

**Uchwała XXXVII Zjazdu Nadzwyczajnego ZHP
z dnia 4 grudnia 2011 r.
w sprawie przyjęcia i trybu wprowadzenia
Strategii rozwoju ZHP na lata 2012-2017**

1. XXXVII Zjazd Nadzwyczajny ZHP przyjmuje *Strategię rozwoju ZHP na lata 2012-2017*, która wyznacza kierunki działań dla wszystkich harcerskich komend w latach 2012-2017. *Strategia rozwoju* stanowi załącznik do niniejszej uchwały.
2. Harcerskie komendy są zobowiązane w terminach wyznaczonych przez zapisy strategii opracować, przedyskutować a następnie przyjąć plany operacyjne zgodnie z opisem zasad wprowadzenia strategii, zawartym w załączniku do niniejszej uchwały.
3. XXXVII Zjazd Nadzwyczajny ZHP zobowiązuje Radę Naczelną ZHP i Główną Kwaterę ZHP do systematycznej ewaluacji postępów wdrażania i realizowania obowiązującej strategii. W przypadku konieczności dokonania zmian w strategii, wynikających z prowadzonej ewaluacji, wprowadza je Rada Naczelna ZHP na wniosek Głównej Kwatery ZHP.
4. XXXVII Zjazd Nadzwyczajny ZHP zobowiązuje Główną Kwaterę ZHP do opracowania raportu z wdrożenia strategii i przedstawienia go na następnym Zjeździe ZHP.
5. XXXVII Zjazd Nadzwyczajny ZHP podkreśla postawienie drużynowego i drużyny w centrum nowej *Strategii rozwoju ZHP* oraz zwraca uwagę harcerskim komendom, że spójne realizowanie jednej strategii Związku poprzez plany operacyjne, wynikające z tej strategii, będzie podstawowym warunkiem pozytywnych zmian naszej organizacji.
6. XXXVII Zjazd Nadzwyczajny ZHP zobowiązuje Główną Kwaterę ZHP do opracowania poradnictwa dla komend chorągwi i komend hufców w zakresie przygotowania planów operacyjnych do dnia 30 kwietnia 2012 r.
7. XXXVII Zjazd Nadzwyczajny ZHP zobowiązuje Główną Kwaterę ZHP do umieszczenia do dnia 30 kwietnia 2012 r. na stronie internetowej www.strategia.zhp.pl wszystkich dokumentów źródłowych, które posłużyły do przygotowania projektu strategii.

Przewodniczący
XXXVII Zjazdu Nadzwyczajnego ZHP

hm. Rafał M. Socha

STRATEGIA ROZWOJU ZHP NA LATA 2012-2017

I. WPROWADZENIE DO STRATEGII

Zasady wdrażania strategii ZHP na poziomie poszczególnych harcerskich komend

ZHP na lata 2012-2017 przyjmuje 5 kierunków strategicznych do realizacji w całym Związku i na wszystkich jego poziomach organizacyjnych.

Podstawowym źródłem sukcesu strategii jest jej spójne realizowanie przez wszystkie chorągwie ZHP, w taki sam sposób i w takim samym terminie, zaś czynnikiem decydującym jest jej znajomość przez jak największą część kadry ZHP, w tym szczególnie przez drużynowych.

Każda harcerska komenda zobowiązana jest dokonać analizy sytuacji na terenie swojego działania w zakresie 5 kierunków strategicznych. Sposób dokonania analizy winien przebiegać następująco (na przykładzie kierunku „Dobry program”):

- jak u nas dzisiaj wygląda praca z programami drużyn w hufcu?
- jak nasi drużynowi są wspierani przez hufiec w tworzeniu programu drużyny?
- kto w komendzie hufca przede wszystkim zajmuje się wsparciem drużynowych w tworzeniu, realizacji i ewaluacji programu drużyny?
- czy można prowadzić pracę śródroczną bez zatwierdzonego programu drużyny?
- jak nasza chorągiew wspiera hufce w przygotowaniu instruktorów/członków komend hufców do pracy z drużynowymi w zakresie programu drużyny?

Zebrany materiał oceniający bieżącą sytuację służy jako punkt wyjścia do stworzenia spisu konkretnych działań, które polepszą sytuację danej harcerskiej komendy w zakresie każdego z 5 kierunków strategicznych.

W ten sposób powstanie plan operacyjny do Strategii ZHP na dany rok dla konkretnego hufca lub chorągwi.

W kolejnym roku działania strategii, dokonując analizy sytuacji bieżącej, uwzględnić należy podsumowanie wyników realizacji poprzedniego planu operacyjnego.

Plan operacyjny hufca lub chorągwi winien zakładać roczną perspektywę realizacji zadań na dany rok kalendarzowy, uwzględniając konieczność corocznego podsumowania realizacji planu i powinien być zatwierdzany:

- przez komendę hufca do końca listopada,
- przez radę chorągwi do końca grudnia.

Plan operacyjny hufca lub chorągwi musi zawierać:

- nawiązanie do każdego z 5 kierunków strategicznych,
- nazwę zadania operacyjnego,
- sposób pomiaru stopnia realizacji zadania,
- czas wykonania,
- źródła finansowania zadania,
- wskazanie osoby lub zespołu odpowiedzialnego za wykonanie zadania.

Prawidłowe wdrożenie *Strategii rozwoju ZHP na lata 2012-2017* zakłada:

- coroczne przyjęcie planu operacyjnego hufca lub chorągwi do strategii rozwoju ZHP, opracowanego przez komendę hufca lub radę chorągwi i komendę chorągwi na podstawie *Strategii rozwoju ZHP na lata 2012-2017*,
- coroczną ewaluację planu operacyjnego przez komendę hufca oraz radę chorągwi i komendę chorągwi,
- ewaluację realizacji planów operacyjnych na zjazdach zwykłych i sprawozdawczych hufców i chorągwi oraz ewaluację aktualnej *Strategii rozwoju ZHP* na zjeździe ZHP.

Plan operacyjny chorągwi powstaje jako wynik analizy sytuacji dokonanej na poziomie chorągwi oraz podsumowania efektów działania planów operacyjnych hufców danej chorągwi.

Indywidualny charakter strategicznych działań w hufcu i chorągwi

Realizacja *Strategii rozwoju ZHP 2012-2017* zakłada indywidualizację działań poprzez tworzenie szczegółowych planów operacyjnych hufców i chorągwi. Plany operacyjne hufców i chorągwi przekładają ogólne systemowo kierunki strategiczne uchwalone przez zjazd ZHP na konkretne problemy każdego hufca i chorągwi.

II. STRATEGIA ROZWOJU ZHP NA LATA 2012-2017

Założenia ogólne

1. *Strategia rozwoju ZHP* stawia drużynowego w centrum zainteresowania całej organizacji.
2. Wszystkie cele strategiczne, przyjmowane przez organizację, mają sens tylko wtedy, jeśli w wyniku ich realizowania poprawi się wsparcie organizacji dla drużynowego.
3. Strategia posiada graficzną formę opisującą główne cele ZHP - jest zwięzła i czytelna dla każdego drużynowego ZHP.

Kierunki strategiczne

1. Dobry program drużyny

Analiza sytuacji obecnej:

- wiele drużyn nie działa zgodnie z metodą harcerską,
- definicja programu ZHP nie jest obecnie jednoznaczna - częste jest twierdzenie, że program ZHP powstaje w Głównej Kwaterze ZHP, że program drużyny to zbiór imprez hufcowych,
- dokument „Zasady wsparcia programowo-metodycznego drużynowych“ został wprowadzony w kwietniu 2011 r., lecz nie jest jeszcze powszechnie znany,
- drużynowy przeważnie nie otrzymuje wsparcia w hufcu w tworzeniu i ewaluacji programu drużyny,

- w komendzie hufca zazwyczaj nie ma nikogo, kto zajmuje się wyłącznie wsparciem drużynowym w zakresie programu drużyny.

Cel strategiczny:

- Program ZHP powstaje w drużynie jako wynik analizy wychowawczych potrzeb harcerzy. Drużyna działa zgodnie z metodą harcerską. Ma własny program zgodny z Prawem Harcerskim, Misją ZHP i podstawami wychowawczymi, odpowiadający na potrzeby, zainteresowania, dający możliwości rozwoju. Konieczne jest systemowe zapewnienie wsparcia drużynowego na poziomie hufca w:
 - tworzeniu, realizacji i ewaluacji programu drużyny,
 - działaniu drużyny zgodnie z odpowiednią metodyką.
- Wprowadzenie obowiązku wyboru do komendy hufca, komendy chorągwi i Głównej Kwatery ZHP zastępcy komendanta/Naczelnika ZHP ds. programowych lub członka komendy/Głównej Kwatery ds. programowych.
- Do obowiązków tej osoby należy zapewnienie (bezpośredniego lub pośredniego) wsparcia drużynowemu, a więc praca z programami drużyn (np. poprzez system namiestnictw, referatów i wydziałów metodycznych, poprzez tworzenie hufcowego systemu opiekunów drużyn zatwierdzających programy i udzielających wsparcia na wszystkich etapach pracy z programem drużyny). Nie należy mylić takiego zakresu obowiązków z tworzeniem niezależnego od programów drużyn kalendarium imprez hufca, chorągwi i ZHP.

Pomiar osiągnięcia celu:

- wszystkie drużyny pracują zgodnie z metodą harcerską,
- wdrożenie dokumentu „Zasady wsparcia programowo-metodycznego drużynowych“,
- wprowadzenie zastępcy komendanta/Naczelnika ds. programowych lub członka komendy/ Głównej Kwatery ds. programowych, we wszystkich hufcach, chorągwiach i w Głównej Kwaterze ZHP,
- opracowanie i wdrożenie wytycznych do działań programowych w hufcu, chorągwi i Głównej Kwaterze ZHP,
- zbieranie i upowszechnianie najlepszych programów drużyn w formie ogólnodostępnej biblioteki programów drużyn,
- wprowadzenie poradnictwa w zakresie tworzenia, realizacji i ewaluacji programu drużyny,
- wprowadzenie poradnictwa w zakresie organizacji wsparcia drużynowego w programowaniu.

2. Prosta dokumentacja, e-zhp

Analiza sytuacji obecnej:

- ilość dokumentacji przytłacza drużynowego i większość instruktorów,
- istniejące dokumenty były tworzone na przestrzeni wielu lat i adresowane do innej liczebnie organizacji,
- część dokumentów nie uwzględnia podwójnej osobowości prawnej chorągwi.

Cel strategiczny:

- Czytelna i prosta dokumentacja. Zredukowanie ilości dokumentów w pracy

instruktora. Opracowanie i przyjęcie minimum potrzebnych dokumentów, przy jednoczesnym unieważnieniu obowiązujących do tej pory wewnętrznych regulacji (tzw. opcja zerowa).

- Wdrożenie elektronicznego obiegu dokumentów.
- Podniesienie czytelności, dostępności i funkcjonalności elektronicznej ewidencji ZHP.

Pomiar osiągnięcia celu:

- opracowanie zasad „opcji zerowej“ na każdym poziomie działania organizacji,
- wdrożenie elektronicznego obiegu dokumentów we wszystkich jednostkach,
- wdrożenie zasad konsultacji dokumentów związkowych na wszystkich poziomach organizacji przez instruktorów, wdrożenie mechanizmu ciągłych zmian,
- rozwój funkcjonalności oraz czytelności elektronicznej ewidencji ZHP.

3. Motywowanie i promowanie kadry

Analiza sytuacji obecnej:

- aktualny system motywowania kadry do działania nie jest skuteczny - w Związku brakuje instruktorów i drużynowych,
- drużynowi i instruktorzy, szczególnie pełniący funkcje społecznie, nie są znani i uznawani za autorytety,
- brak w Związku skutecznego systemu ewaluacji działań instruktorów i ich oceny,
- najlepiej działający drużynowi i instruktorzy nie są wystarczająco promowani poza organizacją,
- system pracy z kadrami jest w trakcie wdrażania.

Cel strategiczny:

- Mamy zmotywowaną kadrę, która ma doprecyzowany cel działania, wie, po co wykonuje każde swoje zadanie, jaki sposób jest najlepszy do osiągnięcia celu i czuje satysfakcję z podejmowanych wyzwań.
- Kadra ma poczucie wsparcia swoich działań i rozwoju własnego w organizacji.
- Instruktorzy czują dumę z pełnienia funkcji instruktorskich w ZHP, która wynika z pozytywnego wizerunku instruktora zarówno wewnątrz ZHP, jak i w społeczeństwie.

Pomiar osiągnięcia celu:

- system pracy z kadrami jest wdrożony w harcerskich komendach,
- przyrost liczby drużynowych przeszkolonych do funkcji, egzekwowanie wymogu przeszkolenia do funkcji przed mianowaniem na funkcję drużynowego,
- wzrost liczebny ZHP,
- wydłużenie średniego czasu pełnienia funkcji drużynowego do minimum 3 lat,
- opracowanie i wdrożenie systemu motywacji i promocji kadry w ZHP,

- opracowanie zasad promowania najlepszej kadry w środowisku działania hufca, chorągwi i poziomu centralnego,
- wprowadzenie systemowych rozwiązań uznawania uprawnień związkowych poza ZHP na poziomie centralnym i/lub regionalnym,
- większość nowych harcmistrzów ukończyła kursy harcmistrzowskie.

4. Lepszy stan i czytelność finansów

Analiza sytuacji obecnej:

- organizacja posiada długi zagrożające jej funkcjonowaniu,
- drużynowi i instruktorzy nie utożsamiają się z kłopotami finansowymi organizacji na poziomie swojego działania,
- brak systematycznej pracy ze składką,
- raportowanie finansowe w Związku jest nieczytelne i niezrozumiałe dla przeciętnego drużynowego i instruktora.

Cel strategiczny:

- Należy wzmocnić świadomość odpowiedzialności finansowej za organizację wśród wszystkich członków.
- Każdy drużynowy powinien znać sytuację finansową Związku i aktywnie przyczynić się do jej poprawy.
- Konieczne jest wdrożenie bieżącej pracy ze składką członkowską oraz pozyskiwaniem środków.
- Gospodarowanie przychodami i kosztami oraz majątkiem na wszystkich szczeblach organizacji powinno być jawne i czytelne dla wszystkich instruktorów.
- Korzystanie ze wsparcia dostępnego obecnie dla podmiotów ekonomii społecznej.

Pomiar osiągnięcia celu:

- opracowanie i wdrożenie rozwiązań informujących drużynowych i instruktorów o sytuacji finansowej Związku na każdym poziomie jego działania,
- coraz większa część środków przeznaczana jest na podniesienie jakości programu drużyn,
- opracowanie i wdrożenie sposobów pracy ze składką członkowską na każdym poziomie działania Związku,
- opracowanie sposobów włączania drużynowych w prace nad budżetem hufca,
- opracowanie akcji społecznej do wewnątrz Związku, której wynikiem byłoby większe utożsamianie się, szczególnie drużynowych, z finansową sytuacją organizacji,
- osoby prawne w ZHP zredukują swoje długi w stosunku do zobowiązań na dzień 31 grudnia 2011 r.,
- inicjowanie dla drużynowych i instruktorów akcji, prowadzących do wypracowania środków na aktywne zmniejszenie zadłużenia całej organizacji.

5. Przyjazna struktura

Analiza sytuacji obecnej:

- struktura ZHP nie jest w stanie wywiązać się z zadań, jakie Statut ZHP stawia przed każdą harcerską komendą,
- struktura nie uwzględnia dzisiejszej wielkości organizacji.

Cel strategiczny:

- Zdefiniowanie zadań każdego szczebla struktury ZHP i dostosowanie jej do aktualnej liczebności i potrzeb Związku, najpóźniej do następnego zjazdu ZHP,
- Wykorzystanie szczepe lub związku drużyn jako pośredniej struktury wzmacniającej ciąg wychowawczy.

Pomiar osiągnięcia celu:

- opracowanie, wdrożenie i ewaluacja stopnia realizacji zadań przez wszystkie istniejące poziomy organizacji,
- opracowanie poradnictwa i wsparcia dla tworzenia szczepeów,
- opracowanie kilku autorskich projektów zadań dla poszczególnych poziomów struktury organizacji i ich upowszechnienie na poziomie lokalnym i centralnym,
- opracowanie zadań nowej struktury na podstawie projektów autorskich do adaptacji w Statucie ZHP.