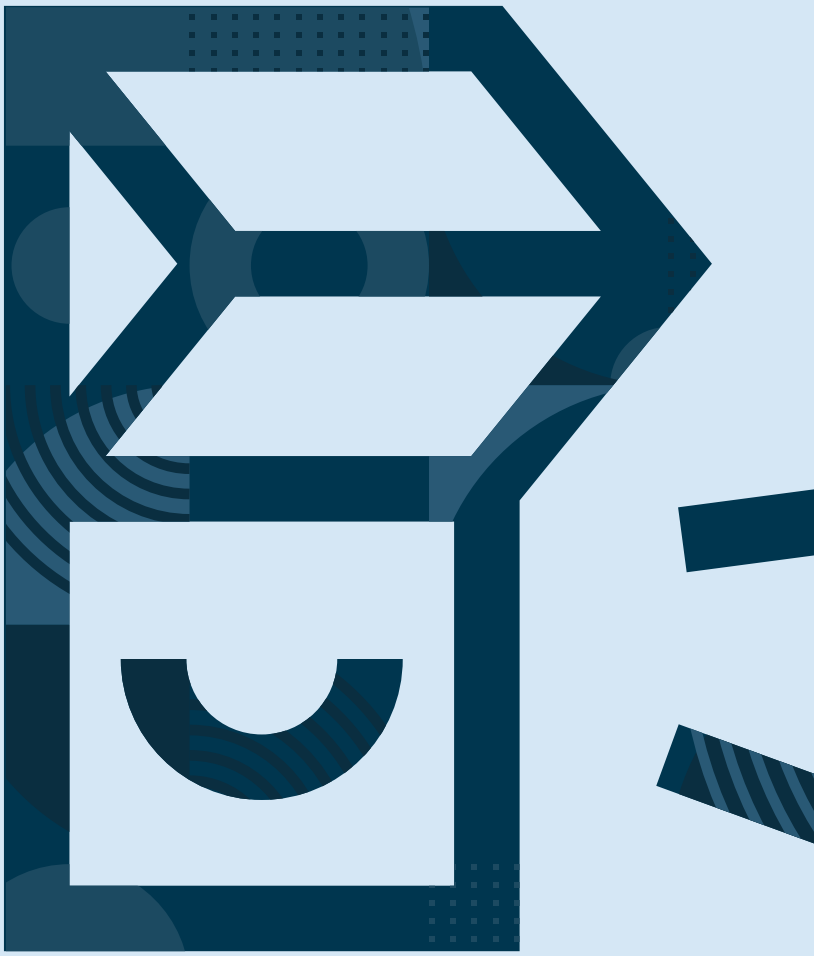
Włącznik



Instytucja otwarta na młodzież

Warszawa

fundacja pole dialogu


TworzyMY

Włącznik

Instytucja otwarta na młodzież

Publikacja prezentująca model partycypacyjnego tworzenia przestrzeni dla młodych Warszawiaków i Warszawianek w miejskich instytucjach, wypracowanego w projekcie „Włącznik” w ramach wdrażania polityki młodzieżowej m.st. Warszawy.

Manifest młodzieży

1. Potrzebujemy miejsc, w których możemy rozmawiać o tym, jak się czujemy. W instytucjach potrzebujemy przestrzeni do wygadania się, poznawania innych i budowania relacji.
2. Jesteśmy samotnym pokoleniem. Kiedy mamy klasę, w której nikt nas nie lubi, to trudno jest wyjść poza nią i kogoś poznać.
3. Czasem mamy pokój z czwórką rodzeństwa. Nie mamy miejsca na naukę, odpoczynek, zaproszenie kogoś, dorastanie – nawet popisanie z kimś w spokoju.
4. Organizują nam wykłady, ale to nic nie daje. Dużo się mówi, a nic się nie zmienia.
5. Powinny być dostępne darmowe posiłki dla młodzieży. Nie każdy pochodzi z domu, w którym ma co jeść.
6. Nie traktujcie nas jak dzieci, ale też nie jak dorosłych, którzy są w 100% odpowiedzialni. Traktujcie nas jak nastolatków, bo to nimi jesteśmy.
7. Jesteśmy kimś pomiędzy. Nie w 100% odpowiedzialni, ale też nie całkiem nieodpowiedzialni. Mamy rozum, nie trzeba nas pilnować 24/7, ale też nie możecie myśleć, że sami wszystko ogarniemy – bo tak nie jest.
8. Jesteśmy niedorosłymi dorosłymi.
9. W szkole nauczyciele nie widzą problemów uczniów, nie reagują na nie. Kiedy mamy problemy z nauką, to nie zawsze oznacza, że jesteśmy leniwi.
10. Potrzebujemy dorosłych, którzy zauważą, że coś się z nami dzieje.
11. Nie chcemy być zawstydzani za to, że czegoś nie wiemy.
12. Potrzebujemy miejsc, w których możemy być razem, ale też takich, w których możemy być sami.
13. To my powinniśmy być odpowiedzialni za organizację wydarzeń kierowanych do nas. Dorośli powinni nam pomagać planować wydarzenia dla nas samych.
14. Dużo wydarzeń organizowanych dla nastolatków jest oparta na wizji nastolatków, jaką mają dorośli. Organizujecie to dla wersji nas, która nie istnieje.
15. Chcemy instytucji, które nie robią czegoś dla nas bez nas.

Manifest został przygotowany we wrześniu 2026 r. z udziałem młodzieży mieszkającej w Warszawie.



Słowniczek i instrukcja poruszania się po publikacji

Młodzież to szerokie określenie, jednak my odnosimy się do kontekstu Warszawy i dokumentu **„Młoda Warszawa. Polityka młodzieżowa m.st. Warszawy”**. Młodzież definiowana w nim jako osoby w wieku 13–26 lat. Takie podejście wyjaśniane jest następująco: „Dolną granicę wyznacza okres dojrzewania oraz nabycie ograniczonej zdolności do czynności prawnych. Z kolei górna granica rozumiana jest jako symboliczny okres zakończenia pewnego etapu życia, najczęściej ukończenia nauki na uczelniach”[1].

Włącznik to skrót pełnej nazwy projektu „Włącznik – tworzenie przestrzeni dla młodych Warszawiaków w miejskich instytucjach”, prowadzonego przez Fundację Pole Dialogu. Włącznik ma być impulsem do podejmowania działań partycypacyjnych z młodzieżą. Odwołujemy się przy tym do metafory włącznika do światła, którego naciśnięcie umożliwia rozświetlenie przestrzeni. W kontekście projektu są to warszawskie instytucje oraz szeroko pojęte m.st. Warszawa, które rozświetlają się dzięki energii przynoszonej przez młodzież.

Przestrzeń dla młodych to zarówno przestrzeń fizyczna, jak i symboliczna. Jej sednem jest wspólne tworzenie warunków instytucjonalnych do tego, aby głos młodzieży był słyszany i traktowany poważnie w procesach decyzyjnych, które bezpośrednio jej dotyczą. Wierzymy, że mogą w tym pomóc narzędzia partycypacji, dzięki którym głos młodych ludzi ma wpływ na działalność instytucji. W efekcie młodzież czuje się sprawcza, bardziej się angażuje, a placówki lepiej odpowiadają na jej potrzeby.

Miejsce młodzieżowe to fizyczna, ogólnodostępna przestrzeń przeznaczona dla młodzieży, sprzyjająca integracji, rozwojowi oraz aktywności społecznej.

1 Młoda Warszawa. Polityka młodzieżowa m.st. Warszawy, Warszawa 2022, dostępny: **dzialam.um.warszawa.pl/polityka-mlodziezowa** [dostęp z dn. 3.10.2026].

Partycypacja młodzieżowa to procesy współtworzenia z młodzieżą życia publicznego, w tym podejmowania decyzji dotyczących jej otoczenia i miasta. Narzędzia i instytucje oparte na partycypacji młodzieżowej to m.in. budżet obywatelski w instytucjach oświaty i kultury, Młodzieżowa Rada m.st. Warszawy, młodzieżowe rady dzielnic czy konsultacje społeczne. Ich wykorzystanie daje młodym mieszkańcom i mieszkankom wpływ na politykę miejską i kształtowanie przestrzeni, w której żyją.

Polityka młodzieżowa to ogół działań, decyzji i instrumentów podejmowanych przez władze publiczne oraz inne podmioty. Ich celem jest tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi młodych ludzi, ich aktywności, uczestnictwu w życiu społecznym oraz realizacji ich potrzeb i praw. Przykładowe obszary objęte polityką to edukacja, zatrudnienie, zdrowie, mieszkalnictwo, aktywność społeczna i obywatelska, kultura czy rozwój kompetencji młodych ludzi.

„Młoda Warszawa. Polityka młodzieżowa m.st. Warszawy” to oficjalny dokument na rzecz młodzieży, będący kontynuacją programu „Młoda Warszawa. Miasto z klimatem dla młodych 2016–2020”. Jego celem jest zapewnienie warunków do życia, nauki i pracy odpowiadających potrzebom młodzieży oraz rozwój potencjału młodych ludzi. Ponadto polityka umożliwia młodzieży mieszkającej lub uczącej się w Warszawie udział w podejmowaniu decyzji.

Centrum Komunikacji Społecznej to biuro Urzędu m.st. Warszawy, które koordynuje współpracę miasta z organizacjami pozarządowymi i społecznościami lokalnymi, organizuje konsultacje społeczne, zarządza procesem budżetu obywatelskiego w Warszawie, rozwija wolontariat miejski oraz koordynuje realizację polityki młodzieżowej.

Zespół Polityki Młodzieżowej to jednostka organizacyjna w Centrum Komunikacji Społecznej, która koordynuje wdrażanie polityki młodzieżowej, wspiera merytorycznie Młodzieżową Radę m.st. Warszawy, wspiera inicjatywy młodzieżowe, monitoruje potrzeby młodzieży i dostosowuje do nich działania miejskie.

Legenda

Aby ułatwić korzystanie z publikacji, zastosowałyśmy system ikonek, które wskazują, czego dotyczy dany fragment albo dla jakiej instytucji będzie najbardziej istotny. Dzięki nim możesz z łatwością dotrzeć do najbardziej przydatnych treści. Zachęcamy jednocześnie do przeczytania całości – może znajdziesz inspirację w propozycjach przygotowanych z myślą o innych instytucjach.

Lista ikonek


Dla dyrekcji


Dla osoby pracującej z młodzieżą


Dla instytucji kultury


Dla instytucji oświaty


Dla innych instytucji, np. OPS, MAL, SPOT, ognisko pracy pozaszkolnej


Ćwiczenie

1 Realizacja punktu manifestu (1–10)



Spis treści

Manifest młodzieży 4
Słowniczek i instrukcja poruszania się po publikacji 6
Legenda 8
Dlaczego warto podjąć wysiłek otwierania instytucji na młodzież? 12
Wstęp 15
Młodzieżowa partycypacja 18
Model instytucji otwartej na młodzież a inne ścieżki młodzieżowej partycypacji 20
Model instytucji otwartej na młodzież 23
Źródło zasilania 29
Młoda Warszawa. Polityka młodzieżowa m.st. Warszawy 31
Fundament 33
Czy jako zespół macie motywację do współtworzenia instytucji razem z młodzieżą? 36
Ramy prawne i bezpieczeństwo – różnice w funkcjonowaniu instytucji miejskich 39
Diagnoza instytucji 49
Drzwi do instytucji – czy młodzież już tu jest? 53
Budowanie grupy w instytucji, w której nie ma młodzieży 58
Budowanie grupy roboczej w instytucji, w której jest młodzież 67
Bezpieczny kontakt 71
Pokoje – jak działać z młodzieżą? 73
Pola sprawczości młodzieży w instytucji 77
Co dalej, gdy młodzi dorastają? 120
Dach – co zrobić, aby to było trwałe? 121
Osoba pracująca z młodzieżą potrzebuje wsparcia i odpowiednich warunków 123
Oprzyj budowanie relacji na wartościach dokumentu „Młoda Warszawa. Polityka młodzieżowa m.st. Warszawy” 128
Narzędzia 132
Diagnoza i konsultowanie oferty 134
Młodzieżowa rada – jej rola jako organu doradczego i inicjatywnego 135
Budżet obywatelski – młodzi jako autorzy projektów i głosujący 136

Warsztat strategiczny – włączanie młodych w planowanie długofalowe 137
Teatr legislacyjny – angażująca i interaktywna forma wypracowywania zmian 138
Ewaluacja – jak uczyć się na doświadczeniach? 139
Design thinking – jak go wykorzystać w projektowaniu przestrzeni z młodymi? 140
Narada obywatelska 141
Jak przygotować młodzieżową inicjatywę krok po kroku? 142
Podsumowanie – jak wdrożyć model w swojej instytucji? 148
Dom Polityki Młodzieżowej – na ile rozświetliliśmy naszą instytucję? 158
Zakończenie 168

Dlaczego warto podjąć wysiłek otwierania instytucji na młodzież?

Instytucje otwarte na młodzież zyskują znacznie więcej niż tylko obecność dodatkowych osób korzystających z oferty. W ich przestrzeni pojawiają się osoby, które nie tylko uczestniczą, ale też kreują społeczność i życie w instytucji.

Oto kilka powodów:

1. **Młodzi wspierają trwałość i rozwój instytucji.** Nie tylko korzystają z oferty, ale wkładają w nią własną pracę, animują lokalną społeczność i realizują się lidersko. Instytucje, które budują z nimi relacje, inwestują w swoją przyszłość i rozwój kolejnych pokoleń odbiorców i odbiorczyń.

2. **Włączanie młodzieży buduje zaangażowaną społeczność lokalną.** Osoby, które współtworzą instytucję, silniej się z nią identyfikują. Chętniej do niej wracają, zapraszają innych i stają się jej ambasadorami i ambasadorkami. W momentach kryzysowych to właśnie lokalna społeczność często staje się największym wsparciem dla instytucji.

3. **Wspólne realizowanie działań i akcji promocyjnych zwiększa ich skuteczność.** Młodzi ludzie najlepiej wiedzą, jak komunikować się ze swoimi rówieśnikami. Instytucje, które oddają im część odpowiedzialności za promocję czy program, skuteczniej docierają do młodzieży.

4. **Włączanie młodzieży wpisuje się w kierunki rozwoju współczesnych usług publicznych oraz polityki młodzieżowej m.st. Warszawy.** Wspólne działanie oznacza realizację polityk publicznych i uwzględnianie priorytetów samorządu.

5. **Instytucja włączająca młodzież łatwiej adaptuje się do zmian organizacyjnych czy społecznych.** Angażowanie lokalnej społeczności i partnerów sprawia, że odpowiedzialność za miejsce przestaje spoczywać wyłącznie na osobach pracujących, za to staje się wspólnym dobrem.

6. **Młodzi ludzie wnoszą świeżą perspektywę, nowe kompetencje i znajomość współczesnych trendów.** Ich udział pozwala instytucji rozwijać ofertę i testować rozwiązania, które nie powstałyby wyłącznie z inicjatywy pracowników.

7. **Otwarcie na młodzież buduje zaufanie do instytucji publicznych.** Dla wielu młodych ludzi instytucja lokalna jest pierwszym miejscem, w którym doświadczają współdecydowania i wpływu. To właśnie w niej uczą się zaangażowania i aktywności na rzecz społeczeństwa obywatelskiego.

Zanim przejdziesz do lektury kolejnych rozdziałów, odpowiedz na jedno ważne pytanie:

Czy jako instytucja chcecie włączyć młodzież w Wasze działania?

- → **Tak.** Świetnie! Zapraszamy do dalszej lektury – kolejne rozdziały pomogą Wam zaplanować tę zmianę i przeprowadzić ją we własnym tempie.
- → **Jeszcze nie dziś** – i to jest okej. Gotowość do zmiany pojawia się w różnym momencie. Zachęcamy, aby wrócić do tego pytania za jakiś czas – być może wtedy będziecie gotowi nacisnąć „Włącznik".



Wstęp

- → Jak wypracowałyśmy model instytucji otwartej na młodzież?
- → Czym jest młodzieżowa partycypacja?
- → Czym model instytucji otwartej na młodzież różni się od innych ścieżek młodzieżowej partycypacji?

W latach 2023–2026 zrealizowałyśmy trzy edycje zadania pn. „Włącznik – tworzenie przestrzeni dla młodzieży w miejskich instytucjach" na zlecenie Urzędu m.st. Warszawy (dalej – „Włącznik"). Wsparłyśmy dwadzieścia osiem warszawskich instytucji w wypracowywaniu trwałych sposobów włączania młodzieży do ich codziennego funkcjonowania. Pracowałyśmy z bibliotekami, szkołami, ogniskami pracy pozaszkolnej, domami kultury, młodzieżowymi domami kultury, ogrodami jordanowskimi, Miejscami Aktywności Lokalnej, teatrami, ośrodkami sportu i rekreacji, muzeami oraz innymi instytucjami miejskimi. Choć różniły się one wielkością, strukturą organizacyjną, zakresem kompetencji oraz doświadczeniem w pracy z młodzieżą, wszystkie łączyła gotowość do poszukiwania nowych sposobów budowania relacji z młodymi mieszkańcami i mieszkankami Warszawy.

Publikacja, którą oddajemy w Twoje ręce, jest lekcją, którą wyniosłyśmy z tych procesów. Nie stawiamy w niej ogólnego pytania, jak pracować partycypacyjnie z młodzieżą. Dajemy konkretną odpowiedź i praktyczne wskazówki, jak to robić w Warszawie, aby realizować dwa priorytety polityki młodzieżowej:

Uczestnictwo młodych w życiu miasta

Troska o dorosłych pracujących z młodzieżą

Prezentujemy model **instytucji otwartej na młodzież**, który wyrósł bezpośrednio z praktyki. Powstał na podstawie obserwacji, ewaluacji, rozmów oraz refleksji pracowników i pracowniczek, a także całych zespołów instytucji biorących udział we wszystkich edycjach „Włącznika". W wielu miejscach pojawiały się podobne wyzwania, które rozwiązywano w podobny sposób. Okazało się, że niezależnie od typu instytucji istnieją wspólne elementy procesu włączania młodzieży. To właśnie one stały się podstawą opisanego modelu. Wierzymy, że możliwe jest powszechne budowanie miejsc, w których młodzi ludzie czują się zauważeni, mają wpływ na swoje otoczenie i stopniowo zaczynają współtworzyć instytucję.

Na ostatnim etapie tworzenia modelu omówiłyśmy go z grupą ekspercką, którą tworzyły osoby pracujące w różnych miejskich instytucjach, na różnych stanowiskach i z różnym doświadczeniem. Dzięki ich perspektywie udało nam się zadbać o to, aby publikacja była jak najbardziej pragmatyczna i odpowiadała realiom funkcjonowania różnego rodzaju placówek.



Najbardziej cieszy nas jednak to, że w grupie eksperckiej znalazły się również osoby młode – nastolatki, które uczestniczyły we „Włączniku". Podczas warsztatu wspólnie stworzyłyśmy **Manifest młodzieży**, który otwiera publikację. Ku naszemu zaskoczeniu i satysfakcji okazało się, że tematy, o których rozmawiałyśmy podczas projektu „Włącznik" i które podejmowano w ramach realizowanych działań, trafnie odpowiadają na potrzeby i postulaty młodzieży z manifestu. Dlatego ich głos – wyrażony w poszczególnych punktach manifestu – wplotłyśmy w strukturę publikacji, pokazując, w jaki sposób można przekładać te postulaty na konkretne działania i rozwiązania.

Zapraszamy do lektury i do przekonania się, że to się udaje!

Kroki we „Włączniku"

1. Cykl edukacyjny – szkolenie z polityki młodzieżowej i wstęp do diagnozy, wizyta studyjna, szkolenie z diagnozy i wstęp do narzędzi partycypacji.
2. Diagnoza – analiza działań i zasobów instytucji oraz potrzeb młodych odbiorców i odbiorczyń w celu dostosowania oferty edukacyjnej i kulturalnej do ich oczekiwań i wyzwań społecznych.
3. Proces partycypacyjny z młodzieżą – z wykorzystaniem takich narzędzi, jak narada obywatelska, budżet instytucjonalny, teatr legislacyjny, rada doradcza, warsztat strategiczny etc.
4. Ewaluacja – zbieranie, analiza i interpretacja danych zgromadzonych w trakcie projektu i wydarzeń, które się na niego złożyły.

Młodzieżowa partycypacja

Według Sherry R. Arnstein, autorki koncepcji drabiny partycypacji społecznej, partycypacja jest formą obywatelskiej władzy, zaś jej istotą jest redystrybucja wpływu na decyzje, które dotyczą naszego życia[2]. W tym ujęciu nie wystarczy samo zaproszenie do konsultacji czy możliwość wyrażenia opinii. O partycypacji możemy mówić wtedy, gdy osoby uczestniczące mają rzeczywisty wpływ na proces i jego rezultaty.

To szczególnie ważne w przypadku młodych ludzi. Roger Hart zwraca uwagę, że uczestnictwo w życiu obywatelskim nie powinno rozpoczynać się dopiero wraz z uzyskaniem formalnych praw wyborczych[3]. Kompetencje demokratyczne, poczucie sprawczości i zaufanie do innych rozwijają się poprzez realne doświadczenie współdecydowania. Szkoły, biblioteki, domy kultury, muzea czy teatry mogą być ważnymi przestrzeniami edukacji demokratycznej – miejscami, w których młodzi ludzie nie tylko uczą się o demokracji, ale mogą jej doświadczać.

To oznacza, że proces partycypacyjny może zaczynać się wcześniej niż w momencie, w którym młodzi ludzie zabierają głos. Samo przygotowanie procesu przez dorosłych – określenie jego ram, tematu czy sposobu prowadzenia rozmowy – nie jest jednak jeszcze partycypacją młodzieży. To dopiero przygotowanie warunków, które pozwolą młodym osobom realnie włączyć się w działanie. O jakości partycypacji z kolei decyduje nie tylko to, czy młodzi ludzie mogą zabrać głos, ale również to, **na jakim etapie zostają włączeni do rozmowy: kto definiuje jej temat, kto formułuje pytania i co później dzieje się z ich opiniami**. Jeśli młodzi mogą jedynie wypowiedzieć się na temat wcześniej przygotowanych rozwiązań, ich udział pozostaje ograniczony. Partycypacja polega na tworzeniu warunków, w których młodzież może nie tylko wyrażać opinie, ale także współdefiniować problemy, proponować rozwiązania i rozumieć, jaki ma wpływ na podejmowane decyzje. Dzięki temu

2 S. R. Arnstein, *Partycypacja. Przewodnik Krytyki Politycznej*, tłum. J. Bożek, Krytyka Polityczna, Warszawa 2012, s. 12–40.
3 R. Hart, Children's participation: from tokenism to citizenship, UNICEF International Child Development Centre, Italy 1992.

instytucja staje się nie tylko miejscem, w którym młodzi są słuchani, ale przestrzenią, w której rozwijają poczucie sprawczości i uczą się współodpowiedzialności za swoje otoczenie.

Jest to szczególnie istotne, ponieważ młodzi ludzie chcą mieć wpływ na swoją przyszłość, ale nie zawsze mają ku temu warunki. Jak pokazuje raport „Between Nostalgia and New Horizons", przygotowany przez Allianz Foundation[4], ponad połowa młodych Europejczyków i Europejek angażuje się już indywidualnie w działania na rzecz innych. Jednocześnie badania Fundacji Szkoła z Klasą pokazują, że młodzi ludzie w Polsce często nie dysponują czasem i przestrzenią potrzebnymi do społecznego zaangażowania[5]. Przeciążenie szkołą, dodatkowymi zajęciami i obowiązkami sprawia, że dla części z nich na aktywność obywatelską po prostu nie starcza zasobów.

Młodzieżowa partycypacja może polegać na demokratyzowaniu tych miejsc, w których młodzi już są – placówek oświatowych, bibliotek, domów kultury czy innych instytucji publicznych. **Chodzi o to, by nie tylko pytać młodych o zdanie, ale tworzyć sytuacje, w których ich doświadczenie i perspektywa rzeczywiście współkształtują decyzje i sposób działania instytucji.**

4 J.R. Edwards, M. Calmbach, S. Morris-Lange, F. Brands, *Between Nostalgia and New Horizons. How Young Europeans Imagine and Shape the Future*, Allianz Foundation, Berlin 2026, dostępny: **res.cloudinary.com/allianz-foundation/image/upload/v1769084254/Allianz_Foundation_2026_Next_Gens_Study_01223647e9.pdf** [dostęp z dn. 3.10.2026].

5 K. Wysocka, A. Kuliberda, M. Szeląg, A. Peszkowska, *Młodzi są zajechani, co z tym robimy? Wnioski z projektu Jesteśmy młodzi. O co nam chodzi?*, Fundacja Szkoła z Klasą, 2021, dostępny: **szkolazklasa.org.pl/materialy/mlodzi-sa-zajechani-raport-z-projektu-jestesmy-mlodzi-o-co-nam-chodzi** [dostęp z dn. 3.10.2026].

Model instytucji otwartej na młodzież a inne ścieżki młodzieżowej partycypacji

Modele partycypacji młodzieży powstające w ostatnich dekadach pomagają zrozumieć relacje między młodymi ludźmi a dorosłymi oraz opisać stopień wpływu młodzieży na decyzje dotyczące jej otoczenia. Pokazują, że partycypacja nie polega jedynie na wysłuchaniu opinii młodych osób, lecz na tworzeniu przestrzeni do realnego współdecydowania.

Prezentowany przez nas model wyrasta z tego dorobku, ale nie koncentruje się na ocenianiu poziomu partycypacji ani na klasyfikowaniu instytucji według stopnia oddania władzy młodym ludziom, jak w przypadku drabiny partycypacji Rogera Harta. Zamiast tego tworzy przestrzeń do refleksji: **czy instytucja stworzyła warunki, aby partycypacja mogła się wydarzyć i stać się trwałym elementem jej funkcjonowania**? W dalszej części publikacji pokazujemy, jak ją przeprowadzić za pomocą konkretnych narzędzi.

W kontekście funkcjonujących i znanych modeli młodzieżowej partycypacji inspirujące były dla nas modele relacyjne i niehierarchiczne (np. model ścieżki do partycypacji Harry'ego Shiera), skoncentrowane na roli osób pracujących z młodzieżą i wzmacnianiu struktur organizacyjnych. Ze względu na potrzebę zakorzenienia modelu instytucji otwartej na młodzież w polityce młodzieżowej, istotną inspiracją był dla nas także model zorientowany na prawa dziecka Laury Lundy. Oba wymienione modele opisujemy w poniższej ramce.

Model ścieżki do partycypacji Harry'ego Shiera pokazuje, że młodzież może być angażowana na różnych poziomach – od wysłuchania opinii po współdecydowanie i dzielenie odpowiedzialności z dorosłymi. Aby partycypacja była możliwa, instytucja potrzebuje trzech elementów: otwarcia, czyli gotowości dorosłych do słuchania młodzieży; szans, czyli zapewnienia czasu, przestrzeni, zasobów i kompetencji potrzebnych do udziału; zobowiązania, czyli trwałego wpisania zasad partycypacji w sposób działania instytucji. Model pozwala więc sprawdzić nie tylko, czy młodzi są słuchani, ale także jaki mają realny wpływ na decyzje i czy instytucja tworzy warunki do tego wpływu.

Źródło: H. Shier, *Pathways to Participation: Openings, Opportunities and Obligations*, „Children and Society" 2001, Vol. 15, s. 107–117, dostępny: **harryshier.net/docs/Shier-Pathways_to_Participation.pdf** [dostęp z dn. 3.10.2026].

Model Laury Lundy to narzędzie pomagające przełożyć art. 12 Konwencji o prawach dziecka, dotyczący prawa do wyrażania własnych poglądów i ich uwzględniania, na praktykę działania instytucji. Model wyróżnia cztery wzajemnie powiązane elementy skutecznej partycypacji: przestrzeń (*space*) – stworzenie młodym osobom bezpiecznych i przyjaznych warunków do wyrażania opinii; głos (*voice*) – umożliwienie im swobodnego wyrażenia poglądów oraz zapewnienie odpowiednich informacji; publiczność (*audience*) – zagwarantowanie, że ich głos dotrze do osób, które mają wpływ na podejmowane decyzje; wpływ (*influence*) – zapewnienie, że opinie młodych zostaną potraktowane poważnie, a młodzi otrzymają informację zwrotną o tym, czy i w jaki sposób wpłynęły na ostateczne decyzje. Model podkreśla tym samym, że samo umożliwienie młodzieży wypowiedzenia się nie jest jeszcze pełną partycypacją – konieczne jest również stworzenie warunków do wysłuchania jej głosu i uwzględnienia go w procesie decyzyjnym.

Źródło: *The Lundy Model of Participation*, Participation People, 2020, dostępny: **participationpeople.com/wp-content/uploads/2020/11/Compressed-PP-_-Lundy-Model-Explained-2.pdf** [dostęp z dn. 3.10.2026].



Model instytucji otwartej na młodzież

- → Czym jest model instytucji otwartej na młodzież?
- → Z jakich elementów składa się ten model i co one oznaczają?

Instytucję otwartą na młodzież rozumiemy jako miejsce tworzone przez ludzi połączonych relacjami i wspólną odpowiedzialnością. Może to być szkoła, biblioteka, dom kultury, ogród jordanowski, ognisko pracy pozaszkolnej, młodzieżowy dom kultury, ośrodek sportu i rekreacji czy każda inna instytucja pracująca z młodymi osobami. Nie jest to model jednego projektu ani pojedynczego narzędzia partycypacyjnego. Pokazuje elementy, które razem budują instytucję otwartą na młodzież oraz wskazuje, że zmiana może przebiegać stopniowo – krok po kroku.

Model instytucji otwartej na młodzież opieramy na pięciu wzajemnie uzupełniających się elementach, odpowiadających za różne perspektywy:

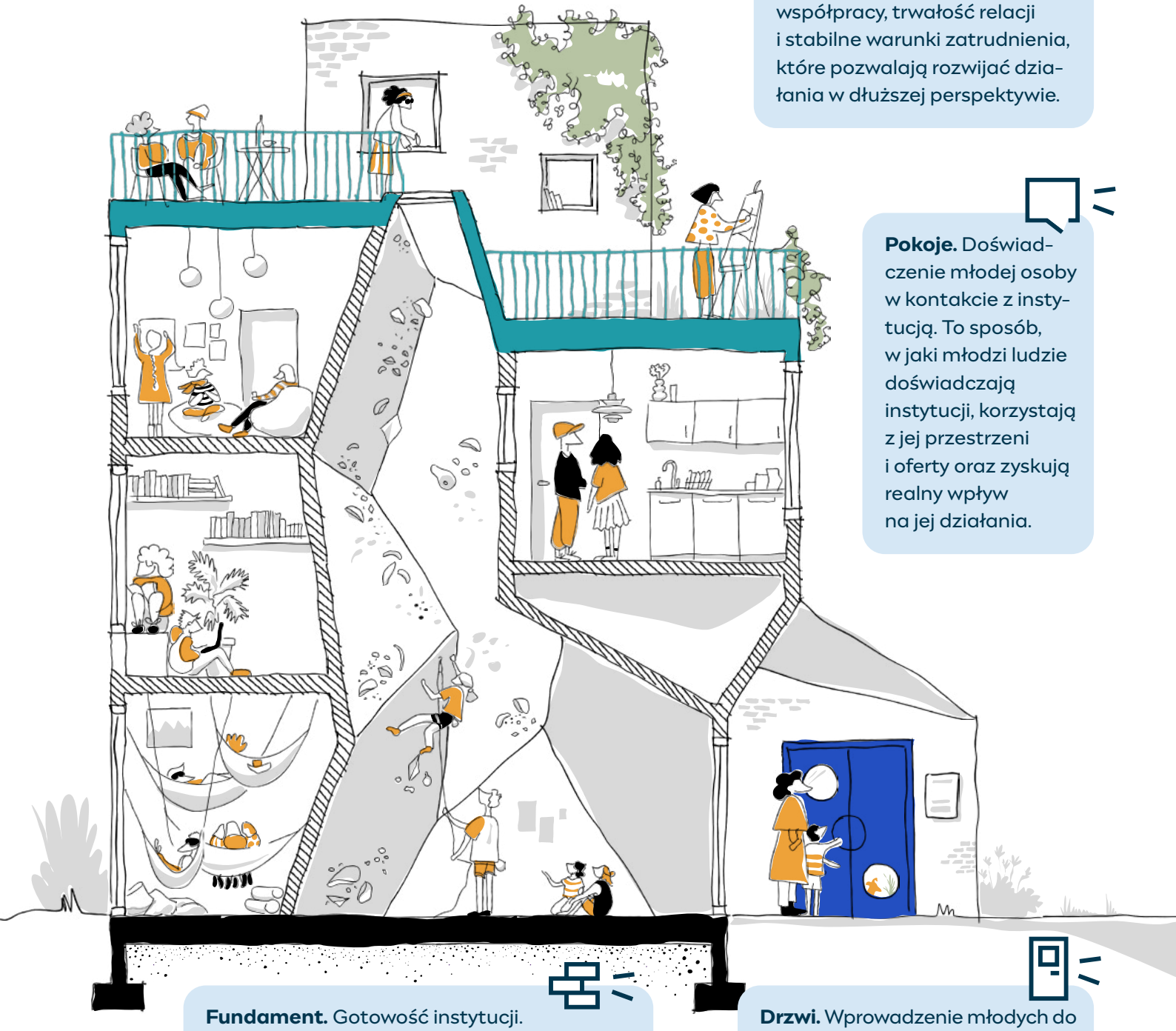
Element modelu	Za co odpowiada	Opis
Źródło zasilania	**Motywacja i odpowiedzialna decyzja o próbie otwarcia instytucji na działanie z młodzieżą**	**Źródło zasilania** jest tym, co uruchamia i podtrzymuje cały proces otwierania instytucji na młodzież. Takim źródłem jest dla nas polityka młodzieżowa m.st. Warszawy, która wyznacza kierunek i stanowi podstawę do podejmowania działań na rzecz włączania młodych ludzi w życie instytucji. Dokument traktuje udział młodzieży jako jej prawo oraz jeden z fundamentów demokratycznego miasta. W naszym ujęciu oznacza to, że decyzja o otwarciu instytucji na młodzież nie powinna być jedynie efektem dobrej woli pojedynczych osób czy dodatkowym działaniem obok codziennej pracy instytucji. Uczestnictwo młodych ludzi powinno być traktowane jako stały element sposobu funkcjonowania instytucji. Podobnie jak źródło zasilania umożliwia działanie całego systemu, tak przyjęcie określonych wartości i zobowiązań tworzy podstawę do podejmowania kolejnych działań.
Fundament	**Gotowość instytucji**	Gotowość instytucji oznacza stworzenie warunków, które pozwalają jej rozpocząć i prowadzić działania z udziałem młodzieży. Obejmuje zarówno przygotowanie osób pracujących w placówce do włączania młodych i wsparcie ze strony dyrekcji, jak i zapewnienie odpowiednich zasobów, ustalenie sposobu działania oraz podział odpowiedzialności. W zależności od specyfiki instytucji mogą być to również inne elementy, takie jak wyznaczenie osoby lub zespołu odpowiedzialnego za współpracę z młodzieżą, przygotowanie procedur czy zapewnienie kadrze dostępu do wiedzy i kompetencji potrzebnych do prowadzenia takiej współpracy. W modelu gotowość instytucji przedstawiamy za pomocą **fundamentu**. Jest on metaforą niezbędnych podstaw organizacyjnych, o które należy zadbać przed rozpoczęciem konkretnych działań. Fundament nie jest pojedynczym działaniem ani dokumentem – tworzą go warunki, zasoby, kompetencje i decyzje organizacyjne, które umożliwiają instytucji trwałe i świadome otwieranie się na młodzież.

Drzwi	**Wprowadzenie młodych do środka**	Moment otwarcia instytucji na młodzież przedstawiamy w modelu jako **drzwi**. Na tym etapie instytucja diagnozuje, kto już korzysta z jej przestrzeni i oferty, a także w jaki sposób młodzi ludzie są w niej obecni. Chodzi więc nie tylko o sprawdzenie, czy młodzież jest już obecna w placówce, ale również o rozpoznanie jej potrzeb, doświadczeń i sposobów korzystania z tej przestrzeni. Metafora drzwi podkreśla, że jest to moment przejścia – instytucja nie pozostaje już zamknięta na młodych ludzi i ich potrzeby, ale zaczyna świadomie tworzyć warunki dla ich obecności i dalszego zaangażowania.
Pokoje	**Doświadczenie młodej osoby w kontakcie z instytucją**	Nawet najlepiej przygotowana instytucja nie stanie się miejscem realnej partycypacji, jeśli młodzi ludzie nie będą czuć się w niej mile widziani, nie będą mieli przestrzeni do działania ani możliwości wpływania na to, co się w niej dzieje. W modelu ten etap przedstawiamy za pomocą **pokoi**. Nie odnoszą się one do fizycznych przestrzeni instytucji, ale do różnych elementów relacji młodzież-instytucja. Każdy pokój oznacza inny kontekst, któremu warto się przyjrzeć, m.in. sposób, w jaki młodzi są traktowani w pierwszym kontakcie z placówką, możliwości korzystania z oferty i przestrzeni instytucji, relacje młodzieży z kadrą, możliwości wyrażania własnego zdania oraz realny wpływ na działania. Metafora pokoi pozwala więc sprawdzić, jak młoda osoba doświadcza instytucji w różnych obszarach jej funkcjonowania. Dzięki temu można zobaczyć nie tylko, czy instytucja jest formalnie otwarta na młodzież, ale również czy młodzi rzeczywiście czują się w niej dobrze, mają możliwość działania i doświadczają realnego wpływu.
Dach	**Trwałość i długofalowość działań**	Równie istotne jest zadbanie o to, aby współpraca z młodzieżą nie była jednorazowym działaniem, ale stałym elementem funkcjonowania instytucji. Obejmuje to m.in. budowanie i podtrzymywanie relacji z młodymi ludźmi, zapewnienie ciągłości działań oraz stworzenie stabilnych warunków pracy osobom odpowiedzialnym za współpracę z młodzieżą. Wymaga to zarówno zaangażowania kadry, jak i wsparcia ze strony osób zarządzających instytucją. W modelu tę dbałość o ciągłość i stabilność procesu symbolizuje **dach**, który domyka i chroni całą konstrukcję, zapewniając trwałość działań, relacji i warunków, które zostały zbudowane w poprzednich etapach.

Model Instytucji otwartej na młodzież

Dach. Trwałość i długofalowość działań. To dbałość o ciągłość współpracy, trwałość relacji i stabilne warunki zatrudnienia, które pozwalają rozwijać działania w dłuższej perspektywie.

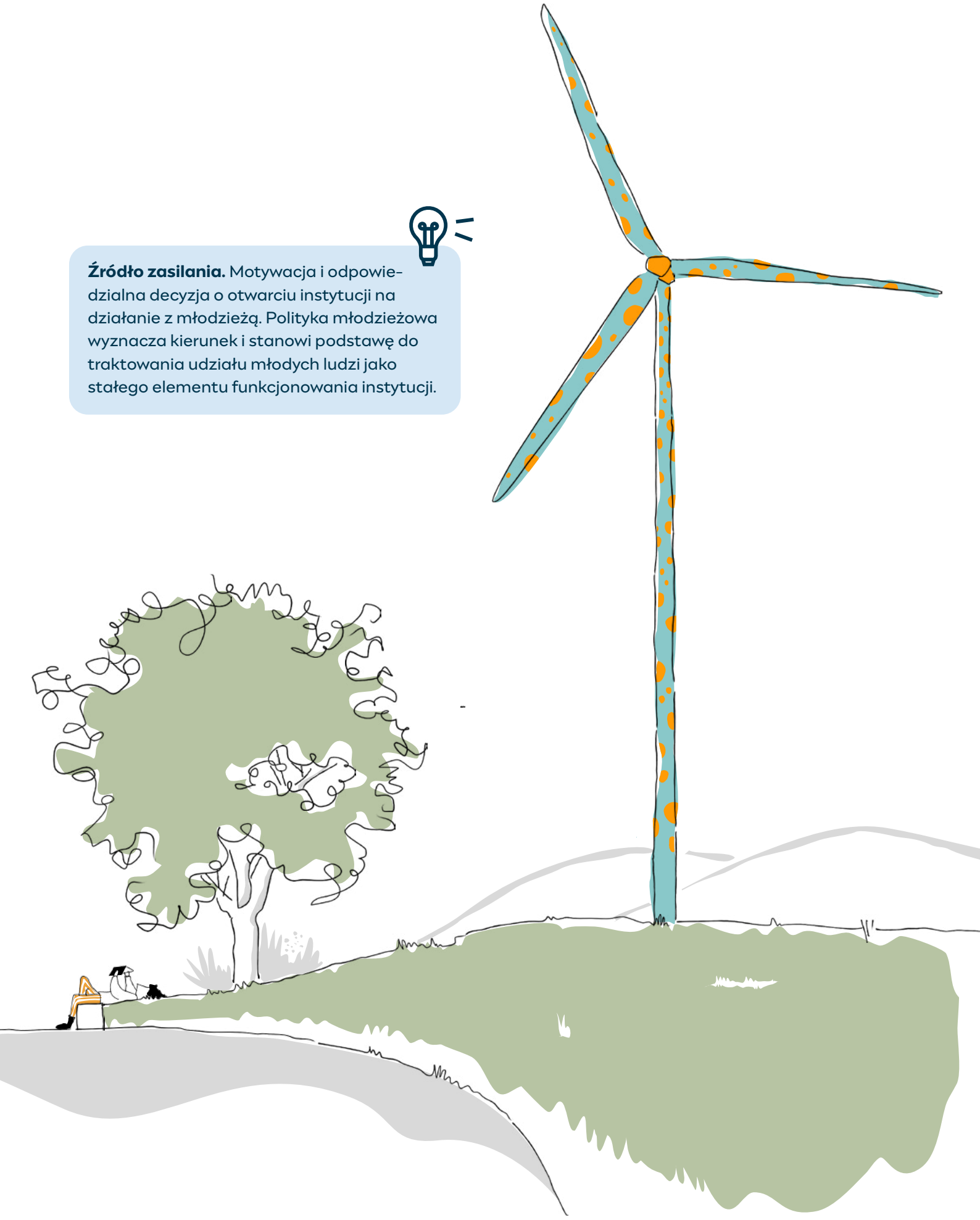
Pokoje. Doświadczenie młodej osoby w kontakcie z instytucją. To sposób, w jaki młodzi ludzie doświadczają instytucji, korzystają z jej przestrzeni i oferty oraz zyskują realny wpływ na jej działania.



Fundament. Gotowość instytucji. To warunki organizacyjne, zasoby, kompetencje i podział odpowiedzialności, które umożliwiają instytucji świadomą i trwałą współpracę z młodzieżą.

Drzwi. Wprowadzenie młodych do środka. To moment rozpoznania obecności, potrzeb i doświadczeń młodych ludzi oraz świadomego otwarcia instytucji na ich udział.

Źródło zasilania. Motywacja i odpowiedzialna decyzja o otwarciu instytucji na działanie z młodzieżą. Polityka młodzieżowa wyznacza kierunek i stanowi podstawę do traktowania udziału młodych ludzi jako stałego elementu funkcjonowania instytucji.



Połączenie tych perspektyw prowadzi do powstania **instytucji otwartej na młodzież** – takiej, w której młodzi ludzie mogą rozwijać swoje zainteresowania, angażować się w działania na rzecz społeczności i współtworzyć kierunki rozwoju instytucji.

Model zakłada, że budowanie instytucji otwartej na młodzież to proces rozłożony w czasie. Metafora domu pomaga pokazać, że jego poszczególne elementy powstają i wzmacniają się stopniowo – od fundamentów, przez drzwi i pokoje, aż po dach, który spina całą konstrukcję. Nie chodzi więc o to, aby jednorazowo „zbudować" gotową instytucję, ale o systematyczne rozwijanie obszarów jej funkcjonowania.

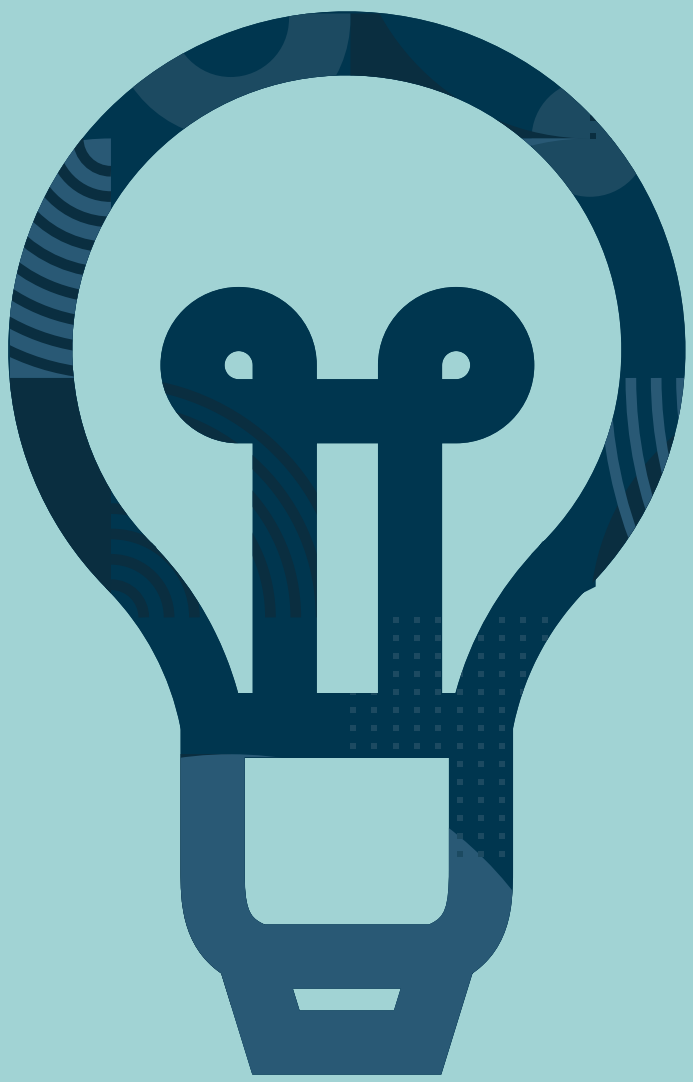
Zadaniem instytucji jest rozpoznanie, na jakim etapie się znajduje, co już udało się osiągnąć i jakie kolejne kroki można podjąć. Poszczególne elementy można rozwijać w różnej kolejności – niektóre placówki rozpoczną od budowania relacji z młodzieżą, inne od zmian w przestrzeni, a jeszcze inne od wzmocnienia kompetencji zespołu. Każda z tych dróg może być właściwa, jeśli odpowiada na potrzeby i możliwości danego miejsca.

Podobnie jak w przypadku domu, którego nie buduje się ani nie urządza w jeden dzień, otwieranie instytucji na młodzież wymaga czasu, konsekwencji i dbania o poszczególne elementy. Im więcej obszarów zostanie rozwiniętych i połączonych ze sobą, tym bardziej placówka zbliży się do modelu miejsca, w którym młodzi ludzie nie tylko uczestniczą w działaniach, ale współtworzą całą instytucję.

W ramach modelu przedstawiamy rekomendowane i sprawdzone sposoby otwierania instytucji na młodzież, nie jest to jednak zamknięty katalog rozwiązań. Każda placówka może szukać własnej drogi, dostosowując działania do swojej specyfiki, zasobów i potrzeb młodych ludzi, a także samodzielnie tworzyć nowe rozwiązania.

Głęboko wierzymy, że zaprezentowany model pomoże stworzyć w Twojej instytucji warunki, w których partycypacja młodzieży będzie mogła się urzeczywistnić i stać się trwałym, naturalnym elementem jej codziennego funkcjonowania. Zapraszamy do lektury kolejnych rozdziałów, w których pokazujemy, jak **krok po kroku budować instytucję otwartą na młodzież**!

Element modelu



Źródło zasilania

→ Czym jest dokument „Młoda Warszawa. Polityka młodzieżowa m.st. Warszawy”?

Instytucja nie funkcjonuje w oderwaniu od otoczenia. Tak jak budynek potrzebuje dostępu do energii, aby móc funkcjonować, tak dla instytucji niezbędne są zewnętrzne warunki, zasoby i wsparcie, które pozwalają jej rozwijać działania na rzecz młodzieży. Każda placówka funkcjonuje w ramach szerszego systemu miejskich polityk, zasobów, zależności i współpracy.

W modelu rolę tę pełni **źródło zasilania**, przedstawione na grafice w postaci **wiatraka**. Został wybrany jako symbol, ponieważ wykorzystuje energię z otoczenia i przekształca ją w prąd, który może zasilać kolejne elementy. Podobnie instytucja korzysta z miejskich polityk, zasobów, wiedzy i współpracy, aby przekładać je na konkretne działania i zmiany w swojej pracy z młodzieżą. W prezentowanym modelu za najważniejsze źródło zasilania uznajemy dokument „Młoda Warszawa. Polityka młodzieżowa m.st. Warszawy”, który wyznacza kierunek działań miasta wobec młodych mieszkanek i mieszkańców, określa cele i wartości oraz tworzy ramy dla działań podejmowanych przez miejskie instytucje.

Młoda Warszawa. Polityka młodzieżowa m.st. Warszawy

Polityka młodzieżowa to dokument strategiczny o ogólnym charakterze, bez konkretnych rozwiązań. Należy go traktować jak drogowskaz wyznaczający kierunki rozwoju miasta i jego instytucji, aby młodzi czuli się w nich dobrze. Polityka określa priorytety, wartości i zasady, które są kluczowe w pracy z młodzieżą. Priorytety i wartości wskazują zagadnienia i postawy, które wyróżniają potrzeby młodych spośród potrzeb wszystkich mieszkańców i mieszkanek.

W Warszawie zapisy polityki młodzieżowej są stopniowo przekładane na konkretne działania i narzędzia wspierające włączanie młodzieży w życie miejskich instytucji. Miasto sukcesywnie rozwija ofertę skierowaną zarówno do młodych ludzi, jak i osób z nimi pracujących, m.in. poprzez szkolne budżety obywatelskie oraz szkolenia i kursy dla pracowników i pracowniczek młodzieżowych. Dzięki temu polityka staje się nie tylko dokumentem wyznaczającym kierunki, ale także punktem odniesienia dla praktycznych działań podejmowanych w mieście.

Z Polityką młodzieżową możesz zapoznać się na stronie: dzialam.um.warszawa.pl/polityka-mlodziezowa.

Zajrzyj także na stronę poświęconą osobom pracującym z młodzieżą: **dzialam.um.warszawa.pl/pracownicy-mlodziezowi** oraz na grupę na Facebooku pod nazwą *Osoby pracujące z młodzieżą w Warszawie*: **facebook.com/groups/pracownicymlodziezowi**.



Element modelu



Fundament

- → Czym różnią się między sobą instytucje miejskie?
- → Jakie są ramy prawne i standardy bezpieczeństwa?
- → Jak przygotować zespół instytucji do pracy z młodzieżą?
- → Jak przeprowadzić diagnozę instytucji w kontekście działań z młodzieżą?

Każdy trwały budynek instytucji potrzebuje solidnego **fundamentu**. W prezentowanym modelu symbolizuje on stworzenie warunków, które pozwalają instytucji rozpocząć i prowadzić działania z udziałem młodzieży. Obejmują zarówno przygotowanie osób pracujących w instytucji i wsparcie ze strony dyrekcji, jak i zapewnienie odpowiednich zasobów, ustalenie sposobu działania oraz podziału odpowiedzialności. W zależności od specyfiki instytucji mogą być to również inne elementy, takie jak wyznaczenie zespołu lub osoby odpowiedzialnej za współpracę z młodzieżą, przygotowanie procedur czy zapewnienie kadrze dostępu do wiedzy i kompetencji potrzebnych do prowadzenia takiej współpracy.

Metafora fundamentu pokazuje, że zanim instytucja zacznie podejmować konkretne działania z młodzieżą, potrzebuje odpowiednich podstaw organizacyjnych. Fundament tworzą warunki, zasoby, kompetencje i decyzje organizacyjne, które umożliwiają instytucji trwałe i świadome otwieranie się na młodzież. Wśród nich można wskazać na przykład:

- → świadomość ram prawnych i organizacyjnych;
- → pracę z zespołem instytucji na poziomie decyzyjnym i wykonawczym;
- → diagnozę instytucjonalną, znajomość własnych zasobów i możliwości;
- → motywację do podjęcia partycypacyjnej współpracy z młodzieżą.

Co robi instytucja?	Czego doświadcza młodzież?
Poznaje swoje możliwości, zasoby i ramy działania.	Wie, na co ma wpływ i jakie są zasady współpracy.
Przygotowuje zespół do pracy z młodzieżą i buduje wspólne rozumienie celu.	Spotyka dorosłych, którzy chcą wspierać jej rozwój.
Określa obszary, w których oddaje młodzieży realny wpływ.	Ma poczucie, że jej głos może prowadzić do konkretnych zmian.

Czy jako zespół macie motywację do współtworzenia instytucji razem z młodzieżą?

Proponujemy krótki eksperyment myślowy. Nie potrzeba do niego specjalistycznej wiedzy ani doświadczenia w pracy partycypacyjnej – wystarczy kilka minut i odrobina wyobraźni. Jego celem jest stworzenie przestrzeni do rozmowy i refleksji nad tym, gdzie jesteście dziś jako zespół i czy nadszedł moment, aby nacisnąć „włącznik" i rozpocząć proces budowania instytucji otwartej na młodzież.

Ćwiczenie

Zamknij oczy. Wyobraź sobie, że mijają trzy lata.
Wchodzisz do swojej instytucji. W holu spotykasz grupę młodych ludzi. Nie przyszli na zorganizowane zajęcia – są tutaj, bo po prostu lubią to miejsce. Rozmawiają z kadrą, piją herbatę, planują wspólne działania.

W jednym z pomieszczeń trwa spotkanie, podczas którego młodzież wspólnie z pracownikami i pracowniczkami przygotowuje program wydarzeń na najbliższe miesiące. W innym ktoś kończy właśnie projekt, który kilka miesięcy wcześniej był jedynie pomysłem zapisanym na kartce.

Na tablicy ogłoszeń wiszą informacje przygotowane przez młodych ludzi. W kalendarzu instytucji znajdują się wydarzenia, które zainicjowali albo współorganizują. Twój zespół nie zastanawia się już, czy zaprosić młodzież do współdecydowania – szuka pomysłów, jak zrobić to jeszcze lepiej.

Młodzi ludzie nie są tu gośćmi. Współtworzą to miejsce.

A teraz otwórz oczy i zastanów się:

1. **Które elementy tego obrazu są już obecne w Twojej instytucji?** Co już dziś działa i może być punktem wyjścia do dalszej pracy?
2. **Co w Twojej instytucji mogłoby wyglądać inaczej, aby młodzi ludzie mieli więcej przestrzeni do działania i wpływu?**
3. **Jakie zasoby, relacje i warunki już macie, a czego potrzebujecie więcej, aby rozwijać współpracę z młodzieżą?**
4. **Jaki jeden krok możesz zrobić teraz**, aby przybliżyć swoją instytucję do tego obrazu?

Nie chodzi o to, aby od razu zmienić całą placówkę. **Zastanów się, od którego miejsca możecie zacząć i co możecie rozwijać krok po kroku.**

Zapraszanie młodych ludzi do współtworzenia instytucji oznacza zmianę sposobu myślenia i działania. Każda zmiana rodzi pytania, a często także obawy. To naturalne. Obawiamy się tego, czego jeszcze nie znamy, czego wcześniej nie doświadczyłyśmy lub nad czym – jak nam się wydaje – możemy stracić kontrolę.

Podczas programu „Włącznik" wielokrotnie słyszałyśmy pytania:

- → Czy młodzież będzie chciała się zaangażować?
- → Czy znajdziemy na to czas?
- → Czy nie będzie to kolejne, dodatkowe zadanie dla zespołu?
- → Co jeśli oddamy młodym wpływ, a oni podejmą złą decyzję?
- → Co jeśli poświęcimy dużo pracy, a młodzież i tak zniknie po kilku tygodniach?

To ważne pytania. Nie należy ich bagatelizować. Jednocześnie doświadczenia osób uczestniczących w programie pokazują, że większość tych obaw zmienia swój charakter, gdy instytucja rozpoczyna współpracę z młodzieżą. Młodzi ludzie nie oczekują pełnej swobody ani przejęcia odpowiedzialności za instytucję. Szukają raczej miejsca, w którym będą traktowani poważnie, będą mogli zdobywać doświadczenie w organizacji własnych inicjatyw, popełniać pierwsze błędy, mieć możliwość wpływu na sprawy, które ich dotyczą, i współpracować z dorosłymi, którzy są gotowi ich wysłuchać. **Pamiętaj, że partycypacja nie oznacza rezygnacji z odpowiedzialności przez dorosłych. Oznacza dzielenie się odpowiedzialnością tam, gdzie jest to możliwe i zasadne.** Rolą kadry nie jest oddanie sterów, ale stworzenie warunków, w których młodzi ludzie mogą stopniowo uczyć się współdecydowania, współpracy i odpowiedzialności.



Ramy prawne i bezpieczeństwo – różnice w funkcjonowaniu instytucji miejskich

Instytucje pracujące z młodzieżą funkcjonują w różnych rzeczywistościach prawnych i organizacyjnych. Inaczej działa szkoła, inaczej dom kultury, placówka wychowania pozaszkolnego, biblioteka, teatr czy placówka pomocy społecznej. Każda z nich ma własne zadania, strukturę organizacyjną i zakres samodzielności. Nie oznacza to jednak, że któraś z nich jest bardziej lub mniej predysponowana do pracy z młodzieżą. Doświadczenia programu „Włącznik" pokazały, że młodzi ludzie mogą współtworzyć bardzo różne instytucje, o ile sposób ich angażowania zostanie dostosowany do specyfiki miejsca, obowiązujących przepisów i potrzeb młodzieży.

W Warszawie dodatkowym elementem tej różnorodności jest złożony system zarządzania miastem. Warszawa jest gminą mającą status miasta na prawach powiatu, a jej ustrój określa m.in. podział miasta na dzielnice i zakres ich zadań. Jednocześnie Warszawa jest stolicą Polski i miastem wojewódzkim, dlatego działają tu również instytucje, których organizatorem lub organem prowadzącym jest administracja rządowa albo Samorząd Województwa Mazowieckiego. Oznacza to, że instytucje działające na rzecz młodzieży mogą podlegać różnym organom i funkcjonować w oparciu o różne przepisy.

Zróżnicowanie dotyczy jednak nie tylko tego, kto prowadzi daną instytucję, ale również tego, jakiego jest typu. **Inne zasady regulują funkcjonowanie instytucji kultury, a inne placówek oświatowych.** Na przykład domy kultury działają jako instytucje kultury, natomiast młodzieżowe domy kultury, ogniska pracy pozaszkolnej czy ogrody jordanowskie są placówkami oświatowymi i funkcjonują

w ramach przepisów prawa oświatowego. W praktyce oznacza to różne wymagania dotyczące organizacji pracy, zakresu odpowiedzialności, dokumentowania działań czy sposobu podejmowania decyzji.

Różnice te mają fundamentalne znaczenie dla budowania relacji z młodzieżą. Każda instytucja działa w określonych ramach prawnych i organizacyjnych, a jednocześnie dysponuje innymi zasobami, możliwościami i doświadczeniami. To sprawia, że nie ma jednego sposobu otwierania instytucji na młodzież, który można zastosować wszędzie w taki sam sposób. Punktem wyjścia powinno być rozpoznanie **specyfiki danej instytucji, jej możliwości oraz potrzeb młodych ludzi, z którymi pracuje.**

Najważniejsze dokumenty, z którymi trzeba się zapoznać, to:

- **statut instytucji** – wyznaczający jej zadania, sposób działania i organizację;
- **przepisy dotyczące ochrony danych osobowych (RODO)** – opisujące zasady bezpiecznego przetwarzania i ochrony danych osobowych osób uczestniczących w działaniach;
- **standardy ochrony małoletnich** – określające zasady ochrony dzieci i młodzieży przed krzywdzeniem oraz reagowania w sytuacjach zagrożenia. Obowiązek ich stosowania wynika z tzw. **ustawy Kamilka**, która wprowadziła do polskiego prawa rozwiązania mające wzmacniać ochronę małoletnich.

Warto pamiętać, że oprócz przepisów prawa każda instytucja może mieć również własne regulacje wewnętrzne, które porządkują zasady współpracy z młodzieżą. Mogą to być na przykład regulaminy wolontariatu, zasady działania rady młodych, procedury dotyczące udziału młodzieży w wydarzeniach czy inne dokumenty określające prawa, obowiązki i zasady współpracy. Takie regulacje mogą ułatwiać codzienne działanie i dawać młodym osobom jasność co do tego, czego mogą się spodziewać i na co mają wpływ.

Podsumowując, prawo warto traktować nie jako zbiór ograniczeń, ale ramy, w których można bezpiecznie projektować i prowadzić działania z udziałem młodzieży. Znajomość przepisów, które obowiązują daną instytucję, pomaga lepiej wykorzystywać jej możliwości.

Przykładowe ramy prawne instytucji działających na rzecz młodzieży w Warszawie

Poniższa tabela pokazuje podstawowe ramy prawne dla instytucji oraz sposób ich organizacji w całej Warszawie i poszczególnych dzielnicach. W mieście działają również instytucje, których organizatorem jest Samorząd Województwa Mazowieckiego czy administracja rządowa. Przedstawione poniżej informacje potraktuj więc jako punkt wyjścia – przed rozpoczęciem działań sprawdź, jakie przepisy i regulacje dotyczą konkretnie Twojej instytucji.

Instytucje kultury	Instytucje oświatowe	Inne instytucje i placówki
Przykłady: dom kultury, muzeum, teatr, biblioteka	**Przykłady:** szkoła, ogród jordanowski, ognisko pracy pozaszkolnej, młodzieżowy dom kultury	**Przykłady:** ośrodek pomocy społecznej, świetlica, ognisko wychowawcze, SPOT
Instytucje kultury posiadają osobowość prawną i działają na podstawie przepisów właściwych dla danego rodzaju instytucji.	Placówki oświatowe działają w ramach systemu oświaty i podlegają przepisom prawa oświatowego. Nie posiadają osobowości prawnej.	Zasady działania zależą od rodzaju placówki i podstawy prawnej, na której działa. Co do zasady nie posiadają osobowości prawnej.
Podstawowe przepisy: → ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z 25 października 1991 r.; → w przypadku bibliotek – ustawa o bibliotekach z 27 czerwca 1997 r.; → w przypadku muzeów – ustawa o muzeach z 21 listopada 1996 r.	**Podstawowe przepisy:** → ustawa Prawo oświatowe; → Karta Nauczyciela – w zakresie dotyczącym nauczycieli; → przepisy wykonawcze dotyczące organizacji i funkcjonowania poszczególnych placówek.	**Przykładowo:** → ustawa o pomocy społecznej – w przypadku ośrodków pomocy społecznej; → przepisy dotyczące działalności danej placówki lub formy wsparcia.
Organizator może być różny, np. m.st. Warszawa, dzielnica, Samorząd Województwa Mazowieckiego, minister właściwy do spraw kultury lub inny podmiot.	W przypadku warszawskich placówek oświatowych organem prowadzącym może być m.st. Warszawa lub inny właściwy podmiot.	Organizator lub podmiot prowadzący zależy od rodzaju placówki i przepisów, na podstawie których działa.

Ciekawostka

Miejsce Aktywności Lokalnej (MAL) to otwarte dla społeczności miejsce działające w ramach różnych typów instytucji i organizacji – np. instytucji kultury, ośrodka pomocy społecznej, organizacji pozarządowej lub innego podmiotu. MAL nie jest odrębnym typem instytucji, lecz określonym profilem działania miejsca, jego filii lub wydzielonej przestrzeni. O tym, czy dane miejsce jest MAL-em, decyduje jego włączenie do warszawskiej sieci Miejsc Aktywności Lokalnej. MAL może więc zajmować całą instytucję, jej część, pojedynczą przestrzeń lub działać w innym miejscu udostępnianym lokalnej społeczności. Wspólną cechą MAL-i jest ich otwartość na mieszkańców i mieszkanki, wspieranie lokalnej aktywności i tworzenie warunków do współtworzenia działań.



Praca z zespołem instytucji

Zespół instytucji rozumiemy dwojako: jako całą społeczność pracowniczą oraz jako zespół osób bezpośrednio odpowiedzialnych za współpracę z młodzieżą. Oba te poziomy są równie istotne dla powodzenia procesu. Działania partycypacyjne wymagają gotowości całej instytucji do uczenia się, zmiany i współpracy. Nawet jeśli za proces odpowiada wyznaczony zespół lub osoba, jego powodzenie zależy od wsparcia pozostałych pracowników i pracowniczek oraz sprawnej komunikacji wewnętrznej.

Regularny przepływ informacji, dzielenie się wiedzą i wspólne planowanie działań sprawiają, że projekt nie jest uzależniony od jednej osoby. Dzięki temu instytucja jest bardziej odporna na zmiany kadrowe, a działania mogą być kontynuowane nawet w przypadku nieobecności lub odejścia osoby koordynującej.

W kontekście pracy partycypacyjnej z młodzieżą warto przed rozpoczęciem działań odpowiedzieć na kilka pytań:

- → Czy dyrekcja rozumie, dlaczego warto angażować młodzież, i wspiera ten kierunek działań?
- → Czy wiadomo, kto odpowiada za koordynację pracy z młodzieżą?
- → Czy pozostali pracownicy i pracowniczki wiedzą, że instytucja rozpoczyna działania partycypacyjne, i rozumieją ich rolę?
- → Czy w instytucji istnieją sposoby przekazywania informacji i wspólnego podejmowania decyzji?
- → Czy proces będzie mógł być kontynuowany również wtedy, gdy zmieni się osoba koordynująca

Dyrekcja

Wsparcie decydentów jest gwarantem powodzenia działań partycypacyjnych. To dyrekcja wyznacza kierunek rozwoju instytucji, podejmuje decyzje organizacyjne i tworzy warunki do współpracy. Jest to szczególnie istotne w przypadku samorządowych instytucji kultury, których działalność stanowi element realizacji zadań publicznych samorządu. Zgodnie z art. 7 ust. 1 pkt 9 ustawy o samorządzie gminnym do zadań własnych gminy należy zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty w zakresie kultury, w tym działalności gminnych i innych instytucji kultury. Tym samym dyrektorzy i dyrektorki pełnią funkcję publiczną i realizują polityki uwzględniające potrzeby samorządu – w tym zapisane w dokumencie „Młoda Warszawa. Polityka młodzieżowa m.st. Warszawy".

W tym kontekście rolą dyrekcji jest nie tylko bieżące zarządzanie instytucją, ale również zapewnienie warunków organizacyjnych umożliwiających realizację jej zadań, programu działania oraz celów publicznych, w które wpisuje się działalność placówki. W przypadku działań partycypacyjnych z młodzieżą oznacza to tworzenie przestrzeni i warunków, w których młodzi ludzie mogą współtworzyć ofertę, działania i sposób funkcjonowania instytucji.

Zespół pracujący z młodzieżą

Odpowiedzialność za pracę z młodzieżą nie powinna spoczywać na jednej osobie. Jeśli możliwości organizacyjne na to pozwalają, warto, aby zajmowało się tym kilka osób – co najmniej dwie, które mogą się wzajemnie wspierać i zastępować.

Współpraca z młodymi osobami wymaga elastyczności, ale nie oznacza, że wszystkie działania muszą odbywać się poza standardowymi godzinami pracy. Warto szukać takich rozwiązań organizacyjnych, które z jednej strony odpowiadają na potrzeby młodzieży, a z drugiej są możliwe do realizacji w ramach warunków pracy danej instytucji.

Warto też pamiętać, że skład grup młodzieżowych może się zmieniać, dlatego ważną rolę odgrywa osoba koordynująca współpracę z młodzieżą. To ona dba o ciągłość procesu, przepływ informacji i szukanie rozwiązań, które pozwalają prowadzić działania również wtedy, gdy zmieniają się osoby zaangażowane w grupę młodzieżową.

W zależności od potrzeb i możliwości instytucji osobom pracującym z młodzieżą warto zapewnić wsparcie w postaci superwizji, konsultacji czy sieciowania z zespołami z innych placówek.

Zespół instytucji

Młoda osoba ma kontakt z całą instytucją – nie tylko pracownikami i pracowniczkami młodzieżowymi, ale również z osobami pracującymi w administracji, księgowości, obsłudze czy ochronie. Każda z tych osób może mieć wpływ na to, czy młodzież czuje się w instytucji mile widziana i czy wie, jak może z niej korzystać. Często to właśnie te osoby pełnią funkcję „odźwiernych" – stojących u drzwi instytucji i budujących pierwsze wrażenie młodzieży.

Biorąc pod uwagę powyższe, przygotowanie instytucji do pracy z młodzieżą powinno obejmować cały zespół. Ważne jest, aby kadra wiedziała, dlaczego placówka otwiera się na młodzież, jakie zasady obowiązują podczas jej obecności oraz jakie są prawa i obowiązki młodych osób. Dotyczy to również praktycznych kwestii, takich jak korzystanie ze wspólnej przestrzeni, dostęp do sprzętu czy reagowanie w sytuacjach wymagających wsparcia. Jasne zasady pomagają ograniczać nieporozumienia i sprawiają, że odpowiedzialność za otwartość instytucji nie spoczywa wyłącznie na jednej osobie lub małej grupie.

Nauka z „Włącznika”



Współdecydowanie wymaga nie tylko zaangażowania młodzieży, ale także gotowości dorosłych do dzielenia się wpływem, zaufania i zmiany własnej roli. W jednej z instytucji uczestniczącej w programie kadra rozpoczęła ten proces od warsztatu poświęconego zaufaniu, kontroli i przekazywaniu odpowiedzialności. Równolegle młodzież zastanawiała się, jaką rolę chce pełnić w instytucji. Kolejnym krokiem było powierzenie młodym osobom samodzielnej realizacji inicjatywy – od kontaktu z wykonawcami i organizacji wydarzenia po współtworzenie programu. Rolą zespołu było wspieranie procesu, a nie podejmowanie decyzji za młodzież. Efektem była zmiana po obu stronach. Młodzi przekonali się, że potrafią samodzielnie realizować projekty, a kadra zobaczyła, że oddanie części odpowiedzialności zwiększa zaangażowanie i wzmacnia proces uczenia się.

Instytucja wspierająca działania partycypacyjne z młodzieżą:

- → Świadomie decyduje się na pracę z młodymi osobami i jest gotowa uznać ją za stały element swojej działalności.
- → Traktuje pracę z młodzieżą jako odpowiedzialność całej instytucji, a nie jednej osoby.
- → Dba o regularny przepływ informacji i dzielenie się wiedzą w zespole.
- → Dokumentuje działania, aby zachować ich ciągłość niezależnie od zmian kadrowych.
- → Tworzy kilkuosobowy zespół odpowiedzialny za współpracę z młodzieżą.
- → Zapewnia osobom pracującym z młodzieżą przestrzeń do współpracy i wzajemnego zastępowania się.
- → Umożliwia elastyczną organizację czasu pracy, dostosowaną do rytmu życia młodych osób.

- → Inwestuje w rozwój kompetencji zespołu poprzez szkolenia, superwizje i spotkania integracyjne.
- → Korzysta z metod pracy opartych na współpracy, regularnej informacji zwrotnej i elastycznym planowaniu.
- → Wyznacza osobę koordynującą proces pracy z młodzieżą i zapewnia jej odpowiedni czas na realizację tego zadania.
- → Tworzy rozwiązania ułatwiające włączanie nowych osób do trwających procesów partycypacyjnych.
- → Buduje kulturę organizacyjną opartą na zaufaniu, współpracy i gotowości do uczenia się.

Diagnoza instytucji

Diagnoza instytucji pomoże zaprojektować proces włączania młodzieży na miarę danego miejsca. Warto skupić się w niej na trzech obszarach:

- → Jakimi zasobami dysponuje instytucja?
- → Dlaczego chcemy zaprosić młodzież i co możemy jej zaoferować?
- → W jakich obszarach możemy już dziś oddać młodzieży realny wpływ?

Dopiero połączenie tych trzech perspektyw pozwala zaprojektować proces, który będzie odpowiadał zarówno potrzebom młodzieży, jak i możliwościom organizacji. W ramach „Włącznika" proponujemy ćwiczenie pomagające przełożyć model partycypacji na realia danej organizacji. Jego celem nie jest znalezienie jednego uniwersalnego rozwiązania, lecz odkrycie potencjału konkretnej instytucji.

Ćwiczenie: persona + budynek

Poniżej prezentujemy ćwiczenie z użyciem schematycznych rysunków. Pozwala ono zdiagnozować, na ile obszar, w którym pojawia się młodzież w instytucji, pokrywa się z tym, gdzie są podejmowane decyzje.



Persona:

Na dużej kartce narysuj schematycznie postać młodego człowieka. Podziel ją na pół. Z jednej strony wypisz, czego potrzebujecie od młodych osób. Na drugiej połowie zanotuj, czego młode osoby potrzebują od Was oraz co możecie im dać w ramach działalności instytucji.

Ćwiczenie

Pytania pomocnicze:

- → Czego potrzebujemy od młodych osób? Jakiej wiedzy, pomysłów, opinii lub zaangażowania?
- → Co możemy zaoferować młodym osobom? Jakie możliwości, zasoby, przestrzeń, wiedzę lub wsparcie mamy w naszej instytucji?
- → Czego młodzi ludzie mogą potrzebować od nas, czego obecnie im nie dajemy?
- → Czy nasze oczekiwania wobec młodych są równoważone tym, co sami im oferujemy?



Budynek:

Na dużej kartce schematycznie narysuj Twoją instytucję, uwzględniając pomieszczenia, które się w niej znajdują, i teren zewnętrzny, z którego korzystacie. Na tym schemacie zaznacz miejsca i działania, w które już teraz zaangażowane są młode osoby. Następnie na tym samym rysunku (innym kolorem lub doklejając karteczki samoprzylepne) zapisz, czego dotyczą decyzje związane z funkcjonowaniem instytucji i gdzie są podejmowane. Jeśli jakichś tematów nie da się przypisać do konkretnego pomieszczenia, zapisz je np. w formie chmurki nad budynkiem.

Pytania pomocnicze:

- → Gdzie w naszej instytucji pojawia się młodzież? W jakich przestrzeniach i przy jakich działaniach?
- → Gdzie i przez kogo podejmowane są decyzje dotyczące tych miejsc i działań?
- → W jakich decyzjach młodzi ludzie już uczestniczą? W jakich nie mają możliwości się wypowiedzieć?
- → Czy są miejsca lub obszary, w których młodzież jest obecna, ale nie ma wpływu na to, co się w nich dzieje?
- → Czy są decyzje podejmowane w miejscach niedostępnych dla młodzieży, które mają wpływ na jej doświadczenia w instytucji?

Patrząc na oba rysunki, zastanów się, czy decyzje w Waszej instytucji podejmuje się tam, gdzie jest młodzież.

- → Czy to, gdzie jest młodzież, pokrywa się z tym, czego potrzebujecie od młodzieży i co możecie jej zaoferować?
- → Jeśli nie, to dlaczego tak jest? Co możecie zmienić, żeby być bliżej pożądanego stanu?

Miejsce na notatki:


CATAN
CATAN

Element modelu



Drzwi do instytucji – czy młodzież już tu jest?

- → Jak zbudować grupę młodzieżową od podstaw?
- → Jak zorganizować nabór?
- → Jak włączyć obecną już młodzież w działania instytucji?
- → Jak bezpiecznie kontaktować się z młodzieżą?
- → Jak utrzymać zaangażowanie grupy?

W projekcie spotkałyśmy się z trzema sytuacjami, które w znaczący sposób wpływały na sposób planowania działań:

- → **młodzieży w instytucji nie ma lub pojawia się sporadycznie,**
- → **młodzież jest w instytucji, ale przede wszystkim jako odbiorcy i odbiorczynie działań,**
- → **młodzież jest już zaangażowana i ma wpływ na funkcjonowanie instytucji.**

Od tego, w jakiej sytuacji znajduje się instytucja, zależą wyzwania, których można się spodziewać, i pierwsze kroki, które należy postawić.

Jeśli młodzieży w instytucji nie ma lub pojawia się sporadycznie, trzeba zacząć od nawiązania kontaktu i zbudowania relacji. Warto dowiedzieć się, gdzie są młode osoby, z jakich miejsc i działań korzystają oraz co może zachęcić je do pojawiania się w instytucji.

Czasem jednak młodzież jest już obecna w instytucji – może uczy się w niej, uczestniczy w zajęciach albo wydarzeniach, korzysta z przestrzeni. W takiej sytuacji punktem wyjścia nie musi być przyciąganie nowych osób, ale przyjrzenie się tym, które już są. Warto zapytać je o doświadczenia, potrzeby i pomysły oraz sprawdzić, na co rzeczywiście mogą mieć wpływ. Kolejnym krokiem może być stopniowe tworzenie możliwości współdecydowania – od opiniowania konkretnych działań po wspólne planowanie i realizowanie inicjatyw.

Są też instytucje, w których młodzież już współtworzy działania i ma wpływ na funkcjonowanie placówki. Wtedy warto przyjrzeć się istniejącym rozwiązaniom i wspólnie z młodymi osobami zastanawiać się, co działa dobrze, co można rozwijać i jak utrzymać ich wpływ także w dłuższej perspektywie.

Te sytuacje nie są sztywnymi kategoriami. W jednej placówce różne grupy młodzieży mogą być na różnych poziomach zaangażowania, a sytuacja może zmieniać się w czasie. Nie można więc traktować tego jako określenia typu instytucji – to tylko informacja, jak młodzi ludzie są w niej obecni i jaki mają wpływ na to, co się w niej dzieje.

Co robi instytucja?	Czego doświadcza młodzież?
Wychodzi do miejsc, w których przebywa młodzież, zamiast czekać, aż sama przyjdzie.	Dowiaduje się, że dana instytucja jest także dla niej.
Obniża próg wejścia i ułatwia pierwszy kontakt z instytucją.	Może dołączyć bez stresu i skomplikowanych formalności.
Buduje zaangażowaną grupę, zamiast koncentrować się na wysokiej frekwencji.	Ma poczucie, że jest częścią społeczności.
Pokazuje korzyści z zaangażowania i docenia wkład młodych osób.	Widzi, że jej zaangażowanie jest zauważane i doceniane.
Dba o bezpieczne zasady kontaktu.	Czuje się bezpiecznie i wie, do kogo może się zwrócić.

W kolejnych częściach pokazujemy sprawdzone sposoby docierania do młodzieży, budowania pierwszego kontaktu oraz zachęcania jej do włączania się w życie instytucji.

Młodzież w instytucji – od czego zacząć?

Grafika przedstawia trzy możliwe sytuacje wyjściowe. Nie są to trzy typy instytucji, ale trzy różne rodzaje obecności młodzieży w instytucji. Każda sytuacja prowadzi do innego pierwszego kroku.

Młodzież jest i korzysta z instytucji



Młode osoby regularnie pojawiają się w placówce: uczestniczą w zajęciach, korzystają z oferty, przychodzą do biblioteki, spędzają czas w przestrzeni instytucji i czasem angażując się wolontariacko.

Co dalej?
Nie zaczynamy od szukania młodzieży – ona już tu jest i ma motywację do działania. Najpierw przyglądamy się temu, **jak młodzi są obecni i jaki mają wpływ**:

- przeprowadzamy diagnozę doświadczeń i potrzeb młodzieży;
- sprawdzamy, jak młodzi korzystają z instytucji i co jest dla nich ważne;
- rozpoznajemy, na co mają wpływ, a na co jeszcze nie;
- wspólnie z młodzieżą szukamy nowych obszarów, w których może współdecydować;
- przygotowujemy strategię i planujemy konkretne działania.

Młodzież jest, ale nie ma wpływu na działania



Młode osoby regularnie korzystają z instytucji, ale przede wszystkim jako bierni odbiorcy jej oferty – uczestniczą w zajęciach lub wydarzeniach, korzystają z przestrzeni. Ich obecność nie oznacza jeszcze, że mają wpływ na decyzje i sposób funkcjonowania instytucji.

Co dalej?
Nie musimy budować grupy od zera. Zamiast tego zaczynamy od **rozpoznania i włączenia młodzieży, która już jest w instytucji**:

- → pytamy młodych o ich doświadczenia, potrzeby i pomysły;
- → sprawdzamy, co chcieliby zmienić lub współtworzyć;
- → tworzymy pierwsze możliwości wpływania na działania instytucji;
- → stopniowo przechodzimy od konsultowania do współtworzenia i współdecydowania;
- → wspólnie ustalamy, za co młodzi mogą wziąć odpowiedzialność.

Młodzieży nie ma lub pojawia się sporadycznie



Młode osoby nie korzystają regularnie z instytucji i trudno jest nawiązać z nimi kontakt z poziomu samej placówki.

Co dalej?
Najpierw trzeba **dotrzeć do młodzieży i zbudować relację**.
Możliwe są dwie ścieżki:

- → **Chcemy zebrać grupę od zera:**
  Organizujemy otwarty lub celowany nabór online, przygotowujemy komunikaty, plakaty, strategię promocji i formularz zgłoszeniowy.
- → **Idziemy tam, gdzie młodzież już jest:**
  Nawiązujemy kontakt ze szkołą, lokalnym miejscem spotkań, młodzieżową organizacją lub liderem/liderką młodzieżową; zapraszamy grupę lub klasę do instytucji albo zaczynamy działania poza jej siedzibą.

Budowanie grupy w instytucji, w której nie ma młodzieży

Wyjdź do młodzieży

Jeśli młodzież nie przychodzi do instytucji, instytucja powinna wyjść do młodzieży. Zamiast czekać na osoby uczestniczące, warto pojawić się tam, gdzie młodzi ludzie już są: w szkołach, na lokalnych wydarzeniach, w przestrzeniach sąsiedzkich czy podczas inicjatyw organizowanych przez inne podmioty. To właśnie tam najłatwiej nawiązać pierwsze relacje i zaprosić młode osoby do dalszej współpracy.

Nie musisz robić tego samodzielnie. Znacznie łatwiej rozpocząć pracę z młodzieżą, korzystając z doświadczenia organizacji i osób, które już mają z nią kontakt. Budowanie lokalnej sieci współpracy ułatwia dotarcie do nowych osób, wzmacnia działania i zwiększa ich trwałość.

Potencjalni partnerzy:

- → szkoła, w szczególności osoba opiekująca się samorządem uczniowskim lub wolontariatem z ramienia grona pedagogicznego;
- → klub sportowy lub sekcja sportowa przy szkole;
- → lokalne organizacje pozarządowe;
- → liderka lub lider młodzieżowy, np. należący do drużyny harcerskiej;
- → młodzieżowa Rada Dzielnicy i jej opiekun lub opiekunka.

Jeśli masz opór przed wychodzeniem do miejsc, w których jest młodzież, możesz albo odezwać się do dorosłych, którzy opiekują się tymi grupami, albo zorganizować otwarty nabór (zobacz poniżej, jak to zrobić).

Jak współpracować między instytucjami?

Współpraca między instytucjami może przyjmować wiele form – od wspólnej organizacji wydarzeń i projektów, przez udostępnianie przestrzeni i zasobów, po wzajemne dzielenie się wiedzą i doświadczeniem. Okazję do takiej współpracy może stwarzać edukacja obywatelska.

Od roku szkolnego 2025/2026 w szkołach ponadpodstawowych prowadzona jest edukacja obywatelska[6]. Przedmiot obejmuje m.in. poznawanie zasad działania państwa i samorządu, rozwijanie umiejętności dialogu, współpracy i podejmowania decyzji oraz przygotowanie do aktywnego uczestnictwa w życiu społecznym. Ważnym elementem jest również praktyczne poznawanie tego, jak funkcjonuje lokalna wspólnota i jakie możliwości działania mają jej mieszkańcy i mieszkanki.

Największy potencjał edukacji obywatelskiej tkwi w wyjściu poza szkolne mury – do miejsc, w których demokracja działa na co dzień: Urzędu Dzielnicy, bibliotek, domów kultury, Miejsc Aktywności Lokalnej, organizacji społecznych i instytucji miejskich. Dla szkół i instytucji oznacza to szansę na wspólne tworzenie przestrzeni, w których młode osoby będą rozwijać kompetencje potrzebne do aktywnego uczestnictwa w społeczeństwie.

Jak osoby pracujące z młodzieżą mogą wykorzystać potencjał edukacji obywatelskiej?

→ **Zaproszenie szkoły do współpracy.** Instytucja może nawiązać kontakt z nauczycielami i nauczycielkami edukacji obywatelskiej i wspólnie ustalić, jakie działania mogą być wartościowe dla młodych osób. Może to być wizyta w placówce, spotkanie z kadrą, poznanie sposobu działania instytucji albo wspólne zaplanowanie projektu.

6 W szkołach podstawowych będzie prowadzona od roku szkolnego 2028/2029.

- **Udostępnienie przestrzeni, wiedzy i zasobów.** Instytucja może zaoferować miejsce do spotkań, dostęp do sprzętu lub innych zasobów, a przede wszystkim wiedzę osób, które w niej pracują. Dzięki temu młodzi mogą nie tylko dowiedzieć się, jak działa dana placówka, ale również zobaczyć, jakie możliwości daje lokalnej społeczności i jak z nich korzystać.
- **Włączenie młodzieży w realne działania.** Zamiast przygotowywać wyłącznie symulację działania obywatelskiego, można zaprosić młode osoby do pracy nad rzeczywistym tematem. Mogą na przykład zdiagnozować potrzebę lokalnej społeczności, przygotować propozycję działania, wydarzenia lub zmiany w przestrzeni, a następnie wspólnie z instytucją zastanowić się, jak ten pomysł zrealizować.
- **Wsparcie realizacji projektu obywatelskiego.** Jeśli młode osoby realizują projekt w ramach edukacji obywatelskiej, instytucja może stać się partnerem tego projektu i pomóc w rozpoznaniu lokalnych potrzeb, udostępnić przestrzeń, zapewnić wiedzę ekspercką, pomóc w nawiązaniu kontaktu z innymi osobami lub instytucjami albo inaczej wesprzeć realizację pomysłu. Dzięki temu projekt staje się okazją do rzeczywistego działania, a instytucja może lepiej poznać potrzeby i pomysły młodych osób.
- **Potraktowanie współpracy jako długoterminowej relacji.** Jednorazowe spotkanie może być tylko początkiem. Szkoła i instytucja mogą wspólnie planować kolejne działania, zapraszać się wzajemnie do swoich projektów i tworzyć stałe kanały kontaktu.

Edukacja obywatelska jest więc dobrym przykładem na to, jak instytucje mogą wykorzystywać swoje zasoby i kompetencje we współpracy ze szkołami. Podobne możliwości mogą pojawiać się również przy innych przedmiotach, projektach edukacyjnych, inicjatywach młodzieżowych czy działaniach lokalnych. Najważniejsze jest znalezienie wspólnego celu, który odpowiada zarówno na potrzeby młodych osób, jak i możliwości instytucji.

Zorganizuj nabór

Jeśli chcesz samodzielnie zbudować grupę od podstaw, jednym z rozwiązań jest otwarty nabór. Nie musi on przypominać formalnej rekrutacji. Raczej potraktuj go jako zaproszenie do wspólnego działania. Żeby jednak takie zaproszenie było wiarygodne, instytucja powinna wcześniej określić, w jakich ramach młode osoby będą mogły działać.

Poniżej przedstawiamy kilka kroków organizacji naboru:

- → **Określ, kogo zapraszasz.** Podaj wiek osób uczestniczących, liczbę dostępnych miejsc oraz sposób zgłoszenia. Jeśli nie wymagasz doświadczenia, wcześniejszej aktywności czy gotowego pomysłu, napisz o tym wprost.
- → **Przygotuj zaproszenie.** Komunikat o naborze powinien odpowiadać na kilka prostych pytań: Co będziemy robić? Kto może dołączyć? Na co młodzi będą mieć wpływ? Co zapewnia instytucja? Kiedy i gdzie będziemy działać? Jak można się zgłosić?

W jednej z instytucji uczestniczących we „Włączniku" wykorzystano taki sposób komunikowania naboru:

> **Wyobraź sobie, że masz pomysł, ale nie bardzo wiesz, jak się do niego zabrać. A teraz wyobraź sobie, że masz przestrzeń, ludzi i wsparcie, żeby go zrealizować – od A do Z.**
>
> **Startujemy z nową grupą projektową dla osób w wieku 15–19 lat. Tworzycie ekipę, razem wymyślacie projekt, a potem go realizujecie. My zapewniamy budżet, miejsce, sprzęt i wsparcie. Wy wchodzicie ze swoją energią i robicie to po swojemu.**

Młode osoby rzadko angażują się dlatego, że instytucja „szuka osób uczestniczących". Znacznie częściej odpowiadają na komunikaty, które pokazują, że będą miały możliwość realizacji własnych pomysłów i wsparcie w ich rozwijaniu.

Pomysł na nabór dla różnego typu instytucji:

- **Dzień otwarty.** Zorganizowanie dnia otwartego sprawdzi się szczególnie w miejscach, które mają stałą ofertę dla młodzieży, np. młodzieżowych domach kultury, ogrodach jordanowskich czy ogniskach pracy pozaszkolnej. Można połączyć prezentację oferty z krótkimi warsztatami, oprowadzaniem po instytucji, spotkaniem z kadrą i rozmową o tym, co młode osoby chciałyby w niej zmienić lub stworzyć.
- **Zaproszenie przez obecne osoby uczestniczące.** Jeśli młodzież już korzysta z instytucji, można zachęcić ją do zaproszenia koleżanek i kolegów. Może to być element wydarzenia, spotkania grupy albo wspólnego działania.
- **Wydarzenie specjalnie dla młodych osób.** Koncert, pokaz filmu, turniej, warsztat, spotkanie z twórczynią lub twórcą czy inne wydarzenie może być pierwszym kontaktem z instytucją. Przy okazji można przedstawić możliwości dalszego zaangażowania i zaprosić do współtworzenia kolejnych działań.
- **Udział w wydarzeniach sąsiedzkich i lokalnych.** Festyny, pikniki, targi, wydarzenia sportowe, dni dzielnicy czy inne inicjatywy organizowane w okolicy pozwalają dotrzeć do osób, które nie odwiedzają jeszcze instytucji. Można pojawić się tam z krótką informacją o ofercie, ale również zaproponować młodym osobom konkretną aktywność lub zaprosić je do współtworzenia czegoś podczas wydarzenia.
- **Wyjście do miejsc, w których są młode osoby.** Jeśli młodzież nie przychodzi do instytucji, nie zawsze warto czekać, aż sama się pojawi. Można nawiązać kontakt ze szkołami, bibliotekami, organizacjami młodzieżowymi, miejscami spotkań czy lokalnymi grupami i tam przedstawić możliwość współpracy.
- **Nabór internetowy.** Formularz, post w mediach społecznościowych, krótkie wideo czy informacja na stronie instytucji mogą być dobrym rozwiązaniem, szczególnie gdy szukasz osób w konkretnym wieku czy o sprecyzowanych zainteresowaniach. Warto jednak zadbać, aby komunikat jasno pokazywał, co młode osoby będą mogły zrobić i na co będą miały wpływ.

Nauka z „Włącznika”



Historia jednej z uczestniczących bibliotek, która rozpoczynała projekt bez stałej grupy młodzieży, a skończyła z ośmioosobową Młodzieżową Radą Ambasadorów, pokazuje, że warto obniżać próg wejścia i nie wymagać angażujących form na etapie rekrutacji.

Zespół początkowo poprosił osoby kandydujące o nagranie krótkiego filmu zgłoszeniowego, w którym miały odpowiedzieć na pytanie: dlaczego chcesz zostać radnym, radną biblioteki? Nikt nie odpowiedział, młodzi zrezygnowali ze względu na zadanie. Rekrutacja udała się za drugim razem, kiedy biblioteka obniżyła próg wejścia i postawiła na zwykły formularz rekrutacyjny.

Znacznie lepiej sprawdzają się proste formularze, krótkie zgłoszenie lub zwykła rozmowa. Najważniejsze jest stworzenie okazji do spotkania, a nie sprawdzanie umiejętności czy motywacji już na starcie.

Celowane rekrutacje, skierowane do młodzieży o określonych zainteresowaniach, mogą być szczególnie skuteczne w przypadku instytucji działających w bardziej sprecyzowanych obszarach i organizujących nabór na przykład do młodzieżowej rady doradczej przy muzeum czy teatrze.

Frekwencja nie jest najważniejsza

Na początku pracy z młodzieżą łatwo ulec przekonaniu, że sukces zależy od liczby osób uczestniczących. **Pamiętaj, że znacznie ważniejsza od wysokiej frekwencji jest grupa osób, które chcą się angażować, mają poczucie wpływu i biorą odpowiedzialność za wspólne działania.** Pięć zaangażowanych osób – czy nawet trzy! – to wystarczająco dużo, aby rozpocząć proces. Taka grupa może z czasem zapraszać kolejne osoby,

rozwijać swoje inicjatywy i stopniowo powiększać społeczność. To naturalny sposób budowania trwałego zaangażowania – nie przez jednorazową, wysoką frekwencję, ale przez relacje i odpowiedzialność, które przyciągają następne osoby.

Poczta pantoflowa

Koniecznie pamiętaj o poczcie pantoflowej! Informacja o ofercie czy działaniach instytucji nie musi docierać do młodych wyłącznie przez oficjalne kanały komunikacji. Często młodzież trafia do instytucji dzięki osobom, które już ją znają.

Młode osoby mogą dowiedzieć się o instytucji między innymi:

- → **od rodziców lub opiekunów**, jeśli na przykład rodzic zobaczy informację o wydarzeniu na profilu instytucji na Facebooku i przekaże ją swojemu dziecku;
- → **od rówieśników**, jeśli jedna lub dwie osoby poznały instytucję, jej ofertę i sposób działania i zachęcą koleżanki i kolegów do przyjścia;
- → **od osób, które już uczestniczą w działaniach instytucji**, które mogą polecić konkretne zajęcia, wydarzenie, miejsce albo możliwość zaangażowania się.

Nie oznacza to, że należy oczekiwać od młodzieży promowania instytucji. Możesz natomiast ułatwiać jej przekazywanie informacji – np. przygotowując prosty komunikat o wydarzeniu, który chętni będą mogli łatwo przekazać innym, albo zapraszając osoby uczestniczące do przyprowadzenia znajomych na otwarte spotkanie.

Co zrobić po naborze?

Po zebraniu zgłoszeń zaproś zainteresowane osoby na pierwsze spotkanie. Nie musi ono służyć wyłącznie przedstawieniu zasad przygotowanych przez instytucję. To dobry moment, żeby wspólnie doprecyzować cel działania, poznać oczekiwania osób uczestniczących, ustalić sposób pracy i sprawdzić, jakie pomysły młodzi chcą rozwijać.

Benefity za zaangażowanie

W instytucjach uczestniczących we „Włączniku" pojawiały się różne formy doceniania młodych osób. Można je dopasować do możliwości instytucji i charakteru grupy.

- **Preferencyjne ceny i zniżki na wydarzenia.** Młode osoby zaangażowane w działania instytucji mogą otrzymywać np. bilety w niższych cenach na wybrane wydarzenia, spektakle, koncerty czy warsztaty. Warto traktować to jako dodatkową możliwość korzystania z oferty instytucji, a nie główny powód angażowania się. Jeśli instytucja ma taką możliwość, może również przygotować specjalną ofertę dla grupy młodzieżowej.
- **Poznawanie instytucji „od kuchni".** Młode osoby można zaprosić do miejsc i sytuacji, które na co dzień nie są dostępne dla użytkowników i użytkowniczek, np. pokazać zaplecze techniczne, pracownie, kulisy wydarzenia albo miejsca pracy zespołu. Takie doświadczenie pozwala lepiej poznać instytucję i osoby, które w niej pracują, a jednocześnie buduje poczucie, że młodzi są jej współgospodarzami.
- **Współpraca z lokalnymi partnerami.** Instytucja może nawiązać współpracę z lokalnymi przedsiębiorcami lub innymi podmiotami, które chcą wspierać młodych i lokalną społeczność. Przykładem może być lokalna kawiarnia, która oferuje młodzieży zaangażowanej w działania instytucji zniżkę w zamian za możliwość promowania swojej oferty w placówce. Innym rozwiązaniem może być współpraca z księgarnią, lokalnym sklepem czy miejscem oferującym zajęcia dla młodzieży. Ważne, aby zasady takiej współpracy były jasno ustalone i korzystne dla obu stron.
- **Możliwości rozwoju i zdobywania doświadczenia.** Udział w działaniach instytucji może być okazją do zdobywania nowych umiejętności, poznawania pracy różnych osób i sprawdzania się w nowych rolach. Młode osoby mogą np. współorganizować wydarzenie, nauczyć się podstaw promocji, przygotować materiały graficzne czy poprowadzić spotkanie. Tego rodzaju doświadczenie samo w sobie może być ważną formą docenienia i rozwoju.

- **Wspólny czas i świętowanie.** Benefit nie musi być rzeczą materialną ani zniżką. Wspólne wyjście, spotkanie integracyjne, zamówienie jedzenia, wspólne przygotowanie posiłku czy wieczór filmowy mogą być po prostu okazją do spędzenia czasu razem poza codzienną pracą. Instytucja może też organizować wydarzenia specjalnie dla zaangażowanej grupy, np. pokaz filmu, spotkanie z autorką lub autorem, warsztat czy wizytę za kulisami. Nie muszą one być „nagrodą za wykonanie projektu". Ich wartością jest przede wszystkim budowanie relacji, wzmacnianie grupy i pokazanie młodym osobom, że ich obecność i zaangażowanie są ważne.

Pamiętaj, że **benefity powinny być dodatkiem do dobrze zaprojektowanej współpracy, a nie jej podstawą**. Jeśli młode osoby mają realny wpływ na działania instytucji, są traktowane podmiotowo, mogą realizować własne pomysły i widzą efekty swojej pracy, nie potrzebują nagrody za każdą aktywność. Dodatkowe korzyści mogą natomiast wzmacniać poczucie docenienia, ułatwiać budowanie relacji i tworzyć kolejne okazje do korzystania z instytucji. Czasem nagrodą będzie wspólne doświadczenie, możliwość nauczenia się czegoś nowego albo po prostu dobrze spędzony razem czas.

Budowanie grupy roboczej w instytucji, w której jest młodzież

Grupa robocza to niewielki zespół złożony z młodzieży i osób pracujących w instytucji, który wspólnie pracuje nad konkretnym tematem, wyzwaniem lub zmianą dotyczącą funkcjonowania instytucji. Jej skład i sposób działania mogą być różne w zależności od potrzeb. Jeżeli młode osoby regularnie korzystają z instytucji, np. uczą się w niej, uczestniczą w zajęciach lub spędzają czas, stworzenie grupy roboczej może stać się naturalnym elementem codziennego funkcjonowania placówki. Nie ma jednego właściwego sposobu jej powołania. Warto wybrać taki model, który odpowiada kulturze organizacyjnej instytucji i charakterowi planowanych działań.

Grupę można powołać na stałe – jako zespół, który regularnie rozmawia o funkcjonowaniu instytucji i współtworzy kolejne działania – albo na określony czas, np. na kilka miesięcy potrzebnych do przeprowadzenia konkretnego procesu. Może zajmować się zarówno niewielkim zadaniem, jak organizacja wydarzenia czy zagospodarowanie konkretnej przestrzeni, jak i większym wyzwaniem, np. stworzeniem oferty dla młodzieży, zaplanowaniem zmian w instytucji czy przygotowaniem zasad współdecydowania.

Możliwe sposoby tworzenia grupy roboczej to między innymi:

- → **otwarty nabór** – zaproszenie wszystkich zainteresowanych młodych osób do udziału w projekcie;
- → **rekrutacja podczas wydarzenia** – połączenie diagnozy potrzeb z zaproszeniem do dalszej współpracy;

- → **wybory lub zgłoszenia przedstawicieli i przedstawicielek** – np. z klas, grup zajęciowych lub sekcji;
- → **oparcie działań na istniejących ciałach młodzieżowych** – rozszerzenie roli np. samorządu uczniowskiego czy samorządu wychowanków o współtworzenie zmian w instytucji;

W instytucjach oświatowych szczególnie warto wykorzystać potencjał istniejących struktur partycypacyjnych, takich jak samorząd uczniowski lub samorząd wychowanków. Ich rozwijanie może stać się naturalnym punktem wyjścia do budowania szerszego procesu współdecydowania. Więcej na ten temat znajdziesz w rozdziale poświęconym samorządności na str. 113.

Co pomaga utrzymać zaangażowanie grupy roboczej?

Równie ważne jak powołanie grupy roboczej jest stworzenie warunków, dzięki którym młode osoby będą chciały angażować się długofalowo. Pomaga w tym regularność spotkań, jasne określenie celu i roli grupy oraz przekonanie, że wspólna praca prowadzi do realnych zmian. Warto zadbać o **stałego opiekuna lub opiekunkę grupy** po stronie instytucji. Taka osoba pomaga utrzymać ciągłość pracy, dba o komunikację z osobami uczestniczącymi, wspiera organizację spotkań i pilnuje, aby ustalenia grupy były przekazywane dalej i – w miarę możliwości – wdrażane. Nie powinna jednak przejmować odpowiedzialności za grupę ani podejmować decyzji za młode osoby. Jej rolą jest przede wszystkim tworzenie warunków, w których grupa może działać samodzielnie i mieć realny wpływ.

Grupa robocza nie musi mieć zamkniętego składu. W wielu instytucjach dobrze sprawdził się model, w którym do poszczególnych działań lub projektów mogły dołączać kolejne osoby. Dzięki temu łatwiej włączyć młodzież o różnych zainteresowaniach i możliwościach czasowych, a sama grupa pozostaje otwarta na nowe pomysły i perspektywy.

Co pomaga utrzymać zaangażowanie grupy?

Samo utworzenie grupy nie wystarczy, aby młode osoby chciały działać razem przez dłuższy czas. Aby utrzymać zaangażowanie, warto zadbać zarówno o dobrą organizację pracy, jak i o relacje oraz poczucie, że wspólne działania mają sens.

- → **Regularność spotkań.** Ustalcie razem stały rytm pracy, np. spotkania raz w miesiącu, aby osoby uczestniczące wiedziały, kiedy się spotykacie, i mogły zaplanować swój udział.
- → **Jasny cel i zakres działania.** Młode osoby chętniej angażują się, gdy wiedzą, nad czym pracują, co chcą osiągnąć i na jakie decyzje mają wpływ.
- → **Podział pracy na etapy.** Duże i długotrwałe zadania dzielcie na mniejsze etapy, z konkretnymi celami i możliwymi do osiągnięcia efektami. Dzięki temu grupa może regularnie widzieć postęp swojej pracy, zamiast czekać wiele miesięcy na jej finał.
- → **Konkretne zadania i terminy.** Wspólnie ustalajcie, co trzeba zrobić, kto za to odpowiada i do kiedy powinno być zrobione. Przypisanie konkretnych osób do mniejszych zadań ułatwia grupie przechodzenie od pomysłów do działania.
- → **Widoczne efekty pracy.** Pokazuj młodym, co udało się zrobić dzięki pomysłom grupy, i informuj o tym, co będzie działo się dalej. Zakończenie ważnego etapu może być również okazją do wspólnego świętowania.
- → **Informacja zwrotna i transparentność.** Młodzież powinna wiedzieć nie tylko, co udało się zrealizować, ale również co się nie udało i dlaczego. Jeśli pomysł grupy nie może zostać zrealizowany, warto wyjaśnić przyczyny i – jeśli to możliwe – wspólnie poszukać innych rozwiązań. Dzięki temu młodzi widzą, że ich pomysły są traktowane poważnie, nawet jeśli nie każda propozycja może zostać wdrożona.
- → **Realny wpływ na decyzje.** Ważne, aby młodzież widziała, że jej głos rzeczywiście przekłada się na konkretne działania i zmiany w instytucji. Wpływ powinien być adekwatny do ustalonego zakresu odpowiedzialności grupy.

- **Podział odpowiedzialności.** Zachęcaj osoby uczestniczące do przejmowania różnych ról, np. prowadzenia spotkań, przygotowania materiałów, kontaktu z innymi osobami czy koordynowania konkretnego zadania. Pozwala to rozwijać samodzielność i sprawia, że odpowiedzialność za działanie nie spoczywa wyłącznie na dorosłych.
- **Otwartość na nowych uczestników**. Nie każda grupa musi mieć stały skład. W zależności od charakteru działania można umożliwiać dołączanie nowych osób w trakcie procesu albo tworzyć mniejsze grupy zadaniowe wokół konkretnych wyzwań.
- **Dobra atmosfera i relacje**. Zadbaj o przestrzeń do poznawania się, rozmowy i integracji. Wspólne działanie jest łatwiejsze, gdy osoby uczestniczące czują się w grupie swobodnie i mają poczucie, że są jej częścią.
- **Docenianie zaangażowania**. Zauważaj wkład poszczególnych osób i całej grupy. Docenienie nie musi oznaczać nagród – może nim być podziękowanie, pokazanie efektów pracy, zaproszenie do zaprezentowania rezultatów czy wspólne świętowanie zakończenia kolejnego etapu.

Bezpieczny kontakt

Kiedy grupa jest już zebrana, ustalcie, jak będziecie się ze sobą kontaktować. Warto od początku jasno określić, z jakich kanałów komunikacji korzystacie, w jakich sytuacjach można z nich korzystać i kto po stronie instytucji odpowiada za kontakt z młodymi osobami. Najbezpieczniej korzystać z oficjalnych kanałów instytucji lub konkretnego projektu, a nie z prywatnych kont pracowników i pracowniczek.

Kontakt z młodzieżą może odbywać się również za pośrednictwem mediów społecznościowych czy komunikatorów. **Standardy ochrony małoletnich nie oznaczają automatycznie zakazu kontaktu online.** Powinny natomiast określać zasady, które ograniczają ryzyko i chronią zarówno młode osoby, jak i kadrę. Dlatego przed rozpoczęciem komunikacji warto sprawdzić, jakie zasady obowiązują w danej instytucji i stosować je konsekwentnie.

W praktyce bezpieczna komunikacja oznacza na przykład:

- → korzystanie z oficjalnego profilu, konta lub grupy utworzonej przez instytucję, zamiast z prywatnego konta pracownika czy pracowniczki;
- → wykorzystywanie grupowych czatów lub grup w mediach społecznościowych do organizowania pracy, zamiast prowadzenia niepotrzebnej prywatnej korespondencji jeden na jeden;
- → ograniczenie kontaktu do spraw związanych z działaniem grupy i funkcjonowaniem instytucji;
- → ustalenie, w jakich godzinach i w jakich sytuacjach pracownicy i pracowniczki odpowiadają na wiadomości;
- → zachowanie przejrzystości komunikacji – młoda osoba powinna wiedzieć, z kim się kontaktuje, w jakim celu i w ramach jakiej inicjatywy;
- → korzystanie z rozwiązań, które pozwalają instytucji reagować w sytuacji problemowej, np. gdy pojawia się niepokojąca wiadomość albo konflikt.

Warto też jasno określić, **czego kadra nie powinna robić**. Nie należy wykorzystywać prywatnych kont do nawiązywania kontaktu z młodymi osobami, przenosić rozmów służbowych na prywatne komunikatory bez wyraźnej potrzeby ani prowadzić nieuzasadnionej komunikacji jeden na jeden poza ustalonymi zasadami. Nie powinno się również kontaktować z młodymi osobami późnym wieczorem lub w nocy, jeśli nie wynika to ze specyfiki działania i nie zostało wcześniej ustalone. Niedopuszczalne jest wykorzystywanie kontaktu z młodą osobą do rozmów niezwiązanych z działaniem instytucji, wywierania presji, budowania nieformalnej relacji wykraczającej poza rolę zawodową czy przekazywania treści, które nie powinny być kierowane do osoby małoletniej.

Nie oznacza to, że każda wiadomość prywatna jest z definicji niewłaściwa. W niektórych sytuacjach kontakt indywidualny może być potrzebny, na przykład w sprawie organizacyjnej, gdy młoda osoba zgłasza problem albo gdy potrzebuje indywidualnego wsparcia. Ważne jest wtedy, aby taki kontakt odbywał się zgodnie z zasadami obowiązującymi w instytucji, miał uzasadniony cel i – jeśli wymagają tego procedury – był możliwy do zweryfikowania przez inną osobę z zespołu.

Dobrym rozwiązaniem jest więc ustalenie prostych zasad komunikacji jeszcze przed rozpoczęciem pracy grupy. Mogą one określać: **jakiego kanału używamy, do czego go używamy, kto ma do niego dostęp, w jakich godzinach kontaktujemy się z młodzieżą i co robimy w sytuacji, gdy pojawia się problem**. Dzięki temu zasady są jasne zarówno dla młodych osób, jak i dla kadry, a kontakt nie zależy wyłącznie od indywidualnych decyzji jednej osoby.

Element modelu



Pokoje – jak działać z młodzieżą?

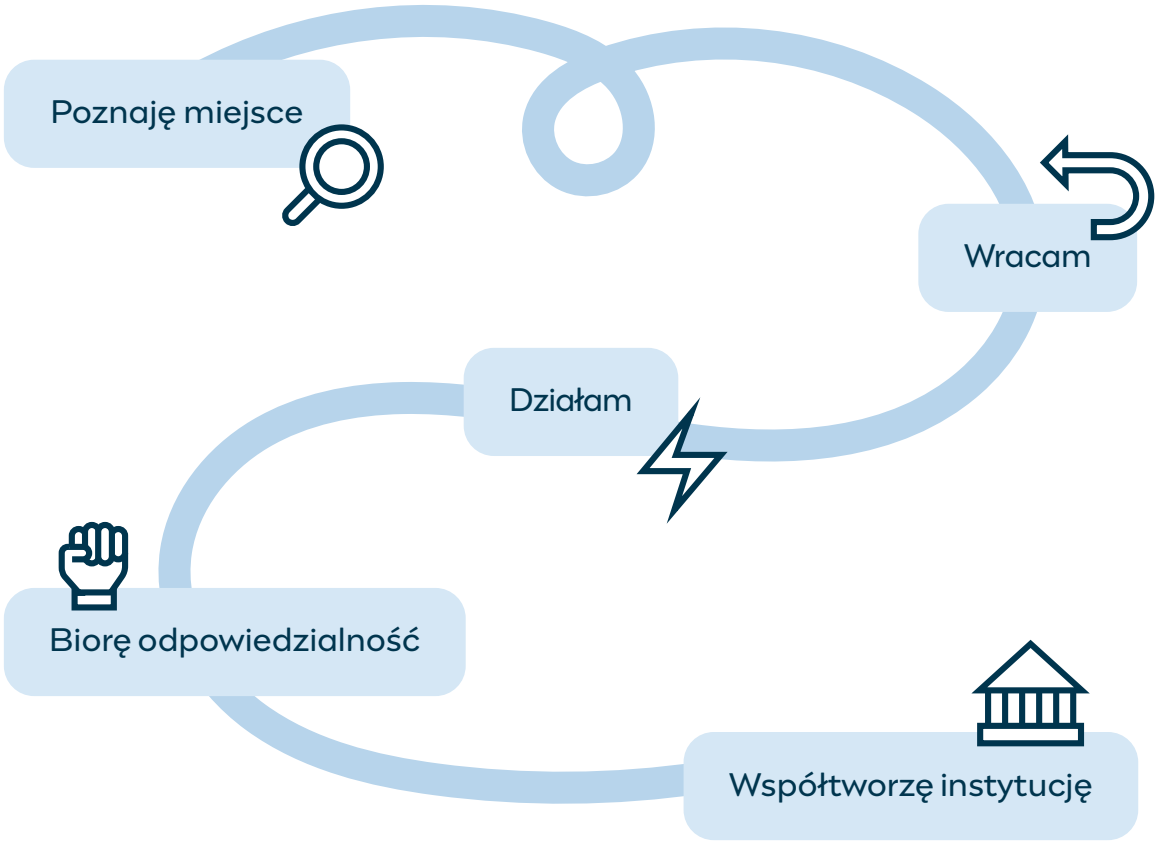
- → Jak działać partycypacyjnie?
- → Jakie są możliwe pola partycypacji w instytucji?
- → Jak wspólnie diagnozować i konsultować działanie instytucji?
- → Jak tworzyć komunikację i promocję z i do młodzieży?
- → Jak tworzyć i konsultować strategię instytucji?
- → Jak wykorzystać młodzieżowy budżet obywatelski?
- → Jak zbudować młodzieżowy wolontariat?
- → Jak tworzyć miejsce młodzieżowe w instytucji?
- → Jak zorganizować inicjatywę młodzieżową?
- → Jak rozwijać samorządność w instytucji?
- → Na jakie bariery i wyzwania warto się przygotować?

Co robi instytucja?	**Czego doświadcza młodzież?**
Poznaje potrzeby młodych osób i uwzględnia je w planowaniu działań.	Widzi, że jej głos ma znaczenie i wpływa na ofertę instytucji.
Tworzy przyjazną, bezpieczną i dostępną przestrzeń.	Ma miejsce, w którym może odpocząć, spotkać się z innymi i być sobą.
Buduje ścieżkę zaangażowania – od pierwszego kontaktu do współdecydowania.	Może angażować się stopniowo, na miarę swoich możliwości i potrzeb.
Umożliwia realizację własnych inicjatyw i pomysłów.	Ma szansę realizować własne projekty i rozwijać zainteresowania.
Zapewnia wsparcie organizacyjne, promocyjne i merytoryczne.	Czuje, że ma wsparcie dorosłych.
Włącza młodzież w różne obszary funkcjonowania instytucji (program, przestrzeń, komunikację, budżet).	Ma realny wpływ na to, jak wygląda i działa instytucja.
Dba o rozpoznawalność instytucji wśród młodzieży i komunikuje się językiem młodzieży.	Dowiaduje się o działaniach instytucji i możliwości zaangażowania się.
Traktuje młodzież jako współgospodarzy miejsca.	Czuje odpowiedzialność za instytucję i utożsamia się z nią.

Budowanie sprawczości młodzieży warto traktować jako proces, a nie jednorazowe zaproszenie do udziału. Nie każda młoda osoba od razu będzie gotowa współdecydować o funkcjonowaniu instytucji, prowadzić własne działania czy brać odpowiedzialność za większe projekty. Rolą instytucji jest stworzenie takiej ścieżki zaangażowania, która pozwala stopniowo rozwijać kompetencje, pewność siebie i poczucie wpływu.

Pierwszym krokiem może być samo pojawienie się młodej osoby w instytucji i wzięcie udziału w wydarzeniu, konsultacjach lub rozmowie o potrzebach młodzieży. Następnie może zaangażować się w wolontariat na rzecz instytucji, który jest jednym ze sposobów na poznanie miejsca od środka, nawiązanie relacji z zespołem i zobaczenie, jak wygląda organizacja działań. Z czasem młodzi mogą przechodzić do współorganizowania wydarzeń, realizowania własnych inicjatyw, a następnie uczestniczyć w zespołach programowych czy ciałach doradczych. Poniżej przedstawiamy przykładową ścieżkę uczestnictwa młodzieży w instytucji.

Budowanie ścieżki uczestnictwa



Doświadczenia programu „Włącznik” pokazały, że młodzi ludzie angażują się najmocniej wtedy, gdy czują, że dana przestrzeń naprawdę do nich należy. Możliwość reprezentowania placówki na zewnątrz, zapraszania nowych osób czy opowiadania o niej własnymi słowami sprawia, że przestają wyłącznie uczestniczyć w działaniach, a zaczynają współtworzyć instytucję.

Nauka z „Włącznika”



Jedna z instytucji powierzyła młodzieży całkowitą organizację dnia otwartego. Osoby uczestniczące odpowiadały za cały proces – od planowania wydarzenia, przez promocję i przygotowanie poczęstunku, po zarządzanie budżetem i organizację programu. Co szczególnie ważne, podczas samego wydarzenia młodzi naturalnie weszli w rolę gospodarzy miejsca: oprowadzali gości, opowiadali o działalności instytucji i dbali o atmosferę spotkania. To doświadczenie pokazało, że młodzież jest gotowa przejąć odpowiedzialność, jeśli otrzyma odpowiednią przestrzeń i wsparcie. Jedną z edukacyjnych funkcji instytucji może być więc stworzenie warunków, w których młodzi mogą eksperymentować, popełniać błędy i zdobywać doświadczenie.

Pola sprawczości młodzieży w instytucji

Dla młodych ludzi sprawczość oznacza poczucie, że ich głos ma znaczenie, a zaangażowanie prowadzi do realnych zmian. Nie buduje się jej na jednorazowych konsultacjach czy przy okazji zapytania o opinię, ale poprzez stopniowe przekazywanie odpowiedzialności za kolejne obszary działania. Młodzież uczy się współdecydowania przede wszystkim w praktyce – planując wydarzenia, prowadząc działania promocyjne, współtworząc program, zarządzając budżetem czy wspólnie rozwiązując pojawiające się wyzwania. Rozpoczynając partycypacyjną pracę z młodzieżą, miej świadomość tego, że jest ona procesem i w związku z tym nie zniechęcaj się zbyt szybko, jeśli coś pójdzie nie po Twojej myśli.

Młodzież może współdecydować o różnych aspektach funkcjonowania instytucji – od pojedynczych działań po kierunki jej rozwoju. Na poniższej grafice prezentujemy różne narzędzia i obszary do angażowania młodych, a poniżej szczegółowo je omawiamy.

Diagnoza i konsultowanie oferty
Zgłaszanie potrzeb, pomysłów i opinii; udział w diagnozowaniu potrzeb młodzieży oraz konsultowaniu planowanych działań i oferty instytucji.

Wolontariat
Udział w działaniach instytucji, wspieranie wydarzeń i projektów, rozwijanie własnych kompetencji oraz współtworzenie i podejmowanie odpowiedzialności za wybrane działania.

Samorządność
Reprezentowanie społeczności młodzieży, zgłaszanie potrzeb i postulatów, udział w podejmowaniu decyzji oraz współpraca z kadrą i innymi grupami użytkowników instytucji.

Oferta
Współtworzenie wydarzeń, warsztatów i zajęć odpowiadających na zainteresowania i potrzeby młodych osób; wybieranie tematów, form i sposobów organizacji działań.

Budżet
Udział w podejmowaniu decyzji dotyczących środków przeznaczonych na działania młodzieżowe – zgłaszanie, rozwijanie i wybieranie projektów oraz wspólne planowanie wydatków; młodzieżowy budżet instytucji.

Własne inicjatywy
Samodzielne planowanie i realizowanie działań dla rówieśników przy wsparciu instytucji – od pomysłu, przez przygotowanie i promocję, po realizację i ewaluację.

Komunikacja i promocja
Współtworzenie treści i materiałów promocyjnych, konsultowanie języka komunikacji, tworzenie materiałów wideo i prowadzenie młodzieżowych kanałów informacyjnych oraz szukanie skutecznych sposobów docierania do innych młodych osób; współtworzenie logo instytucji.

Przestrzeń
Współdecydowanie o aranżacji miejsc, kącików młodzieżowych czy ogólnej przestrzeni instytucji, jej wyposażeniu, zasadach korzystania i sposobie wykorzystania.

Kierunek rozwoju instytucji i dokumenty strategiczne
Udział w tworzeniu wizji i kierunków rozwoju instytucji, współtworzenie zasad współpracy, regulaminów i dokumentów dotyczących młodzieży oraz planowanie przyszłych działań.

Diagnoza i konsultowanie oferty

Każde działanie z młodzieżą warto rozpocząć od **poznania jej potrzeb, doświadczeń i pomysłów**. Diagnoza pozwala sprawdzić, co jest ważne dla młodych osób, z czego już korzystają, czego im brakuje i jak postrzegają instytucję. Dopiero na podstawie zebranych informacji można przejść do wspólnego planowania działań i rozwijania oferty. Diagnoza może odbywać się podczas rozmów, spotkań, wydarzeń czy codziennego kontaktu z młodymi osobami. Wspólne planowanie nie musi oznaczać tworzenia całej oferty od zera. Może dotyczyć jej części, np. wyboru tematów warsztatów, godzin zajęć, sposobu wykorzystania przestrzeni, programu wydarzenia czy pomysłów na nowe działania.

Diagnozy prowadzone w ramach „Włącznika" pokazały, że młodzież nie zawsze oczekuje kolejnych zajęć czy rozbudowanej oferty edukacyjnej. Często szuka przede wszystkim miejsca, w którym może spędzić czas, odpocząć, spotkać innych ludzi i poczuć się swobodnie. Dlatego warto pytać nie tylko: **„jakich zajęć chcecie?"**, ale również: **„czego potrzebujecie od tego miejsca?"**.

Warto również przemyśleć moment przeprowadzania diagnozy. Jeśli jej wyniki mają wpływać na ofertę zajęć w kolejnym roku szkolnym, dobrze przeprowadzić ją jesienią, a najpóźniej wczesną wiosną. Dzięki temu zebrane potrzeby i pomysły mogą zostać wykorzystane przy planowaniu oferty, ogłaszaniu konkursów na prowadzenie zajęć czy rekrutacji instruktorów i instruktorek.

Proste sposoby na poznanie potrzeb młodzieży:

- **Skrzynka na pomysły** – przygotuj miejsce, do którego można anonimowo wrzucać propozycje, ale też potrzeby lub problemy. Może to być fizyczna skrzynka w instytucji albo formularz online. Co jakiś czas podsumuj zebrane pomysły i porozmawiaj z młodymi o tym, co można z nimi zrobić.
- **Tablica pomysłów** – stwórz wspólną przestrzeń, stacjonarną lub internetową, na której można dopisywać pomysły, komentować je i rozwijać. Możesz zadać konkretne pytanie, np. „Jakich książek brakuje w naszej bibliotece?", „Jak chcecie korzystać z tej przestrzeni?" albo „Jakie wydarzenie chcecie tutaj zorganizować?". Dzięki temu osoby uczestniczące mogą nie tylko zgłaszać własne propozycje, ale także reagować na pomysły innych.
- **Kropkokracja** – prosta metoda ustalania priorytetów przy większej liczbie pomysłów. Zapisz propozycje na kartkach lub na jednej tablicy, a następnie rozdaj każdej osobie taką samą liczbę kropek, naklejek lub innych znaczników. Każdy przykleja swoje kropki obok pomysłów, które uważa za najważniejsze lub najbardziej interesujące. Ustal, czy każdą propozycję można oznaczyć tylko jedną kropką (a zatem liczba kropek będzie równa liczbie pomysłów, na które należy zagłosować), czy można przyznać ich więcej (co pokaże siłę głosu). Na końcu wspólnie sprawdźcie, które propozycje zebrały najwięcej głosów. Wynik takiego głosowania nie musi automatycznie oznaczać decyzji – może być punktem wyjścia do dalszej rozmowy i wspólnego planowania.
- **Spacer badawczy po instytucji lub okolicy** – przejdźcie się po instytucji albo jej okolicach i zastanówcie się, jakie widzicie mocne i słabe strony danej przestrzeni, np. ścisk, brak miejsca do wyciszenia lub przestrzenie szczególnie lubiane przez młodych.
- **Stworzenie rolki na social media** – poproś o przygotowanie rolki z rozwinięciem zdania: „moja wymarzona instytucja..." lub „w instytucji brakuje mi...".

Nauka z „Włącznika”



Warto częściej wychodzić do młodzieży – zamiast czekać, aż młodzi przyjdą do nas, to my możemy pójść do nich, ułatwiając wejście we współpracę i pokazując naszą instytucję szerszej publiczności. Jeden z domów kultury zaprezentował się w szkole. W trakcie przerwy zorganizował stoisko, na którym pracowniczki rozmawiały z młodymi i opowiadały o instytucji. Zorganizowały także akcję „batonik za ankietę”. Udało im się również zebrać grupę młodzieży, z którą w czasie warsztatu zaprojektowały wspólne działania.

Warto pamiętać, że samo zebranie pomysłów nie jest jeszcze diagnozą ani partycypacją. Znaczenie ma również to, co instytucja zrobi z uzyskanymi informacjami. **Jeśli jakiś pomysł nie może zostać zrealizowany, warto wyjaśnić dlaczego**. **Jeśli w oparciu o diagnozę zmienimy ofertę lub sposób działania, dobrze pokazać młodym osobom, jaki wpływ na tę zmianę miały ich odpowiedzi.** Dzięki temu widzą, że pytanie o ich potrzeby nie było tylko formalnością.

Jedna z pracowniczek młodzieżowych, która wzięła udział we „Włączniku”, powiedziała:

> **Młodzież widzi, kiedy ktoś pyta o ich opinię – i kiedy naprawdę coś z nią robi.**

To zdanie dobrze podsumowuje ideę diagnozy. Nie chodzi o zebranie opinii dla samego faktu ich zebrania, ale o rozpoczęcie procesu współpracy, w którym głos młodych osób przekłada się na realne działania. Diagnoza jest więc nie tylko narzędziem poznawania potrzeb, ale także pierwszym sprawdzianem wiarygodności instytucji.

Więcej o sposobach na diagnozę przeczytasz na str. 136.

Oferta

Program działań warto planować wspólnie z młodymi ludźmi, a nie tylko dla nich. Zamiast przygotowywać gotową ofertę, lepiej regularnie konsultować z młodzieżą tematy, formy i sposób organizacji wydarzeń. Dzięki temu instytucja lepiej odpowiada na rzeczywiste potrzeby, a młode osoby mają poczucie, że współtworzą miejsce, z którego korzystają.

Równie ważna jest dostępność ekonomiczna. Dla wielu młodych ludzi koszt udziału w zajęciach jest realną barierą – często nie dysponują własnymi środkami lub nie chcą za każdym razem prosić rodziców o pieniądze. Dlatego warto rozwijać ofertę bezpłatną lub niskokosztową oraz szukać rozwiązań, które nie wykluczają osób z mniejszymi możliwościami finansowymi.

Doświadczenia instytucji uczestniczących w programie pokazują, że młodzież często proponuje lub współtworzy działania, które łączą rozwój zainteresowań i kompetencji z możliwością budowania relacji oraz swobodnego spędzania czasu, ale też angażuje się na różnym poziomie. Czasem młode osoby indywidualnie lub w grupie zgłaszają pomysł i pozostawiają jego realizację po stronie instytucji. Innym razem chcą współtworzyć działanie, pomagać w jego organizacji, a nawet samodzielnie je przygotować i poprowadzić. Ważne jest, aby instytucja zostawiała przestrzeń zarówno na zgłaszanie pomysłów, jak i na ich wspólne lub nawet samodzielne realizowanie.

Poniższy katalog pokazuje kierunki, które okazały się atrakcyjne dla młodych osób – możesz potraktować go jako inspirację.

→ **Warsztaty rozwijające zainteresowania i nowe umiejętności** – mogą być przygotowane przez kadrę, współtworzone z młodzieżą albo prowadzone przez młode osoby, które chcą podzielić się swoją wiedzą lub pasją.

- → **Wspólne gotowanie i działania kulinarne** – jako sposób na integrację, rozmowę i wspólne spędzanie czasu; młodzież może zarówno uczestniczyć w gotowaniu, jak i współorganizować takie działania dla innych.
- → **Wydarzenia tworzone specjalnie dla młodzieży** – mogą być przygotowane przez instytucję na podstawie pomysłów młodych osób albo wspólnie z nimi projektowane i organizowane.
- → **Popołudnia, wieczory i spotkania filmowe** – połączone z dyskusją; młode osoby mogą same proponować filmy, prowadzić rozmowy lub przygotowywać własny cykl spotkań.
- → **Spotkania poświęcone dobrostanowi, odpoczynkowi i zdrowiu psychicznemu** – np. zajęcia relaksacyjne, rozmowy, działania związane z odpoczynkiem czy wspólne spędzanie czasu bez presji na osiąganie konkretnego rezultatu.
- → **Inicjatywy dotyczące przestrzeni** – od zgłaszania pomysłów na to, czego brakuje w instytucji, po wspólne lub samodzielne przygotowanie zmian, np. stworzenie ogródka, aranżację kącika czy opiekę nad roślinami.

Jak oferta może działać w różnych instytucjach?

Obszar	Przykładowe rozwiązania
Diagnozowanie zainteresowań	Pytaj młodzież, co jest dla niej interesujące i ciekawe, czyli diagnozuj potrzeby. Przygotuj mapę marzeń i potrzeb: osoby uczestniczące zapisują na dużym arkuszu, czego brakuje im w instytucji, co je motywuje i czego chciałyby doświadczać, a następnie grupują pomysły w kategorie programowe.
Warsztaty strategiczne	Zorganizuj warsztat strategiczny na temat programu, np. w formule kawiarni obywatelskiej, podczas którego poruszycie różne obszary istotne dla młodzieży[7].

7 Kawiarnia obywatelska to otwarte spotkanie społeczności, podczas którego osoby uczestniczące, siedząc przy małych stolikach, w swobodnej atmosferze rozmawiają o sprawach dla niej ważnych. Rozmowy prowadzone są według ustalonych zasad (m.in. równy głos i zmiana układu

Wybór z kilku opcji	Pozwól młodzieży wybrać aktywność z kilku propozycji. Wybór może dotyczyć np. miejsca wycieczki albo tematu do omówienia podczas zajęć.
Decyzje o projektach zewnętrznych	Podejmuj wspólnie z młodzieżą decyzję o zgłoszeniu się do projektu zewnętrznego, np. proponowanego przez organizację pozarządową lub inną instytucję.

Nauka z „Włącznika”



Jedna z instytucji przeprowadziła warsztat strategiczny z grupą młodzieży.

Spotkanie przy pizzy zaowocowało wspólnym wypracowaniem modelu działania, który następnie miał zostać przetestowany. Kluczowym wnioskiem było to, że młodzież chętnie bierze udział w wydarzeniach – pod warunkiem, że może je współtworzyć. Osoby uczestniczące zaproponowały, by to właśnie one prowadziły warsztaty dla swoich rówieśników, a instytucja pełniła rolę wspierającą – zapewniła przestrzeń, pomoc organizacyjną i promocyjną oraz „swoją markę”.

Pod koniec maja zorganizowano specjalne zajęcia pt. „Jak przeprowadzić własny warsztat?”, które przygotowały młodzież do samodzielnej realizacji pomysłów. W efekcie powstały konkretne inicjatywy młodych:

- warsztat tworzenia biżuterii,
- sesje gier RPG,
- warsztaty tatuażu,
- linoryt,
- warsztat żeglarski (z nauką wiązania węzłów),
- warsztat o tworzeniu audycji i filmików.

grup między turami), a ich celem jest wspólne wypracowanie pomysłów i rekomendacji, które mogą zostać przekazane władzom lokalnym lub wykorzystane w dalszych działaniach. Więcej informacji o metodzie: **partycypacjaobywatelska.pl/strefa-wiedzy/techniki/kawiarnia-obywatelska** (dostęp 11.10.2026).

Narzędzia, które pomogą Ci wypracować ofertę:

- → diagnoza – więcej na str. 134;
- → młodzieżowa rada doradcza/inicjatywna – więcej na str. 135;
- → warsztat strategiczny – więcej na str. 137;
- → młodzieżowa inicjatywa – więcej na str. 142.

Komunikacja i promocja

Atrakcyjna oferta to nie wszystko – ważne jest również to, **jak informujemy o niej młode osoby**. Tradycyjne kanały komunikacji instytucji, takie jak strona internetowa, newsletter czy plakaty, mogą być ważnym źródłem informacji, ale warto korzystać również z innych sposobów docierania do odbiorców i odbiorczyń.

Pomocne mogą być media społecznościowe, w tym krótkie formy wideo. Dla części młodych osób są głównym sposobem dowiadywania się o wydarzeniach, działaniach czy możliwościach zaangażowania. Platformy takie jak Instagram czy TikTok pozwalają nie tylko przekazać podstawowe informacje, ale również pokazać miejsce, ludzi i atmosferę instytucji.

W komunikacji ważny jest również **język**. Informacja powinna być prosta, konkretna i odpowiadać na pytania, które może mieć osoba, która pierwszy raz słyszy o danej inicjatywie: co się wydarzy, dla kogo jest to działanie, kiedy i gdzie się odbędzie, czy obowiązują zapisy. Warto unikać nadmiernej formalności i komunikatów, które brzmią jak fragment regulaminu.

Nie mniej ważna jest **widoczność instytucji**. Młoda osoba może nie znać nazwy miejsca ani nie wiedzieć, czym ono się zajmuje, ale może zwrócić uwagę na charakterystyczny szyld, neon, plakat, mural czy ciekawie zaaranżowane wejście. Warto więc zadbać o to, aby instytucja była widoczna również z zewnątrz i komunikowała, że jest miejscem, do którego można wejść, skorzystać z oferty i spędzić czas.

Dobrym pomysłem jest zaproszenie młodych osób do współtworzenia **języka i sposobu komunikacji instytucji**. Młodzież może pomóc wymyślić hasła, przygotować materiały graficzne, wybrać sposób prezentowania wydarzeń w mediach społecznościowych albo podpowiedzieć, co w komunikacji jest dla niej nieczytelne czy mało zachęcające.

Warto również pokazywać **prawdziwe osoby i sytuacje**. Zamiast przygotowywać kolejny plakat informujący o działalności grupy, można nagrać krótkie wideo z osobami, które do niej należą, pokazać przygotowania do wydarzenia, oprowadzić po miejscu albo oddać młodym telefon i pozwolić im opowiedzieć, co robią w instytucji. Taki sposób komunikacji może być bardziej wiarygodny niż przekaz przygotowany wyłącznie przez dorosłych.

Przykłady angażowania młodzieży w obszar komunikacji

- Konsultowanie treści publikowanych w mediach społecznościowych i używanego języka oraz sprawdzanie, czy komunikaty są atrakcyjne i zrozumiałe dla młodych odbiorców i odbiorczyń.
- Wspólne projektowanie komunikacji inicjatyw młodzieżowych – od nazwy i hasła, przez logo, plakaty i grafiki, po materiały promocyjne.
- Współtworzenie języka komunikacji instytucji oraz identyfikacji wizualnej działań skierowanych do młodzieży.
- Przygotowywanie postów, relacji i krótkich materiałów wideo przez młode osoby.
- Współpraca młodzieży z działem promocji przy planowaniu i realizacji kampanii informacyjnych dotyczących wydarzeń i projektów młodzieżowych.
- Konsultowanie czytelności strony internetowej, formularzy, regulaminów i innych materiałów informacyjnych z perspektywy młodych użytkowników.
- Tworzenie newslettera lub kanału informacyjnego dla młodych osób.

- → Tworzenie rekomendacji książek, spektakli, wystaw, filmów czy wydarzeń przez młodych dla młodych.
- → Wykorzystywanie przestrzeni instytucji do widocznej komunikacji przy wykorzystaniu plakatów, murali, wystaw, instalacji czy oznaczeń tworzonych wspólnie z młodzieżą.
- → Zorganizowanie konkursu na logo instytucji lub jego odświeżenie, włączenie młodych do głosowania na nowe propozycje logo.

Narzędzia, które pomogą Ci wypracować plan komunikacji i promocji wspólnie z młodzieżą:

- → diagnoza – więcej na str. 134;
- → młodzieżowa rada doradcza/inicjatywna – więcej na str. 135;
- → warsztat strategiczny – więcej na str. 137;
- → narada młodzieżowa – więcej na str. 141.

Kierunek rozwoju instytucji i dokumenty

Młodzież może współdecydować o kierunku rozwoju instytucji. Nie chodzi o to, aby uczestniczyła w tworzeniu wszystkich regulacji. Wystarczy, aby miała wpływ na kształt tych dokumentów, których zapisy dotyczą jej bezpośrednio i jednocześnie kształtują korzystanie z instytucji.

Przykładowe obszary i sposoby włączania młodych do współdecydowania

Regulaminy i zasady działania	Strategia rozwoju	Statut instytucji	Konsultowanie Standardów ochrony małoletnich
→ wspólne opracowanie zasad korzystania z przestrzeni → stworzenie kodeksu współpracy osób uczestniczących → wypracowanie zasad organizacji wydarzeń młodzieżowych → określenie sposobu zgłaszania własnych inicjatyw	→ udział w diagnozie potrzeb młodych mieszkańców i mieszkanek → współtworzenie kierunków rozwoju oferty dla młodzieży → zgłaszanie pomysłów na nowe działania → współprojektowanie sposobów komunikacji z młodymi osobami	→ konsultowanie zapisów dotyczących roli młodzieży w placówce → wprowadzenie zapisów dotyczących współdecydowania młodych osób → określenie form udziału młodzieży w funkcjonowaniu instytucji	→ czytanie z młodzieżą projektu standardów i zaznaczanie, co jest niejasne, trudne lub niepełne → przygotowanie z młodzieżą przystępnej, zrozumiałej wersji standardów (np. w formie plakatu, ulotki, krótkiego filmu, infografiki) → wspólne ustalenie, jak młode osoby chcą zgłaszać niepokojące sytuacje i do kogo mają się zwracać; konsultowanie, czy sposoby zgłaszania są dla młodzieży wiarygodne, dostępne i bezpieczne → wspólne omówienie zasad bezpiecznych relacji, komunikacji (w tym online) i zachowania granic → przygotowanie anonimowej ankiety lub skrzynki na uwagi do standardów, także dla osób, które nie chcą wypowiadać się na forum → cykliczne sprawdzanie z młodzieżą, czy standardy działają w praktyce, i wprowadzanie poprawek

Jak współdecydowanie o kierunkach rozwoju może działać w różnych instytucjach?

Obszar	Przykładowe rozwiązania
Regulaminy i standardy	Konsultuj z młodzieżą zapisy regulaminów i standardów, które jej dotyczą.
Statut i strategia instytucji	Zaangażuj młodych w opracowanie lub aktualizację statutu i strategii instytucji. Wspólnie weryfikujcie zapisy o współdziałaniu, które z czasem przestały być stosowane (np. po odejściu grupy, która je współtworzyła) i stały się „martwe”.
Kodeks współpracy	Wspólnie wypracujcie kodeks współpracy i zasad organizacji działań młodzieżowych.
Zasady korzystania z przestrzeni i oferty	Stwórzcie razem zasady korzystania z przestrzeni, oferty dla młodzieży i współdzielenia miejsca przez różne grupy.

Nauka z „Włącznika”



W jednym z domów kultury „Włącznik” był odpowiedzią na zauważoną przez zespół potrzebę lepszego zrozumienia młodzieży i znalezienia sposobów na jej realne zaangażowanie w działania instytucji. W ramach programu nawiązano współpracę ze szkołą, dzięki której udało się przeprowadzić dwa warsztaty strategiczne metodą kawiarni obywatelskiej. Spotkania odbywały się pod hasłem „młodzi decydują” i miały charakter otwartej rozmowy o wartościach, potrzebach oraz wyobrażeniach na temat instytucji kultury. Sama młodzież przyznała, że wcześniej nie miała pojęcia o istnieniu domu kultury ani o tym, że może współtworzyć jego działania. Co więcej, zaproponowana forma pracy została entuzjastycznie przyjęta – uczennice i uczniowie stwierdzili, że taki warsztat przydałby się w każdej klasie.

Z wypowiedzi osób uczestniczących wyłonił się obraz młodzieży poszukującej nie tylko oferty zajęciowej, ale przede wszystkim **relacji, akceptacji i przestrzeni do bycia sobą**. Dom kultury kojarzył się im zarówno z budynkiem, jak i miejscem spotkań, zabawy i kontaktu z kulturą. Młodzi chcieliby móc tam odpoczywać, poznawać ludzi i realizować własne pomysły – pod warunkiem, że będą traktowani po partnersku. W odpowiedzi na pytanie: „Jacy mamy być, abyście chcieli u nas być?", wskazali: przyjaźni, szczerzy, wyluzowani, ciepli i otwarci na nowe pomysły.

Najlepszymi narzędziami do wypracowania kierunków rozwoju instytucji i dokumentów będą:

- → warsztat strategiczny – więcej na str. 137;
- → narada obywatelska – więcej na str. 141;
- → teatr legislacyjny – więcej na str. 138.



Budżet młodzieżowy

Budżet młodzieżowy jest bardzo konkretną formą partycypacji, która może rozwijać różne kompetencje: planowanie, szacowanie kosztów, współpracę, przedsiębiorczość i odpowiedzialność za wspólne zasoby. Daje młodym osobom możliwość udziału w podejmowaniu decyzji, jak wydać środki na działania, które ich dotyczą. Nie oznacza decydowania o całym budżecie instytucji – jego celem jest włączenie młodzieży do współdecydowania o przeznaczeniu określonych środków i zachęcenie do organizowania własnych inicjatyw.

Młodzi mogą zgłaszać własne pomysły, wspólnie planować wydatki, wybierać inicjatywy do realizacji oraz uczestniczyć w ocenie efektów. Dzięki temu uczą się, jak podejmować przemyślane decyzje dotyczące wydawania pieniędzy. Cały proces zakłada m.in. określenie potrzeb, zrobienie rozeznania cenowego, oszacowanie, na co wystarczy dostępna kwota, porównanie ofert, rozmowy z zespołem instytucji o możliwościach zakupu czy przygotowanie informacji potrzebnych do wniosku zakupowego, zakupu na fakturę i jej rozliczenia.

Budżet może być także sposobem na odkrywanie potrzeb, których dorośli nie zawsze dostrzegają. Młode osoby mogą zwrócić uwagę na pozornie drobne, ale ważne kwestie – np. wysokość luster w toalecie, brak odpowiedniego sprzętu sportowego czy potrzebę stworzenia miejsca do odpoczynku. Tym samym wspólne decydowanie o środkach pozwala rozmawiać o konkretnych wyzwaniach i potrzebach oraz szukać rozwiązań w ramach dostępnych zasobów.

Różne formy budżetu młodzieżowego

Forma	Na czym polega	Przykładowe zastosowanie
Mikrogranty	Instytucja przeznacza określoną kwotę na oddolne inicjatywy młodzieży. Ustala zasady, przygotowuje regulamin, wzór wniosku i harmonogram. Młode osoby zgłaszają własne projekty, a wybrane pomysły otrzymują środki na realizację. Warto włączać młodzież również w przygotowanie zasad i wzoru wniosku. Mikrogranty mogą być przyznawane np. raz do roku.	Festiwal młodzieżowy, seria warsztatów prowadzonych przez młode osoby, projekt wspierający lokalną społeczność, inicjatywa sąsiedzka.
Budżet obywatelski	Młodzież współdecyduje o podziale większej puli środków – może zgłaszać pomysły, współtworzyć zasady, rozwijać propozycje i wybierać projekty do realizacji. W odróżnieniu od mikrograntów młode osoby nie muszą samodzielnie realizować wybranych projektów od początku do końca. Ich rolą jest przede wszystkim współdecydowanie o tym, na co zostaną przeznaczone środki.	Aranżacja przestrzeni młodzieżowej, cykl wydarzeń, zakup sprzętu i wyposażenia, wybrane elementy oferty dla młodzieży.
Fundusz na inicjatywy młodzieżowe	W przeciwieństwie do mikrograntów, fundusz na inicjatywy młodzieżowe jest elastyczną pulą środków, dostępną przez cały rok. Młode osoby mogą zgłaszać pomysły w różnych momentach, a decyzje o finansowaniu są podejmowane regularnie, np. raz w miesiącu lub raz na kwartał.	Warsztaty, pokazy filmowe, wycieczki, zakup materiałów lub wyposażenia, niewielkie działania społeczne.

Jak współdecydowanie o budżecie może działać w różnych instytucjach?

Obszar	Przykładowe rozwiązania
Współdecydowanie o budżecie	Zaproś młodzież do wspólnego podejmowania decyzji o wykorzystaniu części budżetu, przeznaczonego na ofertę dla młodzieży. Zachęć młodych do zgłaszania własnych inicjatyw i wybierania działań, które można zrealizować w ramach dostępnej puli środków. Przeprowadź szkolny budżet obywatelski, w którym społeczność będzie mogła zgłaszać rozwiązania istotne z jej punktu widzenia.
Program zajęć i wydarzeń	Daj młodym okazję do zgłaszania propozycji warsztatów, spotkań, wydarzeń i innych elementów programu. Decyzje o wyjściach, wyjazdach i działaniach organizowanych w czasie ferii lub wakacji podejmuj wspólnie z młodzieżą.
Zasoby i zbiory	Zanim zdecydujesz, co warto kupić do placówki, zorientuj się, jakie są potrzeby i oczekiwania młodzieży w kontekście książek, komiksów, gier i materiałów.
Sprzęt i wyposażenie	Zapytaj młodych, jakiego sprzętu potrzebują do działań artystycznych, sportowych, medialnych, technicznych lub edukacyjnych – koniecznie weź pod uwagę ich uwagi przy zakupach. Możesz również dać możliwość zgłaszania pomysłów na wykorzystanie środków na sprzęt.
Przestrzeń młodzieżowa	Wspólnie zdecydujcie o aranżacji przestrzeni młodzieżowej i zakupie jej wyposażenia, np. mebli na patio lub do przestrzeni wspólnej.
Fundusz na małe inicjatywy	Razem z młodzieżą ustal zasady funkcjonowania funduszu na niewielkie działania realizowane w ciągu roku, w tym inicjatywy sąsiedzkie i akcje młodzieżowe. Wspieraj młodych w ich realizacji.
Fundusz na rozwój	Zorientuj się, czy możliwości i zasady działania instytucji pozwalają na finansowanie różnych form rozwoju. Jeśli tak, zachęć młodzież do udziału w wyjazdach, wizytach studyjnych czy konferencjach.
Praktyczna nauka gospodarowania	Wspieraj rozwijanie spółdzielni uczniowskich jako formy nauki gospodarowania wspólnymi zasobami.

Nauka z „Włącznika”

Jedna z instytucji uczestniczących w projekcie zdecydowała się stworzyć budżet młodzieżowy, aby zwiększyć zaangażowanie młodych osób w projektowanie swojej oferty. Proces rozpoczął się od spotkania integracyjnego, podczas którego przy wspólnym posiłku rozmawiano z młodzieżą o jej potrzebach, oczekiwaniach i pomysłach na działania instytucji. Następnie powołano grupę młodzieżową, która wspólnie z zespołem instytucji pracowała nad zasadami funkcjonowania budżetu – regulaminem, sposobem zgłaszania pomysłów oraz wyborem inicjatyw, które otrzymają wsparcie. Zdecydowano, że środki zostaną przeznaczone na aranżację powstającej przestrzeni młodzieżowej, dzięki czemu młode osoby zyskały realny wpływ na miejsce, z którego będą korzystać. Młodzież zaangażowała się również w promocję narzędzia – wspólnie zaplanowała strategię komunikacji i stworzyła maskotkę Jelonka, która miała zachęcać rówieśników do zgłaszania własnych pomysłów poprzez działania promocyjne prowadzone w terenie.

Przykład ten pokazuje, że budżet młodzieżowy może być czymś więcej niż sposobem rozdysponowania pieniędzy. Sam proces – rozpoznanie potrzeb, ustalenie zasad, przygotowanie pomysłów, podejmowanie decyzji i późniejsza ocena efektów – może być doświadczeniem współdecydowania i nauki działania instytucji.

Dobra praktyka z warszawskiej dzielnicy: Praga-Południe: Uczniowski Budżet Obywatelski (UBO)

Praktykę budżetu obywatelskiego warto wdrażać systemowo na poziomie miejskim czy dzielnicowym. W Warszawie swoje własne modele budżetu młodzieżowego wprowadziła dzielnica Praga-Południe w szkołach.

UBO po raz pierwszy został zrealizowany w roku szkolnym 2024/2025. Projekt objął szkoły podstawowe i ponadpodstawowe prowadzone przez Warszawę na terenie dzielnicy, a realizacja projektów nastąpiła w 2025 roku. Celem było zwiększenie zaangażowania uczniów i uczennic w życie ich szkół oraz budowanie świadomości obywatelskiej. Pieniądze na realizację UBO w szkołach pochodziły z budżetu dzielnicy, a pula wynosiła od trzech do pięciu tysięcy złotych, zależnie od wielkości szkoły.

Jak to wdrożono systemowo? Urząd dzielnicy na początku 2025 roku zorganizował spotkanie dla dyrekcji, kadry odpowiedzialnej za realizację UBO w danej szkole oraz przedstawicieli i przedstawicielek samorządów uczniowskich. Pierwsza część miała charakter oficjalny, zaś w drugiej, warsztatowej, zespoły poznawały szczegóły wdrożenia. Dzięki temu każda szkoła realizowała projekt na podobnym poziomie wiedzy.

Więcej o budżecie obywatelskim znajdziesz na str. 136.

Wolontariat

Wolontariat może być zarówno pierwszym kontaktem młodej osoby z instytucją, jak i kolejnym etapem jej zaangażowania. Dla części młodych osób to okazja do sprawdzenia, czy chcą działać w konkretnym miejscu, poznania osób, które je tworzą i zdobycia pierwszych doświadczeń. Dla innych to sposób na pogłębienie zaangażowania, przejęcie większej odpowiedzialności czy realizację własnych pomysłów.

Wolontariat bywa postrzegany jako aktywność podejmowana wyłącznie w konkretnym interesie – na przykład po to, żeby zdobyć punkty na świadectwie. Rzeczywiście motywacje młodzieży mogą być różne i nie każda osoba od początku będzie równie zaangażowana. Nie oznacza to jednak, że taki początek nie może prowadzić do dalszej współpracy.

Pierwsze doświadczenie wolontariackie może stać się okazją do poznania instytucji, zdobycia nowych umiejętności i odkrycia własnych zainteresowań.

Taki rodzaj działania nie musi też oznaczać wyłącznie długotrwałego zaangażowania. Wolontariat akcyjny, np. pomoc przy wydarzeniu, festiwalu, zbiórce czy jednorazowej akcji społecznej, również może być wartościowym doświadczeniem. Młoda osoba może dzięki niemu po raz pierwszy zobaczyć, jak działa instytucja „od kuchni", poznać zatrudnione osoby i sprawdzić, czy chce angażować się w kolejne działania. Ważne, aby także takie doświadczenie było dobrze przygotowane i dawało możliwość poznania placówki, a nie sprowadzało się wyłącznie do wykonania prostego zadania.

Wolontariat może więc być jedną ze ścieżek budowania sprawczości i zaangażowania – od pojedynczego działania, przez regularną współpracę, aż po inicjowanie własnych projektów. Nie każda osoba przejdzie całą tę drogę. Rolą instytucji jest stworzenie różnych możliwości zaangażowania i pozostawienie młodym wyboru.

Wolontariat dopasowany do instytucji

W zależności od charakteru instytucji wolontariat może przybierać różne formy. Zadania powinny odpowiadać potrzebom miejsca, ale również zainteresowaniom, możliwościom i wiekowi młodych osób.

Manifest 6

Ważne jest przy tym rozróżnienie między **wsparciem wolontariackim a zastępowaniem osoby zatrudnionej**. Wolontariat nie powinien prowadzić do przekazywania młodej osobie odpowiedzialności należącej do zakresu obowiązków pracownika czy pracowniczki ani do powierzania jej zadań, do których nie została przygotowana. Osoba na wolontariacie może wspierać zespół, uczyć się od niego i stopniowo podejmować własne działania, ale nie powinna być traktowana jako darmowy sposób na realizację specjalistycznych zadań.

Dobre przygotowanie wolontariatu jest ważne również dla zespołu. Osoby zatrudnione powinny wiedzieć, po co instytucja zaprasza wolontariuszy i wolontariuszki, jakie zadania można im powierzać i kto

odpowiada za ich wsparcie. Dzięki temu wolontariat nie pozostaje wyłącznie zadaniem osoby koordynującej, a pozostała część zespołu nie musi za każdym razem samodzielnie wprowadzać nowych osób w zasady działania instytucji.

Przykładowe formy wolontariatu w różnych instytucjach

Obszar działania	Przykładowe formy zaangażowania
Pomoc w nauce i wsparcie międzypokoleniowe	Zorganizuj pomoc rówieśniczą w nauce albo jakiś rodzaj wsparcia młodszych grup. W ramach wolontariatu młodzi mogą również uczyć seniorów i seniorki języków obcych oraz obsługi komputerów i telefonów.
Akcje społeczne i charytatywne	W ramach wolontariatu młodzi mogą zorganizować np. zbiórkę produktów dla schronisk zwierzęcych, a także innego rodzaju akcje i inicjatywy społeczne. Pamiętaj jednak, że zbiórki pieniężne należy rejestrować!
Pomoc przy wydarzeniach	Zaangażuj osoby na wolontariacie do wspierania organizacji wydarzeń – festiwali, wydarzeń sportowych, koncertów i pikników. Młodzi mogą zająć się obsługą punktu, rozkładaniem sprzętu czy pomocą w obsłudze osób uczestniczących. Dzięki temu zapoznają się również z pracą techniczną przy tego typu wydarzeniach.
Działania medialne i promocyjne	Osoby na wolontariacie mogą być odpowiedzialne za dokumentowanie wydarzeń. Zaproponuj im tworzenie rolek i wideo do mediów społecznościowych czy pomoc w promocji placówki. Mogą też proponować rekomendacje książkowe i inne treści dla rówieśników.
Współtworzenie i własne inicjatywy	Nie musisz wymyślać wszystkich zadań dla osób na wolontariacie – wspieraj je we współtworzeniu działań i wydarzeń, daj też możliwość inicjowania własnych projektów.

Jak zbudować dobry wolontariat?

Wolontariat warto potraktować jako proces, który zaczyna się, jeszcze zanim pojawią się pierwsi wolontariusze i wolontariuszki. Pomocne może być przejście przez kilka kroków, najlepiej z całym zespołem.

1. Określcie potrzeby i możliwości instytucji
Zastanówcie się, po co chcecie zaprosić wolontariuszy i wolontariuszki i jakie działania możecie im zaproponować. Jakie są potrzeby instytucji? Przy jakich zadaniach młode osoby mogą się zaangażować? Czego mogą się przy tym nauczyć? Które zadania są rzeczywiście odpowiednie dla młodzieży, a które powinny pozostać po stronie zespołu?

Ważne jest również określenie, kto będzie odpowiadał za współpracę z młodymi i czy ma na to odpowiednią ilość czasu oraz wsparcie zespołu, który powinien wiedzieć o funkcjonowaniu wolontariatu i rozumieć jego zasady.

2. Poznajcie się nawzajem
Porozmawiajcie z młodzieżą o tym, co ją interesuje, jakie ma umiejętności i czego chciałaby się nauczyć. Jednocześnie dajcie jej możliwość poznania instytucji i pracujących w niej osób.

Możecie zapytać ogólnie, co chciałaby robić w Waszej instytucji, albo zaproponować wybór spośród różnych obszarów: wsparcia wydarzeń, obsługi mediów społecznościowych, robienia dokumentacji fotograficznej, prostych prac technicznych, kontaktu z uczestnikami, działań edukacyjnych czy organizacji własnych projektów.

3. Przygotujcie różnorodne zadania i zostawcie przestrzeń na inicjatywę
Zadania powinny być jasno określone, ale jednocześnie mają dawać młodym osobom możliwość rozwijania własnych pomysłów. Nie chodzi wyłącznie o wykonywanie prostych prac organizacyjnych. Wolontariusz czy wolontariuszka może np. dokumentować wydarzenie, przygotować materiał promocyjny, współorganizować warsztat czy zaproponować własne działanie.

Z czasem – i zdobywanym doświadczeniem – możecie stopniowo zwiększać zakres odpowiedzialności. Cały czas jednak pamiętajcie o wspieraniu młodzieży i jasnym określeniu, za co odpowiadają wolontariusze i wolontariuszki, a za co instytucja.

4. Zaproście młodzież do poznania instytucji

Oprowadźcie młode osoby nie tylko po przestrzeniach dostępnych na co dzień, ale także po miejscach, których zwykle nie widzą – zapleczu sceny, magazynach, pracowniach, biurach czy miejscach przygotowania wydarzeń.

Opowiedzcie również, kto czym się zajmuje. Pokażcie, do kogo można przyjść z pomysłem dotyczącym wydarzenia, promocji, przestrzeni czy innej aktywności. Taki proces wzajemnego poznania pomaga budować partnerstwo, a nie tylko podział na „osoby zatrudnione" i „osoby pomagające".

5. Zacznijcie od małych doświadczeń

Nie każda osoba od razu będzie gotowa na długofalowe zaangażowanie. Zacznijcie od pojedynczego wydarzenia, przygotowania relacji, wsparcia promocji, pomocy w organizacji przestrzeni albo obserwowania pracy wybranych osób z zespołu.

Pierwsze doświadczenie może być okazją do sprawdzenia, czy dana forma wolontariatu odpowiada młodej osobie. Wolontariat akcyjny również może być wartościowym początkiem dalszego zaangażowania.

6. Stopniowo przekazujcie odpowiedzialność, ale pozostańcie obok

Jeśli młode osoby chcą angażować się bardziej, warto tworzyć dla nich kolejne możliwości. Mogą przygotować wydarzenie, współtworzyć działania promocyjne, stworzyć własny projekt albo zaproponować nowe rozwiązanie dla instytucji.

Nie oznacza to jednak pozostawienia ich samych z odpowiedzialnością. Dorosły może pomagać w planowaniu, konsultować pomysły, wyjaśniać kwestie formalne, udostępniać zasoby i wspólnie szukać rozwiązań. Za cel postawcie sobie zwiększanie sprawczości młodych osób, a nie przenoszenie na nie odpowiedzialności instytucji.

7. Dbajcie o relację i pokazujcie wpływ

Regularnie w zespole rozmawiajcie o tym, co działa, co można zmienić i jakie pomysły mają wolontariusze i wolontariuszki. Pokazujcie efekty ich pracy i informujcie, co wydarzyło się dzięki ich zaangażowaniu.

Wspólnie świętujcie zakończone działania i doceniajcie wkład młodzieży. Dzięki temu młodzi widzą, że ich obecność nie sprowadza się do wykonania zadania, ale jest częścią większego procesu.

Rola osoby koordynującej wolontariatu

Dobrze funkcjonujący wolontariat potrzebuje osoby, która dba o ciągłość współpracy. Koordynator lub koordynatorka może odpowiadać m.in. za przygotowanie ofert, kontakt z wolontariuszami i wolontariuszkami, wdrożenie, przekazywanie informacji zespołowi, organizowanie wsparcia oraz monitorowanie przebiegu współpracy. Nie oznacza to, że jedna osoba ma samodzielnie zajmować się wszystkimi osobami na wolontariacie. Jej rolą jest raczej koordynowanie procesu i dbanie o to, aby wolontariat był częścią działania całej instytucji.

Docenianie wolontariuszy

Wolontariat nie powinien opierać się na systemie nagród, ale zaangażowanie młodych osób warto zauważać i doceniać. Docenienie może przybierać różne formy:

- podziękowanie podczas wydarzenia lub spotkania całej instytucji;
- przygotowanie imiennego podziękowania lub zaświadczenia, zgodnie z zasadami obowiązującymi w instytucji;
- zaproszenie wolontariuszy i wolontariuszek na wydarzenie, warsztat czy spotkanie specjalne;
- możliwość poznania instytucji „od kuchni” i udziału w dodatkowych działaniach;
- rekomendacja lub wsparcie w zgłoszeniu do konkursu lub programu doceniającego osoby działające wolontariacko;
- wspólne świętowanie zakończenia projektu lub ważnego etapu współpracy;
- zapytanie wolontariuszy i wolontariuszek, czego potrzebują i jakie kolejne możliwości zaangażowania byłyby dla nich interesujące.

Wsparcie dla warszawskich instytucji – „Ochotnicy warszawscy”

Instytucje działające w Warszawie mogą korzystać z miejskiego systemu wsparcia wolontariatu „Ochotnicy warszawscy”. W zależności od aktualnej oferty dostępne są m.in.: Miejski Portal Wolontariatu, szkolenia, materiały, doradztwo oraz inne formy wsparcia.

Miejski Portal Wolontariatu pozwala publikować oferty i docierać do osób zainteresowanych wolontariatem. Młodzi mogą wyszukiwać oferty m.in. według zainteresowań, wieku, dzielnicy, formy i czasu zaangażowania.

W ramach „Ochotników warszawskich” dostępne są również szkolenia i wsparcie dla osób organizujących oraz koordynujących wolontariat. Mogą one dotyczyć m.in. planowania i rozwijania wolontariatu, rekrutacji, współpracy z wolontariuszami i wolontariuszkami, komunikacji czy budowania trwałych rozwiązań w instytucji. Dostępne są także materiały i narzędzia pomagające w organizacji wolontariatu oraz oferta skierowana bezpośrednio do osób zaangażowanych wolontariacko. Przed skorzystaniem z poszczególnych form wsparcia warto sprawdzić aktualne zasady i kryteria udziału – oferta może zmieniać się w kolejnych edycjach programów.

Ważne warunki organizacji wolontariatu

Wolontariat powinien być bezpieczny i dobrze przygotowany zarówno z perspektywy instytucji, jak i młodych osób. Warto wyznaczyć koordynatora lub koordynatorkę, jasno określić zadania, przygotować odpowiednie dokumenty i zadbać o zasady bezpieczeństwa.

Szczególnej uwagi wymaga organizacja wolontariatu osób niepełnoletnich. Przed rozpoczęciem współpracy warto sprawdzić aktualne wymagania prawne, zasady ubezpieczenia oraz procedury obowiązujące w danej instytucji. Jeśli wolontariat jest organizowany we współpracy ze szkołą lub innym podmiotem, warto również jasno ustalić, za co odpowiada każda z organizacji partnerskich.

Ważne jest przygotowanie młodych osób do wykonywania zadań, zapoznanie ich z miejscem, zespołem i zasadami współpracy. Podczas dłuższych działań należy zadbać o podstawowe potrzeby wolontariuszy i wolontariuszek – możliwość odpoczynku, dostęp do wody i odpowiednie warunki pracy.

Dobrą praktyką jest również regularne zbieranie informacji zwrotnej, podsumowywanie współpracy i docenianie zaangażowania. Dzięki temu instytucja może uczyć się na doświadczeniach młodzieży, a młode osoby widzą, że ich praca jest zauważana i ważna.

Nauka z „Włącznika”



W ramach „Włącznika” zespół jednej z instytucji zaprosił do współpracy młode osoby, które wcześniej uczestniczyły w jej zajęciach. Wspólnie zaczęli tworzyć młodzieżową grupę wolontariacką i pracować nad programem, który miał powstawać z inicjatywy młodzieży.

Pierwszym efektem współpracy był sąsiedzki piknik „WOLOczas”, podczas którego odbyło się m.in. wspólne ucztowanie, wymiana puzzli i sadzenie ziół. Dla młodych osób było to doświadczenie organizowania działania razem z instytucją i wpływania na to, co dzieje się w jej przestrzeni.

Przykład ten pokazuje, że wolontariat może być nie tylko pomocą przy gotowych działaniach, ale również punktem wyjścia do współtworzenia oferty. Ważne jest jednak, aby wraz z większym zaangażowaniem młodych osób instytucja zapewniała im odpowiednie wsparcie, zasoby i przestrzeń do podejmowania decyzji

W wypracowaniu modelu wolontariatu mogą pomóc:

- → warsztat strategiczny – więcej na str. 137;
- → jak przygotować młodzieżową inicjatywę – więcej na str. 142.

Przestrzeń

Wypoczynek i możliwość korzystania z niekomercyjnej, otwartej przestrzeni to jedna z częściej diagnozowanych potrzeb młodzieży. W instytucjach biorących udział we „Włączniku" powracały podobne wątki: potrzeba ciszy, przytulności, odpoczynku oraz możliwości nieformalnego spędzania czasu z innymi. Miejskie instytucje mają potencjał, by stać się dla młodych osób tzw. „trzecim miejscem" – przestrzenią pomiędzy domem a szkołą czy pracą, w której można swobodnie spędzać czas, budować relacje i angażować się w życie lokalnej społeczności. Odpowiednio zaprojektowana przestrzeń może wzmacniać poczucie przynależności i sprawczości, ale sama aranżacja nie wystarczy. Ważne jest również to, czy młode osoby mają wpływ na sposób korzystania z miejsca i czy czują, że są w nim mile widziane.

Różne instytucje – różne potrzeby

W ramach projektu „Włącznik" instytucje mogły otrzymać dofinansowanie na rozwój przestrzeni dla młodzieży. Co istotne, wszystkie wnioski były przygotowywane wspólnie z młodymi osobami. Choć instytucje pracowały z podobną grupą odbiorców i odbiorczyń, diagnozy pokazały, że potrzeby młodzieży były w każdej z nich inne.

- → **W szkołach** najczęściej pojawiał się problem przeludnienia oraz braku miejsc do spędzania przerw i tzw. okienek. Młodzi potrzebowali przestrzeni, w której mogliby spokojnie zjeść drugie śniadanie, odpocząć lub po prostu pobyć ze znajomymi.
- → **W teatrze** priorytetem było stworzenie miejsca dla osób uczestniczących w zajęciach i ognisku teatralnym, ale jednocześnie otwartego na inne grupy młodzieży z okolicy.
- → **W domu kultury** młodzież podkreślała potrzebę posiadania własnej przestrzeni – urządzonej na swoich zasadach i przeznaczonej przede wszystkim do nieformalnego spędzania czasu.

Szczególnie ciekawe wnioski przyniosły diagnozy prowadzone w bibliotekach. Z jednej strony młode osoby kojarzyły bibliotekę przede wszystkim z ciszą i spokojem. Szukały więc w nich miejsc, w których mogłyby się wyciszyć, poczytać, odpocząć czy spokojnie pouczyć. Z drugiej strony biblioteki coraz częściej tworzą również przestrzenie do spotkań, integracji, gier, wspólnej nauki i innych aktywności. Nie oznacza to jednak, że każda część biblioteki powinna stać się głośnym miejscem spotkań. Warto raczej różnicować przestrzeń i dawać młodym osobom wybór: miejsce, w którym można porozmawiać i pobyć razem oraz takie, w którym są warunki do odpoczynku od hałasu i nadmiaru bodźców. Ważne jest przy tym, aby jasno określić zasady korzystania z poszczególnych stref i wspólnie z młodzieżą zastanowić się, jak pogodzić jej potrzeby z potrzebami innych osób korzystających z placówki.

W projektowanych strefach bibliotecznych pojawiały się wygodne pufy, leżaki, miejsca do odpoczynku, a nawet zwykły zegar. Młodzież zwracała też uwagę, że biblioteka może łączyć swoją tradycyjną funkcję z nowymi sposobami korzystania z przestrzeni. Książki pozostają ważnym elementem jej tożsamości, ale równie istotne mogą być gry planszowe, nowe technologie czy możliwość organizowania aktywności społecznych.

Ważne jest również to, aby sama instytucja była spójna w komunikowaniu, że jest otwarta na młodzież. Jeśli młode osoby słyszą, że są mile widziane, ale jednocześnie regularnie spotykają się z komunikatem, że przeszkadzają lub nie mogą korzystać z przestrzeni w określony sposób, może powstać poczucie, że zaproszenie jest

tylko deklaracją. Dlatego warto ustalać zasady korzystania z przestrzeni razem z młodzieżą, zamiast pozostawiać je wyłącznie po stronie dorosłych.

Atmosfera jest równie ważna jak wyposażenie

Podczas działań projektowych młodzież wielokrotnie podkreślała, że równie ważna, jak wystrój, jest atmosfera miejsca. Przykładem są doświadczenia jednego z Miejsc Aktywności Lokalnej (MAL), które w ramach „Włącznika" opracowywało rekomendacje dotyczące współdzielenia przestrzeni przez różne grupy użytkowników i użytkowniczek. Młode osoby wskazywały, że potrzebują miejsc komfortowych, w których mogą zrobić sobie herbatę lub kawę, zjeść drobną przekąskę czy po prostu usiąść i porozmawiać.

Duże znaczenie ma także możliwość zachowania prywatności. Często można ją zapewnić niewielkim kosztem – ustawiając parawany, mobilne ścianki lub regały czy tworząc kameralne strefy z pufami. Takie rozwiązania pozwalają spotykać się we własnym gronie, jednocześnie pozostając częścią wspólnej przestrzeni instytucji.

Jednym z najważniejszych wniosków projektu była młodzieżowa potrzeba przestrzeni, którą może uznać za swoją i na której wygląd oraz sposób funkcjonowania ma realny wpływ. Nie zawsze musi to oznaczać osobny pokój dostępny wyłącznie dla młodych osób. Jeśli warunki lokalowe na to nie pozwalają, można wydzielić część wspólnej przestrzeni, ustalić określone godziny korzystania z niej przez młodzież albo stworzyć miejsce, które zmienia swoje przeznaczenie w zależności od pory dnia.

Dobrym przykładem takiego rozwiązania jest czasowe udostępnienie młodzieży istniejącej sali. W jednym z domów kultury na okres wakacji wybrana sala została przeznaczona na potrzeby młodzieży. Po wakacjach wrócono do prowadzenia w niej innych zajęć, ale uwzględniono w grafiku także czas na jej funkcjonowanie jako przestrzeni młodzieżowej. Takie rozwiązanie pozwoliło przetestować, jak dane miejsce działa w praktyce, i dopasować sposób jego wykorzystania do możliwości instytucji i potrzeb odbiorców i odbiorczyń.

Pomysły na tworzenie przestrzeni z młodzieżą

- → **Partycypacyjne projektowanie** – wspólne projektowanie przestrzeni pozwala tworzyć rozwiązania odpowiadające na rzeczywiste potrzeby młodych osób. Możesz wykorzystać do tego np. **metodę design thinking**, o której przeczytasz więcej na stronie 140.
- → **Wspólne urządzanie przestrzeni** – młode osoby mogą uczestniczyć w skręcaniu mebli, malowaniu czy drobnych pracach związanych z aranżacją miejsca. Zaproś je również do współdecydowania o wystroju sal lekcyjnych i przestrzeni wspólnych oraz zachęć do samodzielnego zmieniania wybranych elementów wystroju.
- → **Elastyczne wykorzystanie przestrzeni** – wybieraj wyposażenie, które możecie łatwo przestawiać i dostosowywać do różnych aktywności.
- → **Wspólne ustalanie zasad** – zasady korzystania z przestrzeni, np. boiska, świetlicy, patio czy strefy młodzieżowej, twórz razem z młodzieżą.
- → **Testowanie rozwiązań** – jeśli nie masz pewności, czy pomysł na wybrane miejsce się sprawdzi, zacznij od rozwiązania czasowego i po kilku tygodniach lub miesiącach wspólnie oceńcie, co się sprawdziło, a co warto zmienić.

Jak przestrzeń może działać w różnych instytucjach?

Obszar	Przykładowe rozwiązania
Odpoczynek i wyciszenie	Zorganizuj kącik ciszy albo strefę odpoczynku na przerwy i czas wolny, wykorzystując np. pufy, kanapy, stoliki i rośliny. Zadbaj o równoległe stworzenie strefy aktywnej i miejsca do wyciszenia.
Nauka, praca twórcza i spotkania	Poszukaj możliwości wydzielenia miejsca do nauki, czytania i pracy twórczej albo do nieformalnych spotkań czy warsztatów organizowanych przez młodzież. Upewnij się, że w wybranym miejscu jest łatwy dostęp do prądu.

Wolna strefa	Zadbaj o strefę dostępną bez konieczności udziału w zajęciach – może być stała lub uruchamiana w określonych godzinach.
Wspólne projektowanie i współdecydowanie	Wspólnie z młodzieżą projektujcie i aranżujcie przestrzeń. Daj młodym możliwość samodzielnego dekorowania i zmieniania wybranych elementów wystroju. Razem wypracowujcie zasady korzystania z przestrzeni, np. boiska czy patio, także poza zajęciami.
Elastyczność i wyposażenie	Decydując o wyposażeniu, wybieraj takie, które będzie można łatwo przestawiać i zmieniać, co pozwoli dostosować przestrzeń do potrzeb grupy i różnych aktywności. Zadbaj o łatwy dostęp do sprzętu, np. nagłośnienia, materiałów plastycznych, komputerów czy gier.
Udostępnianie przestrzeni	Jeśli stałe wydzielenie miejsca nie jest możliwe, udostępniaj przestrzeń na działania młodzieżowe przez określony czas; to mogą np. być sale, patio czy boiska.
Kuchnia	Zorganizuj kącik z możliwością przygotowania herbaty, kawy i prostego poczęstunku. Jeśli pozwalają na to warunki i zasady bezpieczeństwa, zapewnij ogólnodostępny czajnik lub kuchenkę mikrofalową.

Nauka z „Włącznika”

Jedna ze szkół zgłosiła się do „Włącznika” z prostego, ale pilnego powodu – stała przed wyzwaniem wynikającym z dużej liczby uczniów i braku przyjaznych miejsc do spędzania przerw. Działania rozpoczęto od diagnozy w formie spaceru badawczego, który ujawnił konkretne potrzeby: uczniowie i uczennice potrzebowali więcej miejsc do siedzenia, brakowało im cichej przestrzeni, a na korytarzach panował ścisk. Stworzono tablicę z propozycjami różnych miejsc możliwych do przekształcenia, na które młodzi głosowali, ostatecznie wybierając szatnię

Młodzież zaplanowała zmianę szatni w przytulną przestrzeń z roślinami, wygodnymi siedziskami, lampkami, grami i książkami. Stworzyła także program aktywności, który obejmował m.in.: „Środowe słuchanie muzyki" podczas długiej przerwy, zakup gier planszowych z szybką rozgrywką, turnieje szachowe, konkursy sprawnościowe i quizy tematyczne. Po lekcjach przestrzeń ma służyć do rówieśniczych korepetycji, organizowanych w ramach szkolnego wolontariatu.

Grupa projektowa nie ograniczyła się do własnych pomysłów – uczniowie i uczennice odwiedzali klasy w czasie godzin wychowawczych, prezentując projekt i zbierając opinie. W szkole pojawiło się także pudełko na sugestie dotyczące działań, dekoracji i dodatków do nowej przestrzeni.

Dzięki dobrze zaplanowanemu procesowi szkoła uzyskała dofinansowanie na realizację projektu. Młodzi samodzielnie malowali i składali meble, angażując się w tworzenie przestrzeni od podstaw.

Zobacz, jak zaprojektować przestrzeń razem z młodzieżą:

- → design thinking – więcej na str. 140;
- → Aleksandra Wasążnik, *Ekspertyza miejsc młodzieżowych w Polsce i na świecie*, Warszawa 2025, **poledialogu.org.pl/ekspertyza-miejsc-mlodziezowych-w-polsce-i-na-swiecie**;
- → *Miejsce dla młodzieży. Prezentacja z badania jakościowo-ilościowego przygotowany przez Difference Sp. z o.o.*, Warszawa 2026, **dzialam.um.warszawa.pl/-/miejscedlamlodych**.

Inicjatywa – od uczestnictwa do tworzenia

Jednym z ważniejszych wniosków z „Włącznika" jest to, że młodzi nie chcą być wyłącznie odbiorcami gotowej oferty. Młodzież chętniej angażuje się w działania, kiedy może realizować własne pomysły, dzielić się swoimi zainteresowaniami i pasjami z innymi, a jednocześnie uczyć się od osób pracujących w instytucji, jak takie działania przygotowywać i realizować.

Dobrym punktem wyjścia jest zaproszenie młodych osób do wspólnego określenia, czym chciałyby się zajmować i jakie potrzeby widzą w swoim otoczeniu. W jednym z procesów udało się stworzyć pięcioosobową grupę młodzieżową. Zapytane o to, dlaczego zgłosiły się do projektu, młodzi wskazali, że zobaczyli w nim szansę na organizację własnej inicjatywy. Samo poczucie, że instytucja daje przestrzeń do działania, a nie tylko proponuje gotowy program, było dla nich ważnym czynnikiem angażującym.

Pierwsze spotkania grupy organizującej inicjatywę przeznacz na poznanie się, budowanie relacji i odkrywanie wspólnych zainteresowań. Zanim grupa zacznie planować wydarzenia, potrzebuje czasu na stworzenie atmosfery zaufania. Pomocne mogą być działania integracyjne, wspólne rozmowy, spacery badawcze czy mapowanie okolicy – szukanie miejsc, które młode osoby odwiedzają, oraz takich, których ich zdaniem brakuje w lokalnej przestrzeni.

Zadbaj również o sposób organizacji spotkań. Układ przestrzeni, wspólny poczęstunek czy mniej formalna atmosfera mogą ułatwiać rozmowę i budowanie relacji. Nie chodzi jednak o samo „siadanie z młodzieżą na podłodze". Żaden gest nie zastąpi rzeczywistej gotowości do słuchania, uwzględniania opinii młodych osób i dzielenia się z nimi wpływem. Jeśli instytucja deklaruje partnerstwo, ale w praktyce wszystkie decyzje nadal podejmują dorośli, takie działania mogą zostać odebrane jako pozorne.

Manifest 5

Fenomen jedzenia

Wspólne gotowanie, jedzenie czy przygotowywanie poczęstunku mogą być skutecznym narzędziem budowania relacji. W jednym z procesów wspólne przygotowywanie sushi stworzyło przestrzeń do rozmowy i poznania się. Podobnie może działać wspólne jedzenie zamówionej pizzy, gotowanie, parzenie herbaty czy drobne przekąski podczas warsztatów. Czasem młodzi mogą również sami przygotować poczęstunek dla innych osób uczestniczących w wydarzeniu albo zaprosić ich do wspólnego posiłku. Jedzenie może stać się wtedy częścią samej inicjatywy, a nie tylko dodatkiem do spotkania.

Nie każde spotkanie musi być nastawione na realizację konkretnego działania. Młode osoby mogą być przeciążone sytuacją, w której każde spotkanie oznacza kolejne zadanie, decyzję lub coś do wypracowania. Czasem potrzebują po prostu pobyć razem, porozmawiać, pograć czy wspólnie coś zjeść. Takie spotkania również budują relacje i poczucie przynależności do grupy.

Ważne jest przy tym jasne komunikowanie celu spotkania. Młodzi powinni wiedzieć, czy spotykają się po to, żeby coś zaplanować lub wypracować, czy jest to czas przeznaczony na integrację i wspólne spędzenie czasu. Dzięki temu mogą łatwiej dopasować swoje zaangażowanie i uniknąć poczucia, że każda obecność w instytucji musi prowadzić do konkretnego rezultatu.

Od pomysłu do własnej inicjatywy

Manifest 7

Po zbudowaniu zaufania kolejnym krokiem jest stopniowe przekazywanie młodzieży odpowiedzialności za przygotowanie własnych działań. Proces powinien być dostosowany do możliwości grupy – zaczynaj od mniejszych inicjatyw, które pozwalają zdobyć doświadczenie i zwiększyć pewność siebie.

Samodzielna inicjatywa nie oznacza, że dorośli znikają. Oznacza raczej, że młodzież ma wpływ na to, **co, po co i jak chce zrobić**, a osoba dorosła wspiera ją w realizacji tego pomysłu. Może pomóc nazwać potrzeby,

wyjaśnić kwestie formalne, udostępnić przestrzeń i sprzęt, skonsultować pomysł czy pomóc znaleźć rozwiązanie problemu. Nie powinna jednak automatycznie przejmować zadania, gdy pojawia się trudność.

Dobrym sposobem na sprawdzenie, czy grupa rzeczywiście organizuje działanie samodzielnie, jest przyjrzenie się temu, kto podejmuje poszczególne decyzje. Czy młode osoby same określają, co chcą zrobić? Czy dzielą się między sobą zadaniami? Czy ustalają harmonogram? Czy kontaktują się z osobami, których wkład jest niezbędny do realizacji działania? Czy wiedzą, jakie zasoby są im potrzebne i o co muszą poprosić instytucję? Jeśli tymi kwestiami zajmują się wyłącznie dorośli, mamy raczej do czynienia z realizacją pomysłu dorosłych niż z młodzieżową inicjatywą.

Ważną częścią takiej pracy jest również przestrzeń na błędy. Młode osoby powinny móc sprawdzać swoje pomysły, podejmować decyzje i wyciągać z nich wnioski. Nie oznacza to zgody na sytuacje zagrażające bezpieczeństwu osób uczestniczących czy naruszające przepisy. W bezpiecznych i jasno określonych ramach warto jednak pozwolić młodzieży doświadczyć konsekwencji własnych decyzji i wspólnie zastanowić się, co następnym razem można zrobić inaczej.

Rola instytucji we wspieraniu młodzieżowych inicjatyw polega przede wszystkim na tworzeniu warunków do działania.
W zasoby instytucji mogą wchodzić:

- **przestrzeń** – miejsce, w którym młode osoby mogą przygotować i zrealizować swoje działania;
- **sprzęt i inne zasoby** – np. materiały, narzędzia, wyposażenie czy dostęp do technologii;
- **wiedza i doświadczenie pracowników i pracownic** – pomoc w planowaniu, promocji, organizacji wydarzenia czy kwestiach formalnych;
- **marka i zaufanie lokalnej społeczności** – możliwość działania przy instytucji może zwiększać wiarygodność inicjatywy i ułatwiać dotarcie do odbiorców i odbiorczyń;

- → **kontakty i sieć partnerów** – pomoc w nawiązaniu współpracy z innymi osobami, instytucjami czy organizacjami;
- → **wsparcie organizacyjne i formalne** – pomoc w usuwaniu barier, przy jednoczesnym pozostawieniu młodym osobom przestrzeni do podejmowania decyzji.

Pierwsze działania nie muszą być duże. Jeden samodzielnie przygotowany warsztat, spotkanie czy małe wydarzenie może być początkiem większego zaangażowania. Młode osoby mogą zacząć od określenia, czego potrzebują, ustalenia, co chcą zrobić, podziału zadań i przygotowania prostego planu. Kolejne doświadczenia pozwolą stopniowo zwiększać zakres odpowiedzialności i rozwijać bardziej złożone inicjatywy.

Dobrym kierunkiem rozwoju jest tworzenie stałych przestrzeni, w których młodzież może regularnie działać – takich jak młodzieżowe Miejsca Aktywności Lokalnej czy miejsca młodzieżowe. Ich program może powstawać oddolnie, przy aktywnym udziale młodych osób. Dzięki temu instytucja przestaje być jedynie miejscem, do którego przychodzi się na zajęcia, a staje się przestrzenią, którą młodzież współtworzy i w której może rozwijać własne inicjatywy.

Jak inicjatywa może działać w różnych instytucjach?

Obszar	Przykładowe rozwiązania
Młodzieżowa grupa inicjatywna	Pomóż zawiązać grupę młodzieżową, która będzie planować i realizować własne warsztaty, wydarzenia lub akcje społeczne.
Organizacja wydarzeń	Zaangażuj młodzież w przygotowanie wydarzenia prowadzonego przez instytucję, np. festiwal, piknik lub spotkanie sąsiedzkie. Młode osoby mogą samodzielnie podzielić się zadaniami, przygotować program i zająć się wybranymi elementami organizacji, przy wsparciu dorosłych w kwestiach organizacyjnych, formalnych i wymagających większej odpowiedzialności.

Autorskie projekty młodzieży	Pozwól młodym realizować własne projekty, np. kluby zainteresowań, koncerty, wystawy, pokazy filmowe, turnieje czy warsztaty.
Inicjatywy dla społeczności	Podpowiedz kierunek inicjatyw – mogą odpowiadać na potrzeby społeczności placówki i okolicy, np. poprzez wydarzenia integracyjne, akcje ekologiczne czy projekty artystyczne. Pomóż w przeprowadzeniu diagnozy potrzeb młodych osób w okolicy, żeby na tej podstawie można było tworzyć nowe działania.
Współtworzenie oferty instytucji	Zaproś młodych do współtworzenia programu wydarzeń lub wybranej części oferty instytucji.
Wsparcie finansowe i organizacyjne	W ramach wsparcia finansowego zorganizuj program mikrograntów lub otwarty nabór na projekty młodzieżowe.
Współpraca zewnętrzna	Pomóż młodzieży w nawiązaniu współpracy z innymi grupami mieszkańców i mieszkanek oraz lokalnymi organizacjami.

Plan organizacji inicjatyw krok po kroku znajdziesz na stronie 142.

Samorządność

Samorządność to sposób organizowania życia instytucji, w którym młode osoby mają możliwość wspólnego podejmowania decyzji, reprezentowania potrzeb swojej społeczności, inicjowania działań i brania odpowiedzialności za ich realizację. W szkołach i placówkach oświatowych podstawową formą samorządności jest samorząd uczniowski, który, zgodnie z art. 85 ustawy Prawo oświatowe, tworzą wszyscy uczniowie i uczennice szkoły lub placówki. W placówkach oświatowych innych niż szkoły może również działać samorząd wychowanków, na zasadach określonych w przepisach prawa oświatowego. W innych instytucjach samorządność może przyjmować różne formy, np. grupy przedstawicielskiej, rady młodzieżowej, grupy inicjatywnej czy zespołu wspólnie podejmującego decyzje.

Dobre praktyki wspierania samorządności

Samorządność opiera się na zapewnieniu młodym osobom realnego wpływu na sprawy, które ich dotyczą. Nie oznacza jedynie organizowania wydarzeń czy akcji – chodzi o tworzenie warunków, w których młodzież może wyrażać swoje potrzeby, współdecydować, inicjować działania i brać odpowiedzialność za ich realizację.

W praktyce warto wdrażać rozwiązania, które wzmacniają sprawczość młodych osób:

- **Regularne spotkania z osobami zarządzającymi instytucją** – organizuj spotkania np. raz w miesiącu, z ustalonym porządkiem spotkania i możliwością zgłaszania spraw przez młodzież.
- **Włączanie młodzieży w podejmowanie decyzji** – możesz konsultować z młodzieżą regulaminy, organizację wydarzeń, zmiany w przestrzeni czy ofertę instytucji. Tam, gdzie jest to możliwe, przekazuj młodym osobom prawo do podejmowania decyzji.
- **Przejrzyste zasady wyboru przedstawicieli i przedstawicielek** – jeśli dana forma samorządności opiera się na reprezentacji, zadbaj o jasne zasady wyborów, możliwość poznania osób kandydujących i przedstawienie przez nich swoich pomysłów.
- **Wspólne planowanie działań** – razem twórzcie plany działania, określajcie cele, ustalajcie harmonogram i podział odpowiedzialności.
- **Stała komunikacja z młodzieżową społecznością** – wykorzystuj ankiety, skrzynki pomysłów, spotkania grupowe, media społecznościowe i inne kanały do zbierania opinii i przekazywania informacji o podjętych decyzjach.
- **Młodzieżowe grupy inicjatywne** – twórz przestrzenie dla młodych osób, które chcą samodzielnie podejmować działania wokół ważnych dla siebie tematów, diagnozować potrzeby lokalnej społeczności czy proponować rozwiązania. Grupa nie musi mieć formalnego statusu – ważne jest, aby miała jasno określony obszar działania i możliwość wpływania na sprawy związane z instytucją.
- **Włączanie młodzieży w docieranie do innych młodych osób** – zachęć młodych związanych z instytucją do pełnienia roli jej ambasadorów i ambasadorek. Młodzież może zapraszać rówieśników do udziału w działaniach, prowadzić proste diagnozy i ankiety wśród

osób, które nie korzystają jeszcze z oferty instytucji, a także współtworzyć i udostępniać informacje o jej działaniach w mediach społecznościowych. Dzięki temu instytucja może docierać do młodych również za pośrednictwem relacji rówieśniczych.

- → **Szkolenia i rozwój kompetencji** – wspieraj młode osoby w rozwijaniu umiejętności komunikacji, pracy zespołowej, organizacji projektów, mediacji, prowadzenia spotkań czy wystąpień publicznych.
- → **Rola osoby wspierającej** – pomagaj młodym w planowaniu i realizacji działań, a jednocześnie pozostawiaj im przestrzeń do samodzielnego podejmowania decyzji.
- → **Współpraca z innymi grupami i osobami** – twórz przestrzeń do dialogu z zespołem pracowniczym, rodzicami i opiekunami, kadrą pedagogiczną, innymi grupami młodzieżowymi czy osobami reprezentującymi lokalną społeczność.
- → **Powierzanie odpowiedzialności za konkretne działania** – stopniowo oddawaj odpowiedzialność, np. za projekty wolontariackie, ekologiczne, integracyjne, kulturalne lub obywatelskie.
- → **Współdecydowanie o części budżetu** – przeznacz określoną pulę środków na inicjatywy zgłaszane, rozwijane i wybierane przez młode osoby.
- → **Ewaluacja i informowanie o efektach** – wspólnie podsumowujcie działania, sprawdzajcie, co się udało, a co można zmienić. Informuj społeczność młodzieżową o podjętych decyzjach i ich efektach.
- → **Dbanie o różnorodną reprezentację** – twórz warunki, w których głos mogą zabierać osoby o różnych doświadczeniach, zainteresowaniach i potrzebach, także te, które zwykle są bardziej wycofane.

Jak widzisz, samorządność nie musi oznaczać jednej konkretnej struktury czy sposobu działania. W każdej instytucji może wyglądać inaczej – ważne jednak, aby młode osoby miały nie tylko możliwość wyrażenia opinii, ale także **realny wpływ na decyzje i działania, które ich dotyczą**.

Jak samorządność może działać w różnych instytucjach?

Obszar	Przykładowe rozwiązania
Dialog z kierownictwem	Organizuj regularne spotkania młodzieży z kierownictwem instytucji. Konsultuj z młodymi plan pracy, kalendarz wydarzeń czy zmiany w przestrzeni.
Młodzieżowa rada	Zainicjuj stworzenie rady współdecydującej o części oferty zajęć i wydarzeń.
Własne projekty i grupy inicjatywne	Stwórz możliwość zgłaszania i realizowania własnych projektów. Zachęć do utworzenia młodzieżowej grupy inicjatywnej, zajmującej się ważnymi dla młodych osób tematami lub potrzebami lokalnej społeczności.
Diagnozowanie potrzeb	Zaangażuj młodzież w rozpoznawanie potrzeb rówieśników, także tych, którzy nie korzystają z oferty instytucji.
Współpraca z otoczeniem	Wesprzyj współpracę młodzieży z innymi radami, grupami i organizacjami.
Młodzi ambasadorzy i ambasadorki	Zachęć młodych do przyjęcia roli ambasadorów i ambasadorek, w ramach której mogą zapraszać znajomych do instytucji, współtworzyć komunikację i samodzielnie docierać do nowych odbiorców i odbiorczyń.
Współdecydowanie o środkach	Włącz młodzież do współdecydowania o wybranych działaniach lub części budżetu.
Ewaluacja i rozliczanie działań	Organizuj wspólną coroczną ewaluację działań, a rezultaty przedstawiaj społeczności instytucji.

Nauka z „Włącznika”



W jednej ze szkół zorganizowano warsztat strategiczny dla samorządu uczniowskiego, jego opiekunek oraz dyrekcji. Celem było wypracowanie nowych ram działania samorządu oraz mechanizmów jego ewaluacji. Proces pokazał, jak bardzo młodzież potrzebuje realnego włączania w procesy decyzyjne. Uczniowie i uczennice udowodnili, że potrafią samodzielnie diagnozować potrzeby i proponować kreatywne rozwiązania, jeśli tylko dostaną na to przestrzeń. Umieją też wprost określić potrzebę systemowych zmian – w tym przypadku wypracowania trwałych ram działania samorządu uczniowskiego i skutecznych metod ewaluacji. Co więcej, dodatkowym efektem podjętych działań stał się plan wykorzystywania warsztatu strategicznego jako stałego narzędzia.

Wszystkie narzędzia partycypacji wspierają samorządność, ale szczególnie polecamy:

- młodzieżową radę – więcej na str. 135
- budżet młodzieżowy – więcej na str. 136
- naradę obywatelską z młodzieżą – więcej na str. 141
- scenariusze i materiały przygotowane przez m.st. Warszawę, które mają pomóc szkołom rozwijać samorządność uczniowską i tworzyć warunki do większego zaangażowania uczniów i uczennic. Potraktuj je także jako inspirację dla innych instytucji pracujących z młodzieżą. Znajdziesz je pod adresem: **dzialam.um.warszawa.pl/-/samorzadnosc-uczniowska-1**.

Bariery, na jakie możemy trafić, i jak sobie z nimi poradzić

Wdrażanie działań partycypacyjnych rzadko przebiega dokładnie zgodnie z planem – mogą pojawić się trudności organizacyjne, kadrowe czy finansowe. W poniższej tabeli dzielimy się wyzwaniami, które pojawiły się w trakcie realizacji „Włącznika” i pokazujemy, w jaki sposób instytucje stawiły im czoła.

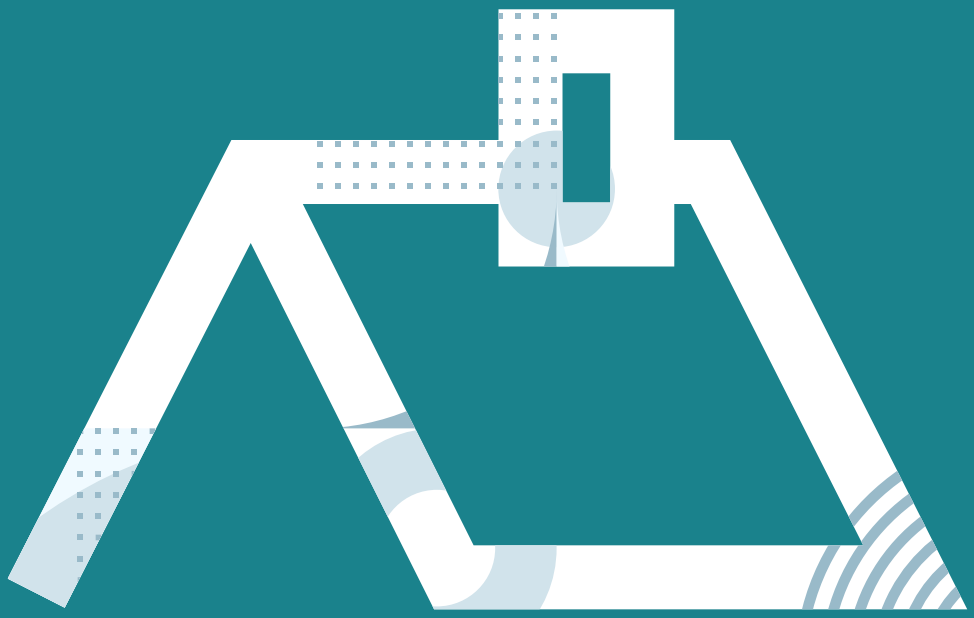
Wyzwanie	Jak sobie poradzić?
Ludzie – skład grupy młodzieżowej może się zmieniać, pojawiają się konflikty, a pracownicy i pracowniczki zmieniają miejsca pracy lub mają ograniczony czas.	→ Nie opieraj działań na jednej osobie ani jednej grupie. → Od początku załóż, że skład grupy będzie się zmieniał, i traktuj nabór jako proces ciągły – miej otwartość na osoby, które dołączą w trakcie prowadzenia działań. → Jeśli to możliwe, do współpracy z grupą młodzieżową angażuj co najmniej dwie osoby. → Dziel się wiedzą i dokumentuj działania, aby zmiana osoby odpowiedzialnej nie oznaczała utraty całego procesu.
Organizacja i formalności – działania z młodzieżą wymagają czasem większej elastyczności niż standardowa praca instytucji. Spotkania mogą odbywać się po lekcjach, poza siedzibą lub podczas lokalnych wydarzeń.	→ Planuj działania z odpowiednim wyprzedzeniem, tak aby można było ustalić dostępność zespołu, przestrzeń, sprzęt, budżet oraz kwestie formalne i związane z bezpieczeństwem. → Zakładaj, że plan może się zmienić – praca z młodzieżą jest dynamiczna i nie wszystkie sytuacje da się przewidzieć. → Ustal, które elementy działania są elastyczne, a które muszą pozostać niezmienne ze względu na przepisy, bezpieczeństwo lub inne uwarunkowania instytucji. → Rozmawiaj wewnątrz instytucji o sposobie organizacji pracy tak, aby możliwe było reagowanie na potrzeby młodzieży bez przerzucania całej odpowiedzialności na jedną osobę.
Finanse i zasoby – instytucja może mieć mocno ograniczony budżet lub nie dysponować potrzebnym wyposażeniem.	→ Zaczynaj od działań niewymagających dużych nakładów finansowych. → Korzystaj z zasobów partnerów i lokalnych instytucji. → Wypożyczaj sprzęt lub korzystaj z dostępnych przestrzeni, np. za pośrednictwem portalu Spółdzielnia: **spoldzielnia.waw.pl/**.
Przestrzeń – nie każda instytucja dysponuje salą odpowiadającą potrzebom młodzieży.	→ Zadbaj przede wszystkim o bezpieczeństwo, komfort i swobodną atmosferę. → Elastycznie wykorzystuj dostępne przestrzenie i, jeśli to możliwe, wyposaż je tak, aby można było łatwo zmieniać ich układ. → Współpracuj z innymi instytucjami i korzystaj z ich przestrzeni, jeśli jest taka potrzeba.

Rodzice i opiekunowie – część rodziców obawia się, że dodatkowe zaangażowanie wpłynie na naukę lub obowiązki młodych osób.	→ Informuj o celach działań, ich zasadach i możliwościach rozwoju kompetencji. → Przygotuj krótki informator dla rodziców z najważniejszymi informacjami o działaniach i harmonogramie. → Organizuj spotkania informacyjne i przedstawiaj instytucję oraz osoby odpowiedzialne za współpracę z młodzieżą. → Traktuj rodziców i opiekunów jak partnerów – ich zaufanie może ułatwiać długofalowe angażowanie młodych osób. → W zależności od charakteru instytucji możesz również zaproponować rodzicom działania, które pokazują, jak wspierać młode osoby w ich zaangażowaniu. Zadbaj przy tym o to, aby obecność rodziców nie ograniczała samodzielności i swobody młodzieży.
Komunikacja z młodzieżą – młode osoby mogą nie odpowiadać na wiadomości, szczególnie gdy komunikaty zawierają wiele pytań, wymagają długiej odpowiedzi lub są wysyłane na dużych grupach w mediach społecznościowych.	→ Testuj różne sposoby komunikacji, żeby ustalić, które najlepiej sprawdzają się w przypadku konkretnej grupy. → Zamiast zadawać wiele pytań, formułuj krótkie i konkretne komunikaty. → Daj możliwość prostego reagowania, np. za pomocą emoji lub reakcji pod wiadomością. → Przy pytaniach wymagających indywidualnej odpowiedzi rozważ inne formy kontaktu niż duża grupa w mediach społecznościowych. → Zawsze podawaj konkretny termin, do kiedy potrzebujesz odpowiedzi.
Sieciowanie i współpraca – instytucja nie zawsze ma wszystkie potrzebne zasoby, kompetencje i doświadczenie.	→ Szukaj partnerów wśród innych instytucji, organizacji i grup młodzieżowych. → Wymieniaj się doświadczeniami, pomysłami i rozwiązaniami z osobami pracującymi z młodzieżą. → Wspólnie organizuj wydarzenia, warsztaty, spotkania lub inne działania. → Traktuj sieciowanie nie tylko jako sposób na pozyskanie zasobów, ale także jako możliwość uczenia się od innych i budowania długofalowych relacji.

Co dalej, gdy młodzi dorastają?

Młode osoby, które przez kilka lat angażują się w działania instytucji, z czasem dorastają i zmieniają się ich potrzeby. Nie musi to oznaczać końca ich relacji z instytucją. Zastanów się, jak wykorzystać zdobyte przez nie doświadczenie i stwórz im możliwość przechodzenia do nowych ról. Mogą wspierać młodsze grupy, współprowadzić działania, mentoring czy wolontariat lub brać udział w projektach jako osoby bardziej doświadczone. Jednocześnie mogą pomóc instytucji lepiej rozumieć kolejne pokolenia młodzieży poprzez dzielenie się doświadczeniami, wspieranie diagnozy potrzeb czy współtworzenie nowych działań. Dzięki temu ich zaangażowanie może tylko zmieniać formę, zamiast się kończyć.

Element modelu



Dach – co zrobić, aby to było trwałe?

- → Jak dbać o osoby pracujące z młodzieżą?
- → Na jakich zasadach i wartościach należy budować relacje na linii osoba dorosła–młodzież?

Co robi instytucja?	Czego doświadcza młodzież?
Dba o stabilny zespół i wspiera osoby pracujące z młodzieżą.	Spotyka dorosłych, którym może zaufać i którzy są obecni na dłużej.
Buduje relacje oparte na zaufaniu, szacunku i partnerstwie.	Czuje się zauważona, wysłuchana i traktowana poważnie.
Kieruje się jasno określonymi wartościami i zasadami współpracy.	Wie, czego może się spodziewać, i czuje się bezpiecznie.
Myśli o współpracy długofalowo, a nie projektowo.	Wie, że może wracać i rozwijać się razem z instytucją.

Osoba pracująca z młodzieżą potrzebuje wsparcia i odpowiednich warunków

Nawiązywanie i utrzymywanie relacji z młodzieżą wymaga czasu, regularnej obecności i możliwości spotkania się wtedy, gdy młode osoby rzeczywiście mogą być w instytucji. W praktyce oznacza to często godziny popołudniowe czy wieczorne. Planując pracę z młodzieżą, warto więc uwzględnić jej rytm dnia i dostępność, a jednocześnie tak organizować obowiązki pracownika czy pracowniczki, aby nie oznaczało to stałej pracy po godzinach.

Osoba pracująca z młodzieżą jest jednym z najważniejszych zasobów instytucji. Jej praca wpływa na to, czy młode osoby czują się zauważone, zaproszone i traktowane podmiotowo. Nie oznacza to, że jedna osoba odpowiada za całą relację instytucji z młodzieżą. Potrzebne jest wsparcie całego zespołu, a przede wszystkim dyrekcji – zarówno w codziennej pracy, jak i w rozumieniu specyfiki działań młodzieżowych.

Jakich warunków potrzebuje osoba pracująca z młodzieżą?

Dla dyrekcji

Warto zadbać o warunki, które pozwolą osobie pracującej z młodzieżą nie tylko prowadzić pojedyncze działania, ale także budować i utrzymywać relacje. Może to oznaczać między innymi:

- **czas na kontakt z młodzieżą**, także w niestandardowych godzinach, w których młode osoby mają realną możliwość być obecne w instytucji;
- **jasno określoną rolę i zakres odpowiedzialności**, tak aby osoba pracująca z młodzieżą wiedziała, za co odpowiada samodzielnie, a kiedy może lub powinna zwrócić się o wsparcie;

- → **wsparcie zespołu i dyrekcji**, ponieważ osoba pracująca z młodzieżą nie powinna być pozostawiona sama z odpowiedzialnością za cały obszar działań młodzieżowych;
- → **możliwość konsultacji i superwizji**, szczególnie w sytuacjach wymagających namysłu nad relacją, granicami roli czy trudnymi sytuacjami z udziałem młodych osób;
- → **dostęp do szkoleń i rozwoju kompetencji**, np. poprzez szkolenia, studia, konferencje, wymiany czy wyjazdy związane z pracą z młodzieżą;
- → **jasne procedury działania w sytuacjach trudnych**, w tym wiedzę, jak reagować, kiedy potrzebne jest wsparcie innej osoby i kiedy młodą osobę należy skierować do odpowiedniego specjalisty;
- → **warunki pozwalające na współpracę z młodzieżą bez przeciążenia**, tak aby odpowiedzialność za działania młodzieżowe nie oznaczała regularnego wykonywania dodatkowej pracy po godzinach.

Ważne jest również, aby osoba pracująca z młodzieżą miała możliwość popełniania błędów i uczenia się, ale w ramach jasno określonej odpowiedzialności. Dotyczy to także sytuacji, w których młode osoby nie wywiązują się z ustaleń. Współpraca z młodzieżą zakłada możliwość uczenia się odpowiedzialności, ale nie powinna prowadzić do sytuacji, w której konsekwencje organizacyjne lub finansowe niezrealizowanego zadania są automatycznie przerzucane na pracownika lub pracowniczkę. Jeśli termin lub zadanie ma znaczenie dla funkcjonowania instytucji, warto wcześniej ustalić z młodzieżą zakres odpowiedzialności, terminy, sposób monitorowania pracy oraz plan działania na wypadek trudności.

Relacja nie musi trwać wiecznie

Budowanie relacji z młodzieżą nie oznacza, że ta sama grupa czy te same osoby będą obecne w instytucji przez wiele lat. Młode osoby zmieniają szkoły, wyjeżdżają na studia, znajdują nowe zainteresowania, grupy znajomych czy inne miejsca aktywności. Rotacja jest naturalną częścią pracy z młodzieżą i instytucja powinna być na nią przygotowana.

Odejście młodej osoby nie musi więc oznaczać, że coś nie wyszło. Ważne jest raczej, aby instytucja potrafiła przyjmować nowe osoby i tworzyć warunki do budowania kolejnych relacji. Jednocześnie ciągłość pracy osoby dorosłej może pomagać młodym odnaleźć się w dynamicznym środowisku – nawet jeśli skład grupy regularnie się zmienia. Dlatego warto myśleć o pracy z młodzieżą jako o procesie, który wymaga zarówno ciągłości po stronie instytucji, jak i gotowości na zmianę po stronie młodzieży.

Osoba pracująca z młodzieżą nie powinna działać w pojedynkę

Osoba odpowiedzialna za pracę z młodzieżą może być najbliżej młodych osób, ale nie powinna pozostawać sama z wyzwaniami, które pojawiają się w tej pracy. Młodzi mogą powierzać jej trudne sprawy, problemy osobiste czy sytuacje kryzysowe, do zarządzania którymi może nie mieć kompetencji. Nie jest też jej rolą świadczenie pomocy psychologicznej.

Instytucja powinna zapewnić zarówno procedury reagowania na trudne sytuacje, jak również realne możliwości odbycia konsultacji, szkoleń i superwizji. Wsparcie może dotyczyć zarówno trudnych sytuacji z młodzieżą, jak i codziennych dylematów związanych z granicami roli, odpowiedzialnością czy współpracą z innymi zatrudnionymi osobami.

Ważne jest także zwykłe zainteresowanie zespołu działaniami z młodzieżą. Osoba, która się nimi zajmuje, nie powinna być traktowana jako ktoś działający „obok" reszty instytucji. Tak jak młode osoby potrzebują poczucia, że są częścią placówki, tak osoba pracująca z młodzieżą potrzebuje poczucia, że jej praca jest zauważana, rozumiana i traktowana jako ważna część działalności całej organizacji.

Instytucja otwarta na młodzież to więc nie tylko miejsce, w którym młode osoby mają przestrzeń i wpływ, ale również takie, w którym osoby zatrudnione mają odpowiednie warunki, wsparcie i narzędzia, aby tę relację bezpiecznie i długofalowo budować.

Relacje budują długofalowe zaangażowanie

Relacje z młodzieżą nie powinny kończyć się na pojedynczym projekcie, jeśli chcemy, aby zagościła u nas na dłużej. Instytucja, która konsekwentnie buduje zaufanie, zyskuje społeczność osób gotowych wracać, współtworzyć kolejne działania i wspierać miejsce również w trudniejszych momentach.

W wielu instytucjach wyzwaniem jest właśnie trudność w nawiązaniu pierwszego kontaktu i zbudowaniu zaufania. Młodzi często nie wiedzą, że dana przestrzeń jest także dla nich, albo zakładają, że nie mają w niej czego szukać. Czasem najważniejszym momentem jest samo pojawienie się młodzieży w placówce. Pierwsza wizyta, rozmowa z pracownikiem lub pracowniczką, możliwość swobodnego spędzenia czasu czy poczucie, że ktoś czeka i jest otwarty, mogą stać się początkiem długofalowej relacji. Doświadczenia programu „Włącznik" pokazały, że pierwszym i najważniejszym krokiem w budowaniu współpracy z młodzieżą jest obecność osoby, która podejmie kontakt i będzie gotowa tę relację rozwijać.



Cztery zasady budowania relacji:

1. **Zaufaj młodym.** Zaufanie nie pojawia się od razu – buduje się poprzez kolejne doświadczenia. Nawet niewielkie zadania, jeśli są rzeczywiście oddane młodym ludziom, wzmacniają ich poczucie sprawczości i pokazują im, że są traktowani poważnie. Tobie z kolei dają realną możliwość zbudowania zaufania i poznania młodych. Pamiętaj, że rozwój nie jest możliwy bez eksperymentowania. Młodzież potrzebuje środowiska, w którym może próbować nowych rzeczy, popełniać błędy i wyciągać z nich wnioski, bez obawy przed oceną czy utratą zaufania. Rolą dorosłych nie jest eliminowanie każdego ryzyka, ale tworzenie bezpiecznych warunków do uczenia się przez doświadczenie.
2. **Buduj grupę, nie frekwencję.** Tworzenie grupy młodzieżowej wymaga czasu. Pierwsze spotkania rzadko przyciągają dużą liczbę osób, jednak nie oznacza to porażki. Niewielka grupa, która dobrze się czuje w danym miejscu, z czasem przyciągnie więcej osób – poczta pantoflowa naprawdę działa cuda. Budowaniu trwałej grupy sprzyja także tworzenie własnej tożsamości – wybór nazwy, wspólne świętowanie sukcesów czy nieformalne spotkania po zakończeniu projektu wzmacniają poczucie przynależności.
3. **Integracja jest częścią procesu.** Relacje nie są budowane wyłącznie podczas warsztatów czy planowania działań. Równie ważny jest czas przeznaczony na rozmowę, wspólne poznawanie się i zwyczajne bycie razem.
4. **Postaw na autentyczność.** Młodzi ludzie bardzo szybko rozpoznają działania pozorne. Jeżeli pytamy ich o zdanie, ale nie uwzględniamy go podczas podejmowania decyzji, nie możemy oczekiwać zaangażowania. Autentyczność oznacza dotrzymywanie obietnic, informowanie o ograniczeniach oraz uczciwe komunikowanie, na co młodzież rzeczywiście ma wpływ. To właśnie konsekwencja w działaniu buduje zaufanie. Daj się poznać jako człowiek, ale pamiętaj o zachowaniu granic.

Manifest 11 10 9

Oprzyj budowanie relacji na wartościach dokumentu „Młoda Warszawa. Polityka młodzieżowa m.st. Warszawy”

Wartość opisana w polityce młodzieżowej	Co robi instytucja?	Czego doświadcza młodzież?
Otwartość Miasto jest otwarte na młodych mieszkańców i mieszkanki – ich potrzeby, inicjatywy i świat, w którym żyją.	Pyta młodych o zdanie, zaprasza do współdecydowania i jest gotowa zmieniać swoje działania pod wpływem ich pomysłów. Tworzy przestrzeń, w której każdy może zabrać głos. **Przykłady:** konsultowanie programu działań; zapraszanie młodych do współtworzenia wydarzeń; prowadzenie otwartych spotkań i konsultacje; tworzenie przestrzeni do zgłaszania własnych pomysłów.	Czuje, że jej potrzeby i pomysły są ważne. Ma odwagę zgłaszać inicjatywy i wie, że zostanie wysłuchana.
Równość Każdy mieszkaniec miasta jest równy i ważny – niezależnie od wieku.	Traktuje młodzież jako partnerów w podejmowaniu decyzji. Dba o to, aby każdy miał możliwość uczestnictwa – niezależnie od wieku, doświadczenia czy sytuacji życiowej. **Przykłady:** włączanie młodzieży do prac nad regulaminami, strategią i zasadami korzystania z przestrzeni; dbanie o dostępność działań (godziny, koszty, miejsce, komunikacja); usuwanie barier udziału; wdrażanie działań międzypokoleniowych, żeby młodzi nie mieli poczucia, że angażuje się ich jedynie w projekty dla młodych.	Czuje się traktowana z szacunkiem i na równych zasadach. Wie, że jej głos ma taką samą wartość jak głos dorosłych.

Wiarygodność Dbamy o wiarygodność i autentyczność w kontaktach z młodzieżą.	Jasno określa, o czym młodzież może współdecydować, dotrzymuje ustaleń i informuje, w jaki sposób wykorzystano zgłoszone pomysły. Jest szczera także wtedy, gdy czegoś nie da się zrealizować. **Przykłady:** przedstawienie jasnych zasad współpracy na samym początku; informowanie o decyzjach dyrekcji dotyczących pomysłów młodych; przyznawanie się do błędów.	Wie, że udział w konsultacjach i wspólnym planowaniu ma sens. Ufa instytucji i widzi realny wpływ swoich działań.
Elastyczność Realizując działania z młodzieżą lub na jej rzecz, uwzględniamy specyficzny charakter tej grupy.	Dostosowuje sposób współpracy do potrzeb młodych – wybiera dogodny czas, różne formy zaangażowania i jest gotowa zmieniać proces w odpowiedzi na pojawiające się potrzeby. **Przykłady:** organizowanie spotkań w godzinach popołudniowych; umożliwianie różnych form zaangażowania; modyfikowanie programu działań na podstawie informacji zwrotnej; pozostawianie przestrzeni na oddolne inicjatywy.	Może angażować się w sposób dopasowany do swoich możliwości. Ma poczucie, że instytucja rozumie jej sposób funkcjonowania i ułatwia udział w podejmowaniu decyzji.





Narzędzia



Diagnoza



Młodzieżowa rada



Młodzieżowy budżet obywatelski



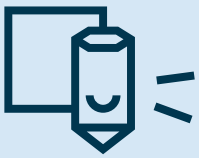
Warsztat strategiczny



Teatr legislacyjny



Ewaluacja



Design thinking



Narada obywatelska



Przygotowanie młodzieżowej inicjatywy

Narzędzie	Cel	Kiedy stosować?	Liczba osób uczestniczących	Czas realizacji	Koszt*
Diagnoza potrzeb	rozpoznanie potrzeb, zasobów i wyzwań	na początku projektu lub przy planowaniu nowych działań	dowolna	od kilku godzin do kilku tygodni	niski
Młodzieżowa rada	stałe włączanie młodzieży w działania miasta lub instytucji	do budowania długofalowej współpracy z młodymi osobami	5–20 osób	proces całoroczny	niski–średni
Budżet obywatelski	przeznaczanie pieniędzy na realne potrzeby	do usłyszenia realnych potrzeb, o ile możliwe jest wydzielenie części budżetu do decyzji młodych	dowolna	kilka miesięcy	średni–wysoki
Warsztat strategiczny	wspólne planowanie kierunków rozwoju i działań	przy tworzeniu strategii, programów lub planów rozwoju	10–30 osób	2–4 godziny + przygotowanie	niski–średni
Narada obywatelska z młodzieżą	wypracowanie rekomendacji dotyczących złożonych tematów	przy potrzebie pogłębionych konsultacji społecznych	15–50 osób	kilka spotkań po kilka godzin + przygotowanie	średni–wysoki
Teatr legislacyjny	wspólne wypracowywanie rozwiązań poprzez działania teatralne	przy pracy nad zmianami zasad lub procedur albo szukaniu rozwiązań problemów społecznych	15–50 osób	3–8 godzin lub cykl spotkań	średni–wysoki
Ewaluacja	ocena działań i wyciąganie wniosków	przed, w trakcie i po projekcie	dowolna	od 15 minut do kilku tygodni	niski–średni
Design thinking	wspólne projektowanie przestrzeni	przed lub w trakcie planowania zmian w przestrzeni instytucji lub przed powstaniem nowego miejsca dla młodzieży	10–30 osób	3–4 godzin + przygotowanie	niski

*) **Koszt**

- → **niski** – możliwy do realizacji własnymi zasobami instytucji;
- → **średni** – wymaga dodatkowych materiałów lub wsparcia osoby prowadzącej;
- → **wysoki** – wymaga większego budżetu, przygotowania lub wsparcia eksperckiego.

Diagnoza i konsultowanie oferty

Diagnoza jest badaniem szytym na miarę, które daje praktyczną wiedzę na temat zasobów instytucji, jej okolicy i społeczności lokalnej, w tym młodzieży. Jej wyniki mogą posłużyć zarówno do przeprowadzenia działania partycypacyjnego z młodzieżą, jak i planowania innych wydarzeń. Można wyróżnić:

- → **diagnozę instytucjonalną**, w gronie pracowniczek i pracowników, w szczególności zespołu projektowego, którą przeprowadza się przed rozpoczęciem pracy nad projektem;
- → **diagnozę lokalną** z docelowymi odbiorcami i odbiorczyniami działań. Kluczowe jest wyjście do lokalnej społeczności i faktyczne dotarcie do grup, których opinie są istotne dla instytucji.

Zapoznaj się z publikacją o narzędziu, przygotowaną w ramach projektu „Włącznik”

Aleksandra Wasążnik, Joanna Chomko, Marta Zabłocka, *Diagnoza w instytucji i w sąsiedztwie*, Warszawa 2025, **poledialogu.org.pl/wp-content/uploads/2025/09/Diagnoza_WL_Waw.pdf**.

Młodzieżowa rada – jej rola jako organu doradczego i inicjatywnego

Młodzieżowa rada to organ konsultacyjno-doradczy, działający przy instytucji, w społeczności lokalnej, gminie lub dzielnicy. Jej celem jest włączanie młodych osób w proces współtworzenia działań i podejmowania decyzji. Rada pełni funkcję opiniodawczą i inicjatywną, a zakres jej kompetencji zależy od ustaleń jej inicjatorów i osadzenia ich w ramach prawnych.

Korzyści z funkcjonowania młodzieżowej rady

- **Lepsze rozpoznawanie potrzeb młodych osób** – regularny kontakt i możliwość poznawania ich opinii, doświadczeń i pomysłów.
- **Konsultowanie działań i planów instytucji** – możliwość opiniowania oferty, planów rozwoju, metod pracy czy sposobów komunikacji z młodą publicznością.
- **Współtworzenie działań i inicjatyw** – zgłaszanie pomysłów, współorganizowanie wydarzeń i wpływanie na to, co dzieje się w instytucji.
- **Budowanie młodzieżowej społeczności w instytucji** – tworzenie miejsca do poznawania się, współpracy, wspólnego działania i realnego wpływu.
- **Sieciowanie i rozwój kompetencji** – udział w spotkaniach, warsztatach, debatach i wydarzeniach z innymi młodymi osobami.
- **Wzmacnianie sprawczości** – doświadczenie realnego wpływu na funkcjonowanie instytucji i podejmowane przez nią działania.

Zapoznaj się z publikacją o narzędziu, przygotowaną w ramach projektu „Włącznik”

Agata Augustynowicz, *Rada młodzieżowa*, Warszawa 2025, **poledialogu.org.pl/wp-content/uploads/2025/09/Rada-doradcza_WL_WAW.pdf**.

Budżet obywatelski – młodzi jako autorzy projektów i głosujący

Budżet obywatelski to proces, w którym o przeznaczeniu części budżetu miasta, dzielnicy czy instytucji decyduje społeczność. Może być skierowany do całej społeczności niezależnie od wieku lub do konkretnej grupy, np. młodych – wtedy mówimy o młodzieżowym budżecie obywatelskim. Budżety obywatelskie zwykle opierają się na zbliżonym schemacie, jednak sposób realizacji każdego etapu może się od siebie różnić w zależności od lokalnego kontekstu.

Zapoznaj się z publikacją o narzędziu, przygotowaną w ramach projektu „Włącznik”

Joanna Chomko, *Instytucjonalny budżet obywatelski. Wykorzystanie w pracy z młodzieżą w instytucji*, Warszawa 2025, **poledialogu.org.pl/wp-content/uploads/2025/09/Instytucjonalny-budzet-obywatelski_WL-WAW.pdf**.

Warsztat strategiczny – włączanie młodych w planowanie długofalowe

Warsztat strategiczny to forma wspólnej pracy, która pozwala wypracować cele, rozwiązania i rekomendacje na konkretny temat. W proces zaangażowani mogą być zarówno dorośli jako osoby decyzyjne, jak i młodzi, dzięki czemu planowane działania lepiej odpowiadają na potrzeby społeczności.

Warsztat może służyć m.in. do tworzenia dokumentów strategicznych i programów działania, rozwiązywania konkretnych problemów, np. niskiego zaangażowania młodzieży, czy planowania harmonogramów, celów i kierunków rozwoju.

Zapoznaj się z publikacją o narzędziu, przygotowaną w ramach projektu „Włącznik”

Aleksandra Wasążnik, Joanna Chomko, *Warsztat strategiczny. Jak wykorzystać w pracy z młodzieżą w instytucji*, Warszawa 2025, **poledialogu.org.pl/wp-content/uploads/2025/09/Warsztat-strategiczny_WLACZNIK-WAW.pdf**.

Teatr legislacyjny – angażująca i interaktywna forma wypracowywania zmian

Teatr legislacyjny to metoda partycypacyjna stworzona przez brazylijskiego reżysera i pedagoga Augusto Boala. Łączy elementy teatru, dramy i dialogu społecznego, umożliwiając osobom uczestniczącym wspólne poszukiwanie rozwiązań dla problemów przedstawionych w spektaklu.

To narzędzie sprawdzi się szczególnie do:

- → zaprojektowania nowych działań lub oferty dla młodych osób;
- → przeanalizowania i zmiany obowiązujących zasad, regulaminów lub procedur;
- → rozmowy o problemach społecznych i doświadczeniach grup narażonych na wykluczenie;
- → wzmocnienia poczucia sprawczości osób uczestniczących;
- → zaangażowania społeczności w proces podejmowania decyzji.

Zapoznaj się z publikacją o narzędziu, przygotowaną w ramach projektu „Włącznik”

Kamila Gryszel, *Teatr legislacyjny*, Warszawa 2025, **poledialogu.org.pl/wp-content/uploads/2025/09/Teatr-legislacyjny_WL_WAW.pdf**.

Ewaluacja – jak uczyć się na doświadczeniach?

Ewaluacja to proces zbierania, analizy i interpretacji informacji i opinii dotyczących projektu oraz działań realizowanych w jego ramach. W ewaluacji stosuje się pięć kryteriów: skuteczność, efektywność, użyteczność, trafność i trwałość. Jej celem jest ocena podejmowanych działań, a także wyciąganie wniosków, które pomogą rozwijać i ulepszać kolejne inicjatywy.

W pracy z młodzieżą ewaluacja pozwala lepiej zrozumieć potrzeby osób uczestniczących, sprawdzić, co działa dobrze, a co wymaga zmiany, oraz podejmować decyzje w oparciu o doświadczenia, a nie przypuszczenia.

Zapoznaj się z publikacją o narzędziu, przygotowaną w ramach projektu „Włącznik”

Aleksandra Wasążnik, Joanna Chomko, *Ewaluacja. Jak ją przeprowadzić?*, Warszawa 2025, **poledialogu.org.pl/wp-content/uploads/2025/09/Ewaluacja_WL_WAW.pdf**.

Design thinking – jak go wykorzystać w projektowaniu przestrzeni z młodymi?

Podczas tworzenia przestrzeni dla młodych osób często pojawiają się pytania: jak sprawić, żeby rzeczywiście ich używali? Jak dowiedzieć się, czego potrzebują? Jak zaangażować ich w tworzenie miejsca dla siebie? Metoda *design thinking* (myślenia projektowego) może pomóc wspólnie z młodzieżą stworzyć przestrzeń odpowiadającą jej potrzebom. Ułatwia skupienie na prawdziwych potrzebach użytkowników i użytkowniczek i pozwala na przetestowanie pomysłów przed zainwestowaniem dużych środków. Dzięki niej w proces projektowania można włączyć wiele różnych osób, które pracują według precyzyjnie określonych reguł, a jednocześnie mają dużą swobodę wyboru narzędzi.

Zapoznaj się z publikacją o narzędziu, przygotowaną w ramach projektu „Włącznik”

Konrad Wysocki, *Design thinking*, Warszawa 2025, **poledialogu.org.pl/wp-content/uploads/2025/09/design-thinking_WL_WAW.pdf**.

Narada obywatelska

Narada obywatelska jest formą konsultacji społecznych (zasięgania opinii społeczności), której celem jest wypracowanie jakościowych rekomendacji dotyczących określonego zagadnienia. Efekt ten jest osiągany przez zaangażowanie losowo wybranej, różnorodnej grupy osób, która wspólnie przechodzi przez dwa etapy. W pierwszym, edukacyjnym, osoby uczestniczące zapoznają się z wiedzą ekspercką i ramami podejmowanych decyzji, a w drugim, dyskusyjnym (deliberacyjnym), we własnym gronie wypracowują rekomendacje. Narada obywatelska kończy się przekazaniem rekomendacji na ręce osób mających realny wpływ na ich wdrożenie. W całym przedsięwzięciu ważna jest autentyczność zaangażowania zarówno władz, jak i osób reprezentujących społeczność lokalną. To narzędzie może się przydać do:

- wypracowania jakościowych rekomendacji dotyczących określonego zagadnienia czy konkretnych problemów, np. małej widoczności instytucji wśród młodych;
- tworzenia dokumentów strategicznych dla instytucji, np. nowego programu.

Zapoznaj się z publikacją o narzędziu, przygotowaną w ramach projektu „Włącznik”

Joanna Chomko, *Narada Obywatelska. Jak wykorzystać w pracy z młodzieżą w instytucji*, Warszawa 2025, **poledialogu.org.pl/wp-content/uploads/2025/09/Narada-obywatelska_WL_Waw.pdf**.

Jak przygotować młodzieżową inicjatywę krok po kroku?

1. **Zbuduj grupę i poznaj potrzeby młodzieży**
   - → Zaproś młode osoby do rozmowy o ich zainteresowaniach, potrzebach i pomysłach.
   - → Zadbaj o czas na wzajemne poznanie się i zbudowanie relacji.
   - → Sprawdź, jakie tematy są dla grupy ważne – czego młodzi chcą się nauczyć, czym chcą się podzielić, co chcą zmienić w swoim otoczeniu.

   Pomocne pytania:
   - → Co chcielibyście, chciałybyście zrobić, gdybyście mieli, miały do dyspozycji przestrzeń i wsparcie?
   - → Czego brakuje młodym osobom w naszej okolicy?
   - → Jakimi umiejętnościami lub zainteresowaniami chcecie się podzielić z innymi?

2. **Stwórz bezpieczną przestrzeń do działania**
   - → Ustal zasady współpracy – sposób komunikacji, podejmowania decyzji i dzielenia się zadaniami.
   - → Zadbaj o atmosferę, w której każdy może zgłosić pomysł.
   - → Traktuj propozycje młodzieży poważnie – nawet jeśli wymagają dopracowania.
   - → Zapewnij miejsce, w którym grupa może regularnie się spotykać.
   - → Uwzględnij czas na rozmowy nieformalne – relacje są podstawą zaangażowania.

Pamiętaj: wspólne picie kawy czy herbaty, zjedzenie posiłku czy gotowanie mogą być ważnym elementem budowania grupy. To często właśnie podczas takich momentów pojawiają się pomysły i wzmacnia się poczucie przynależności.

3. **Wybierzcie pomysł i określcie cel inicjatywy**
   - → Zbierz wszystkie pomysły i wspólnie wybierzcie ten, który grupa chce realizować.
   - → Doprecyzujcie, dlaczego akurat ta inicjatywa została wybrana i do kogo jest skierowana.
   - → Ustalcie, jaki efekt chcecie osiągnąć.
   - → Sprawdźcie, czy pomysł jest możliwy do realizacji przy dostępnych zasobach.
   - → Zacznijcie od działania dopasowanego do możliwości grupy – mały sukces pomaga budować pewność siebie.

   Przykładowe cele:
   - → integracja młodych osób z okolicy,
   - → stworzenie przestrzeni do rozwijania pasji,
   - → pokazanie umiejętności młodzieży innym osobom,
   - → zaproszenie nowych osób do korzystania z lokalnej przestrzeni.

4. **Podzielcie odpowiedzialność**
   - → Pozwól młodzieży samodzielnie wybrać obszary, za które chce odpowiadać.
   - → Podzielcie zadania zgodnie z zainteresowaniami i mocnymi stronami osób uczestniczących.
   - → Ustalcie, kto odpowiada za poszczególne elementy.
   - → Nie przejmuj wszystkich zadań za młodzież – rolą dorosłych jest wspieranie, a nie wyręczanie.

Obszary, które można przekazać młodzieży:

- przygotowanie programu,
- kontakt z osobami uczestniczącymi,
- promocja wydarzenia,
- przygotowanie materiałów graficznych,
- organizacja przestrzeni,
- przygotowanie poczęstunku,
- prowadzenie warsztatów lub części programu,
- podsumowanie wydarzenia.

5. Wyposaż młodzież w potrzebne kompetencje

- Sprawdź, czego grupa potrzebuje, aby zrealizować pomysł.
- Zorganizuj krótkie warsztaty lub konsultacje wspierające realizację działań.
- Nauczcie się razem tego, czego wymaga inicjatywa.

Przydatne tematy:

- Jak zaplanować wydarzenie?
- Jak przygotować harmonogram?
- Jak promować działania, w tym uwzględniając RODO?
- Jak prowadzić warsztat lub spotkanie?
- Jak zarządzać budżetem?
- Jak pracować w zespole i rozwiązywać problemy?

6. Przygotujcie plan działania

- Ustalcie termin i miejsce działania.
- Przygotujcie listę potrzebnych zasobów.
- Określcie budżet.
- Rozpiszcie harmonogram przygotowań.
- Zaplanujcie, kto i kiedy wykonuje poszczególne zadania.
- Ustalcie zawczasu sposób zbierania opinii od uczestników

Prosty plan:

→ **Co robimy?**

→ **Dla kogo?**

→ **Kiedy?**

→ **Gdzie?**

→ **Kto za co odpowiada?**

→ **Czego potrzebujemy?**

7. Zadbajcie o promocję

→ Ustalcie, jak chcecie dotrzeć do uczestników.
→ Przygotujcie komunikat, wykorzystując prosty i atrakcyjny język.
→ Wykorzystajcie kanały, z których korzysta młodzież.
→ Zaangażujcie młodych w tworzenie treści promocyjnych.

Warto przygotować:

- → nazwę wydarzenia,
- → grafikę lub identyfikację wizualną,
- → opis wydarzenia,
- → informacje organizacyjne,
- → zaproszenia dla osób uczestniczących.

8. Zrealizujcie wydarzenie – pozwól młodym być gospodarzami

- → Ustalcie role podczas samego wydarzenia.
- → Pozwól młodym poprowadzić część działań.
- → Zachęcaj młodzież do kontaktu z osobami uczestniczącymi i reprezentowania inicjatywy.

9. Podsumujcie wydarzenie i zaplanujcie kolejne kroki

- → Spotkajcie się po wydarzeniu i porozmawiajcie o doświadczeniach.
- → Zapytaj, co się udało, a co można poprawić.
- → Zbierz i wspólnie omówcie opinie osób uczestniczących.
- → Zastanówcie się, co grupa chce zrobić dalej.
- → Zapiszcie zdobyte doświadczenia – będą ważne przy kolejnych inicjatywach.
- → Świętujcie zrealizowane działanie! To ważne, żeby nie tylko podsumować wydarzenie, ale też podziękować sobie nawzajem, pogratulować i pozwolić sobie na radość z sukcesu.

Pytania podsumowujące:

- → Z czego jesteście najbardziej dumni i dumne?
- → Czego nauczyłyście, nauczyliście się podczas działania?
- → Co zrobicie inaczej następnym razem?
- → Jaki macie kolejny pomysł?



Podsumowanie – jak wdrożyć model w swojej instytucji?

- → Karta pracy, która ułatwi zaplanowanie wdrażania modelu
- → Ćwiczenie pomagające sprawdzić, na ile model instytucji otwartej na młodzież działa już w Twojej instytucji

Ćwiczenie

W ramach podsumowania publikacji proponujemy Ci przejście przez ścieżkę, która pomoże Ci wdrożyć model **instytucji otwartej na młodzież**. Być może lektura skłoniła Cię do refleksji i przyniosła nowe pomysły. Poniższa ścieżka pomoże Ci je uporządkować i przełożyć na konkretny plan działania

Źródło zasilania

Na początku zatrzymaj się przy wizji instytucji, którą chcesz otworzyć na młodzież i z nią współtworzyć. Pomyśl o tym, jak miałaby wyglądać, co miałoby się w niej dziać, w jaki sposób mogłyby być w niej podejmowane decyzje.

Odpowiedz na pytania:

- → Co czujesz, kiedy myślisz o oddaniu młodzieży części odpowiedzialności za instytucję? Ciekawość? Ekscytację? Niepewność? Obawę?
- → Co musiałoby wydarzyć się w Twojej instytucji, żeby taki obraz stał się możliwy?
- → Co mogłoby być pierwszym krokiem prowadzącym do tej zmiany?
- → Czy chcesz wcielić ten obraz w życie Twojej instytucji?

Czy chcesz zacząć wdrażać model instytucji otwartej na młodzież?

- ◯ Tak
- ◯ Jeszcze nie
- ◯ Nie wiem – potrzebuję wrócić do tej refleksji w innym czasie lub porozmawiać z zespołem

Jeśli Twoja odpowiedź to „tak" – przejdź dalej.

Jeśli jeszcze nie masz pewności – wróć do fragmentów publikacji, które wzbudziły w Tobie najwięcej pytań, i porozmawiaj o nich z zespołem. Możesz wypisać je poniżej:

Fundament

Zanim zaprosisz młodzież, sprawdź, jak stabilne są fundamenty w Twojej instytucji. Odpowiedz na poniższe pytania.

Dyrekcja

Czy masz wsparcie dyrekcji?

- ◯ Tak
- ◯ Częściowo
- ◯ Nie

Jeśli Twoja odpowiedź to „częściowo" lub „nie", zastanów się:

→ czego dyrekcja potrzebuje, żeby poprzeć ten kierunek?
→ jakie korzyści dla instytucji może przynieść większe włączenie młodzieży?
→ jakie obawy trzeba wspólnie nazwać?
→ kto jeszcze w instytucji może być Twoim sojusznikiem?

Bezpieczeństwo

Zaznacz punkty, które już zostały zrealizowane

- ◯ W placówce obowiązują Standardy Ochrony Małoletnich.
- ◯ Kadra zna procedury reagowania na sytuacje trudne.
- ◯ Młodzież zna swoje prawa i zasady obowiązujące w instytucji.
- ◯ Mamy wybrany kanał komunikacji i wyznaczoną osobę do kontaktu z młodzieżą.

Jeśli jakieś punkty pozostały niezaznaczone, zaplanuj ich wdrożenie. Pamiętaj, że są niezbędne do pracy z młodzieżą.

Zespół

Zorganizuj spotkanie zespołu, podczas którego:

- → opowiesz o modelu instytucji otwartej na młodzież,
- → podzielisz się swoimi refleksjami z lektury tej publikacji,
- → zapytasz zespół o jego doświadczenie i nastawienie do pracy z młodzieżą,
- → zrobicie wspólną listę szans i obaw związanych ze zmianą.

Zaznacz punkty, które już zostały zrealizowane

- ◌ Zespół ma wspólną wizję instytucji otwartej na młodzież, wypracowaną podczas spotkania.
- ◌ Zostały wyznaczone osoby odpowiedzialne za pracę z młodzieżą.
- ◌ Zespół zna metody pracy partycypacyjnej.
- ◌ Pracownicy i pracowniczki potrafią prowadzić konsultacje i wspierać młodzież w realizacji pomysłów.
- ◌ Młodzież wie, do kogo może zwrócić się ze swoim pomysłem.

Jeśli jakieś punkty pozostały niezaznaczone, zaplanuj ich wdrożenie. Są kluczowe przed realizacją kolejnych etapów.

Razem z zespołem przeprowadź diagnozę instytucji w kontekście pracy z młodzieżą. Wykorzystajcie do tego ćwiczenie: persona + budynek, opisane w części o diagnozie instytucji (strona 49).

Odpowiedzcie na pytania:

- → **Czego nasza instytucja potrzebuje od młodzieży?** (zaangażowania, nowej wiedzy, obecności itd.)
- → **Co nasza instytucja może dać młodzieży?** Przygotujcie mapę zasobów. Zaznaczcie na niej: ludzi, którzy mogą wspierać młodych; miejsca, w których możecie działać; czas, w którym możecie pracować z młodzieżą; pieniądze, które możecie na przeznaczyć na wspólne działania; wyposażenie, jakie macie do dyspozycji; decyzje, na jakie młodzi mogą mieć wpływ; wiedzę, kwalifikacje, hobby, doświadczenie kadry.

- → **Gdzie w naszej instytucji jest młodzież?** Jeśli jej nie ma – co możecie zrobić, aby ją znaleźć? Może pomóc Wam rozdział pt. „Drzwi do instytucji – czy młodzież już tu jest?" na stronie 53.
- → **Do których obszarów możemy już dziś zaprosić młodzież?** Przykładowe obszary znajdziecie w części „Pola sprawczości młodzieży w instytucji" w rozdziale „Pokoje – jak działać z młodzieżą?" na stronie 73.
- → **Gdzie w naszej instytucji zapadają decyzje?** Czy jest tam młodzież? Co musiałoby się wydarzyć, aby móc ją tam zaprosić?

Na koniec zanotujcie obszary, w które chcecie włączyć młodzież, i zaplanujcie kroki do wykonania w ramach Fundamentu:

1. ----------

---

2. ----------

---

3. ----------

Pamiętaj, że ostateczną listę obszarów, do których zaprosicie młodzież, musicie ustalić również z młodymi.

Wejście do instytucji

Zorientuj się, czy młodzież już pojawia się w instytucji, a jeśli tak, to w jakiej roli. Czy ma wpływ na działania, czy tylko w nich uczestniczy? Jeśli nie ma jej wcale, to jak można do niej dotrzeć?

Twoim punktem wyjścia mogą być wnioski wypracowane podczas diagnozy zespołowej, przeprowadzonej w poprzednim etapie. O tym, jak zaprosić młodych do instytucji, przeczytasz w rozdziale „Drzwi do instytucji – czy młodzież już tu jest?", w szczególności w części „Budowanie grupy w instytucji, w której nie ma młodzieży" na stronie 58.

Jeśli przygotowujesz komunikat zapraszający młodzież do instytucji, sprawdź, czy jest dobrze skonstruowany. **Upewnij się, czy młoda osoba po jego przeczytaniu będzie wiedziała:**

- → po co ma przyjść?
- → co może zrobić?
- → na co będzie miała wpływ?
- → czy jej pomysł będzie mile widziany?

Po zebraniu grupy ustal z nią bezpieczny sposób komunikacji. Więcej na ten temat przeczytasz w części „Bezpieczny kontakt" na stronie 71.

Pokoje

Zaznacz, do których „pokoi” możesz wpuścić młodzież. Być może młodzi już w nich są? Zakreśl właściwą opcję na poniższej grafice.

Diagnoza i konsultowanie oferty

- ◌ młodzież: już tu jest
- ◌ możemy ją tu zaprosić
- ◌ zaprosimy ją w przyszłości
- ◌ na razie nie planujemy jej tu zapraszać

Wolontariat

- ◌ młodzież: już tu jest
- ◌ możemy ją tu zaprosić
- ◌ zaprosimy ją w przyszłości
- ◌ na razie nie planujemy jej tu zapraszać

Samorządność

- ◌ młodzież: już tu jest
- ◌ możemy ją tu zaprosić
- ◌ zaprosimy ją w przyszłości
- ◌ na razie nie planujemy jej tu zapraszać

Oferta

- ◌ młodzież: już tu jest
- ◌ możemy ją tu zaprosić
- ◌ zaprosimy ją w przyszłości
- ◌ na razie nie planujemy jej tu zapraszać

Budżet

- ◌ młodzież: już tu jest
- ◌ możemy ją tu zaprosić
- ◌ zaprosimy ją w przyszłości
- ◌ na razie nie planujemy jej tu zapraszać

Własne inicjatywy

- ◌ młodzież: już tu jest
- ◌ możemy ją tu zaprosić
- ◌ zaprosimy ją w przyszłości
- ◌ na razie nie planujemy jej tu zapraszać

Komunikacja i promocja

- ◌ młodzież: już tu jest
- ◌ możemy ją tu zaprosić
- ◌ zaprosimy ją w przyszłości
- ◌ na razie nie planujemy jej tu zapraszać

Przestrzeń

- ◌ młodzież: już tu jest
- ◌ możemy ją tu zaprosić
- ◌ zaprosimy ją w przyszłości
- ◌ na razie nie planujemy jej tu zapraszać

Kierunek rozwoju instytucji i dokumenty strategiczne

- ◌ młodzież: już tu jest
- ◌ możemy ją tu zaprosić
- ◌ zaprosimy ją w przyszłości
- ◌ na razie nie planujemy jej tu zapraszać

Zapisz, co musi się wydarzyć, żeby młodzież pojawiła się w pomieszczeniach, które już są gotowe na jej przyjęcie. Zaplanuj też kolejne kroki do przygotowania tych pomieszczeń, do których młodzi mają wejść w dalszej kolejności. Pamiętaj, że instytucja nie musi być od razu gotowa na pełne włączenie młodzieży do wszystkich obszarów – dajcie sobie czas i dążcie do realizacji modelu w swoim tempie!

1.

2.

3.

Wracaj regularnie do tego zadania. Zaznaczaj pomieszczenia, w których pojawiła się młodzież, choć wcześniej jej nie było, a także te, które przygotowujecie na jej obecność. W im większej liczbie pomieszczeń pojawią się młodzi, tym bliżej do realizacji modelu instytucji otwartej na młodzież!

Dach

Na koniec sprawdź, czy sposób pracy, który wprowadzacie, ma szansę stać się trwałą zmianą.

Warunki pracy

Zaznacz punkty, które już zostały zrealizowane.

Osoby pracujące z młodzieżą:

- ◌ Mają wsparcie innych pracowników i pracowniczek instytucji.
- ◌ Mają czas na budowanie relacji.
- ◌ Mają uwzględnioną pracę z młodzieżą w zakresie obowiązków.
- ◌ Mają możliwość pracy w godzinach, w których młodzież jest dostępna.
- ◌ Mają dostęp do potrzebnych zasobów i budżetu.
- ◌ Mogą rozwijać swoje kompetencje.

Pamiętaj, że m.st. Warszawa posiada szeroką ofertę wsparcia dla osób pracujących z młodzieżą.

Zaznacz te inicjatywy, które znasz, a następnie zapoznaj się z tymi, które są dla Ciebie nowe:

- ◌ superwizje prowadzone przez Ośrodek Pomocy i Edukacji Psychologicznej Intra: **osrodekintra.pl/superwizja-dla-osob-pracujacych-z-mlodzieza**;
- ◌ Warszawska Konferencja Pracy z Młodzieżą: **dzialam.um.warszawa.pl/konferencjapracyzmlodzieza**;
- ◌ kurs „ABC pracy z młodzieżą": **dzialam.um.warszawa.pl/abc-pracownika-mlodziezowego**;
- ◌ kurs i poradnik „Młodzi w kryzysie": **dzialam.um.warszawa.pl/mlodzi-w-kryzysie-kurs**;
- ◌ szkolenia online: **dzialam.um.warszawa.pl/szkoleniaonlinepracownicymlodziezowi**;
- ◌ Warszawskie Centrum Innowacji Edukacyjno-Społecznych i Szkoleń: **um.warszawa.pl/waw/wcies**;
- ◌ Program Wzmacniania Warszawskich Kadr Kultury: **sdk.pl/projekty/program-wzmacniania-warszawskich-kadr-kultury-2026/**;
- ◌ grupa na Facebooku: Osoby pracujące z młodzieżą w Warszawie: **facebook.com/groups/pracownicymlodziezowi**.

Dbaj o siebie i o relację z młodymi. Pamiętaj o wartościach warszawskiej polityki młodzieżowej, która będzie Cię prowadzić: **dzialam.um.warszawa.pl/polityka-mlodziezowa**.

Co jakiś czas wracaj do całej karty pracy. Regularna autorefleksja – Twoja i całego zespołu – będzie Was wspierać podczas wdrażania modelu instytucji otwartej na młodzież.

Dom Polityki Młodzieżowej – na ile rozświetliliśmy naszą instytucję?

Ćwiczenie

To ćwiczenie pomoże Ci sprawdzić, w jakim stopniu sposób działania Twojej instytucji jest zgodny z priorytetami, wartościami i zasadami **polityki młodzieżowej m.st. Warszawy**. Jego celem nie jest ocenianie instytucji ani sprawdzanie, czy wszystkie elementy na pewno są już obecne. Ma pomóc zobaczyć, **co już działa, a co warto rozwijać**.

Przygotuj kredki lub pisaki w trzech kolorach: pomarańczowym, niebieskim i zielonym.

Przeczytaj poniższe opisy poszczególnych elementów polityki młodzieżowej, które nazywamy tu żarówkami. Zobacz, w jaki sposób mogą zostać wdrożone w różnych częściach „domu", czyli w modelu instytucji otwartej na młodzież. Następnie przy każdej żarówce zaznacz, na ile opis odpowiada rzeczywistości Twojej instytucji.

Jeden element = jedna żarówka. Możesz ją:



rozświetlić w całości, tj. pokolorować na zielono – jeśli dany sposób działania jest już stałym elementem pracy instytucji;



rozświetlić częściowo, tj. pokolorować na niebiesko – jeśli sposób funkcjonowania instytucji częściowo pokrywa się z opisem, ale wymaga rozwinięcia lub nie jest jeszcze stosowany we wszystkich obszarach;



pozostawić nieoświetloną, tj. pokolorować na pomarańczowo – jeśli jest to obszar, nad którym dopiero warto rozpocząć pracę.

Przykład

Pierwsza opisana żarówka dotyczy priorytetów. Przeczytaj opis dla Fundamentu („Zapraszamy młodzież do naszej instytucji…"). Znajdź na schemacie pierwszą żarówkę na poziomie Fundamentu w kategorii priorytety i pokoloruj ją na zielono, niebiesko lub pomarańczowo, w zależności od stopnia realizacji tego priorytetu w Twojej instytucji. Następnie pokoloruj pierwszą żarówkę w kategorii priorytety dla Drzwi, Pokoi i Dachu. Później przejdź do drugiej żarówki w kategorii priorytety, a w kolejnym kroku do pierwszej żarówki w kategorii wartości i tak dalej.

Na końcu spójrz na cały dom. Które jego części są już dobrze rozświetlone? Gdzie jest najciemniej i z czego to wynika? Gdzie widzisz najwięcej miejsca na rozwój w najbliższym czasie? Co możesz zrobić jako kolejny krok?

Pamiętaj, że nie chodzi o to, żeby od razu rozświetlić cały dom. Ważniejsze jest zauważenie tego, co już macie w instytucji i co możecie zrobić dalej.

Priorytety

Żarówka 1. Uczestnictwo młodzieży w życiu miasta

Fundament	Młodzież jest zapraszana do instytucji na jasnych zasadach, a zespół ma określone zasoby i pola, w które chce ją zaangażować.
Drzwi	Młodzi wiedzą, że mogą wejść do instytucji i mieć wpływ na jej funkcjonowanie.
Pokoje	Młodzież współtworzy działania, ofertę, wydarzenia, komunikację, zasady korzystania z przestrzeni czy sposób wydawania części budżetu.
Dach	Uczestnictwo jest częścią sposobu działania instytucji – młodzi regularnie współdecydują, a ich głos wpływa także na kolejne działania, ofertę i kierunki rozwoju

Żarówka 2. Troska o dorosłych pracujących z młodzieżą na jej rzecz

Fundament	Włączanie młodzieży w życie instytucji to wspólna decyzja całego zespołu; każdy zna cel i swoją rolę. W placówce działa zespół osób pracujących z młodzieżą. Zespół jest otoczony wsparciem, zna możliwości rozwoju.
Drzwi	Instytucja nawiązuje partnerstwa lokalne, które pomagają budować relacje z młodzieżą. Zespół ma wokół siebie społeczność, na której może polegać.
Pokoje	Osoba pracująca z młodzieżą czerpie satysfakcję z przekazywania obszarów młodym, rozwija swoją wiedzę w zakresie kolejnych narzędzi partycypacji.
Dach	Instytucja ogranicza rotację, dba o zatrudnione osoby, zapewnia ciągłość pracy z młodzieżą i nie opiera relacji wyłącznie na jednej osobie. Wiedza na temat działań i partycypacji jest dostępna dla całego zespołu.

Wartości

Żarówka 1. Otwartość. Miasto jest otwarte na młodych – ich potrzeby, inicjatywy i świat, w którym żyją

Fundament	Zespół przyjmuje, że młodzież jest ważną grupą korzystającą z instytucji.
Drzwi	Instytucja jasno komunikuje młodym, że są mile widziani. Mogą przyjść bez gotowego pomysłu, porozmawiać, zapytać, spędzić czas.
Pokoje	Pracownicy i pracowniczki pytają młodzież o potrzeby, zapraszają do inicjatyw i reagują na jej pomysły.
Dach	Otwartość jest częścią kultury instytucji – młodzi regularnie współtworzą ofertę i sposób funkcjonowania miejsca, a instytucja potrafi zmieniać się pod wpływem ich perspektywy.

Żarówka 2. Równość. Każdy jest równy i ważny – niezależnie od wieku

Fundament	Instytucja traktuje młodzież jako równoprawne osoby korzystające z oferty i mieszkające w mieście.
Drzwi	Młodzi mogą korzystać z instytucji na równych zasadach – wiedzą, że ich głos będzie potraktowany poważnie. Oferta jest dostępna także dla osób, które mają mniej zasobów materialnych.

Pokoje	Instytucja dociera także do osób, które nie są stałymi odbiorcami oferty. Ma na uwadze, że nie każda osoba korzysta z tych samych źródeł informacji lub nie jest dobrze zorientowana w ofercie miasta. Stara się mieć różne ścieżki zaangażowania – zależnie od potrzeby młodych. Każdy ma możliwość włączenia się w działania instytucji.
Dach	Równe traktowanie młodzieży jest zapisane w zasadach i praktyce instytucji, a rozwiązania dotyczące dostępności i przeciwdziałania wykluczeniu są stałym elementem jej działania.
Żarówka 3. Wiarygodność. Dbamy o wiarygodność i autentyczność w kontaktach z młodzieżą	
Fundament	Instytucja jasno określa, na co młodzież ma wpływ, a na co nie, i nie obiecuje więcej, niż może zrobić.
Drzwi	Młodzi otrzymują jasną informację, po co są zapraszani i co stanie się z ich opiniami lub pomysłami.
Pokoje	Jeśli młodzież zgłasza pomysł, instytucja wraca z informacją, co zostało przyjęte, czego nie udało się zrobić i dlaczego. Dorośli dotrzymują ustaleń.
Dach	Wiarygodność jest widoczna w działaniu – młodzi wiedzą, że ich udział nie jest działaniem „na pokaz", a instytucja potrafi przyznać się do błędu lub zmienić decyzję pod wpływem głosu młodzieży.
Żarówka 4. Elastyczność. Realizując działania z młodzieżą lub na jej rzecz, uwzględniamy specyficzny charakter tej grupy	
Fundament	Instytucja bierze pod uwagę, że młodzież nie jest jednorodną grupą i potrzebuje różnych form i sposobów zaangażowania, a także jest dostępna w różnym czasie. Instytucja zmienia godziny, formę działań, kanały komunikacji czy sposób pracy, kiedy okazuje się, że dotychczasowe rozwiązania się nie sprawdzają.
Drzwi	Młodzi mogą zaangażować się w działanie na różnym poziomie: przyjść jednorazowo, zgłosić pomysł, dołączyć do grupy albo związać się z instytucją długofalowo. Jeśli nie jest to możliwe, zasady uczestnictwa w zajęciach są jasno określone.
Pokoje	Młodzież ma możliwość rozwoju w instytucji oraz wyboru ścieżki zaangażowania.
Dach	Elastyczność jest wpisana w sposób zarządzania instytucją – oferta i sposób pracy są regularnie sprawdzane i modyfikowane w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby młodych.

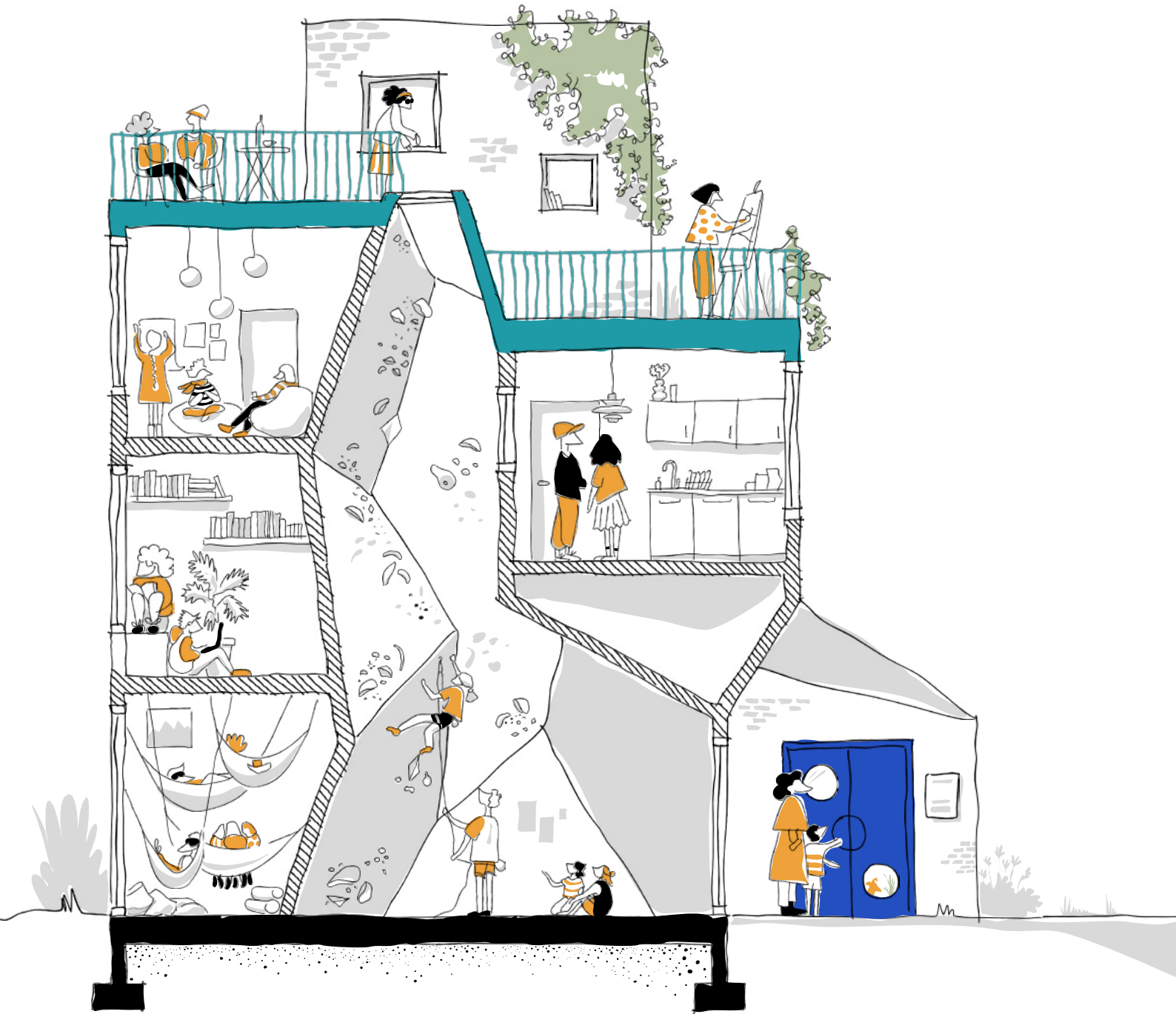
Zasady	
Żarówka 1. Zasada współdecydowania	
Fundament	Instytucja określa obszary, w których młodzież może podejmować decyzje, i wie, jakie ma dostępne zasoby.
Drzwi	Młodzi wiedzą, o czym mogą współdecydować i jak zgłosić pomysł.
Pokoje	Młodzież współdecyduje np. o ofercie, budżecie, wydarzeniu, komunikacji, zasadach korzystania z przestrzeni.
Dach	Współdecydowanie jest stałym elementem zarządzania wybranymi obszarami instytucji, np. budżetem, ofertą lub przestrzenią.
Żarówka 2. Zasada odpowiedzialności	
Fundament	Instytucja ustala, jakie zadania i odpowiedzialności może przekazać młodzieży oraz jakie wsparcie jej zapewni.
Drzwi	Młodzi dostają możliwość włączenia się w realizację konkretnego zadania, a nie tylko wyrażenia opinii.
Pokoje	Młodzież samodzielnie organizuje część wydarzenia, prowadzi komunikację, przygotowuje projekt lub zarządza powierzonym budżetem.
Dach	Młodzi mają wyznaczone obszary, za które odpowiadają, a przekazywanie odpowiedzialności jest stałym sposobem pracy instytucji.
Żarówka 3. Zasada partnerstwa i współpracy	
Fundament	Zespół przyjmuje młodzież jako partnera, a nie wyłącznie odbiorcę oferty. Cały zespół jest świadomy celów pracy z młodzieżą.
Drzwi	Młodzi są zapraszani do rozmowy i wspólnego planowania, a nie tylko do udziału w gotowych działaniach.
Pokoje	Dorośli i młodzi dzielą się zadaniami, wspólnie podejmują decyzje i rozwiązują problemy.
Dach	Partnerstwo obejmuje stałą współpracę instytucji z grupami młodzieżowymi, szkołami, organizacjami i innymi partnerami.

Żarówka 4. Zasada dobrowolności	
Fundament	Instytucja nie uzależnia dostępu do miejsca od stałego zaangażowania. Kadra pracująca z młodzieżą chce się tym zajmować.
Drzwi	Młodzież może przyjść, zobaczyć, spróbować i odejść, bez konieczności deklarowania długofalowego udziału.
Pokoje	Młodzi mogą wybierać, w które działania chcą się angażować
Dach	Instytucja oferuje różne ścieżki zaangażowania – od jednorazowego udziału po długofalową współpracę.
Żarówka 5. Zasada podnoszenia kompetencji	
Fundament	Instytucja podnosi kompetencje swojej kadry, w szczególności osób pracujących z młodzieżą. Zadania przekazywane młodym są wybierane tak, aby rozwijać ich umiejętności. Dorośli zapewniają młodzieży niezbędne wsparcie.
Drzwi	Młodzi wiedzą, czego mogą się nauczyć, i mogą otrzymać wsparcie podczas wchodzenia w nową rolę.
Pokoje	Młodzież uczy się np. organizacji wydarzeń, komunikacji, pracy zespołowej, prowadzenia spotkań czy zarządzania budżetem.
Dach	Instytucja świadomie wykorzystuje działania młodzieżowe jako przestrzeń uczenia się przez doświadczenie i dokumentuje oraz wykorzystuje zdobywane kompetencje.
Żarówka 6. Zasada poszanowania prywatności i dochowania dyskrecji	
Fundament	Zespół zna zasady ochrony prywatności i wie, jak postępować z informacjami przekazywanymi przez młodzież.
Drzwi	Młodzi wiedzą, z kim mogą bezpiecznie porozmawiać w trudnej sytuacji.
Pokoje	Młodzież ma zaufanie do dorosłych i wie, że nie wszystko, o czym powie, zostanie przekazane dalej.
Dach	Poszanowanie prywatności jest elementem standardów pracy całej instytucji. Pracownicy i pracowniczki nie omawiają prywatnych spraw młodych przy innych osobach i reagują adekwatnie do sytuacji.

Żarówka 7. Zasada wyrozumiałości	
Fundament	Zespół jest świadomy swoich zasobów, zaś zmianę traktuje jako proces, a nie nagłą decyzję.
Drzwi	Młody człowiek może popełnić błąd, zmienić zdanie lub potrzebować więcej czasu na zgranie się z grupą.
Pokoje	Dorośli reagują na trudne zachowanie rozmową i wsparciem, a nie wykluczaniem młodej osoby z działań. Dorośli są świadomi, że błąd można przekuć w edukację.
Dach	instytucja buduje kulturę, w której błąd lub trudna sytuacja stają się okazją do uczenia się, a nie automatycznym powodem do rezygnacji ze współpracy.
Żarówka 8. Zasada poszanowania indywidualnego wyboru	
Fundament	Instytucja uznaje, że młodzi mogą mieć różne potrzeby, zainteresowania i sposoby uczestnictwa.
Drzwi	Młodzież może wybrać, czy chce uczestniczyć, w czym chce pomóc i jaką rolę chce przyjąć.
Pokoje	Młodzi mogą wybrać zadanie, formę udziału, temat działania czy poziom odpowiedzialności.
Dach	Oferta instytucji jest różnorodna i daje młodym realny wybór sposobu angażowania się.
Żarówka 9. Zasada akceptacji niepowodzeń i porażek	
Fundament	Instytucja dopuszcza eksperymentowanie i uznaje, że nie każde działanie musi zakończyć się sukcesem.
Drzwi	Młodzi mogą spróbować czegoś nowego bez obawy, że nieudany pomysł zamknie im drogę do kolejnego działania.
Pokoje	Działania są wspólnie ewaluowane. Jeśli coś się nie udało, dorośli z młodymi analizują sytuację i ustalają, co można zrobić inaczej następnym razem.
Dach	Instytucja wyciąga wnioski z niepowodzeń i wykorzystuje je do zmiany kolejnych działań

Żarówka 10. Zasada szczerości w relacjach	
Fundament	Obszary wpływu, do których można zaprosić młodych, są jasno ustalone.
Drzwi	Młodzież nie jest zapraszana do działania w obszarach, na które nie może mieć realnego wpływu.
Pokoje	Pracownicy i pracowniczki informują, dlaczego coś jest lub nie jest możliwe. Młodzież nie dowiaduje się, że jej opinie miały na coś wpływ, jeśli to nieprawda.
Dach	Szczera komunikacja jest standardem współpracy z młodzieżą i wewnątrz zespołu, także w trudnych sytuacjach i przy podejmowaniu niepopularnych decyzji.
Żarówka 11. Zasada czystej karty	
Fundament	Instytucja nie zakłada z góry, że wie, jacy są młodzi, czego chcą i jak będą się zachowywać.
Drzwi	Każda nowa osoba może wejść do instytucji bez konieczności udowadniania, że zasługuje na zaufanie.
Pokoje	Pracownicy i pracowniczki poznają młodych indywidualnie i nie oceniają ich wyłącznie przez pryzmat wcześniejszych doświadczeń, opinii czy stereotypów.
Dach	Instytucja regularnie weryfikuje swoje założenia o młodzieży i pozwala nowym osobom współtworzyć kulturę miejsca.

Dom Polityki Młodzieżowej



Dach

Priorytety

Wartości

Zasady

Pokoje

Priorytety

Wartości

Zasady

Drzwi

Priorytety

Wartości

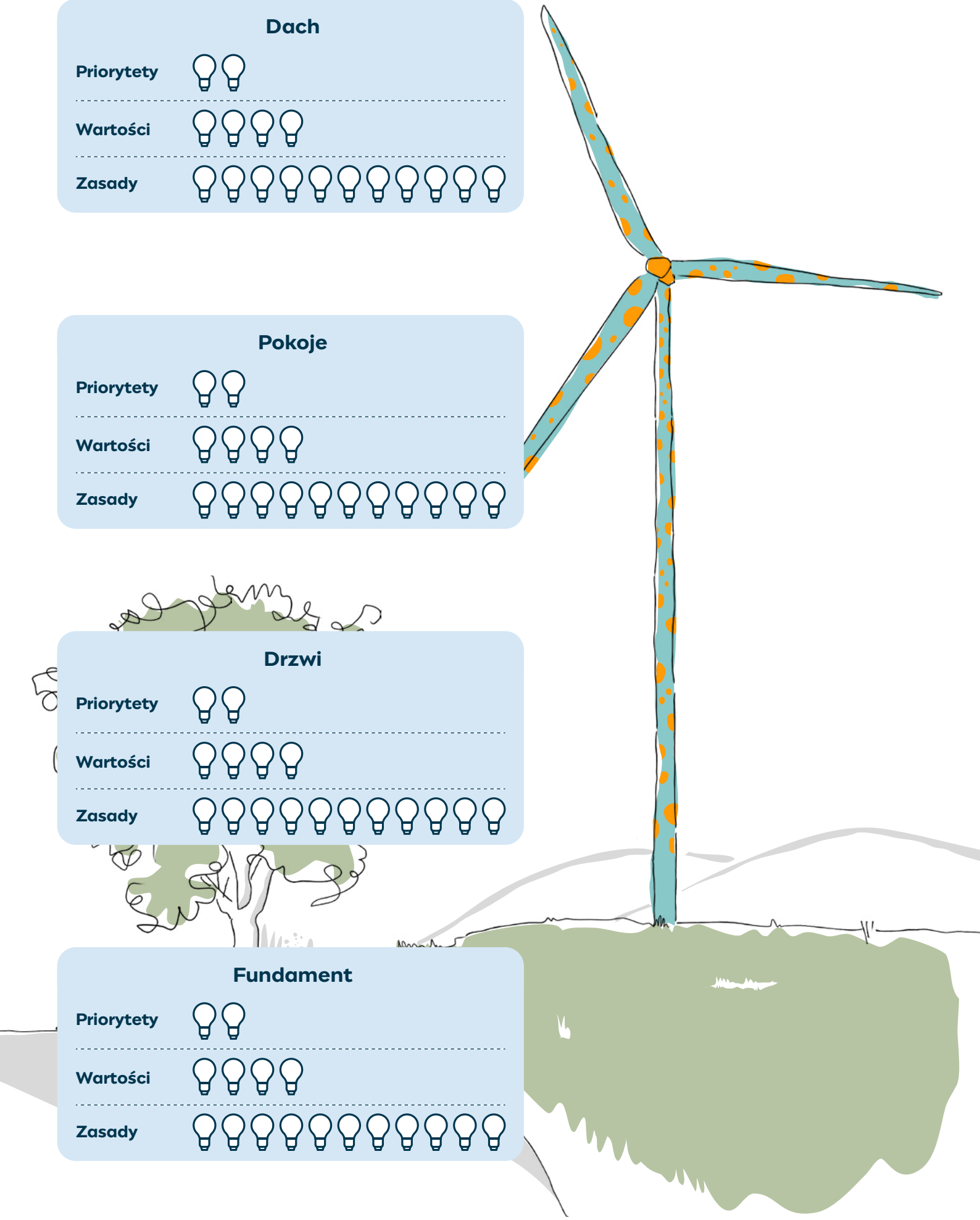
Zasady

Fundament

Priorytety

Wartości

Zasady



Zakończenie

Mamy nadzieję, że lektura publikacji zachęciła Cię do rozpoczęcia działań partycypacyjnych z młodzieżą w Twojej instytucji. Demokracja buduje się każdego dnia – w relacjach, zaufaniu i gotowości do brania odpowiedzialności za wspólne miejsca. To właśnie instytucje publiczne są jednymi z ważniejszych przestrzeni, w których młodzi ludzie mogą tego doświadczać po raz pierwszy.

Ta publikacja nie powstałaby bez osób mentorskich i ich pracy. Serdecznie dziękujemy Dorocie Ogrodzkiej, Adamowi Kadenaciemu, Karolinie Plucie, Martynie Matuszak, Konradowi Wysockiemu, Justynie Szymańskiej i Ewelinie Bartosik.

Przede wszystkim jednak sercem tej publikacji jest doświadczenie dwudziestu ośmiu instytucji, które w latach 2023–2026 przeszły przez program Włącznik. Są to:

Edycja 1
Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie
Żoliborski Dom Kultury – Centrum Lokalne Żoliborz
Ośrodek Sportu i Rekreacji m.st. Warszawy w Dzielnicy Praga-Południe
Biblioteka Publiczna w Dzielnicy Ochota m.st. Warszawy

Edycja 2
Dom Kultury Świt
Dom Kultury „Włochy”
Ośrodek Kultury Wesoła
Centrum Myśli Jana Pawła II
VIII Ogród Jordanowski
Dom Sąsiedzki nad Stawem
Ognisko Pracy Pozaszkolnej nr 4
Szkoła Podstawowa nr 351 im. Bolesława Prusa
Storyteka

Biblioteka Publiczna im. ks. Jana Twardowskiego w Dzielnicy Praga-
-Północ m.st. Warszawy
Centrum Kultury i Aktywności w Dzielnicy Targówek
Biblioteka Publiczna w Dzielnicy Bemowo m.st. Warszawy

Edycja 3
Młodzieżowy Dom Kultury nr 8
Ursynoteka – Biblioteka Publiczna w Dzielnicy Ursynów m.st. Warszawy
Ośrodek Pomocy Społecznej Dzielnicy Włochy m.st. Warszawy
– MAL we Włochach
SPOT Młodzieżowy Wawer
Szkoła Podstawowa nr 312 im. Ewy Szelburg-Zarembiny
Szkoła Podstawowa nr 150 im. Waleregо Wróblewskiego
Teatr Ochoty
TR Warszawa
Bielański Ośrodek Kultury
Bemowskie Centrum Kultury
Biblioteka Publiczna w Dzielnicy Wola m.st. Warszawy
Dom w Alejach – filia Domu Kultury Śródmieście

Dzięki Wam Warszawa jest lepszym miejscem rozwoju dla młodych ludzi – dziękujemy!

Z efektami działań instytucji, które doprowadziły nas do tego miejsca, możesz zapoznać się na stronie: **dzialam.um.warszawa.pl/efekty**.

Autorstwo: Aleksandra Marianna Wasążnik
Konsultacja ekspercka (grupa ekspercka):
Joanna Chomko, Martyna Matuszak, Mateusz Wojcieszak, Anna Pruszyńska, Katarzyna Hardecka, Leszek Nurzyński, Olga Ostas, Zuzanna Włodarczyk-Wojtowicz, Magdalena Różycka, Agata Augustynowicz, Karolina Dudek-Rączka i Zespół Polityki Młodzieżowej Centrum Komunikacji Społecznej Urzędu m.st. Warszawy
Redakcja językowa: Felix Olejniczak – Warsztat Ogarniaczki
Ilustracja modelu: Anna Pruszyńska

Publikacja została opracowana w ramach wdrażania polityki młodzieżowej m.st. Warszawy

Fundacja Pole Dialogu
Wspieramy dialog, włączamy ludzi. Jesteśmy jedną z najbardziej doświadczonych organizacji w Polsce, która promuje zaangażowanie obywatelskie. Codziennie współpracujemy z urzędami, organizacjami, szkołami i instytucjami kultury. Pomagamy im skutecznie realizować procesy partycypacyjne, badania społeczne, spotkania i narady. Nasi eksperci i ekspertki uczestniczą w pracach polskich i międzynarodowych partnerstw zajmujących się partycypacją publiczną.

Publikacja jest dostępna na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe (CC BY–NC–ND 4.0)

Warszawa 2026


Warszawa


fundacja
pole dialogu