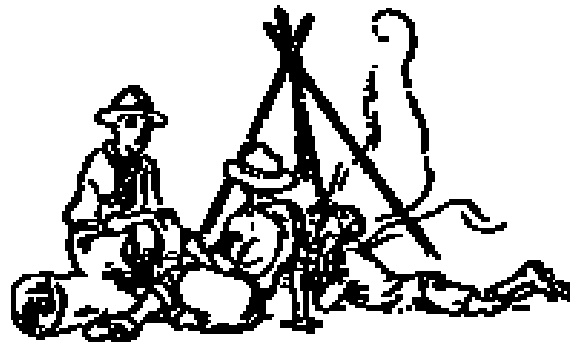


# Drużynowy - wódz

## System kierowania drużyną harcerską



sam. Magdalena Bogucka

## Spis treści

Spis treści.....	2
1.Wstęp.....	3
2.Jak zostać wodzem?.....	4
3.Idealny drużynowy jako: dobry organizator, świadomy członek ZHP, wychowawca.....	7
4.Style kierowania grupą.....	13
5.Drużynowy harcerski a drużynowy starszoharcerski.....	15
6.System zastępowy.....	18

## 1. Wstęp

Pamiętam doskonale, gdy po raz pierwszy zawitałam na zbiórce harcerskiej. Oczarowana panującym tam nastrojem chyba od razu czułam, że ta „przygoda” nie skończy się szybko. Z czasem pochłonął mnie bez reszty tryb harcerskiego życia. Istotne zaczęły być wartości, poszukiwanie ideału i dążenie do niego. Otwarcie i z pełnym przekonaniem mogę powiedzieć, że zostałam ukształtowana przez Związek Harcerstwa Polskiego. Stał się dla mnie wskazówką i siłą napędową. A co było potem... Przytoczę fragment książki Leopolda Ungeheuera *„Poczucie pewności własnych wartości, swoich sił, każe Mu oglądać się na gromadę bliźnich, nie zawsze znających Hasło. Każe mu krzyknąć całą pierśią przepelnioną uczuciem bliskości szczęścia- ideału- Za mną! Hura! Rodzi się Wódz”*

Pewnego dnia zawisnął na moim ramieniu granatowy sznur drużynowej i po raz kolejny wszystko nabrało zupełnie nowego znaczenia. Przerażona nowymi obowiązkami, przytłoczona odpowiedzialnością nie zdawałam sobie sprawy z treści zawartych w „Deklaracji ideowej”: *„Najważniejszym i bezpośrednim wychowawcą w ZHP jest drużynowy. Osobisty przykład, stosowanie metody harcerskiej, wierność harcerskim ideałom w codziennym życiu czyni drużynowego świadomym swej roli wychowawcą”*.

Z biegiem czasu, z chwilą nabywania kolejnych doświadczeń w kierowaniu grupą, a nade wszystko dzięki moim Przewodnikom po instruktorskiej ścieżce, strach ustępował miejsca owej świadomości, która zaczęła nadawać sens życiu. Świadomości, która przestała przerażać a zaczęła wyznaczać kolejne cele, dawać satysfakcję i szczerą radość. Pojawił się imperatyw ... *„Będziemy szli nieprzerwanie/ w ulewie, skwarze, huraganie/ (...) upalne lata, mroźne zimy/ będziemy szli - nie zawrócimy”*. Drużynowy - wódz!

Właśnie o tym jest ten materiał- pisany o drużynowym, dla drużynowych, przez drużynową. Jest zebraniem mojej wiedzy o warsztacie drużynowego, którą zyskałam głównie dzięki próbie przewodnikowskiej, a także poprzez pracę z drużyną, przez udział w kursach oraz przez rozmowy, rozmowy, rozmowy...

Czuwaj!

Sam. Magdalena Bogucka

## 2. Jak zostać wodzem?

Lider - termin ten zwłaszcza w ostatnich latach stał się niezwykle popularny. O tym jak zostać liderem czy jakie są jego cechy i umiejętności rozpisują się podrzędne czasopisma oraz poważni autorzy podręczników psychologicznych.

Robert B. Woyach w książce „Jak zostać przywódcą” wyszczególnił podstawowe zadania przywódcy, od których zależy sukces grupy.

Pozwolę sobie odnieść te zadania oraz charakterystykę lidera do obrazu i celów drużynowego w ZHP.

### ➤ KSZTAŁTOWANIE WIZJI I CELÓW - WIZJONERSTWO

*Jest to złożony zespół umiejętności obejmujących między innymi umiejętność określania potrzeb i możliwości, przekładania poczucia sensu i misji na słowa, formułowania na podstawie tej wizji konkretnych celów i angażowania innych ludzi w proces kształtowania wizji tak, by poczuli się z nią związani.*

Odnosząc tę cechę lidera do drużynowego ZHP należy rozgraniczyć role drużynowego w poszczególnych pionach. Zupełnie inaczej wizjonerstwo przebiega u zuchów, gdzie drużynowy to prawdziwy wódz. To on decyduje o kierunkach rozwoju członków gromady. W drużynie harcerskiej drużynowy to przywódca i autorytet oraz główny inicjator przedsięwzięć realizowanych przez harcerzy. Drużynowy starszoharcerski nie może narzucać swojego systemu przekonań i poglądów. Wychowanie może odbywać się tylko przez szczerą i autentyczne poszukiwanie mądrości życiowych przez harcerzy pod kierunkiem drużynowego, jest on zatem przewodnikiem w poszukiwaniach. Drużynowy wędrowniczy to taki typowy lider, przywódca, obdarzony zaufaniem przez wędrowników. Jest wybierany przez drużynę, jest pierwszym wśród równych. Jego zadaniem jest koordynacja pracy drużyny i reprezentowanie jej interesów na zewnątrz.

### ➤ ROZSTRZYGANIE KONFLIKTÓW- NEGOCJOWANIE.

*Nie wszystkie decyzje można podjąć na drodze konsensusu. Niektóre konflikty dotyczące celów i priorytetów mogą paraliżować grupę. Kiedy do nich dojdzie niszczą też solidarność grupową i zaangażowanie członków. Wszystkie grupy potrzebują przywódców, którzy są umiejętnymi negocjatorami. Umiejętność takiego negocjowania, by wszystkie strony poczuły, że coś zyskały, może mieć podstawowe znaczenie dla konsolidacji grupy.*

Rozstrzyganie konfliktów - drużynowy ma w tej dziedzinie spory zbiór sposobów, do których zaliczyć można:

- ✓ „spotkanie w milczeniu” - technika ta polega na zamknięciu obu stron konfliktu na długi czas w jednym pomieszczeniu z zakazem wypowiedzania jakichkolwiek słów,

- ✓ „postaw się w jego sytuacji” - jest to symboliczna, dokonywana w wyobraźni zamiana ról, następuje próba wyobrażenia sobie sytuacji naszego przeciwnika,
- ✓ „kruszenie obiektu”- jest to swobodne ocenianie, a nawet krytykowanie zaproponowanych rozwiązań w celu wykrycia jak największej liczby możliwych do wykonania ulepszeń,
- ✓ „plus - minus - interesujące?” - należy najpierw starać się dostrzec zalety rozpatrywanego poglądu (plusy), następnie przeanalizować jego wady i braki (minusy), a dopiero później zastanowić się, co w nim jest nowego, ciekawego, przydatnego, dającego się wykorzystać (interesujące) w ten sposób uwaga jest skoncentrowana na pomysłach, a nie na osobie,
- ✓ „oczami niezależnego fachowca” - to próba opisanego sporu i propozycja jego rozwiązania tak, jakby widział go np. kosmonauta, pedagog, ksiądz, bankier, alpinista, znajdują się wtedy zdumiewająco jasne rozwiązania,
- ✓ „wspólny cel” - małe grupy łatwo znajdują porozumienie poprzez wspólne działanie, cel musi być konstruktywny i taki, który nie przekształci się w zastępczy przedmiot sporu.

Drużynowy świadom tego jak konflikt wpływa na funkcjonowanie grupy, pragnie go rzecz jasna jak najszybciej rozwiązać. Jednak zdaje on sobie sprawę, że proces ten czasami może trwać dłuższy czas. Skłania on bowiem strony konfliktu do zastanowienia się nad swoją postawą. Nie liczy się tylko efekt końcowy- zgoda. Ważną fazą jest uświadomienie podopiecznym źródeł konfliktu, doprowadzenie, by wyciągnęli z niego jakieś wnioski. Lepsza okazuje się niejednokrotnie dłuższa a w rezultacie efektywniejsza droga, która da naszym harcerzom wskazówki na przyszłość, niż szybki pseudo-sposób

#### ➤ MOTYWOWANIE CZŁONKÓW GRUPY- TWORZENIE NAGRÓD.

*Nikt nie wiąże się z grupą na dłużej tylko dlatego, że wierzy w jej cele. Żeby zaangażowanie członków grupy pozostało silne, musi być nagradzane, nawet jeśli nagroda jest niewiele większa niż satysfakcja, że zrobiło się coś dobrego. Grupy potrzebują liderów dbających o to, by odpowiednie nagrody docierały do członków grupy w odpowiedni sposób i we właściwym czasie.*

Drużynowy ma do dyspozycji „System Nagród i Kar”. Musi jednak wiedzieć, że tylko mądre nagrody są motywujące i muszą spełniać szereg warunków, by takimi właśnie się okazały. Prawdziwym celem każdego drużynowego powinno być wypracowanie w swych podopiecznych motywacji wewnętrznej. Wówczas wszelkie działanie będzie wynikiem głębokiego przekonania o jego słuszności, będzie ono odzwierciedleniem eksploracyjnego podejścia do świata, chęci odkrywania, poszerzania horyzontów przez naszych harcerzy, którzy zbroić się będą w ten sposób w harcerską świadomość.

➤ TWORZENIE PODSTAW DO POMOCY Z ZEWNĄTRZ-  
KSZTAŁTOWANIE OBRAZU GRUPY.

*Aby osiągnąć swe cele większość grup opiera się na innych ludziach i innych grupach, od których uzyskać może pieniądze, miejsce spotkań itp. Uzyskanie pomocy zależy od tego czy jest się znanym. Większość grup w którymś momencie potrzebuje więc przywódców potrafiących ukształtować ich obraz- przedstawić grupę szerszej społeczności. Umiejętność tworzenia obrazu jest skomplikowana i wymaga od lidera aktywności na wielu polach, począwszy od uchwycenia wizerunku, który najlepiej oddaje istotę grupy i jej cele, przez twórcze komunikowanie tego wizerunku za pomocą najróżniejszych środków przekazu, skończywszy na zwróceniu na siebie uwagi ludzi zarządzających tymi środkami.*

Drużyny i gromady mają szerokie pole do popisu- festyny, akcje społeczne, święta narodowe, przekazanie Betlejemskiego Światła Pokoju. W dzisiejszych czasach, kiedy kondycja związku wyraźnie osłabła, a także wiedza ludzi „spoza” o tym czym zajmują się zuchy i harcerze jest znikoma, umiejętność propagowania NAS na zewnątrz jest przydatną umiejętnością, do rozwijania której gorąco zachęcam.

➤ POŁOŻENIE PODWALIN POD TRWAŁOŚĆ GRUPY- ZDOBYWANIE  
WIARYGODNOŚCI.

*Grupy w równej mierze potrzebują poczucia misji do spełnienia, jak i wiarygodności. Jeśli jej zabraknie, nigdy nie będą w stanie wywierać wpływu na innych ani uzyskiwać potrzebnej im pomocy. Zdobywanie zaufania jest umiejętnością zyskiwania wiarygodności.*

Drużynowy to żywy przykład postępowania. Tylko wówczas, gdy całym sobą pokazuje harcerski styl życia może stać się autorytetem grupy, która zjednoczona wspólnymi wartościami i celami zyskuje przeświadczenie o swej wiarygodności i może promieniować na zewnątrz. Podstawą wychowania harcerskiego jest oddziaływanie od wewnątrz, dlatego konieczny jest udział woli jednostki, gotowość płynąca z samej tylko chęci, co możliwe jest tylko przy pełnej świadomości harcerza i wierze w autentyczność grupy.

➤ MOBILIZOWANIE SOJUSZNIKÓW NA ZEWNĄTRZ I OBRONA GRUPY -  
RZECZNICTWO.

*Kiedy już grupy są znane na zewnątrz lub zaczynają pracować nad realizacją swych celów w szerszej społeczności, nieodmiennie napotykać opór. Wtedy grupy będą potrzebować przywódców - rzeczników.*

Sojuszników drużyny można szukać wszędzie. Może nim zostać rodzic, dyrekcja szkoły, w której odbywają się zbiórki, ksiądz z parafii. Z tak silną koalicją drużynowy może rozprzestrzeniać działalność drużyny, może zawsze

liczyć na ich pomoc, wsparcie, radę, wstawiennictwo. Nie muszę zatem wspominać jak wzmacnia środowisko działający przy nim „Koło Przyjaciół Harcerstwa”.

#### ➤ UCZENIE SIĘ ROZUMIENIA INNYCH LUDZI

*Jeśli przywódcy mają skutecznie pełnić którąkolwiek z opisanych funkcji, muszą posiadać umiejętność rozumienia ludzi.*

Wszystkie powyższe cechy są niezwykle ważne, ale właśnie ta ostatnia ma dla mnie priorytetowe znaczenie. Drużynowy musi wychodzić poza siebie, mieć szeroką perspektywę, potrafić spojrzeć oczyma swoich harcerzy. Drużynowy to ktoś, kto po prostu lubi ludzi i potrafi czerpać radość z faktu przebywania z nimi. Jest to niejako odzwierciedlenie cechy metody jaką jest- wzajemność oddziaływań. Kontakty z harcerzami powinno cechować partnerstwo. Instruktor powinien być dostępny dla harcerzy, doceniać ich, pomagać rozwiązywać problemy, budować relacje z harcerzami na zasadzie wzajemnego porozumienia.

Jak widać cechy przywódcy wymienione przez Roberta B. Woyacha mają wiele wspólnego z cechami, którymi powinien się wyróżniać drużynowy, bo w końcu to także wódz. Różnice, które się mimo wszystko znalazły dotyczą pewnych szczegółów i wynikają ze specyficzności grup, jakim przyszło przewodzić harcerskim liderom. Przywódca harcerski w moim mniemaniu ma większe znamiona człowieczeństwa, jest bliższy ludziom, ale to chyba naturalne, gdyż jego nadrzędnym celem nie jest dobro firmy a wychowanie swoich podopiecznych. Wyobrażasz sobie drużynowego gromady zuchowej jako rozpychającego się łokciami i oklaskiwanego przywódcę czy raczej jako starszego brata/siostrę z ciepłym spojrzeniem i sercem prawie na dłoni? No właśnie...

### 3. Idealny drużynowy jako: dobry organizator, świadomy członek ZHP, wychowawca.

#### Dobry organizator

Działalność drużynowego **musi** opierać się na ustalonym z góry planie pracy. Podejmowanie jakichkolwiek zadań z biegu i na ostatnią chwilę nigdy nie doprowadzi do celu, zakładając, że takowy w ogóle zostanie postawiony. Planowanie zatem to bardzo ważny proces, od którego powinno się zaczynać nasze działanie. Wyróżnia się planowanie długo- i krótkoterminowe. Podstawowe zalety planowania to:

- optymalizacja czasu pracy (powinniśmy właściwie wykorzystać czas przeznaczony na działanie),
- określenie najistotniejszych zadań i etapów ich realizacji,
- pozwala na spojrzenie wstecz, sprawdzenie, czy idziemy w dobrym kierunku i czy osiągniemy zamierzone cele,

- pozwala na pracę zespołową,
- pozwala na działanie jawne - wszyscy wiedzą, co, kiedy, przez kogo będzie wykonywane.

Przykładem pierwszego typu planowania może być np. plan pracy drużyny. Tworząc program należy zacząć do charakterystyki drużyny, warto się zastanowić jakich harcerzy mamy w drużynie?, jakie są ich mocne i słabe strony?, czym się interesują?, co lubią?. Po tym krótkim opisie następuje czas, by puścić wodze fantazji - „chcę by moja drużyna/moi harcerze byli...”. W ten sposób formułujesz cele. Każdy drużynowy musi mieć zawsze na uwadze **główny cel** harcerstwa, którym jest wychowywanie harcerzy w oparciu o Prawo i Przymierzenie Harcerskie. Gdy już wyznaczyłeś cele, możesz przejść do etapu ich realizowania poprzez planowanie sytuacji wychowawczych. Zalicza się do nich:

- zajęcia programowe,
- zadania organizacyjne,
- narzędzia metodyczne.

Planowanie krótkoterminowe to np. układanie planu festynu szkolnego, akcji naborowej, gry terenowej. Planowanie daje odpowiedzi na pytania:

- co trzeba zrobić?
- kiedy i jak należy to zrobić?
- kto ma to zrobić?

Dobry drużynowy **zawsze najpierw planuje, potem działa**. Brak planu naszych poczynań z harcerzami przypomina błądzenie nocą po lesie, bez mapy i kompasu. Owszem- gdzieś się dojdzie, ale zwykle nie tam gdzie byśmy chcieli.

**Drużynowy jest zaradny i przedsiębiorczy**, powinien wybrnąć z każdej sytuacji, bo ma głowę na karku i rozsądek, który mu podpowie najlepsze rozwiązania. Przedsiębiorczość powinna się przejawiać w aktywności drużynowego, energiczności i pomysłowości. Kreatywność to cecha na wagę złota. Drużynowy to taka studnia bez dna, z której czerpać można koncepcję gier, zabaw, zbiórek. (Druhu drużynowy, družno drużynowa - bądźcie czujni na wszelkie oznaki wypalania - to typowy proces, gdy człowiek oddaje się czemuś w 100%). Drużynowy też się bawi - a jakże! ale to on musi wiedzieć gdzie przebiega cienka granica pomiędzy wspaniałą zabawą a bezpieczeństwem podopiecznych. **Drużynowy musi przewidywać!**, nie może liczyć, że harcerze sami zorientują się, iż ich postępowanie może zakończyć się tragicznie. Lepiej tysiąc razy powtórzyć pewne zasady, niż potem pluć sobie w brodę, że może jednak ktoś czegoś nie wiedział, nie dosłyszał. Przecież wiemy jak wspaniałą wyobraźnię posiadają młodzi ludzie i doskonale zdajemy sobie sprawę, że to o czym przez zaniedbanie nie powiemy może obrócić się przeciwko nam w postaci harcerskich wygłupów. Nasuwa mi się od razu kolejna cecha drużynowego jako dobrego organizatora- **komunikatywność**. Drużynowy musi wyrażać się jasno, w prosty sposób wyrażać to o co mu chodzi (wiąże się to m.in. z bezpieczeństwem harcerzy). Mało tego - po przekazaniu polecenia, musi się upewnić czy został dobrze zrozumiany. Nie bez



kozery powstało powiedzenie- *śłuchaj uchem a nie brzuchem*. Stosowanie techniki omówienia czy parafrazy jest tu doskonałe, by nie okazało się, że „góra” będzie - „kura” a „badanie brzegu rzeki” - „kąpaniem się w niej”.

Drużynowy nie może postępować na łapu-capu, w zależności od nastroju, pogody, czy sytuacji gospodarczo-politycznej ;) Harcerze muszą doskonale znać zasady jakimi rządzi się drużyna, muszą znać konsekwencje swojego postępowania. Drużynowy musi te zasady znać doskonale!, by jego postępowanie cechowała **konsekwencja**. Ona z kolei sprawi, że drużynowy będzie odbierany w oczach harcerzy jako sprawiedliwy, a zasady jakie wypracuje w drużynie staną się skuteczne i będą przestrzegane.

Dobry organizator potrafi **umiejętnie dzielić się obowiązkami**. I oto staje nam przed oczyma- przyboczny. Prawa ręka drużynowego, który powinien stać się naszym kompanem, przyjacielem, kimś z kim można konie kraść i zjeść beczkę soli, powinien doradzać w kwestiach programowych i organizacyjnych. Powierzone przybocznemu zadania powinniśmy stopniować w skali trudności. Poczynając od pomocy w jednym elemencie zbiórki, poprzez wymyślenie i bycie odpowiedzialnym za dany element zbiórki, aż po samodzielne przygotowanie konspektu zbiórki i jej poprowadzenie. Tutaj właśnie pomocne staje się delegowanie, czyli przekazanie przybocznemu (przez drużynowego) części obowiązków, zadań wraz z zakresem władzy potrzebnej do ich wykonania. Delegowanie jest skutecznym narzędziem rozwoju przybocznych poprzez poszerzanie ich zakresu pracy i odpowiedzialności. Pamiętajmy, że żaden drużynowy nie jest alfą i omegą i nie może sam, bez niczyjej pomocy prowadzić drużyny.

ZATEM DRUŻYNOWY JAKO DOBRY ORGANIZATOR:

- ✓ najpierw planuje, potem działa,
- ✓ pamięta o nadrzędnych celach,
- ✓ jest zaradny i przedsiębiorczy,
- ✓ dba o bezpieczeństwo harcerzy,
- ✓ umiejętnie deleguje, nie robi wszystkiego sam,
- ✓ jest kreatywny, rzetelny, skuteczny i konsekwentny
- ✓ posiada wiedzę dotyczącą realiów hufca,
- ✓ to psycholog, socjolog i pedagog w 1 osobie

### Świadomy członek ZHP

Drużynowy to wzór. Wpatrzone w niego oczy podopiecznych dopatrzą najmniejszy nawet błąd, czy konflikt postaw. Drużynowy powinien zatem wzorowo **przestrzegać Prawa Harcerskiego** i nigdy nie zapominać roty **Przyrzeczenia**. Kreślą one konkretny system wartości, opisują ideał, do którego my jako drużynowi powinniśmy stale dążyć. To dobrowolne zobowiązanie, które przyjęliśmy na siebie w chwili Przyrzeczenia jest najlepszą okazją i motywacją do samodoskonalenia- pamiętaj o tym! Drużynowy to wędrownik, więc „wychodzi w

świat, patrzy, myśli, pomaga, czyli- działa”, nie jest bierny, wierzy, że przez jego służbę „świat staje się odrobinę lepszy” jak powiedział gen. Robert Baden Powell – Naczelny Skaut Świata.

Drużynowy powinien wykorzystywać każdą okazję, by **pracować nad sobą**. Stopnie instruktorskie pomagają mu lepiej wypełniać swoje obowiązki wynikające z prowadzenia drużyny, stopnie harcerskie to możliwość zwalczania swoich wad, potęgowania zalet, zdobywania nowych umiejętności, szkolenia się w technikach. Można rzec, iż stopnie instruktorskie zdobywa dla swojej drużyny, a harcerskie dla siebie. Pozwólmy sobie zatem na tę odrobinę egoizmu i w ferworze walki o to, by drużyna rosła w siłę, przypomnijmy sobie, iż my także potrzebujemy nowych wyzwań. A przecież wiedzę, którą zdobędziemy i tak skrupulatnie przekazemy naszym podopiecznym.

Świadomość tego jak wartościowym jesteś człowiekiem jest niezwykle ważnym czynnikiem wpływającym na to jak jesteście odbierani przez innych, a przede wszystkim oddziałuje to na nasz stosunek do siebie samego. Ktoś kto chce szczerze lubić innych, musi autentycznie lubić siebie. Zdający sobie sprawę ze swych zalet człowiek jest w stanie góry przenosić, bo nic tak nie dodaje sił jak **wiara w siebie**. Warto więc zagłębić się w nas, pomyśleć, co lubimy, co nam sprawia przyjemność, w czym jesteśmy dobrzy. Powinniśmy dbając o nasze zdrowie pozwalać sobie na chwile szaleństwa, które otworzą przed nami nowe, nieznanne dotąd zakamarki naszego „Ja”. Janusz Korczak powiedział kiedyś *„Szukaj własnej drogi. Poznaj siebie, zanim zechcesz dzieci poznać. Zdaj sobie sprawę z tego, do czego sam jesteś zdolny, zanim dzieciom poczujesz wykreślać zakres praw i obowiązków. Ze wszystkich sam jesteś dzieckiem, które musisz poznać, wychować i wykształcić przede wszystkim.”* Świadomość sprowadza się także do kwestii naszej Ojczyzny. Dobry drużynowy to ktoś **znający i kultywujący tradycję**, to **patriota**. Patriotyzm zaś „wymaga odwagi. Można o nim mówić wtedy, gdy czujemy się odpowiedzialni za to, co się dzieje; gdy przeciwstawiamy się złu”. Patriotyzm to poczucie uczestniczenia we wspólnocie, która przekracza pokolenia. To nie tylko bohaterstwo. To także rzetelne wykonywanie codziennych obowiązków z poczuciem, że służy się krajowi.

Drużynowy jest też świadomy obowiązków, które wiążą się z pełnioną przez niego funkcją. Zdaje sobie sprawę z **instruktorskiej odpowiedzialności** a co się z tym wiąże- jest świadomy odpowiedzialności harcerskiego wychowawcy i opiekuna, dba o dobre imię Związku, przestrzega Statutu ZHP, pracuje nad sobą, pogłębia swoją wiedzę i umiejętności, wychowuje swego następcę. To wszystko wpływa wprost ze złożonego Zobowiązania Instruktorskiego.

Kończąc pragnę zaakcentować jedną niezwykle ważną kwestię. Drużynowy powinien być **dumny z bycia harcerzem**. Ta duma powinna się przejawiać w jego działaniach, w jego stosunku do podopiecznych, do obowiązków. Powinien z dumą nosić mundur harcerki i wpajać swoim harcerzom szacunek do niego. To chyba

duma z tego kim się jest pozwala pokonywać trudności i bronić swej racji. Również ona pozwala rozprzestrzeniać się harcerskiej idei na członków drużyny.

#### ZATEM DRUŻYNOWY JAKO ŚWIADOMY CZŁONEK ZHP:

- ✓ wzorowo przestrzega Prawa i Przyrzeczenia,
- ✓ chętnie podejmuje służbę
- ✓ *"Spałem i śniłem że życie jest radością, obudziłem się i zobaczyłem, że życie jest służbą, zacząłem służyć i zobaczyłem, że życie jest szczęściem"*,
- ✓ *„Kto ma silną wolę i silną chęć służby ludziom, Temu życie pięknym będzie snem, Choćby droga do celu była popłątana A myśli niespokojne...”* Janusz Korczak
- ✓ posiada wiedzę harcerską i umie ją przekazać,
- ✓ pracuje nad sobą, doskonali się zdobywając stopnie,
- ✓ jest świadomy swojej wartości,
- ✓ jest dumny z bycia harcerzem,
- ✓ posiada znajomość tradycji,
- ✓ jest patriotą,
- ✓ jest świadomy obowiązków i odpowiedzialności instruktorskiej.

#### Wychowawca

Pozytywność - jedna z cech metody harcerskiej wskazuje, że harcerskie wychowanie polega na budowaniu dobra, sprzyja rozbudzaniu w człowieku jego zdolności, odkrywaniu zalet. Pozwala przez to łatwiej akceptować świat, innych ludzi, siebie. Drużynowy wychowując powinien szukać w podopiecznych tego, co dobre i pozytywne i na tym budować ich osobowość.

Idealny drużynowy potrafi rozbudzać ciekawość swoich harcerzy, pociągając ich za sobą w „jasną, z błękitu utkaną dal”. Jest cierpliwy, pomocny i odpowiedzialny niczym Starszy Brat czy Siostra. Doskonale potrafi obserwować relacje w grupie i w porę zareagować, gdy pojawiają się symptomy zbliżającego się sporu. Zdolność obserwacji przejawia się również w umiejętności przeszywania na wskroś duszyczek harcerzy, by w chwilach ich radości, czy bólu, pełnym ciepła spojrzeniem dać sygnał, że jest z nimi, że rozumie.

Dobry drużynowy posiada wiedzę z zakresu rozwoju psychofizycznego, wówczas jest w stanie przystosować wszystkie działania do potrzeb i możliwości swojej grupy. Tworzy stale doskonalony program, dzięki któremu stawia harcerzom wyzwania i zachęca do samodoskonalenia. Dobry wychowawca zna i stosuje metodę harcerską, rozwijając osobowość młodego człowieka pracuje równocześnie nad jego rozwojem duchowym, intelektualnym, społecznym i fizycznym.

Drużynowy jest autorytetem dla swoich harcerzy, wzorem naśladowania. Jego prawem jest Prawo Harcerskie, więc swym postępowaniem daje dobry

przykład, który przyciąga do niego młodych zwabionych chęcią bycia takimi jak „On”.

Nieoceniony wpływ na proces wychowania ma indywidualne podejście do każdego członka drużyny. Drużynowy powinien wiedzieć, że każdy jest inny, toteż każdy wnosi do grupy niepowtarzalną, nietuzinkową część. Pamiętając o tym, że różnice trzeba pielęgnować drużynowy liczy się z każdą jednostką. Zwraca uwagę na jej możliwości, zainteresowania, niedociągnięcia oraz marzenia.

Cóż... dobry drużynowy - wychowawca jest jak ciepłe rękawice zimą a ożywczy strumień latem. Wychodzi naprzeciw oczekiwaniom swych ludzi, bo jest dla nich i w to co robi wkłada całego siebie.

*„Jestem nie po to, by mnie kochano i podziwiano, ale po to, bym działał i kochał. Nie obowiązkiem otoczenia pomagać mnie, ale ja mam obowiązek troszczenia się o świat, o człowieka”.*

#### ZATEM DRUŻYNOWY JAKO WYCHOWAWCA:

- ✓ przejawia indywidualne podejście do harcerzy, zuchów,
- ✓ czerpie radość z tego co robi,
- ✓ jest odpowiedzialny, ciepły, cierpliwy,
- ✓ jest dobrym obserwatorem,
- ✓ zna i stosuje metodę harcerską,
- ✓ rozumie problemy,
- ✓ daje swoim życiem dobry przykład.

## 4. Style kierowania grupą

Lippitt i White w 1947 roku wyróżnili 3 style kierowania grupą:

- a) Autokratyczny,
- b) Demokratyczny,
- c) Liberalny

AUTOKRATYCZNY	DEMOKRATYCZNY	LIBERALNY
Kierownik sam ustalał cel (decydował, czym grupa ma się zajmować)	Kierownik przedstawiał różne możliwości, a grupa, zachęcana przez niego, sama decydowała, co będzie celem; podobnie rzecz się miała przy podejmowaniu innych decyzji	W podejmowaniu decyzji pozostawił całkowitą swobodę członkom grupy. Udzielał rad jedynie jeśli ktoś prosił.
Kierownik sam decydował o środkach podejmowanych przez grupę, żeby zrealizować cel.	Sami członkowie decydowali, jakie środki zostaną wykorzystane do osiągnięcia celu	
Kierownik przydzielał pracę członkom grupy	Grupa sama przydzielała zadania poszczególnym osobom	
Kierownik kierując nie włączał się w pracę grupy	Kierownik włączał się w działania grupy (choć nie w takim stopniu, jak pozostali jej członkowie)	Dostarczał materiałów do pracy grupy, ale nie włączał się do prac
Kierownik krytykując nie uzasadniał swoich ocen	Kierownik jeśli dokonywał ocen, to je uzasadniał	Kierownik wstrzymywał się od wydawania ocen; rzadko coś komentował
Częściej posługiwał się karami niż nagrodami	Częściej nagradzał niż karał.	

Z powyższego zestawienia wynika dość jasno, iż styl jakim posługują się drużynowi harcerscy najbliższy jest stylowi demokratycznemu ja bym jednak dodała w nim jeszcze elementy autokratyczne...

Styl ten charakteryzuje się tym, że większość zadań podejmowanych przez drużynę jest wynikiem współpracy. Drużynowy wraz z drużyną podejmuje wszelkie decyzje, które są dla podopiecznych istotne. Stwarza warunki, by podopieczni mieli możliwość przejawiania własnej inicjatywy zgłaszając różnorakie zadania i sposoby ich rozwiązania. Elementy związane z organizacją i kierowaniem spoczywają w rękach drużynowego. Drużynowy zabezpiecza warunki konieczne do realizacji zadania. Rozdziela zadania, jednak w ich realizacji daje wolną rękę osobom odpowiedzialnym za nie, liczy na pomysłowość

i kreatywność podopiecznych. Drużynowy czuwa nad prawidłowością realizacji całości, dokonuje na bieżąco korekty, pomagając w osiągnięciu celu końcowego.

Czy styl jakim posługują się drużynowi jest najbardziej efektywny? Otóż przeprowadzono eksperyment, w trakcie którego odpowiednio przeszkolone osoby obserwowały zachowania kierowników i grupy. Oto wyniki:

<b>W GRUPACH KIEROWANYCH AUTOKRATYCZNIE</b>	<b>W GRUPACH KIEROWANYCH DEMOKRATYCZNIE</b>	<b>W GRUPACH KIEROWANYCH LIBERALNIE</b>
Najwyższy poziom wykonania zadań	Niższy poziom wykonania zadań	Najniższa wydajność pracy
Niska motywacja wewnętrzna do działania- kiedy kierownik wychodził, grupa przerywała pracę	Wyższa motywacja do wykonywania zadań- gdy kierownik wychodził nie przerywano pracy	Grupa wolała się bawić niż pracować
Pomysły członków grupy były mało oryginalne	Wyższa oryginalność pomysłów	
Reakcja na ten styl kierowania przejawiała się w agresji (niszczenie przedmiotów, prześladowanie członków grupy- „kozłów ofiarnych“- kilku zrezygnowało z przynależności do grupy, agresja skierowana na zewnątrz, na osoby spoza grupy) lub apatii (niska aktywność, zachowanie submisywne itp.)	Stosunki wewnątrzgrupowe oparte na przyjaźni- pomagano sobie wzajemnie i wzajemnie chwalono.	Wytworzyła się nieformalna struktura władzy. Jeden z członków grupy stawał się przywódcą, który kierował grupą autokratycznie.
Woleli demokratyczny styl kierowania	Stosunki z kierownikami były przyjazne, a grupa zadowolona ze stylu kierowania	Członkowie grupy byli niezadowoleni z uczestnictwa w niej
Część osób zrezygnowała z uczestnictwa w grupie	Nikt nie zrezygnował	

Wyniki wskazują, że styl przez nas przyswojony jest najlepszy. Poziom zadań co prawda nie jest najwyższy (tutaj prześciga nas styl autokratyczny), ale pozostałe cechy (przyjazna atmosfera, oryginalność pomysłów, zadowolenie pracy w grupie) rekompensują to uchybienie.

## 5. Drużynowy harcerski a drużynowy starszoharcerski

Zmiana metodyki i utworzenie dodatkowego pionu wiekowego zaskoczyła z pewnością niejednego drużynowego. Wielu z nas musi teraz radzić sobie prowadząc drużynę, w której znajdują się zarówno harcerze jak i harcerze starsi. Nie jest to łatwe do pogodzenia, każdy wiek rządzi się swoimi prawami i poszczególne piony metodyczne wymagają innego podejścia, innego stylu kierowania nimi, każdy z nim ma inny wpływ na funkcjonowanie drużyny. Szkoda, że drużynowy nie może się rozdzielić a jedynie wypracować jakieś pośrednie rozwiązanie, póki nie ma szans na rozdzielanie tych 2 grup wiekowych. Żaden kompromis jednak nie rozwiązuje problemu, a jego efekty odbijają się silnie na tym jak działa drużyna. Żeby osiągnąć lepsze efekty pracy z tymi dwoma "typami harcerza" powinno się stosować metody pracy bardziej ukierunkowane na dany wiek. Spróbuję porównać zatem rolę drużynowego w drużynie harcerskiej i starszoharcerskiej.

### Drużynowy harcerski:

Działa z dziećmi w przedziale wiekowym: 10-13 lat. O ile jego postawa jest wzorowa, i zapracuje sobie na uznanie harcerzy staje się dla nich niewątpliwym autorytetem. Autorytet buduje się długo, dzieci nie znoszą fałszu i zakłamania, są wyczulone na wszelkie tego przejawy. Chcąc być dla nich wzorem drużynowy musi być Harcerzem z krwi i kości nie tylko podczas zbiórek czy wyjazdów, ale w codziennym życiu także.

*Pamiętaj, by wymagać od siebie tego czego wymagasz od harcerzy!*

Drużynowy kieruje grupą, jest koordynatorem wszelkich działań. Stopniowo zwiększa jednak zakres autonomii dzieci. Podopieczni uczestniczą praktycznie we wszystkich czynnościach drużyny. Drużynowy jest „motorem” napędzającym działanie drużyny, w zasadzie jest pomysłodawcą, podpowiada. Drużynowy umie składać propozycje zamiast stawiać pytania, gdy liczba czynników do wzięcia pod uwagę staje się niebezpiecznie duża. Członkowie drużyny wykonują dane czynności wspólnie z drużynowym, który elementy trudniejsze wykonuje sam. Drużynowy to przywódca. Jest to o tyle łatwe, iż dzieci w tym wieku jeszcze w miarę bez sprzeciwu pozwalają na kierowanie swoim postępowaniem, możliwe jest narzucenie im własnego zdania. Wszystko należy robić z umiarem, nie możemy zapominać, iż wciąż pracujemy nad tym, by wyrosli na odpowiedzialnych, myślących ludzi, zdolnych decydować o sobie.

Drużynowy kieruje drużyną przy pomocy rady drużyny. W jej skład wchodzi:

- Drużynowy,
- Przyboczny,
- Zastępowi,
- Inni funkcyjni, zgodnie z ustaleniami przyjętymi w drużynie, np. skarbnik, kronikarz itp.

Drużynowy w zasadzie posługuje się przybocznym i zastępowymi, by działalność drużyny przebiegała sprawniej. Przybocznemu delegowane są zadania (o czym już była mowa), zastępowi jako ciut starsi i wiedzący więcej niż pozostali członkowie drużyny mogą pomagać nam podczas gier, koordynować zadania zespołowe, zastępowi wraz z zastępami mogą przygotować część zbiórki. Rada drużyny zajmuje się sprawami związanymi z najbliższymi planami drużyny. Może ona wspólnie ustalać np. miejsce wyjazdu na biwak, wymyślać grę. Rada daje możliwość drużynowemu zorientowania się w kondycji zastępów, zastępowi, mogą podczas rady oceniać swoje zbiórki, wyciągać wnioski na przyszłość, drużynowy rozeznaje się dzięki temu w problemach drużyny oraz w ich prawdziwych dążeniach.

### **Drużynowy starszoharcerski:**

Jego podopieczni są w wieku gimnazjalnym, czyli mają od 13-16 lat. Decyzja to wypadkowa wizji wszystkich członków drużyny. Po podjęciu decyzji o wykonywaniu zadania, wspólnie planowany jest sposób realizacji. Wszyscy dobrowolnie przyjmują na siebie zadania cząstkowe. Opracowywany jest sposób ich wykonania. Podopieczni przyjmują na siebie role koordynatorów i kierowników zadań cząstkowych, wchodzących w skład zadania głównego. Harcerze biorą udział w kontrolowaniu i ocenie w toku realizacji zadań, jak i efektów końcowych.

Drużynowy w takiej drużynie jest przewodnikiem w poszukiwaniach. Nie ma tu mowy o jakimkolwiek narzucaniu swego poglądu. Wiek gimnazjalny to okres poszukiwania swego miejsca w życiu, harcerze wiele rzeczy poddają pod wątpliwość, mają potrzebę samodzielnego odkrywania pewnych prawd, dochodzenia do rozwiązań swoją drogą. Stąd rola drużynowego sprowadza się do zainteresowania harcerzy, zainspirowania ich do działania, podtrzymywania motywacji. Kierunki poszukiwań harcerzy powinny wypływać z ich woli. Wzrasta wtedy ich motywacja do działania, czują bowiem wówczas swój wpływ na to co robią. Drużynowy musi umiejętnie balansować na linii kontrola-samowola. Kiedy jego wkroczenie w działania harcerzy jest nieuniknione powinien mimo wszystko zostawić im chociażby iluzoryczną możliwość wyboru sposobu rozwiązania. Nasi wychowankowie mogą sami podejmować decyzje, ale należy pamiętać, że czasami nie kierują się właściwymi przesłankami.

Ważnym narzędziem do pracy z harcerzami starszymi jest projekt. Jest instrumentem służącym do poszukiwania i sprawdzania obszarów indywidualnych



zainteresowań, uczenia działania w zespole, podejmowania decyzji i odpowiedzialności. Projekt jest tak skonstruowany, że łączy zadanie indywidualne z zadaniem zespołowym. Pozwala wykorzystać różnorodne własne zainteresowania i talenty dla wspólnego celu. Główną rolą drużynowego przy realizacji projektów jest udzielenie pomocy harcerkom i harcerzom starszym w umiejętnym łączeniu zadań sprawności, stopni i projektów, tak aby stanowiły w danym momencie jedną ścieżkę poszukiwań oraz czuwanie nad tym, aby planowanie i realizacja projektów były zgodne z harcerską metodą i ideałami. Drużynowy powinien umiejętnie wplatać podejmowane projekty w plan pracy drużyny, umożliwiając prezentację osiągnięć każdego zrealizowanego projektu na zbiorce drużyny oraz wykorzystując ich elementy do dalszej pracy całej drużyny.

Istotą drużyny starszoharcerskiej jest umożliwienie harcerzom dokonywania coraz bardziej samodzielnych wyborów. Doskonale sprawdza się tu Rada Drużyny. Podopieczni uczą się przedkładania dobra zespołu nad swoje, jest ona doskonałą szkołą odpowiedzialności za podejmowane decyzje a przy tym niezodzownym pomocnikiem drużynowego.

Rada spełnia następujące funkcje:

- ✓ wspierająca - rada to miejsce, w którym zastępowi mogą dyskutować, szukać rozwiązań, mieć możliwość zasięgnięcia opinii innych członków rady. Każdy zastępowy powinien dokonać oceny pracy zastępu, oceny pracy własnej, przedstawić stan realizacji prób na stopnie i sprawności
- ✓ oceniająca - na radzie powinna być oceniana realizacja programu drużyny i poszczególnych zastępów ora realizacja projektów przez poszczególne zespoły.
- ✓ Inicjująca działanie - to dzięki radzie harcerze mają wpływ na kształt programu i to rada może decydować ewentualnych odstępstwach od programu.
- ✓ Towarzyska - rada powinna być grupą przyjaciół, w której panuje atmosfera zaufania.

Rada drużyny jest dla drużynowego ważnym elementem pracy z drużyną. Pozwala harcerkom i harcerzom na coraz większy udział w procesie decyzyjnym w drużynie, kształci w nich cechy takie jak: odpowiedzialność, zdecydowanie, opanowanie. Mimo kompetencji rady, które wymieniłam powyżej, odpowiedzialność za jej działania ponosi drużynowy, więc to on może rozszerzać lub zmniejszać jej prawa.

## 6. System zastępowy

*„Chciałbym zawsze jak najgoręcej zalecić system zastępowy, to znaczy prowadzenie pracy w małych, na stałe zorganizowanych gromadkach chłopców, z których każda pozostawałaby pod odpowiedzialną komendą chłopca - przywódcy. Zastosowanie tego systemu jest bardzo ważnym czynnikiem powodzenia” („Scouting for boys”)*

System małych grup jest elementem metody harcerskiej. Mała grupa rówieśników to naturalne środowisko każdego młodego człowieka. Skupiona w zastępie grupa przyjaciół sama uczy się współdziałania, samorządności, brania na siebie odpowiedzialności, solidarności, braterskości. Pomaga kształcić charaktery. Działanie w małej grupie pozwala rozwijać samodzielność. Każdy ma szansę wykazania się, co zachęca do podjęcia inicjatywy. Nie ma tu mowy o anonimowości, wszyscy się doskonale znają. System zastępowy pomaga zatem indywidualnie traktować członków drużyny. Daje możliwość przyjrzenia się harcerzom, pozwala dostrzec ich zalety i wady.

Zastępowy- to ktoś kto swoim zachowaniem wykazuje zdolności przywódcze. Nie musi wcale być bardziej doświadczony od pozostałych członków zastępu. Istotne jest to czy ma charyzmę i zalety kwalifikujące go na „małego wodza”. Wybór zastępowego sugeruje drużynowy, nie może to być jednak osoba nie akceptowana przez resztę zastępu. Gdy wybór zostanie dokonany, naszym zadaniem jako drużynowych jest wyszkolenie zastępowego, by „górował” nad pozostałymi swoimi umiejętnościami i wiedzą harcerską. Główna praca drużynowego polega na wychowaniu każdego zastępowego: włączanie go w podejmowanie wspólnych decyzji, podsuwanie środków pomocnych do rozwoju zastępu, powierzanie zadań, za które zastęp w pełni by odpowiadał, pomaganie w przygotowaniu gier i zbiórek. Idealnym ku temu miejscem może być zastęp zastępowych.

Drużynowy i zastępowy powinni dołożyć starań, aby wzmocnić ducha zastępu. Duch zastępu to zakorzenione głęboko poczucie przynależności do zwartej grupy. Nauczmy zatem zastępowych jak ważną rolę w scalaniu zastępu odgrywa jego obrzędowość. Harcerskie życie nierozzerwalnie związane jest z obrzędami i zwyczajami. Podczas jednej ze zbiórek mojego zastępu zastępowych harcerze podzieleni na 2 zespoły tworzyli 2 odrębne obrzędowości. W zespołach tych znalazły się osoby o różnych charakterach, z różnym temperamentem, jednak po wykonaniu powierzonego im zadania wszyscy- co do jednego! stwierdzili, że poczuli bliskość do współtowarzyszy, utworzona przez nich obrzędowość połączyła ich.

Co składa się zatem na obrzędowość zastępu? Otóż tych elementów jest bardzo wiele:

- ✓ nazwa zastępu
- ✓ proporzec zastępu
- ✓ okrzyk
- ✓ hymn
- ✓ barwa zastępu
- ✓ pseudonimy nadawane wzajemnie
- ✓ skarbiec zastępu
- ✓ ważne dni
- ✓ kącik zastępu
- ✓ kronika
- ✓ powitanie, pożegnanie.

Zbiórki zastępów powinny odbywać się co najmniej raz na 2 tygodnie. To czym nasi harcerze będą się na nich zajmować zależy w zupełności od nich samych. Każdy zastęp powinien mieć swój własny plan, z podziałem zadań. Plan powinien być oparty na planie pracy drużyny, by harcerze mieli przeświadczenie o pewnej ciągłości, a nie robili rzeczy „urwanych z choinki”.

Dobłą okazją do zaciśnięcia więzi w zastępie są zadania międzyzbiórkowe. Oprócz zbiórek zastępy mają możliwość wspólnego działania wykonując zadanie zlecone przez drużynowego. Zadanie to powinno być związane z pracą drużyny, może być wprowadzeniem do zbiórki, okazją do zdobycia sprawności. Wspólny cel zawsze jednoczy! Mile widziane jest też wprowadzenie rywalizacji między zastępami. Może być to Liga zastępów. Zastępy są oceniane wedle wspólnie ustalonych kryteriów takich jak np. uczestnictwo w zbiórkach, umundurowanie, zadania specjalne, wymyślenie „mini akcji” (np. na rzecz dzieci z domu dziecka), postawa. Pojawia się teraz kwestia, jaka powinna być nagroda dla zwycięskiego zastępu. Zachęcam drużynowych do odniesienia się do obrzędowości drużyny i stworzenia jakiegoś nowego jej elementu, który stanie się wyróżnieniem.

Obecnie rola zastępów wyraźnie osłabła. Drużyny liczą coraz to mniej członków, co daje drużynowym podstawę do sądzenia, iż system zastępowy jest przeżytkiem. Jednak „Bez systemu zastępowego nie ma harcerstwa”. To jakie ma on zalety wyszczególniłam już wyżej. Stanowi on szkielet całej drużyny, więc nie będziemy funkcjonować dobrze bez tego fundamentu. Szkolmy zastępowych, przekazujemy im naszą wiedzę, stawiamy na zadania dla zastępów, po prostu dajmy im możliwość zaistnienia a na efekty tak prowadzonej drużyny nie będziemy musieli długo czekać. System zastępowy jest kamieniem węgielnym metody harcerskiej i nadaje jej niepowtarzalny charakter. Wprowadzenie systemu zastępowego może przeprowadzić całą drużynę ze stanu "letargu" w stan dynamiki.

*„Obdarzyć odpowiedzialnością, to klucz do sukcesu, nawet z najtrudniejszymi i najniesforniejszymi chłopcami. System ma na celu dać możliwie największą odpowiedzialność możliwie największej grupie chłopców, aby rozwinąć ich charakter. Jeśli drużynowy obdarza prawdziwą odpowiedzialnością zastępowego, dużo od niego oczekuje, pozwala mu spokojnie i po swojemu wykonać zadanie, uczyni więcej dla ukształtowania charakteru tego chłopca, niż nie wiem ile godzin lekcji w szkole” Robert Baden Powell*

Życzę powodzenia!