

Badanie Harcerskiego Instytutu Badawczego o kadrze 35+

HARCERSTWO
Rocznik naukowy Muzeum Harcerstwa
nr 4/5, 2021/2022, s. 27-32

słowa kluczowe: *średnia dorosłość, późna dorosłość, Związek Harcerstwa Polskiego*

Wstęp

Osoby dorosłe (instruktorzy i starszyzna) pełnią w ZHP szereg funkcji, włączając w to funkcje znajdujące się na najwyższych szczeblach organizacji, choć nie brak również takich osób na poziomie podstawowych jednostek organizacyjnych, szczepliów czy hufców. Z formalnego punktu widzenia zagadnienia związane z dorosłymi wychowawcami i opiekunami powinny być przedmiotem rozważań dwóch dyscyplin pedagogicznych: andragogiki¹ oraz pedeutologii², przynajmniej w odniesieniu do kadry stricte wychowawczej,

instruktor³ harcerski jest bowiem wychowawcą, a więc – sensu largo – pedagogiem (gr. παιδευτής). Oczywiście istnieje szereg różnic pomiędzy służbą instruktora harcerskiego a zawodem nauczyciela. Łatwo dostrzegalne są różnice w zakresie formalno-prawnym, mniej ewidentne mogą być kwestie deontologiczne⁴, które mogą implikować pewne różnice postaw czy zachowań⁵, natomiast można również znaleźć szereg zagadnień, które dla obu grup są podobne i równie istotne (na przykład kwestie motywacji, wypalenia,

1. Odnośnie do wskazówek, które mogłyby być pożyteczne w kształceniu dorosłych.

2. Pedeutologia jest dyscypliną, której przedmiotem formalnym jest zawód i osoba (talent, osobowość, struktury psychiczne) nauczyciela oraz dotyczące go uwarunkowania. Jako problemy szczegółowe będące w obszarze zainteresowań pedeutologii wymienia się: zagadnienia życia i pracy nauczyciela, pozycji społeczno-zawodowej nauczyciela, autorytetu nauczyciela, etosu nauczycieli, etyczności postaw nauczycielskich, etycznego wymiaru pracy i profesjonalizmu nauczycieli, kodeksu etyki zawodowej nauczyciela, osobowości nauczyciela, prestiżu zawodu nauczyciela, przemian w strukturze zawodowej, warunków pracy nauczyciela, doboru kandydatów do zawodu nauczyciela, kształcenia, doskonalenia i samokształcenia nauczycieli, rozwoju nauczyciela, światopoglądów pedeutologicznych, sukcesu zawodowego nauczyciela, satysfakcji zawodowej i samorealizacji, stresu w pracy nauczyciela, czy też wypalenia zawodowego nauczycieli i odchodzenia nauczycieli z zawodu (zob. np. Madalińska-Michalak J., Pedeutologia. Prawno-etyczne podstawy zawodu nauczyciela, Warszawa 2021, s. 11; Ziółkowski P., Pedeutologia. Zarys problematyki, Bydgoszcz 2016, s. 7; Szempruch J., Pedeutologia. Studium teoretyczno-pragmatyczne, Kraków 2013, s.10).

3. Nawet jeśli pełni funkcję tzw. kadry wspierającej. W pewnej mierze dotyczy to również dorosłych harcerzy nieposiadających stopnia instruktorskiego (starszyzny harcerskiej).

4. Zob. np. Drzeżdżon W., *Etyczno-deontologiczne kompetencje nauczyciela-wychowawcy*, „Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość” t. IV, s. 204-209, Gdańsk 2007.

5. Można zastanawiać się nad różnicami aksjologicznymi: np. dobrowolność jest jedną z kardynalnych cech metody harcerskiej, podczas gdy uczeń w szkole związany jest obowiązkiem szkolnym. Pozytywny stosunek wychowanka (ucznia, harcerza) do organizacji (szkoły, harcerstwa) może więc być inaczej wartościowany przez nauczyciela (jest oczywiście pożądany, ale formalnie niekonieczny, można pracować uczniem z negatywnym nastawieniem do szkoły) a inaczej przez instruktora harcerskiego (jest warunkiem sine qua non tego, żeby harcerz był harcerzem).

stresu, satysfakcji i samorealizacji, autorytetu). W literaturze przedmiotu jest jednak stosunkowo niewiele publikacji mających za materialny przedmiot badań instruktorów harcerskich i ich służbę, choć oczywiście odpowiednie grona zajmujące się kształceniem instruktorów i ich rozwojem, jak i sami instruktorzy, mają świadomość doniosłości tego zagadnienia, podejmowane przez nich rozważania najczęściej mają jednak charakter społeczno-wartościujący (normatywny) obejmując czy to osobiste refleksje, czy to próby dyskusji wzorców osobowościowych, odnoszących się często do idei stopni instruktorskich czy wartości określonych w Prawie i Przyrzeczeniu Harcerskim⁶, stosunkowo mało jest natomiast opracowań stricte badawczych o charakterze poznawczym i analitycznym, poświęconych temu zagadnieniu⁷.

Badanie, o którym mowa w artykule, przeprowadzone zostało przez Harcerski Instytut Badawczy⁸ w 2021 r. i dotyczyło percepcji i autopercepcji wybranych postaw i poglądów osób w wieku 35+ i <35 (a więc w okresie późnej dorosłości)⁹, jak również problemów, z jakimi spotykają się osoby 35+ w swojej działalności harcerskiej.

Metodologia badania

Jakkolwiek ZHP od szeregu lat dysponuje bazą swoich członków dostępną w postaci cyfrowej, to zebrane w niej dane nie zawsze są wystarczające do celów naukowych, stąd też dominującym rodzajem badań prowadzonych w Harcerskim Instytucie Badawczym są ankietowe badania częściowe prowadzone na grupie osób, które wyraziły zgodę na umieszczenie w zbiorze tzw. panelistów HIB. Czasami również odsyłacz do poszczególnych ankiet jest podawany publicznie, aby umożliwić udział w nich osób spoza panelu badawczego. Formalnie są to więc badania

częściowe z próbkowaniem niestatystycznym opartym o dobór uznaniowy¹⁰. W konsekwencji (dobór nie jest dokonany zgodnie z założeniami metody reprezentacyjnej) otrzymane wyniki nie mogą być uogólniane na całość populacji.

Prezentowane w artykule badanie przeprowadzone było metodą sondażu diagnostycznego, techniką badania ankietowego, którego kwestionariusz udostępniany był przy wykorzystaniu narzędzia CAWI w okresie od stycznia do października 2021 r. zarówno osobom zgromadzonym w panelu badawczym, jak i przez dostępny publicznie odsyłacz opublikowany na profilu HIB w mediach społecznościowych.

Badanie miało dwa cele:

- poznanie opinii na temat roli w Związku osób w wieku 35+,
- próbę wyodrębnienia najważniejszych specyficznych cech i problemów dotyczących osób 35+ w aspekcie andragogicznym i pedologicznym.

Wyniki

Pełny tekst komunikatu zawierający szczegółowe pytania (problemy) badawcze oraz wyniki badania znajduje się na stronach HIB¹¹, z tego też względu nie byłoby celowym dokładne powtarzanie ich w tym miejscu. Poniżej przedstawiono jedynie najciekawsze (subiektywnie) wyniki i wnioski.

Struktura próby

W badaniu nadesłano 171 pełnych odpowiedzi od osób ze wszystkich chorągwi ZHP oraz z Głównej Kwatery, przy czym 131 osób zadeklarowało się jako należące do grupy 35+ (64 kobiety oraz 82 mężczyzn). Dla obu powyższych cech statystycznych, tj. płci i przynależności do chorągwi, policzono wskaźnik po-

6. Por. np. Glass A., *Tożsamość organizacji a selekcja kadry*, „Harczerz Rzeczpospolitej”, 15.11.2021; Ryszka R., Mistrz i przewodnik, „Harczerz Rzeczpospolitej”; Jankowska H., Czetwertyński A., Całek G. (red. red.), *Harcistrzowska czytanka*, Warszawa 2011.

7. Warto w tym miejscu przywołać dwa badania Harcerskiego Instytutu Badawczego, dotyczące motywacji: *Motywacja drużynowych – Badanie Harcerskiego Instytutu Badawczego* (2019); *Wartości i motywacje liderów skautowych w Polsce oraz wybranych krajach Europy część 1*, komunikat z badań Harcerskiego Instytutu Badawczego 4/2017; *Wartości i motywacje liderów skautowych w Polsce oraz wybranych krajach Europy część 2*, komunikat z badań Harcerskiego Instytutu Badawczego 4a/2017 oraz *Badanie przyczyn odejścia harcerzy z ZHP*, komunikat z badań Harcerskiego Instytutu Badawczego 2/2022.

8. Harcerski Instytut Badawczy jest jednym z wydziałów Głównej Kwatery ZHP.

9. Umowna granica 35 roku życia pochodzi z podjętej przez XXXVIII Zjazd ZHP z 2013 r. uchwały w sprawie planu pozyskiwania kadry wśród osób dorosłych 35+. Główna Kwatera w kwietniu 2015 r. przyjęła projekt programu i skierowała go do dalszych konsultacji, efektem czego stał się Program pozyskiwania dorosłej kadry w ZHP stanowiący Załącznik do uchwały nr 25/XXXVIII Rady Naczelnej ZHP z dnia 30 czerwca 2015 r. Współcześnie praca z osobami 35+ obejmuje przede wszystkim adresowane do tej grupy kursy instruktorskie (głównie przewodnikowskie).

10. Zwany też doбором wygodnym (ang. convenience sampling).

11. Badanie o kadrcze 35+, komunikat z badań Harcerskiego Instytutu Badawczego 1/2022.

dobieństwa struktur¹² ze strukturą populacji. Odpowiednio dla miejsca przydziału wynosił on $S_r=76,85\%$ (podobieństwo znaczące, nadreprezentowane w badaniu były przed wszystkim Chorągiew Gdańska oraz Kujawsko Pomorska, natomiast niedoreprezentowane – Chorągiew Wielkopolska oraz Dolnośląska), zaś dla płci $S_r=87,89\%$ (podobieństwo duże z lekką nadreprezentacją mężczyzn biorących udział w badaniu). Wśród badanych zdecydowanie przeważały osoby działające w środowiskach miejskich, które stanowiły 85% wszystkich respondentów¹³. Przytłaczającą większość respondentów stanowili instruktorzy powyżej 35 roku życia (70%).

Zbadano strukturę zawodów wykonywanych przez respondentów¹⁴ oraz ich wykształcenie¹⁵. Najliczniej reprezentowaną grupą zawodową była grupa specjalistów (36%) oraz kierowników (17%), na trzecim miejscu znaleźli się pracownicy biurowi. W grupie „inne” znalazło się 50 odpowiedzi (27%), przy czym najliczniej reprezentowane były – uczeń/student (8%) oraz nauczyciel (6%). Ponad 70% respondentów ma wyższe wykształcenie¹⁶.

Opinia respondentów na temat roli i miejsca osób 35+ w ZHP

Pierwszy z problemów podjętych w badaniu dotyczył ról, jakie w ZHP pełnią i powinny pełnić osoby 35+. Większość respondentów pełni funkcję na szczeblu hufca i wyższym, przy czym młodszy najczęściej deklaruje działanie w podstawowych jednostkach organizacyjnych (33%), podczas gdy osoby 35+ najczęściej deklaruje pełnienie funkcji na poziomie wyższym (głównie na poziomie hufca, niemal 40%). Osoby starsze pełnią też częściej funkcje na wielu poziomach (47%, podczas gdy u osób młodszych odsetek ten wynosi jedynie niecałe 28%).

Zasadnicza większość respondentów nie widzi potrzeby górnych ograniczeń wiekowych w pełnieniu jakiejkolwiek funkcji, jakkolwiek około 1/5 osób uważa, że osoby 35+ nie powinny pełnić funkcji drużynowych, co jest – w porównaniu z analogicznymi odpowiedziami na temat innych funkcji – dość dużym odsetkiem. Rola osób w wieku 35+ była przez biorących udział w badaniu doceniana: w przypadku stwierdzenia „Moim zdaniem osoby w wieku 35+ powinny przejść na tzw. harcerską emeryturę” 135 osób zdecydowanie się nie zgadza, 21 się nie zgadza, w przypadku stwierdzenia „Uważam, że osoby w wieku 35+ są potrzebne w Związku” otrzymano 48 odpowiedzi „raczej się zgadzam” i 120 – „zdecydowanie się zgadzam”.

Respondenci w większości nie zgadzali się również ze stwierdzeniem „Moim zdaniem osoby w wieku 35+ są w ZHP dyskryminowane ze względu na wiek” – 53 głosy „zdecydowanie się nie zgadzam”, 49 – „raczej się nie zgadzam”, choć w tym wypadku oddano 24 głosy „raczej się zgadzam” i 8 – „zdecydowanie się zgadzam”, przy czym 21 z głosów „raczej się zgadzam” i wszystkie głosy „zdecydowanie się zgadzam” pochodziły od osób w wieku 35+, co może świadczyć o występowaniu (a przynajmniej o subiektywnym postrzeganiu) takiego problemu w niektórych środowiskach

Percepcja i autopercepcja wybranych postaw i poglądów osób 35+ i <35

Jeden z kolejnych problemów badawczych dotyczył ewentualnego „konserwatyzmu” osób w obu grupach wiekowych i jego postrzegania przez osoby z drugiej grupy. Odsetek osób w wieku 35+, które zaprzeczają byciu konserwatystą, jest niemal taki sam, jak wśród osób młodszych¹⁷, natomiast osoby starsze częściej przyznają się do bycia tradycjonalistami¹⁸.

12. Renkonen Similarity Index obliczany według wzoru:

$$S_r = \sum_{i=1}^i \min(p_{1,i}, p_{2,i})$$

gdzie p jest procentowym udziałem odpowiedniej frakcji w odpowiedniej grupie (populacji oraz badanej próbie). Za populację przyjęto całe ZHP według danych z systemu ewidencyjnego ZHP Tipi z dnia 01.01.2021 r. (zob. raport ZHP w liczbach, <https://hib.zhp.pl/zhp-w-liczbach/>).

13. Drużyny wiejskie stanowią w ZHP niecałą jedną piątą wszystkich jednostek (zob. Szmit M., Małkowski też był ze wsi).

14. Na podstawie najwyższego poziomu Międzynarodowego Standardu Klasyfikacji Zawodów ISCO-08 (International Standard Classification of Occupations).

15. Według klasyfikacji ISCED 2011 (The International Standard Classification of Education).

16. Dla porównania, według raportu Education at a glance 2019 w Polsce uzyskuje wyższe wykształcenie niecałe 45% młodych dorosłych.

17. Odpowiednio „zdecydowanie się nie zgadzam” bądź „raczej się nie zgadzam” wybrało w grupie osób młodszych 53%, zaś w grupie osób starszych – 52%.

18. 9% zdecydowanie się zgadzających wśród osób 35+ versus 5% wśród młodszych.

Obie grupy zgadzały się odnośnie istnienia potrzeby stosowania w pracy harcerskiej tzw. nowych technologii¹⁹, jak również roli tradycyjnych technik harcerskich²⁰: większość w obu grupach deklaruje się jako zwolennicy stosowania technik tradycyjnych. W odpowiedziach na pytania – osobno kierowane do grupy osób poniżej 35 roku życia i powyżej 35 roku życia a dotyczące postrzegania drugiej z grup jako osób konserwatywnych, widoczny jest wyższy odsetek osób w wieku poniżej 35 roku życia uznających osoby 35+ za konserwatywne (choć mała liczba respondentów poniżej 35 roku życia nie pozwala na wyciąganie bardziej stanowczych wniosków w tym zakresie).

Kolejne pytania dotyczyły zaangażowania harcerzy w kwestie społeczno-gospodarcze i społeczno-kulturowe, przy czym jako ich przykłady podano wybrane cele zrównoważonego rozwoju. W obu grupach wiekowych zdecydowanie przeważali zwolennicy zaangażowania zarówno w sprawie zagadnień społeczno-gospodarczych jak i społeczno-kulturowych, przy czym młodszy częściej mają radykalnie pozytywne podejście do podejmowania tych kwestii (w przypadku pytania o zaangażowanie w kwestiach społeczno-kulturowych różnice międzypokoleniowe można nawet zinterpretować jako istotne statystycznie).

Wybrane zagadnienia dotyczące osób 35+

W pracy z instruktorami 35+ często podnoszone jest kilka kwestii, dotyczących specyficznych problemów tej grupy wiekowej – na przykład godzenia pracy zawodowej ze służbą instruktorską czy dostosowania systemu stopni instruktorskich do pracy z osobami starszymi. Kwestie te zostały podniesione w czterech ostatnich problemach badawczych. Podobnie jak w przypadku poprzednich pytań, zebrano również odpowiedzi od osób młodszych.

W obu grupach podobnie wyglądał rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące trudności w łączeniu działalności w harcerstwie z obowiązkami rodzinnymi i zawodowymi (część problemem jest łączenie działalności w harcerstwie z obowiązkami rodzinnymi – dotyczy to około jednej trzeciej respondentów). Na pytanie o to, czy respondenci spotkali się

z wypaleniem zawodowym kadry instruktorskiej, odpowiedzi twierdzącej udzieliły 64 osoby (na 171, co daje 37,43%). Część osób 35+ przyznaje, że zetknęła się z dyskryminacją ze względu na wiek, ale jest to mniejszość w tej grupie (osoby młodsze w ogóle nie sygnalizowały tego problemu).

Kolejne pytania dotyczyły modelu relacji, w jakich znajdowali się badani w stosunku do swoich najbliższych współpracowników, oraz modelu, w jakim chcieliby się znajdować. Ankietowani byli proszeni o zaznaczenie wszystkich właściwych ich zdaniem opcji (wielokrotny wybór).

W obu grupach widać zdecydowane rozbieżności pomiędzy liczbą osób pełniących jakąś rolę i liczbą osób, które chciałyby ją pełnić. Z drugiej strony ponad połowa respondentów wskazywała, że chcieliby pełnić taką rolę, jaką pełnią obecnie.

Podnoszonym w różnych dyskusjach zagadnieniem jest dostosowanie systemu stopni do wieku, szczególnie osób starszych o ugruntowanej pozycji zawodowej. Na pytanie „W jakim stopniu zgadzasz się z poniższymi stwierdzeniami [...] Uważam, że system stopni instruktorskich jest dopasowany do osób w wieku 35+” 54,97% respondentów udzieliło odpowiedzi „zdecydowanie się nie zgadzam” lub „raczej się nie zgadzam”. Z drugiej strony zdobywanie stopni instruktorskich jest w badanej grupie dość powszechne. W takcie próby było 122 respondentów (71,45%), z czego w grupie osób 35+ 83 osoby (63,36%).

Wnioski

Osoby biorące udział w badaniu były – w większości – osobami o wysokiej pozycji społecznej (zawód, wykształcenie). I choć ze wspomnianych wcześniej powodów nie można otrzymanych wyników uogólniać na całą populację, nasuwa się pytanie: jak wygląda pod tym względem populacja wszystkich instruktorów ZHP? Istniejący system ewidencyjny nie gromadzi danych o wykształceniu, a dane na temat wieku uzyskiwania poszczególnych stopni są stosunkowo niskiej jakości. Być może posiadanie takich danych dałoby się wykorzystać do doskonalenia Systemu pracy z kadrami, w tym jej kształcenia. Można postulować rozważenie potrzeby przeprowadzenia szerszych badań w tym zakresie, a być może zbierania odpowiednich danych na poziomie

19. Pytanie „Czy sądzisz, że w harcerstwie jest miejsce dla tzw. nowoczesnych technologii?” – nikt nie wybrał odpowiedzi negatywnych, 43 osoby wybrały odpowiedź „Tak – mogą być czasami stosowane również na niektórych zajęciach programowych (np. o łączności)”, zaś 128 – „Zdecydowanie tak – techniki te zajmują coraz więcej miejsca w życiu, powinno być na nie odpowiednio miejsce i w harcerstwie”.

20. Pytanie „Czy według Ciebie współcześnie w harcerstwie powinno się stosować techniki tradycyjne (np. nauka alfabetu Morse'a, posługiwanie się busolą, budowanie szałasów, obsługa telefonów polowych itp.)?”

Tabela 1. Zestawienie odpowiedzi na pytania: „W odniesieniu do Twojej głównej funkcji wybierz określenie, które opisuje Twoją relację ze swoimi najbliższymi współpracownikami (np. przybocznymi, drużynowym/drużynową, w zespole instruktorskim), w jakiej jesteś najczęściej stawiany” oraz „W odniesieniu do Twojej głównej funkcji wybierz określenie, które opisuje Twoją relację ze swoimi najbliższymi współpracownikami/współpracowniczkami (np. przybocznymi, drużynowym/drużynową, w zespole instruktorskim), w jakiej chciałabyś/chciałabyś występować”.

	znajduje się	chciałby się znajdować	znajduje się	chciałby się znajdować
	<35		35+	
człowiek od wszystkiego (i niczego)	2	0	10	4
grupa przyjaciół	17	27	54	87
inne	0	2	13	9
komendant/komendantka (Ty) – podwładni/podwładne	3	1	10	5
mistrz/mistrzynie (Ty) – uczeń/uczennica	9	7	34	17
podwładny/podwładna (Ty) – komendant/komendantka	4	1	1	1
pracownik/pracowniczka (Ty) – szef/szefowa	1	0	1	0
szef/szefowa (Ty) – prcownicy/pracownice	3	0	6	5
uczeń/uczennica (Ty) – mistrz/mistrzynie	1	2	2	2

ewidencji, przynajmniej w odniesieniu do instruktorów.

Pod wieloma względami obie grupy respondentów (osoby powyżej i poniżej 35 roku życia) nie różnią się w sposób istotny statystycznie. Wśród badanych osób 35+ pojawiają się częściej niż w badanej grupie osób młodszych deklaracje bycia tradycjonalistą (choć większość osób 35+ nie identyfikuje się z tym określeniem, jest więc to co najwyżej świadectwo pluralizmu poglądów), częściej też osoby 35+ są postrzegane jako osoby konserwatywne przez osoby młodsze (niż osoby młodsze są postrzegane jako konserwatywne przez osoby starsze). Taki deklaracyjny tradycjonalizm czy konserwatyzm są oczywiście pojęciami na tyle szerokimi, że trudno na tej podstawie wyciągać jakieś daleko idące wnioski, ponadto posiadanie poglądów konserwatywnych nie jest niczym nagannym (podobnie jak posiadanie poglądów reformistycznych). Jak się wydaje, trudno mówić o specyficznych wyróżnikach grupy 35+ jako całości.

Niepokojącym wynikiem, otrzymanym niejako przy okazji badania, jest rozbieżność (dla obu grup wiekowych) pomiędzy liczbą osób pełniących jakąś rolę i liczbą osób, które chciałyby ją pełnić. Co więcej – często nie jest to dążenie do rozwoju: mniej osób chciałyby

być komendantami, szefami czy mistrzami niż obecnie nimi jest. Ponad jedna trzecia badanych przyznaje, że zetknęła się ze zjawiskiem wypalenia zawodowego kadry instruktorskiej. Wydaje się, że jest to sytuacja wymagająca zarówno szerszych badań, jak i podjęcia systemowych działań praktycznych²¹.

Głębszego zbadania (być może z wykorzystaniem danych z komisji stopni instruktorskich) wymaga kwestia adekwatności stopni instruktorskich do potrzeb i możliwości osób w wieku 35+. Z jednej strony oczywiście nie jest wskazane, aby stopnie instruktorskie zdobywane były przez członków ZHP dopiero na etapie późnej dorosłości, z drugiej – nie można nie zauważyć, że zjawisko takie występuje stosunkowo często, zaś sama koncepcja prób na stopnie zbudowana jest na wymaganiach i idei stopni, związanymi z wiedzą, umiejętnościami, kompetencjami społecznymi, a nie z wiekiem osoby zdobywającej stopień²². Tymczasem sposób sformułowania zarówno samych idei stopnia, jak i wymagań, szczególnie przy ich literalnej wykładni, bywa dla osób w wieku 35+ problematyczny.

21. Pozytywnie w tym kontekście należy ocenić uruchomienie przez GK ZHP Strefy pomocy - telefonu wsparcia 669 116 116.

22. Istnieją oczywiście wymagania dotyczące minimalnego wieku dla kandydatów na stopnie instruktorskie, ale nie są one istotne w kontekście omawianej tematyki.

Literatura

- Badanie o kadrze 35+, komunikat z badań Harcerskiego Instytutu Badawczego 1/2022, 2022,*
<https://hib.zhp.pl/badanie-o-kadrze-35/>
- Badanie przyczyn odejścia harcerzy z ZHP, komunikat z badań Harcerskiego Instytutu Badawczego 2/2022, 2022,* <https://hib.zhp.pl/raport-z-badania-osob-ktore-kiedys-byly-harcierzami-nt-dlaczego-odeszli-z-zhp/>
- Drzeżdżon W. 2007. *Etyczno-deontologiczne kompetencje nauczyciela-wychowawcy*, „Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość” t. IV, s. 204-209, Gdańsk, https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Studia_Gdanske_Wizje_i_rzeczywistosc/Studia_Gdanske_Wizje_i_rzeczywistosc-r2007-t4/s.204-209/Studia_Gdanske_Wizje_i_rzeczywistosc-r2007-t4-s204-209.pdf
- Glass A. 2021. *Tożsamość organizacji a selekcja kadry*, „Harcercz Rzeczpospolitej”, 15.11.2021, https://hr.bci.pl/articles.php?article_id=727
- Jankowska H., Czetyrtyński A., Całek G. (red. red.). 2011. *Harcemistrzowska czytanka*, Warszawa, <https://czuwaj.pl/download/402/>
- Madalińska-Michalak J. 2021. *Pedeutologia. Prawno-etyczne podstawy zawodu nauczyciela*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, https://wuw.pl/data/include/cms//Pedeutologia_Madalinska_Michalak_Joanna_2021.pdf
- Motywacja drużynowych – Badanie Harcerskiego Instytutu Badawczego. 2019.*
<https://hib.zhp.pl/motywacja-druzynowych-2019/>
- OECD: Education at a glance. 2019.*
https://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2021_c096ae17-en
- Ryszka R. 2014. *Mistrz i przewodnik*, „Harcercz Rzeczpospolitej”, 29.12.2014,
http://www.hr.bci.pl/articles.php?article_id=435
- Szempruch J. 2013. *Pedeutologia. Studium teoretyczno-pragmatyczne*, Kraków
- Szmit M. *Małkowski też był ze wsi* – prezentacja konferencyjna
<https://hib.zhp.pl/materialy-z-konferencji-malkowski-tez-byl-ze-wsi/>
- Wartości i motywacje liderów skautowych w Polsce oraz wybranych krajach Europy część 1, komunikat z badań Harcerskiego Instytutu Badawczego 4/2017, 2017,*
https://gkzhp.sharepoint.com/sites/hib/Shared%20Documents/wyniki%20obadan%20ona%20strone/K4_Wartosci%20Harvard_2017.pdf?ga=1
- Wartości i motywacje liderów skautowych w Polsce oraz wybranych krajach Europy część 2, komunikat z badań Harcerskiego Instytutu Badawczego 4a/2017, 2017,*
https://gkzhp.sharepoint.com/sites/hib/Shared%20Documents/wyniki%20obadan%20ona%20strone/K4a_4a-motywacje-lider%c3%b3w-skautowych.pdf?ga=1
- ZHP w liczbach, <https://hib.zhp.pl/zhp-w-liczbach/>
- Ziółkowski P. 2016. *Pedeutologia. Zarys problematyki*, Bydgoszcz, https://kpbc.umk.pl/Content/180818/PDF/pz-pedeutologia_druk2.pdf