnymi władzami. Powinni oni uwzględnić doświadczenie władz poprzedniej kadencji.

2. 5 Organizacja procesu kształcenia kadry wspierającej

Za organizację kształcenia kadry wspierającej odpowiadają bezpośredni przełożeni. Zadaniem przełożonych jest przede wszystkim przygotowanie kadry wspierającej do pełnienia funkcji przed jej podjęciem. Przeszkolenie kadry wspierającej do funkcji może odbywać się w formie pracy indywidualnej, szkoleń wewnętrznych organizacji oraz szkoleń zewnętrznych. Przeszkolenie kadry wspierającej musi zawierać podstawowe informacje o celach i metodach pracy ZHP.

W zakresie kształcenia kadry wspierającej Główna Kwatera ZHP odpowiada za cykliczną organizację szkoleń lub warsztatów osób zajmujących się promocją, PR i rzeczników prasowych oraz księgowych i osób odpowiedzialnych za pozyskiwanie środków finansowych oraz osób pełniących funkcję członków organów kontrolnych podmiotów zależnych od ZHP. Szkolenia te nie są obowiązkowe dla kadry posiadającej wykształcenie lub doświadczenie w tym zakresie, uzyskane poza ZHP.

Możliwe jest delegowanie uprawnień do prowadzenia kursów do niższych jednostek organizacyjnych, jeżeli jednostki te spełniają określone standardy dotyczące kadry kursu i liczby uczestników.

3. PEŁNIENIE FUNKCJI I PRACA PRZEŁOŻONEGO Z KADRĄ

Pełnienie funkcji oraz praca przełożonego z kadrą są elementami systemu pracy z kadrą, pozwalającymi na doskonalenie przez zdobywanie doświadczenia. Efektem nabywania doświadczeń jest polepszenie jakości pracy kadry.

Relacje przełożony - podwładny w ZHP charakteryzują się braterstwem i wzajemnością oddziaływań. Jest to relacja nacechowana wzajemnym szacunkiem i uznaniem swoich kompetencji. Przełożony powinien w naturalny sposób świadomie budować autorytet, rozwijać kompetencje i umiejętności lidarskie, wykorzystując własny przykład osobisty.

3.1. Praca przełożonego z kadrami uwzględnia:

- **przed mianowaniem na funkcję:** weryfikację kandydata pod względem przygotowania do pełnienia funkcji (w tym spełnienia wymagań formalnych i predyspozycji, postawy wynikającej z Przyrzeczenia i Prawa Harcerskiego), uzgodnienie opisu funkcji,
- **mianowanie na funkcję:** delegowanie zadań i uprawnień, a następnie powołanie na funkcję w rozkazie,
- **w trakcie pełnienia funkcji:** bieżące wspieranie kadry w indywidualnym rozwoju i pracy nad sobą oraz sprawowaniu funkcji, nadzór nad realizacją zadań, wspieranie w indywidualnym rozwoju (stopnie harcerskie i instruktorskie, Instruktorska Ścieżka Rozwoju, w tym mapa kompetencji, szkolenia, miana kadry wspierającej), ewaluacja (ocena, wyciąganie wniosków), nagradzanie za osiągnięcia,
- **w okresie poprzedzającym zakończenie czasu pełnienia funkcji:** wsparcie w podjęciu decyzji o zmianie funkcji, przedłużeniu służby lub odejściu,
- **na etapie zakończenia służby na funkcji:** podsumowanie i ocenę, wnioski z pełnienia funkcji, podziękowanie za służbę, nakreślenie możliwości dalszego rozwoju przez podjęcie służby na innej funkcji.

3.2. Zasady pracy przełożonego z kadrami

Obowiązkiem przełożonego jest:

- stała praca z Prawem i Przyrzeczeniem Harcerskim z kadrami,
- kształtowanie postaw kadry wychowawczej w duchu Przyrzeczenia i Prawa Harcerskiego i z wykorzystaniem Harcerskiego Systemu Wychowawczego, tak aby w swojej pracy wychowawczej kadra oddziaływała poprzez osobisty przykład,
- motywowanie kadry do doskonalenia w pełnieniu funkcji,
- motywowanie kadry wychowawczej do rozwoju przez zdobywanie stopni harcerskich i instruktorskich (a po zwieńczeniu tej drogi zdobyciem stopnia harcmistrza - do dalszego rozwoju instruktorskiego),
- angażowanie kadry w zadania, będące wyzwaniem, pozwalające na realizowanie aspiracji na innym polu niż pełniona funkcja,
- docenianie osiągnięć przez korzystanie z różnych form nagradzania,
- utrzymywanie stałego kontaktu przełożonego z podwładnym, nastawionego na bieżące podsumowanie działań, wyznaczanie nowych celów, rozwiązywanie problemów i wyciąganie wniosków.

3.3. Motywowanie

Źródła motywacji są różne i zawsze są zindywidualizowane. Kluczowa jest motywacja wewnętrzna - naturalna i najsilniej mobilizująca do działania, wynikająca z poczucia realizacji w harcerstwie ważnych celów i zadań, wspólnego systemu wartości, poczucia wspólnoty i spójności idei harcerskiej i praktyki codziennego działania.

Zadaniem każdego przełożonego jest stworzenie takich warunków do pracy kadry, by nieustająco pobudzać jej chęć do działania, rozwoju i zadowolenia z pełnionej służby.

Podstawowe zasady motywowania kadry:

1. Odpowiedzialność przełożonych za stałe budowanie motywacji zewnętrznej oraz stwarzanie dogodnych warunków i atmosfery do wzmacniania motywacji wewnętrznej.
2. Budowanie poczucia przynależności do kadry, w której dominują relacje braterskie, autentyczne, wynikające z wzajemnego szacunku i otwartości. Pomocne w tym są kręgi instruktorskie.
3. Budowanie poczucia rzeczowej, szczerzej i uczciwej oceny wykonywanych zadań.
4. Wyrażanie uznania dla szczególnych osiągnięć.
5. Podziękowanie za pełnioną służbę.
6. Umożliwianie indywidualnego i nieustającego rozwoju kadry przez stwarzanie jej warunków do podejmowania nowych, bardziej odpowiedzialnych funkcji i zadań oraz do korzystania z różnych form kształcenia.
7. Połączenie stałych harcerskich działań z zasadą wprowadzania wciąż nowych elementów i form atrakcyjnych dla kadry.
8. Rozpoznanie potrzeb indywidualnych każdego członka kadry.
9. Świadomość lidera, że jego autorytet nie wynika ze sprawowanej funkcji, lecz z dotychczasowej postawy i drogi instruktorskiej.

3.4. Wsparcie drużynowych - najważniejszej kadry ZHP

Kluczową rolę w organizacji odgrywają drużynowi. Celem pracy pozostałej kadry jest wspieranie drużynowych, podnoszenie ich kwalifikacji, kształtowanie osobowości oraz stwarzanie warunków do pracy wychowawczej. W ZHP drużynowych wspiera kadra hufców, kadrę hufców - kadra chorągwi, a kadrę chorągwi - kadra Głównej Kwatery ZHP.

Ważną rolę we wspieraniu pracy drużynowych odgrywają szczepy. Zapewniają integrację kadry i budują wspólnotę na poziomie środowiska harcerskiego. Pomagają zorganizować obóz. Dzięki zapewnieniu przez szczep funkcjonowania ciągu wychowawczego, praca drużynowych jest bardziej efektywna. Komendant hufca odpowiada za zapewnienie ciągu wychowawczego między drużynami/gromadami niedziałającymi w szczepach. Ponadto hufiec zapewnia indywidualne wsparcie każdemu drużynowemu, w tym pomoc w przygotowaniu do funkcji kolejnych instruktorów.

4. SAMOKSZTAŁCENIE I PRACA NAD SOBĄ

Praca z kadrą w organizacji zakłada również pobudzanie członków kadry do pracy nad sobą i samokształcenia. Ważną rolę w tym sposobie doskonalenia się pełnią stopnie harcerskie, stopnie instruktorskie, IŚR, mapa kompetencji, miana kadry wspierającej oraz harcerskie książki i media.

4.1. Stopnie harcerskie

Na etapie pozyskiwania dla organizacji młodej kadry szczególną rolę pełnią stopnie harcerskie, a przede wszystkim stopnie wędrownicze. Przez stopniowe wprowadzanie do nich elementu stałej służby, pełnionej również na rzecz własnej organizacji, wzmacniamy w harcerzach starszych i wędrownikach potrzebę podejmowania coraz trudniejszych funkcji w organizacji.

Szczegółowe zasady zdobywania stopni harcerskich znajdują się w regulaminie „System stopni harcerskich”.

4.2. Stopnie instruktorskie

Stopnie instruktorskie wyznaczają drogę rozwoju instruktorskiego, a ich celem jest kształtowanie instruktorów-wychowawców. Odzwierciedlają wiedzę, dojrzałość społeczną, umiejętności wychowawcze i doświadczenie instruktora zgodne z ideą stopnia. Zdobywanie wyższego stopnia nie wymaga pełnienia funkcji na wyższym poziomie struktury ZHP, wymaga jednak umiejętności coraz szerszego patrzenia na działania organizacji. Próba instruktorska prowadzi do dojrzalszego zrozumienia celów wychowawczych harcerstwa oraz polega na dążeniu do mistrzostwa w posługiwaniu się Harcerskim Systemem Wychowawczym w działaniu od stopnia przewodnika do harcmistrza.

ZHP stwarza członkom organizacji dogodne warunki do zdobywania stopni instruktorskich dzięki pracy komisji stopni instruktorskich oraz kształceniu opiekunów prób. Szczegółowe informacje na temat zdobywania stopni instruktorskich i funkcjonowania KSI znajdują się w dokumencie „System stopni instruktorskich”.

4.3. Indywidualne ścieżki rozwoju

Jednym z elementów pracy z kadrami, zapewniającym jej ciągłość i celowość jest Indywidualna Ścieżka Rozwoju. ÍSR jest narzędziem planowania rozwoju kadry, uwzględniającym predyspozycje osobowościowe oraz zadania, których osoba pełniąca funkcję ma się podjąć w ustalonym czasie. ÍSR jest tworzona dobrowolnie przez zainteresowanego przy wsparciu przełożonego lub opiekuna. Polega na wspólnym zaplanowaniu drogi rozwoju w wybranych płaszczyznach (rozwoju osobistym, przygotowaniu do funkcji wychowawczej lub wspierającej, zdobywaniu kompetencji i uprawnień, udziale w szkoleniach, które mają wspierać dochodzenie w wybranych płaszczyznach do mistrzostwa), realizacji zamierzeń oraz wspólnym podsumowaniu. Proces ten może być cykliczny (np. co rok). ÍSR jest niezależna od zdobywania stopnia instruktorskiego, lecz może inspirować do jego zdobywania. Może być traktowana szerzej, np. jako długoterminowy plan rozwoju danej osoby, którego częścią jest rozwój instruktorski poprzez stopnie instruktorskie, jak i być ścieżką realizacji konkretnego krótkoterminowego celu. Ważnym narzędziem wspierającym instruktorów w realizacji ÍSR może być mapa kompetencji, która określając ścieżki dojścia do odpowiedniego poziomu kompetencji, umożliwiłaby kadrze rozwój w konkretnej dziedzinie wiedzy lub harcerskiego działania. ÍSR zapewnia tym samym również rozwój kadry wspierającej oraz tej, która już zakończyła zdobywanie stopni instruktorskich (harcmistrzowie) lub ma przerwę w ich zdobywaniu. ÍSR może być pomocna w planowaniu pracy z kadrami przez harcerskie komendy.

Plan ÍSR w swoim ostatecznym kształcie powstaje podczas indywidualnej rozmowy z przełożonym/opiekunem i na indywidualnym spotkaniu jest również podsumowywana jego realizacja. Szczegółowe zasady działania narzędzia ÍSR znajdują się w dokumencie „Zasady funkcjonowania Indywidualnej ścieżki rozwoju”.

4.4 Miana kadry wspierającej

Miana określają stopień kompetencji kadry jedynie w zakresie zagadnień wspierających działanie wychowawcze organizacji, takich jak np. promocja, finanse, zarządzanie majątkiem. Są stopniowalne i mogą być ścieżką rozwoju zarówno kadry wspierającej, jak i wychowawczej w zakresie kompetencji specjalistycznych. Podstawą zdobywania mian kadry wspierającej jest mapa kompetencji. Kadra wspierająca powinna rozwijać swoją specjalistyczną wiedzę w powiązaniu z obszarem „wiedzy o ZHP i Harcerskim Systemie Wychowawczym”, która jest wsparciem w zrozumieniu celów i sposobu działania ZHP. Szczegółowe zasady zdobywania mian znajdują się w „Regulaminie mian kadry wspierającej”.

4.5. Mapa kompetencji

Mapa kompetencji jest narzędziem tworzonym przez specjalistów, wspierającym indywidualny rozwój kadry w zakresie kompetencji specjalistycznych mających na celu wsparcie procesu wychowania prowadzonego w gromadach i drużynach. Kolejne poziomy rozwoju według mapy kompetencji oznaczają coraz wyższy poziom wiedzy i umiejętności z danej dziedziny, nie są natomiast powiązane z działaniem na coraz wyższych szczeblach struktury ZHP.

Kadra wspierająca powinna rozwijać swoją specjalistyczną wiedzę w powiązaniu z obszarem „wiedzy o ZHP i Harcerskim Systemie Wychowawczym”, która jest wsparciem w zrozumieniu celów i sposobu działania ZHP. Szczegółowe zasady działania narzędzia Mapa Kompetencji znajdują się w „Regulaminie mian kadry wspierającej”

4.6 Odznaka Kadry Programowej

OKP jest potwierdzeniem kwalifikacji w zakresie tworzenia, prowadzenia i ewaluacji pracy programowej w ZHP. Szczegółowe zasady zdobywania OKP znajdują się w dokumencie „Zasady wspierania programowo-metodycznego drużynowych w ZHP”.

4.7 Odznaka Kadry Kształcącej

OKK jest potwierdzeniem kompetencji kadry w zakresie kształcenia odzwierciedlającym poziom wiedzy, umiejętności i doświadczeń kadry zajmującej się procesem kształcenia w ZHP. Szczegółowe zasady zdobywania OKK znajdują się w dokumencie „Kształcenie kadry w ZHP”.

4.8. Książki i media harcerskie

Ważnym elementem samokształcenia jest korzystanie przez kadre z wiedzy zawartej w książkach o tematyce harcerskiej, prasie harcerskiej i internetowych portalach tematycznych oraz udział w dyskusjach prowadzonych w prasie harcerskiej i na forach internetowych. Zadania stojące w tym względzie przed organizacją to w szczególności:

- inspirowanie autorów do pisania na temat metodyki, programu, historii harcerstwa itd.,
- wydawanie nowych książek i wznawianie starych - w miarę możliwości udostępnianie książek w wersjach elektronicznych,

- zamieszczanie w Internecie materiałów wypracowanych w ramach prób na stopnie instruktorskie oraz zdobywanych uprawnień,
- zapewnianie instruktorom możliwości korzystania z biblioteczek zawierających przede wszystkim publikacje na temat pracy metodą harcerską,
- wydawanie czasopism harcerskich (najlepiej w wersjach elektronicznych) dostępnych dla jak najszerszego kręgu kadry,
- prowadzenie portali tematycznych i internetowej platformy do dyskusji kadry.

VII. EWALUACJA „SYSTEMU PRACY Z KADRĄ”

„System pracy z kadrami” jest ogólnozwiązkowym standardem regulującym sposób pracy z kadrami w Związku Harcerstwa Polskiego. Celem jego ewaluacji jest określenie skuteczności i jakości wdrożenia systemu pracy z kadrami w harcerskich komendach oraz zgodność tych działań z kierunkami pracy z kadrami. Główna Kwatera odpowiada za szczegółowe narzędzie określające wskaźniki - ilościowe i jakościowe oceny systemu, tak aby możliwa była ich analiza porównawcza. Dane z ewaluacji będą zbierane corocznie na poziomie wszystkich harcerskich komend. Wyniki ewaluacji Główna Kwatera ZHP będzie przedstawiać Radzie Naczelnej ZHP i udostępniać kadrze ZHP do dnia 30 marca każdego roku.