

ROZWAŻANIA O STRUKTURZE ZHP (2024)

W ciągu ostatnich lat przeprowadziliśmy w naszej organizacji wiele zmian w zakresie systemu metodycznego, kształcenia kadry czy też finansów. Sprawy dotyczące funkcjonowania struktury organizacji nie doczekały się nie tylko zmian, ale nawet nie podjęto w tym temacie głębszych dyskusji. Dlatego też w latach 2019-2020 przygotowałem do miesięcznika "Czuwaj" cykl artykułów "Rozważania o naszej strukturze". Tuż po publikacji rozpoczęła się pandemia, a w ZHP duża reforma dotycząca SIM. Rozmowy o strukturze zeszły na dalszy plan. Moim zdaniem niestety, o czym przekonuje się często rozmawiając z kadrą działającą na wszystkich poziomach organizacji. Nasz struktura wydaje się niedostosowana do realiów, a teksty które napisałem cały czas aktualne. Może jednak potrzebujemy poważnej rozmowy o tym jak "zorganizować" naszą organizację?

Poniżej przedstawiam lekko skorygowany cykl tekstów, które zapewne nawet czytelnicy "Czuwaj" już nie pamiętają. Miłej lektury i zachęcam do dyskusji.

hm. Ryszard Polaszewski

RUCH CZY ORGANIZACJA?

Przez wiele lat, prowadząc zajęcia dla kadry instruktorskiej, uświadamiałem uczestnikom konieczność rozróżniania pojęć: Ruch harcerski i organizacja. Pokazywałem nadrzędne znaczenie Ruchu (wielką literą) i to, że istnienie wielu organizacji niekoniecznie jest naszym przekleństwem. Przekonywałem o tym, jaką wartość ma utrzymywanie jedności w ruchu harcerskim i dialog pomiędzy organizacjami.

Jednak ważność Ruchu nie powinna nam przesłaniać wagi tego, jak ułożymy sobie naszą organizację. Idea Ruchu „opakowana” w konkretny byt prawno-organizacyjny może być wzmacniana, może jednak również zostać zduszona. Dlatego warto rozmawiać o organizacji i cały czas doskonalić jej działania. Robimy to zresztą, nieustająco (chyba nazbyt często) zmieniając statut organizacji. Często niestety bez głębszej analizy, zmieniając drobne detale, bez patrzenia na całościowy system działania stowarzyszenia.

Do zajęcia się strukturą ZHP zmobilizowała mnie debata na ostatnim zjeździe naszej organizacji. Oczywiście jest, że dyskusja zjazdowa jest naznaczona chronicznym brakiem czasu i narastającym zmęczeniem uczestników, co uniemożliwia dłuższe poważniejsze wypowiedzi i dochodzenie do konstruktywnych wniosków. Jednak kierunek myślenia zaprezentowany przez wielu instruktorów świadczył o tym, jak często powierzchownie myślimy o naszej strukturze. Podobnie wygląda to w naszych dyskusjach w mediach społecznościowych. Przeważają stereotypy i „ślizganie się” po temacie.

Od kilkunastu lat w ZHP trwa dyskusja o strukturze, która nigdy nie weszła na poziom konkretny. Dyskusja ta wiązała się przede wszystkim z niewydolnym działaniem komend chorągwi w latach 90-tych XX wieku i pierwszej dekadzie wieku XXI. Problemy chorągwi przypominały wtedy sytuację samorządu terytorialnego w Polsce: bardzo dużo zadań i mało pieniędzy na ich realizację, a przy okazji brak kadr na odpowiednim poziomie merytorycznym. Dlatego podstawowym hasłem 20 czy 15 lat temu było „zlikwidować chorągwie” – jako synonim zła wszelakiego. Problem tej minionej dyskusji polegał przede wszystkim na tym, że nie przedstawiono nigdy alternatywnej wizji.

Jednak świadomość nierozwiązanego problemu była cały czas obecna. W Strategii rozwoju ZHP na lata 2012-2017 tak zdefiniowano sytuację:

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

Dlatego w kierunku 5. „Przyjazna struktura” zapisaliśmy cel strategiczny: *Zdefiniowanie zadań każdego szczebla struktury ZHP i dostosowanie jej do aktualnej liczebności i potrzeb Związku, najpóźniej do następnego zjazdu ZHP. W ramach realizacji tego celu planowano m.in. opracowanie zadań nowej struktury na podstawie projektów autorskich do adaptacji w Statucie ZHP.* Niestety nic takiego nie nastąpiło. Cel nie został zrealizowany. Dlaczego?

Wiemy przecież, że coś jest nie tak. Coś nas uwiera. Tylko nie potrafimy konkretnie zdefiniować co, i jak sobie z tym poradzić...

* * *

Struktura ZHP w swojej najbardziej podstawowej postaci funkcjonuje już 100 lat. Mam na myśli „powiatowe/dzielnicowe” hufce, skupiające drużyny i kręgi, oraz chorągwie działające na poziomie wojewódzkim i wspierające pracę hufców. Trwałość struktury ZHP moim zdaniem wynikała z jej naturalnego charakteru. Nie została wymyślona, tylko powstała samorzutnie jeszcze przed wykształceniem się ogólnopolskiej organizacji. Pokażę to na przykładzie własnego środowiska.

W Gnieźnie pierwsza drużyna skautowa działała od marca 1913 r. W chwili powołania kolejnej drużyny w 1916 r. powstała komenda miejska, która koordynowała działania istniejących drużyn i inspirowała powstawanie kolejnych. Po powstaniu ZHP i przyjęciu statutu komenda ta przekształciła się w komendę hufca, prowadząc taką samą działalność praktycznie do dzisiaj (tylko zadań przybyło wraz z narastającą biurokracją).

Podobnie przyszła komenda Chorągwi Wielkopolskiej powstała jako Miejskowa Komenda Skautowa w roku 1916 w celu skoordynowania działań drużyn i komend miejskich z całej Wielkopolski. Po odzyskaniu niepodległości przekształciła się w komendę chorągwi. Taka struktura ukształtowana 100 lat temu przetrwała do dzisiaj.

Oczywiście były takie chwile w życiu ZHP, gdy struktura „puchła”. Gdy w latach siedemdziesiątych ZHP osiągnął trzy miliony członków, niezbędne były zmiany w strukturze. Początkowo wprowadzono „terytorialne” szczepy, które skupiały 10–15 drużyn i pozwalały komendom hufców pracować ze szczepowymi, a nie z setką drużynowych. Później dokonano podziału hufców na mniejsze, tworząc hufce gminne, a nie powiatowe. W latach 80., gdy harcerstwo ponownie stało się w pełni dobrowolne i liczebność gwałtownie spadła, powrócono do wcześniejszej struktury.

Po co opowiadam te historie. Chcę pokazać, jak trwałe są nasze rozwiązania strukturalne. I chyba nie ma powodu, by je w tej chwili zmieniać. Bo moim zdaniem nie w liczbie poziomów organizacji jest dzisiaj problem.

Przyjrzyjmy się danym statystycznym (*podany stan był aktualny w 2019 roku, ale do dzisiaj rząd wielkości raczej nie uległ zmianie*):

- największa chorągiew liczy 12 227 członków (2024 rok - 13 193 osoby);
- najmniejsza chorągiew liczy 1 648 członków (2024 rok - 1 678 osób);
- największy hufiec liczy 2 831 członków (2024 rok - 2 911 osób);
- najmniejszych hufców, liczących poniżej 100 członków, jest w ZHP ponad 20, a liczących 100–150 członków jest kilkadziesiąt;
- liczne szczepy w ZHP mają ponad 100 członków, a największe – ponad 200 członków.

Hmmm... Te największe i te średnie hufce na pewno sobie radzą i wypełniają swoje zadania, ale co z tymi najmniejszymi? Czy są dość zasobne w kadrę instruktorską, by faktycznie wspierać pracę drużyn? Czy czasami nie chorujemy na „chciejstwo” lub na „bo tu zawsze był hufiec”?

Jak nazwać sytuację, o której mi opowiadano, gdy szczep liczy trzydziestu kilku członków i składa się z czterech drużyn, z których każda ma... około 8 osób? A może to nie szczep tylko drużyna wielopoziomowa z czterema zastępami?

Czy czasami nie powinniśmy przyjąć zasady „jesteś tym, czym naprawdę jesteś”?

HUFIEC CZYLI STRUKTURA PODSTAWOWA

Hufiec to najbardziej tajemnicza część struktury w ZHP. Wszyscy się z jakiegoś hufca wywodzimy, w jakimś hufcu zdobywaliśmy szlify harcerskie i instruktorskie, zwykle znamy go jak własną kieszeń i wiemy jak hufiec działa. Równocześnie, gdy zajrzemy do hufca sąsiedniego, to nie możemy się nadziwić, że tak to może być zorganizowane, zupełnie inaczej niż u nas. Przypominam, że najmniejsze hufce liczą poniżej 100 członków (są mniejsze od wielu szczepów). Największe zaś przewyższają liczebnie niektóre chorągwie. Zdziwiająco elastyczna struktura. Ale czy to działa?

Ze statutu dowiadujemy się, że *hufiec jest terytorialną wspólnotą gromad, drużyn, kręgów i innych jednostek organizacyjnych* (§ 33 ust. 1). A ponadto, że...

Hufiec tworzy warunki do działania jednostek organizacyjnych przez:

- 1) *budowanie wspólnoty instruktorskiej i wspólnoty gromad, drużyn i kręgów,*
- 2) *wychowanie, kształcenie i wspieranie drużynowych i funkcyjnych,*
- 3) *pozyskiwanie i motywowanie kadry,*
- 4) *inicjowanie i wzmacnianie działalności programowej i metodycznej podstawowych jednostek organizacyjnych,*
- 5) *wspieranie gromad, drużyn, kręgów, szczepów i związków drużyn w organizowaniu akcji letniej i zimowej,*
- 6) *koordynację, nadzór i systematyczną ocenę podległych jednostek organizacyjnych w zakresie zgodności z celami, zasadami i regulaminami ZHP i metodą harcerską,*
- 7) *współpracę z władzami lokalnymi, organizacjami pozarządowymi i innymi instytucjami,*
- 8) *pozyskiwanie środków finansowych i materialnych.*

Bardzo dużo zadań ma ta wspólnota hufcowa. Do tego, jak hufce radzą sobie z realizacją tych zadań, wrócimy za chwilę.

DWA ŚWIATY

Przede wszystkim musimy sobie uświadomić, że w ZHP obok siebie funkcjonują dwa harcerskie światy, a co za tym idzie, dwa odmienne rodzaje hufców:

- hufce wielkomiejskie, w miastach wojewódzkich, uniwersyteckich,
- hufce powiatowe, prowincjonalne (to nie znaczy gorsze, sam w takim działam!).

Hufce w dużych miastach działają w lepszych warunkach. Instruktorzy zdobywający szlify instruktorskie jako licealiści z powodzeniem mogą nadal działać w okresie studiów, bowiem zwykle studiuje na miejscu. Wielu z nich po studiach zaczyna pracę w tym samym mieście. Po przekazaniu funkcji drużynowego bez problemu mogą zasilić szeregi szczepowych, namiestników, kształceniowców, a wreszcie członków władz hufca. Przy pewnym „luzie kadrowym” jest możliwość myślenia o rozwoju, poprawianiu jakości itp.

Hufce powiatowe to zupełnie inny świat. Tu zawsze brakuje rąk do pracy. Czasami po prostu brakuje, a czasami brakuje dramatycznie. Szczególnie na terenach wiejskich lub małomiasteczkowych, gdzie w wielu szkołach mogłoby działać harcerstwo, gdyby znalazł się instruktor. Ale brakuje też ludzi do wspierania drużyn: namiestników, kształceniowców, wreszcie członków komend. Wszystko to wiąże się z problemem zasysania kadry do dużych miast. Związane jest z tym zjawisko, które nazywam „paradoksem sukcesu wychowawczego” – polegające na tym większej utracie kadry, im lepiej z nią pracujemy. Na czym to polega?

Jeżeli jesteśmy skutecznymi wychowawcami, to pozyskujemy do pracy wychowawczej młodą, ambitną kadrę. Kadrę, która chce się rozwijać i stawia sobie ambitne cele do zrealizowania, również cele życiowe. Młodzi instruktorzy wybierają sobie ciekawe kierunki studiów, co często już na tym etapie wycina ich z

pracy z drużynami (duża odległość od uczelni, bardzo rzadkie i nieregularne powroty do domu). Niestety, większość z nich nie wraca po studiach w rodzinne strony, podejmując pracę i osiedlając się w wielkich miastach, co w konsekwencji skutkuje brakiem w środowisku harcmistrzów. Jest jeszcze jedno „ssanie”. Jeżeli bardzo dobrze pracujemy w hufcu z kadrami, to zachodzi jeszcze awans kadry do realizacji zadań na wyższym poziomie. Zespoły stałe i zadaniowe działające na poziomie chorągwi i centralnym potrzebują przecież dobrych instruktorów. Co prawda nie powoduje to całkowitego wycofania się kadry ze wspólnoty hufcowej, ale na pewno mocno ogranicza jej możliwości czasowe.

Te największe hufce w ZHP to właśnie hufce wielkowiejskie. Te najmniejsze, na granicy przetrwania, to hufce powiatowe. Te pierwsze mają się zazwyczaj dobrze, na te drugie nie mamy pomysłu...

KADENCYJNOŚĆ

Teraz przyjrzyjmy się problemowi, który od wielu lat rozgrzewa dyskutantów na kolejnych zjazdach ZHP – kadencyjność. W dyskusji zwykle padają te same argumenty. Przeciwnicy kadencyjności mówią o ograniczaniu demokracji i zabijaniu środowisk, w których nie ma następców na funkcję komendanta. Zwolennicy podnoszą zwykle argument o niemożności prężnej pracy na tej samej funkcji przez więcej niż dwie kadencje i istotnym spadku jakości pracy po tym czasie. Paradoksalnie i jedni, i drudzy mają rację. Kadencyjność jest pewnym ograniczeniem demokracji, może być groźna dla szczipłych kadrowo hufców, ale równocześnie wymusza kreowanie nowej kadry i dynamikę pracy w hufcach. Przy czym wydźwięk dyskusji jest taki, że kadencyjność jest postrzegana jako coś wymyślonego przeciwko komendantom hufców, coś, co ma ich ograniczyć.

Ja to widzę inaczej. Kadencyjność jest po to, by chronić komendantów. By chronić ich przed zabetonowaniem na funkcji. Przed tym, że środowisko uzna, że jest taki jeden, co zgodzi się być szefem, no i fajnie, niech będzie. A jak będzie miał dosyć, to się mu powie: „Nie ma następcy, nie może Druh/Druhna zrezygnować, bo nam się hufiec rozsypie”. No i będzie tak trwać latami, aż faktycznie już nie da rady i naprawdę hufiec się posypie. A przecież tak fajnie i wygodnie było...

Pojawiają się głosy, że kadencyjność zagraża istnieniu hufców. To nieprawda, to nie kadencyjność jest problemem, gdy hufiec nie jest w stanie wykreować nowego komendanta po ośmiu latach funkcjonowania poprzednika. Kadencyjność to nie choroba, tylko termometr... Stłuczenie termometru nie zapobiegnie chorobie.

Po to, by dobrze kierować hufcem, potrzebna jest nie jedna osoba, lecz grupa osób. Jeden komendant nie da rady zrobić wszystkiego, i nie powinien. Potrzebny jest skarbnik do współzarządzania majątkiem, instruktor (jeden lub dwóch) odpowiedzialny za wsparcie programowe i kształceniowe drużyn oraz podlegający mu namiestnicy i kształceniowcy; potrzebny jest instruktor zajmujący się organizacją pracy hufca, instruktor od promocji, czasami kwatermistrz. Wszyscy oni mogą wchodzić w różnych kombinacjach w skład komendy hufca. Niezbędne minimum to komendant, skarbnik i programowiec (wymagani przez przepisy obowiązujące w ZHP). Każdy z nich powinien przygotowywać się do objęcia funkcji komendanta. Każdy z nich równocześnie przygotowuje następców na swoją funkcję.

Oczywiście życie nie jest sielanką. Ludzie rezygnują, wyjeżdżają, chorują... i jeszcze z setki innych powodów wypadają ze służby. Tym bardziej jedyną gwarancją funkcjonowania środowiska harcerskiego jest istnienie grupy zmotywowanych instruktorów, którzy są w stanie wspierać pracę drużyn. I jeden człowiek ich nie zastąpi. A jeżeli jest grupa, to nie ma problemu z wyłonieniem kolejnych komendantów.

Podsumowując – wychowanie następcy w dzisiejszych czasach to nie praca z jednym wychowankiem, a raczej przygotowanie grupy liderów. Bo prowadzenie hufca to powinna być gra zespołowa.

RADZIMY SOBIE CZY NIE?

Powróćmy do pytania, które zadałem na początku: Czy hufce radzą sobie z realizacją postawionych zadań? Niektóre tak, niektóre nie. To wiemy. A które konkretnie nie dają rady – tego tak na pewno nie wiemy. A nawet jeżeli wiemy – to zwykle nic z tej wiedzy nie wynika. Bo cały czas nie mamy mechanizmu merytorycznej oceny hufca.

Po to, by utworzyć hufiec, trzeba mieć (w największym skrócie) 15 instruktorów i 10 drużyn. Zakładamy, że jeżeli hufiec ma choć minimalną liczbę drużyn i kadry – uda się zrealizować zadania, jakie stawia przed hufcem statut. A kiedy możemy odgórnie zawiesić samodzielne funkcjonowanie hufca? Wtedy, gdy zabraknie tych 10 jednostek i 15 instruktorów. Natomiast nie mamy w zwyczaju likwidować hufców, które nie kształcą, nie prowadzą prób, nie dają drużynom wsparcia metodycznego. Zresztą tak naprawdę nie wiemy, które hufce sobie nie radzą – arkusza samooceny hufca nie wypełnia co roku 20-25% hufców (zwykle tych najstarszych właśnie).

Nie mamy wszczepionego myślenia, że „jesteś tym, czym realnie jesteś”. Zmiana statusu hufca – który nie kształci, nie wspiera drużyn w pełnym zakresie – na przykład na związek drużyn, traktowana jest jako kara, coś złego. Podczas gdy może być to szansa na rozwój, a nie upadek. O tym szczegółowo w kolejnej części.

CZY POTRZEBUJEMY TERYTORIALNYCH ZWIĄZKÓW DRUŻYN?

W poprzedniej części obiecałem, że zastanowimy się, czy zawsze warto być hufcem. Ale zanim to zrobię – kilka słów na temat mitów i wiary w nadprzyrodzone siły płynące z tzw. harcerskiej góry.

NIKT WAS CUDOWANIE NIE UZDROWI

W waszym hufcu źle się dzieje? Brakuje kadry, sypie się wspólnota, brakuje pieniędzy? Piętrzą się trudności i nie jesteście w stanie sobie z nimi poradzić? Mam dla was złą wiadomość! Nikt w cudowny sposób nie uzdrowi waszego środowiska. Żadne decyzje Głównej Kwatery czy też Rady Naczelnej nie zmienią waszej sytuacji.

Często dostrzegam w wypowiedziach instruktorów takie marzenie i wiarę, że gdy coś się zmieni na poziomie centralnym lub chorągwi, zdecydowanie polepszy to sytuację ich środowisk. Powiedzmy sobie wprost – cud się nie zdarzy. Oczywiście rozwiązania prawne przygotowywane dla organizacji przez Radę Naczelną czy Główną Kwaterę mają znaczenie. Może się nam łatwiej lub trudniej działać. Ale pamiętajmy, że nasze władze są ograniczone przepisami państwowymi, co w dużym stopniu uniemożliwia na przykład zdecydowane cięcia w liczbie dokumentów, które wymagane są od drużynowego.

Co do chorągwi, to na pewno możemy od niej uzyskać wsparcie prawne i księgowo w zakresie fachowego nadzoru nad tym, co sami robimy w tym zakresie. Możemy i powinniśmy liczyć na wsparcie ze strony wspólnoty chorągwianej w kształceniu kadry – zarówno tej działającej na poziomie hufca (członkowie komendy, logistycy, promocja, kształceniowcy, namiestnicy), ale również drużynowych i szczerpowych. Możemy też liczyć na pomoc w sytuacjach kryzysowych (czego nikomu nie życzę). Jednak tak zwana "chorągiew" nie przyśle instruktorów, którzy na co dzień odciążą was i pomogą w bezpośredniej pracy z drużynami. Bo po prostu takimi instruktorami nie dysponuje.

PO CO NAM HUFIEC?

Na początku przypomnijmy, że misją ZHP nie jest zapewnienie istnienia struktury takiej jak hufiec w miejscowości „Iksowo”. A tym bardziej misją ZHP nie jest utrzymanie pięknej bazy hufca „Igrekowo” nad morzem. Misją jest wychowywanie młodego człowieka, czyli wspieranie go we wszechstronnym rozwoju i kształtowaniu charakteru przez stawianie wyzwań.

Gdzie wspieramy ten rozwój? W drużynach i gromadach. Kto go wspiera? Drużynowy przy pomocy zastępowych i przybocznych! Czyli co powinno być istotą pracy organizacji? Zapewnienie drużynowemu między innymi:

- właściwego przygotowania do pełnienia funkcji;
- wsparcia w szkoleniu młodej kadry, a w konsekwencji w wychowywaniu następcy;
- pomocy w organizacji obozu drużyny;
- wsparcia metodycznego w codziennej działalności drużyny;
- pomocy prawno-finansowej w prowadzeniu drużyny.

I to jest właśnie zadanie, które stoi przed wspólnotą hufcową. Czy tej pomocy i wsparcia udzieli hufiec mający siedzibę w miejscowości Iksowo czy w Igrekowie, ma drugorzędne znaczenie. Byle zrobił to skutecznie, a nie tylko teoretycznie. Jeżeli hufiec wszechstronnie nie wspiera drużynowych w ich pracy wychowawczej, to jego istnienie w zasadzie nie ma sensu.

Jeśli nasza wspólnota hufcowa nie jest w stanie zapewnić wszystkim drużynowym odpowiedniego wsparcia, to powinniśmy usiąść w gronie wszystkich instruktorów i zastanowić się, jaka sytuacja występuje w naszym przypadku:

- hufiec od lat jest niewydolny, a jego potencjał nie gwarantuje, by kiedykolwiek był w stanie zapewnić wsparcie drużynom;
- nasza wspólnota ma problem ze wsparciem dla drużyn, ale sądzimy, że jest to sytuacja przejściowa i możemy z tego wyjść – wielkość wspólnoty daje nam taką szansę;
- nasze problemy dotyczące wsparcia drużyn mają charakter wyrwykowy, mamy przejściowe problemy jedynie z niektórymi sferami wsparcia.

Przyjrzyjmy się tym poszczególnym sytuacjom.

NIE DAJEMY RADY

Drużyny nie otrzymują właściwej pomocy, co mocno wpływa na poziom ich pracy. Może to zmierzać do zamierania drużyn. Wielkość hufca jest taka, że zawsze mieliśmy problem ze znalezieniem instruktorów, którzy wspieraliby pracę drużynowych. Kadencyjność jest dla nas horrorem.

Moim zdaniem upieranie się przy tym, że jesteśmy samodzielnym hufcem, nie ma sensu. Jak najszybciej przestańmy nim być i znajdziemy sobie sąsiadów, którzy będą chcieli przyjąć nas do swojej wspólnoty i wesprzeć pracę naszych drużyn. W ten sposób uratujemy to, co najważniejsze – pracę wychowawczą w drużynach. Jednak w tym miejscu pojawia się problem, co z byłym hufcem, który przestaje istnieć. Jesteśmy co prawda za słabi na bycie hufcem samodzielnym, ale jakaś grupa instruktorów nadal istnieje, są tradycje wspólnej pracy i zespół ludzi, którzy jednak na miejscu mogą wesprzeć pracę drużyn. Poza tym do nowego hufca jest daleko, a sporo spraw najprostszych warto byłoby załatwiać na miejscu. Czy da się coś z tym zrobić? O tym za chwilę.

JEST ŹLE, ALE MOŻE BYĆ LEPIEJ

Tak do końca nie wiemy, jaka realnie jest nasza sytuacja. Nie zapewniamy drużynom pełnego wsparcia. Nie kształcimy kadry, nie można w naszym hufcu zdobyć stopnia podharcmistra. Musimy korzystać z pomocy zespołów chorągwianych. Ale do niedawna nasz hufiec „dawał radę”, jest potencjał do odbudowy zespołów.

To sytuacja, w której musicie szczerze sobie odpowiedzieć, czy dacie radę szybko, mobilizując wszystkie siły, udzielać pomocy drużynom. Jeżeli nie ma szansy na szybką odbudowę, wasz hufiec dość szybko może dojść do pozycji „trwale nie dajemy rady”. Przy okazji podupadnie kilka drużyn. Jeżeli więc nie jesteście w stanie szybko stanąć na nogi, pomyślcie o przyjęciu wsparcia z innego hufca. Albo na zasadzie wspólnych działań dwóch podmiotów (takie działania przewidują instrukcje dotyczące pracy

ZKK i KSI), albo zdecydujcie się na czasowe zawieszenia funkcjonowania jako hufiec. Być może łatwiej będzie odbudować się, działając w innym hufcu.

MAMY PROBLEM Z KOMPLETNYM WSPARCIEM

Mamy problem, ale jesteśmy dużym środowiskiem. Działa kilkanaście drużyn, co roku przybywa kilku, kilkunastu nowych instruktorów. Jednak brakuje nam kadry, która na poziomie hufca miałaby kompetencje do wszechstronnego wspierania kadry.

Niby jest dobrze, ale co pewien czas wypada nam jakiś element wsparcia. A to brakuje któregoś z namiestników, a to ZKK ma kłopoty z przeprowadzeniem kursu. Moim zdaniem trzeba do tego po prostu przywyknąć. Poza bardzo dużymi hufcami trudno zachować ciągłość we wszystkich zespołach. Takie sytuacje co jakiś czas będą się przydarzały.

TERYTORYALNE ZWIĄZKI DRUŻYN

Tak jak pisałem wcześniej, likwidacja hufca oznacza rozbitcie wspólnoty działającej na jakimś terytorium (gminy, kilku gmin czy nawet powiatu). Poza tym odsuwa od drużynowego przełożonego, od którego może otrzymać bieżącą pomoc. Jak poradzić sobie w takiej sytuacji, testowano przez wiele lat w Chorągwi Wielkopolskiej. W 1993 r. rozwiązano większość małych hufców działających wokół Poznania i utworzono wspólny Hufiec Poznań-Rejon. Niektóre z nich przekształcono w ośrodki, dzięki czemu likwidowane hufce pozostały wspólnotami zarządzanymi przez małe komendy. Ośrodek ukonstytuowano jako terytorialną wspólnotę podstawowych jednostek organizacyjnych ZHP: gromad, drużyn i kręgów oraz szczepów. Ośrodek był powołany na terenie jednej lub kilku gmin. Do zadań ośrodka należało między innymi: inicjowanie i koordynowanie wspólnych przedsięwzięć podstawowych jednostek, reprezentowanie wobec władz harcerskich i samorządowych, pomaganie drużynowym w przygotowaniu zastępowych i innych funkcyjnych, dbanie i wzbogacanie bazy materialnej ośrodka, wspieranie organizacji obozów. W kompetencjach hufca pozostało kształcenie kadry, zarządzanie finansami, organizacja wspólnych przedsięwzięć programowych, wsparcie metodyczne itp. Ośrodkami zarządzali komendanci (mianowani przez komendanta hufca na wniosek zjazdu ośrodka) przy pomocy zastępców i kwatermistrzów. Opisane rozwiązanie zostało przyjęte w przepisach obowiązujących w ZHP w 2004 r. jako terytorialne związki drużyn (popularnie zwane gminnymi związkami drużyn). Niestety, nowa instrukcja z roku 2016 wyeliminowała możliwość ich tworzenia.

Moim zdaniem warto byłoby pomyśleć o tym, by wspierać te środowiska, które nie czują się na siłach, by być samodzielnym hufcem, ale nadal chcą tworzyć wspólnotę terytorialną na terenie np. gminy lub powiatu. Również przez rozwiązania prawno-instytucjonalne. W końcu po pewnym czasie ośrodki mogą ponownie stać się prężnie działającymi hufcami. Przykładem jest Hufiec Mosina – przekształcony w ośrodek jesienią 1993 r. Przez 24 lata funkcjonował w ramach Poznania-Rejonu. W styczniu 2017 r. Ośrodek Mosina przekształcił się na powrót w samodzielny Hufiec Mosina.

CZAS NA PODSUMOWANIE

Hufiec ledwie zipie, a my już wiemy, że żadna cudowna pomoc „z góry” nie nadejdzie. I co mamy zrobić? Przede wszystkim realnie zdiagnozować, na co nas stać. Nie okłamujmy się w tej analizie! Nie zawsze środowisko stać na to, by być samodzielnym, czyli żeby być hufcem. Nic złego w tym, że przez jakiś czas (rok, kilka lat, a może kilkanaście albo nawet kilkadziesiąt) nasza wspólnota nie będzie hufcem. Bo naszym celem jest funkcjonowanie dobrych drużyn, które otrzymują pełne wsparcie, a nie trwanie wspólnoty hufcowej. Tak więc jeżeli obecnie wszystko, na co nas stać, to związek drużyn, to nie udawajmy, że jest inaczej.

Dający do myślenia jest przykład sąsiadującego z moim Hufca Września. W 2000 r. dokonano próby reaktywowania hufca (który nie funkcjonował od 1994 r.) na zasadzie rewolucyjno-powstaniowej, czyli romantycznej. Zarówno władze chorągwi, jak i instruktorzy z Wrześni uznali, że w stosunkowo dużym, powiatowym mieście, w którym hufiec był „od zawsze”, musi on istnieć. Zmobilizowali się instruktorzy, zmobilizowała się komenda chorągwi. Pozyskano młodą kadre, otwarto kilkanaście nowych prób instruktorskich, zorganizowano nowe drużyny. Po trzech latach wszystko zawaliło się z wielkim hukiem. Po tej spektakularnej porażce we Wrześni pozostała jedna drużyna. I rozpoczął się proces odbudowy, tym razem żmudny, metodyczny – „pozytywistyczny”. Zajął on prawie 10 lat. Drużyna, szczep „Wrzos”, zbudowany na jego bazie gminny związek drużyn i finalnie hufiec (reaktywowany ponownie w sierpniu 2011 r.). I teraz Hufiec Września to jeden z najlepszych hufców w chorągwi!

W opowieści o Wrześni padło magiczne słowo „szczep”. Czy może być kluczem do sukcesu? O tym napiszę w następnej części.

SZCZEPY CZY GNIAZDA?

Temat szczepów wzbudza w naszej organizacji dużo namiętności. Zwolennicy szczepów widzą w nich rozwiązanie wielu bolączek trapiących ZHP, przeciwnicy zaś – ograniczenie wychowawczej swobody drużynowego. Zanim napiszę, co ja o tym myślę, proponuję pewną dawkę wiedzy.

SKĄD SIĘ WZIĘŁY SZCZEPY?

Skąd się wzięły szczepy? Powstały w naturalny sposób w latach 30. XX wieku w okresie gwałtownego rozwoju liczebnego ZHP. Miało to związek z rozwojem grup metodycznych: zuchów i wędrowników. Początkowo zarówno zuchy (a wcześniej wilczki), jak i wędrownicy, działali w gromadach najczęściej „podpiętych” do drużyn harcerskich (istniały również gromady samodzielne, traktowane jak drużyny). Gromadami kierowali wodzowie, zwykle o kompetencjach zbliżonych do przybocznych (prowadzenie gromady pod opieką metodyczną instruktora).

Z czasem gromady prowadziły coraz bardziej rozbudowaną działalność, zwiększała się też liczba ich członków. Szkolono również instruktorów wyspecjalizowanych na przykład w działalności zuchowej (w 1933 r. powstała szkoła instruktorów zuchowych w Nierodzimiu). Na czele gromad coraz częściej stawali instruktorzy. Dlatego zaczęły przekształcać się: gromady zuchowe w drużyny zuchowe, a gromady wędrownicze (skautów) w drużyny wędrownicze (skautów).

I w tym momencie powstała potrzeba ogarnięcia pracy takiej, tworzącej ciąg wychowawczy, „wielkiej drużyny” i zapewnienia właściwego poziomu współpracy i koordynacji działań wychowawczych na poszczególnych etapach. Tak narodziła się idea szczepów.

Równocześnie myślano o stworzeniu struktury, która połączyłaby drużyny działające w jednej miejscowości, osiedlu, posiadające tę samą harcówkę albo działające pod opieką tego samego KPH. Był też pomysł, aby wspólne działanie mogło łączyć drużyny męskie i żeńskie działające na tym samym terenie (należały one do różnych hufców – męskich i żeńskich). Taki twór pod nazwą „gniazdo” postulował m.in. Stanisław Sedlaczek.

Ostatecznie we wrześniu 1938 r. w Organizacji Harcerzy oficjalnie uregulowano sprawę szczepów. Zgodnie z nowymi przepisami szczep mogły powołać drużyny tworzące ciąg wychowawczy: drużyna zuchów, drużyna harcerzy i drużyna skautów (pod nazwą skauci przed wojną funkcjonowali późniejsi wędrownicy). Dopuszczono istnienie szczepu również na bazie co najmniej dwóch drużyn harcerzy (równoległych) działających w jednej szkole. Równocześnie nie udało się przed wojną zdefiniować oficjalnie gniazda. Dlatego w ZHP pod nazwą „szczep” zaczęły działać równolegle: szczepy – wielkie drużyny (nazywam je tradycyjnymi) i szczepy – gniazda.

GENEZA DZISIEJSZYCH PROBLEMÓW

Zamęt w systemie szczebowym powstał w latach 60. i 70. XX wieku. ZHP na życzenie władz PRL dążył do umasowienia organizacji, co zaowocowało zmianą w strukturze hufców. Zamiast kilkunastu-kilkudziesięciu drużyn hufce miały ich czasem ponad sto. Taka liczba drużyn uniemożliwiała bezpośrednią pracę z drużynowymi. Pojawiła się potrzeba zaistnienia obowiązkowego szczebla pośredniego w postaci szczebów. W tej sytuacji nie były to już szczepy – wielkie drużyny, lecz praktycznie wyłącznie szczepy – gniazda, skupiające różnorodne drużyny działające w jednej szkole. Powstały zatem osobne szczepy starszoharcerskie w szkołach ponadpodstawowych, a nawet szczepy zuchowe w większych szkołach podstawowych.

W latach 70. szczebowi-nauczyciele otrzymali w szkołach zniżki godzin, stając się często harcerzami odpowiedzialnymi za zarządzanie drużynami, a nie współdziałającymi w wychowaniu harcerzy. Komendy hufców często zaprzestawały pracy z drużynowymi, ograniczając się do zarządzania drużynami przez komendantów szczebów. W istotnym stopniu wpłynęło to na marginalizację pozycji drużynowego. Gdy w latach 80. Związek urealnił swoją liczebność, w wielu środowiskach zlikwidowano szczepy jako, wydawało się, zbędne przeszkody na drodze drużynowej – komenda hufca. Ta tendencja wzmocniła się jeszcze w latach 90.

DZISIEJSZE SZCZEPY

W pierwszych latach XXI w. na jeden hufiec przypadało statystycznie 1,5 szczebu. To oznaczało, że szczeb stał się niszową strukturą obecną tylko w niektórych hufcach. Szczeb, który w okresie międzywojennego rozkwitu harcerstwa stał się najciekawszym „wynalazkiem” w zakresie organizacji wychowania harcerskiego, okazał się po latach dla wielu instruktorów balastem, a nie szansą na lepszą pracę drużyn.

Na szczęście w ostatnich latach liczba szczebów cały czas się zwiększa. Bo szczeb to struktura bardzo nam potrzebna – szczególnie w dzisiejszych czasach, gdy mamy ogromny problem z „przytrzymaniem” drużynowego na funkcji. Szczeb to również stabilizator struktury i miejsce kształtowania się kadry, która w przyszłości może pokierować hufcem.

Mamy jednak w ZHP cały czas występujące równoległe dwa rodzaje szczebów. Są one od siebie wyrażenie różne. Pierwszy z nich to najbardziej rozpowszechniony szczeb – gniazdo. Działają w nim drużyny połączone wspólnym miejscem pracy (miasteczko, osiedle, szkoła, harcówka), posiadają zwykle wspólne barwy (choć nie zawsze), czasami wspólną obrzędowość i nierzadko wspólny sprzęt (szczególnie namiotowy – niezbędny do zorganizowania obozu). Drużyny w takim szczebie – gnieździe są najczęściej równoległe do siebie, a ciąg wychowawczy zachowany, ale równocześnie skomplikowany.

Szczeb tradycyjny – wielka drużyna to ciąg wychowawczy kolejnych drużyn, przez które przechodzi członek szczebu (GZ, DH, DSH, DW). Takie szczepy najczęściej mają wspólne barwy, numerację, a nawet bohatera, bowiem rozwinęły się z jednej drużyny macierzystej. Szczebowy ma zwykle szersze uprawnienia od komendanta szczebu – gniazda, gdyż koordynuje pracę wychowawczą wszystkich drużyn. Dlatego paradoksalnie szczebom tradycyjnym bliżej jest do drużyn wielopoziomowych niż do szczebów – gniazd.

Mamy jeszcze bowiem w ZHP drużyny wielopoziomowe tak duże, że od szczebów tradycyjnych różni je jedynie nazwa. Tak jak szczepy działają w grupach wiekowych (osobno zuchy, osobno wędrownicy). Jednak poszczególnymi poziomami nie kierują drużynowi, lecz przybocznicy. Osobiście uważam taką strukturę za gorszą od szczebu (ze względu na rozwój kadry instruktorskiej). Jednak w pewnych sytuacjach drużyny wielopoziomowe mogą świetnie uzupełniać system szczebowy, szczególnie na terenach, gdzie powołanie szczebu ze względu na szczupłość kadry lub liczbę harcerzy jest niemożliwe (np. tereny wiejskie).

JAKICH SZCZEPÓW CHCEMY W ZHP?

Oczywiście mojemu sercu najbliższy jest szczep typu wielka drużyna. W Hufcu Gniezno udało się nam przekształcić wszystkie szczepy-gniazda w szczepy-drużyny. Nastąpiło to w sposób naturalny w ciągu 10 lat, bo przykład działania szczepu tradycyjnego był po prostu atrakcyjny dla innych. Jestem zwolennikiem takiego szczepu szczególnie w dzisiejszych realiach, gdy mamy dużą rotację młodych drużynowych. Szczepowy odpowiedzialny za zachowanie ciągu wychowawczego ma szansę mocno podnosić poziom pracy wychowawczej w drużynach prowadzonych przez drużynowych nawet z małym stażem. Ale tak jak już wyżej zaznaczyłem, drużyny wielopoziomowe mają również swoją rolę do odegrania. Szczególnie że w wielu przypadkach są pomostem do utworzenia w przyszłości szczepu (po przygotowaniu odpowiedniej liczby kadry instruktorskiej).

Dla mnie główną zaletą szczepu tradycyjnego, jak i drużyny wielopoziomowej, jest silne oparcie się na pracy zastępów. Bo właśnie zastępy wyrastające z szóstek zuchowych i później dorodziejące w kolejnych drużynach, aż do zastępu wędrowniczego w drużynie wędrowniczej, są niezbędnym elementem pracy wychowawczej w tradycyjnym szczepie.

Oczywiście szczepy-gniazda mają też swoje zalety. Przede wszystkim ze względu na o wiele luźniejszą strukturę mogą lepiej wyzwolić kreatywną twórczość młodych instruktorów, którzy w każdej chwili mogą powołać nową drużynę i ukształtować ją według swoich marzeń i pomysłów wychowawczych. Likwidacja drużyny w przypadku braku kadry też jest łatwiejsza (przekazanie harcerzy lub zuchów do równoległej działającej w szczepie jednostki). Taki szczep jest bardziej odpowiedni, gdy chcemy zapewnić wsparcie drużynom dotąd samodzielnym. Bo wsparcie płynące z komendy hufca i zespołów hufcowych jest czasami bardziej „odległe” i niewystarczające dla niedoświadczonych drużynowych.

CO POWINIŚMY ZROBIĆ?

Przede wszystkim przestańmy mylić szczepy tradycyjne z gniazdami. Wymagają innego wsparcia w swojej działalności, a przede wszystkim innego kształcenia szczepowych. Kadra instruktorska powinna dobrze orientować się w tym, jakie istnieją rozwiązania organizacyjne dotyczące szczepów. Po to, by mądrze wybrać taką strukturę, która w ich środowisku działania będzie skutecznie wspierała wychowawczą działalność drużyn. Trzeba pomyśleć o kształceniu drużynowych wielopoziomowych na dodatkowych kursach/warsztatach doskonalących (poza kursami metodycznymi). Może razem ze szczepowymi, skoro drużyna wielopoziomowa w działaniu jest tak podobna do tradycyjnego szczepu. Trzeba uprzystępnąć kursy, warsztaty dla szczepowych, bo obecnie nie jest łatwo takie szkolenie znaleźć.

Propagować, to znaczy skutecznie docierać z informacją oraz z kształceniem do komend hufców i do zainteresowanych instruktorów, którzy chcą pracować w szczepach.

Może to dla wielu być myśl bardzo radykalna, ale dla mnie jednym z głównych celów organizacji powinno być ograniczenie do minimum w ciągu kilku lat liczby drużyn samodzielnych na rzecz rozwoju szczepów i drużyn wielopoziomowych. Program wspierania szczepów i zastępów w ZHP powinien być moim zdaniem osią realizacji strategii rozwoju ZHP, której ostatecznym efektem będzie 100% drużyn w pełni metodą harcerską.

TAK ZWANA "GÓRA"

W tej części kilka obserwacji chciałbym poświęcić temu, co często nazywamy „górami”. Dla przeciętnego instruktora działającego we wspólnocie hufcowej wszystko, co powyżej, to jakieś mityczne władze paradujące ze złotymi sznurami czy jeszcze bardziej legendarnymi sznurami skórzanymi. Lubimy obarczać „górze” odpowiedzialnością za wszystkie niepowodzenia organizacji... i czasami mamy trochę

racji. W końcu to, jak działa organizacja, w dużej mierze zależy od rozsądnych (lub mniej rozsądnych) decyzji jej władz. Problem w tym, że tych władz jest dużo. Dlatego decyzje podjęte przez jedne władze często mogą być kontestowane lub po prostu niezrozumiane przez inne władze. Do tego dochodzą różne wizje harcerstwa w różnych środowiskach... Ale mieliśmy rozmawiać o strukturze...

SKĄD SIE WZIĘŁY CHORĄGWIE

Tak jak już pisałem wcześniej, chorągwie są naturalnym tworem. Powstały w pierwszych latach istnienia ZHP (1919–1920) i od początku miały związek z podziałem administracyjnym kraju. Zazwyczaj ich granice w dużym stopniu pokrywały się z granicami województw, co ułatwiało współpracę komend chorągwi z władzami samorządowymi, administracją rządową i zarządami innych organizacji działającymi na szczeblu wojewódzkim.

W końcu lat 30. było 16 województw (i Wolne Miasto Gdańsk), w których działało 17 chorągwi harcerzy i 15 chorągwi harcerek. Na wschodzie kraju chorągwie obejmowały więcej niż jedno województwo (np. Chorągiew Lwowska obejmowała obszar województw: lwowskiego, stanisławowskiego i tarnopolskiego). W Polsce zachodniej zdarzało się, że działały dwie chorągwie męskie w jednym województwie. W przedwojennym ZHP obecne zadania chorągwi podzielone były pomiędzy komendy chorągwi i zarządy okręgów.

W 1947 r. połączono chorągwie męskie i żeńskie i od tego czasu mamy jednolitą strukturę dla wszystkich drużyn. Zresztą w latach 60-tych rozpoczął się proces przechodzenie z drużyn męskich i żeńskich na koedukacyjne, których do dzisiaj jest zdecydowana większość. W latach 1957–1975 działało 19 chorągwi w 17 województwach (w województwie warszawskim – Chorągiew Warszawska i Mazowiecka, a w łódzkim – Chorągiew Łódzka i Ziemi Łódzkiej).

Wielkie trzęsienie ziemi w strukturach organizacji przyniosła dopiero reforma administracji Polski z 1975 r. ZHP został podzielony na 49 chorągwi analogicznie do podziału Polski na województwa. Doprowadziło to do podziałów środowisk tworzących wspólnoty regionalne od 60 lat. Przy okazji podzielono hufce na gminne, rozbijając w ten sposób również wspólnoty lokalne. Było to związane z ogromną liczbą członków ZHP (ponad trzy miliony). Na początku lat osiemdziesiątych wraz z urealnieniem liczby harcerzy zezwolono na łączenie hufców. Natomiast 49 chorągwi działało do początku lat 90-tych. Wtedy zaczęto łączyć małe chorągwie, odtwarzając dawne struktury regionalne. Proces ten trwał aż do 1999 r., gdy w naszym kraju przeprowadzono reformę administracyjną i utworzono 16 województw samorządowych. W 16 województwach działa obecnie 17 chorągwi ZHP (w województwie mazowieckim dwie – Chorągiew Stołeczna i Chorągiew Mazowiecka).

DYLEMATY

Proces tworzenia chorągwi w latach 90. miał dwa wymiary. Po pierwsze wracano do dawnych struktur. Ale przede wszystkim brakowało ludzi i pieniędzy. Tak po prostu. Potrzebne było uproszczenie struktury. Na poziomie zarządów hufców nauczono się radzić sobie bez finansowej kroplówki z budżetu państwa, choć często działało się to kosztem niewypełniania zadań stawianych przed hufcami przez statut. Na poziomie chorągwi radzono sobie gorzej. Szczególnie, że z wielu zadań nie można było zrezygnować, np. tych z obszaru księgowości. Niektóre chorągwie popadły w długi. Wiele z nich bardzo zaniedbało wspieranie hufców w zakresie pracy z kadrą.

Od początku lat dwutysięcznych coraz częściej pojawiał się postulat likwidacji szczebla chorągwanego. Podnoszono go w dyskusjach instruktorskich, na szkoleniach i konferencjach. Dla wielu osób likwidacja chorągwi była niezbędnym warunkiem jakichkolwiek pozytywnych zmian w organizacji i szansą na rozwój. Niestety, w tych dyskusjach nie udało się nigdy przekroczyć progu publicystyki. Nikomu nie udało się opisać alternatywnego modelu organizacji. Takiego ze szczegółowym określeniem

zadań poszczególnych części struktury. A dopóki nie mamy takiego modelu, to tak naprawdę nie wiemy, komu bez chorągwi byłoby lepiej.

Istnienie lub nie chorągwi zależy moim zdaniem od tego, jak zaprojektujemy hufce. Jeżeli hufców byłoby 100 lub mniej, to można by pomyśleć o likwidacji chorągwi i wspieranie hufców pozostawić Głównej Kwaterze. Na poziomie regionalnym trzeba by zapewne pozostawić jedynie centra finansowo-rozliczeniowe. Wymagałoby to jednak zupełnej zmiany i nowego określenia idei hufca, na co na razie chyba się nie zanoszą.

DLACZEGO CHORAĞWIE SĄ POTRZEBNE

Jak dla mnie istnienie struktury funkcjonującej na poziomie województwa jest niezbędne. Jest to bowiem poziom działania organizacji, który daje realną szansę na wspieranie pracy hufców. Tego moim zdaniem nie da się robić z poziomu Głównej Kwatery.

Co powinno odbywać się na poziomie wojewódzkim?

- Kształcenie kadry – na poziomie hufca jesteśmy w stanie kształcić co najwyżej drużynowych (i to nie wszystkich metodyk). Kształcenie szczebowych, kadry programowo-metodycznej, kształceniowców, członków komend musi być realizowane przez wyspecjalizowane zespoły chorągwiane. Podobnie jak kreowanie nowej kadry harcmistrzowskiej przez chorągwiane komisje stopni instruktorskich.
- Bieżąca pomoc i nadzór nad działaniami hufców, w tym pomoc w odbudowie hufców.
- Zawodowa księgowość wspierająca osoby, które w hufcach społecznie i często absolutnie amatorsko zajmują się bieżącym rozliczaniem działań drużyn (pod pojęciem „amatorsko” mam na myśli osoby, które nie mają związków zawodowych z księgowością).
- Pomoc prawna zarówno w codziennym działaniu, jak i w sytuacjach kryzysowych.
- Wsparcie drużyn w wychowaniu regionalnym, które powinno stanowić podstawę budowania patriotyzmu lokalnego.
- Reprezentowanie ZHP przed władzami i instytucjami działającymi na poziomie wojewódzkim. Szczególnie ważne są dobre kontakty z kuratoriami oświaty, które na mocy przepisów państwowych są naszym partnerem w zakresie organizacji HAL i HAZ.
- Pozyskiwanie finansów (duże granty, na których zdobycie nie ma szans pojedynczy hufiec).

I na końcu jeszcze jedno bardzo ważne zadanie, z którego czasami nie zdajemy sobie sprawy. Poziom wojewódzki to miejsce wykuwania kadr do zarządzania całą organizacją. To tu powinno się zdobywać niezbędne doświadczenie, które można później wykorzystać do pracy w centralnych władzach i zespołach naszego Związku.

DYSKUSJE O STRUKTURZE

Jak widać, zadań jest mnóstwo i są one bardzo ważne dla prawidłowego funkcjonowania hufców. Przy czym nie wypisałem wszystkich działań, które podejmujemy na tym szczeblu, starałem się skupić tylko na najważniejszych, niezbędnych. Napisałem „poziom wojewódzki”, a nie władze chorągwi, bo zupełnie otwartą sprawą pozostaje to, jak strukturę zaprojektować. W ostatnich latach dyskusje, jakie prowadziliśmy w Związku, dotyczyły przede wszystkim dwóch tematów.

Pierwszym z nich jest rozdzielenie działalności gospodarczo-finansowo-księgowej od działalności wychowawczej. W pierwszych latach funkcjonowania ZHP osobno działały chorągwie (wtedy męskie i żeńskie), zajmujące się wspieraniem działalności wychowawczej, a osobno okręgi (wspólne dla organizacji męskiej i żeńskiej), zajmujące się sprawami gospodarczo-finansowymi. Taką strukturę przyjęła też, wzorując się na przedwojennym ZHP, Związek Harcerstwa Rzeczypospolitej. W ZHP mamy od wielu lat komendy chorągwi, które zajmują się wszystkimi zadaniami. Pojawiają się jednak głosy optujące za takim rozdzieleniem. Niestety, jak dotąd w debacie instruktorskiej nie pojawił się projekt konkretnych

zapisów konstytuujących taki model funkcjonowania na poziomie wojewódzkim. W związku z tym trudno odnieść się do tego, czy byłby to sensowny zabieg.

Drugim problemem, o którym dyskusja trwa od lat, jest zawodowy i społecznikowski wymiar zarządzania chorągwiemi. Na poziomie chorągwi, podobnie jak i w GK ZHP, część zadań musi być wykonywana przez osoby zatrudnione w organizacji. Zwykle są one członkami komend chorągwi. Takie osoby zazwyczaj dążą do ustabilizowania swojej pracy zawodowej, co niestety nie zawsze idzie w parze z podnoszeniem jakości pracy. Po to, by zrównoważyć wpływ na zarządzanie kadry zawodowej i społecznej, na poziomie centralnym i chorągwi stworzono dwie władze: rady podejmujące najważniejsze decyzje i komendy na co dzień zarządzające organizacją. Teoretycznie system ten jest bardzo dobry: rady programują działanie, komendy wykonują. Niestety, w praktyce bywają z tym ogromne problemy.

Słabym ogniwem jest sposób wybierania rad i komend. Obydwie te władze pochodzą z wyboru dokonywanego przez zjazdy. Zdarza się, że wizje organizacji, jakie reprezentują członkowie tak wybranych rad i komend, są zupełnie odmienne. Wtedy łatwo o sytuacje konfliktowe i brak współpracy w zarządzaniu organizacją. Od wielu lat postuluje się, by to rady powoływały składy komend i w ten sposób zharmonizowały system kierowania. Myślę, że to rozwiązanie mogłoby w prosty sposób usprawnić zarządzanie w ZHP.

CENTRALA ORGANIZACJI

Centrala naszej organizacji to kombinacja władz naczelnych (RN, CKR, NSH i GK ZHP) i wyspecjalizowanych zespołów zadaniowych (stałych lub projektowych). W sumie to grupa kilkuset instruktorów, którzy zaspokajają potrzeby związane z kierowaniem stutysięczną organizacją. Oczywiście większość z nich to osoby na co dzień działające w swoich macierzystych chorągwiach i hufcach, dla których działalność na szczeblu centralnym to tylko uzupełnienie podstawowej służby instruktorskiej we własnych środowiskach.

Nie sposób byłoby w ramach tego artykułu przedstawić wyczerpująco, jakie zadania stoją przed władzami i zespołami na szczeblu centralnym oraz na jakie problemy napotykają. Wymagałoby to osobnego, bardzo rozbudowanego tekstu. Chciałbym w tym miejscu napisać o jednej bardzo ważnej dla mnie kwestii. Tak jak wspomniałem, dla sprawnego działania organizacji niezbędne jest wciąganie do działań na szczeblu centralnym instruktorów z całej Polski. Niestety, aktywność we władzach/zespołach centralnych wiąże się z koniecznością wyjazdów do Warszawy. Taki wyjazd to nie tylko kwestia kosztów finansowych, to również czas (którego nam wszystkim bardzo brakuje) poświęcany na podróż. Czasami łączny czas podróży jest dłuższy niż długość spotkania zespołu. Moim zdaniem czas na generalne zmiany. Warto, by ZHP zainwestował w zaawansowane systemy komunikacyjne umożliwiające wieloosobowe telekonferencje. I myślę o systemach bardziej zaawansowanych od pocziwego skype, już dzisiaj wykorzystywanego przy wielu okazjach. Myślę, że sala do spotkań wyposażona w odpowiedni sprzęt powinna znaleźć się w GK i komendzie każdej chorągwi. Tego wymaga od nas XXI wiek. I harcerska oszczędność – bo pieniądze zainwestowane w taki sprzęt zwróciłyby się pod postacią malejących kosztów podróży. A zaoszczędzony czas kadry jest po prostu bezcenny.

Powyższy akapit powstał w 2019 roku. Kilka miesięcy później przyszła pandemia i przeorała nasze widzenie działania organizacji. Okazało się, że możliwe jest działanie "przez Internet". Wiosną 2020 roku współorganizowałem chyba pierwszą w ZHP konferencję instruktorską robioną całkowicie na platformie Teams. Realizację mojego postulatu wymusiło życie...

Na tym kończę moje rozważania o strukturze ZHP. Jednak jest jeszcze jedna część. Można w niej przeczytać o tym, jak moim zdaniem nasz Związek mógłby być lepiej zorganizowany. I uprzedzam – tekst ten nie będzie wskazany dla osób o „słabszych nerwach”, bardzo przywiązanych do dzisiejszego kształtu organizacji.

MOJA WIZJA PRZYSZŁOŚCI

(do czytania wyłącznie przez osoby o mocnych nerwach ;-)

W pięciu poprzednich częściach rozważań chciałem zwrócić uwagę na to, jakie problemy, ale i czasami niewykorzystane możliwości, tkwią w strukturze ZHP. Na koniec cyklu „jazda bez trzymanki”, czyli MOJA wizja naszej wspaniałej organizacji. Osoby ze słabszymi nerwami i po zawale, a przede wszystkim przywiązane do rozwiązań istniejących „od zawsze”, uprzejmie proszę o nieczytanie tego tekstu.

PODSTAWA – SZCZEPY

Według mnie podstawą do działania wychowawczego organizacji powinny być nie drużyny, ale szczepy – i to w miarę możliwości w tradycyjnym wydaniu (czyli szczep = wielka drużyna). Przez szczep rozumiem strukturę zapewniającą rozwój naszych wychowanków w jednym środowisku harcerskim i w jednym ciągu wychowawczym od zucha do wędrownika/instruktora. Widzę tu około 100-osobowe szczepy lub tam, gdzie nie jest możliwe działanie szczepów (głównie tereny wiejskie/małomiasteczkowe), drużyny wielopoziomowe.

Dlaczego chciałbym, by tak było, co nam to daje:

- naturalne ciągi wychowawcze, nie tylko doprowadzające młodych ludzi do dorosłości, ale też sprawnie kreujące nową, młodą kadre;
- skupienie w jednej jednostce większej liczby kadry, która wzajemnie się wspiera, co sprzyja dłuższemu pełnieniu funkcji przez drużynowych (co najmniej 3 lata);
- tam, gdzie drużynowi są bardzo młodzi i nie udaje się ograniczyć szybkiej rotacji na tej funkcji, starszy wiekiem szczepowy (przynajmniej podharc mistrz) powinien gwarantować wysoki poziom metodyczny pracy wychowawczej w drużynach i w całym szczepie.

Szczepowi to grupa instruktorów z jednej strony już doświadczonych wychowawczo i na bieżąco pracujących z harcerzami, a równocześnie patrzących na organizację z perspektywy kilku drużyn, wszystkich grup wiekowych. Dlatego moim zdaniem są to osoby, które w decydującym stopniu powinny wpływać na kształt Związku. Najważniejsze władze ZHP na poziomie chorągwi i całej organizacji – czyli zjazdy chorągwi i zjazdy ZHP – to nie powinny być gremia składające się z wybieranych delegatów, lecz po prostu zgromadzenia wszystkich szczepowych. Jeżeli technicznie nie byłoby możliwości zgromadzenia wszystkich szczepowych, to mogliby oni w swoim gronie wybrać delegatów w stosunku jeden delegat na dwóch lub trzech szczepowych. Dodatkowo zasada powinna być taka, że w miarę możliwości reprezentowany jest każdy hufiec ZHP.

Szczepowy, który kieruje jednostką, w której działają członkowie ZHP ze wszystkich grup wiekowych i jest ich co najmniej 60/70 (oczywiście te wartości graniczne są do przemyślenia) ma pełne prawa wyborcze do udziału w zjazdach chorągwi i ZHP. Być może taki sam status powinni mieć też drużynowi, których drużyny wielopoziomowe spełniają te kryteria.

HUFIEC SŁUŻĄCY WYŁĄCZNIE DRUŻYNOM I SZCZEPOM

Na poziomie hufca szczepowi oraz drużynowi drużyn wielopoziomowych stanowić powinni stałą radę, której zadaniem byłoby wspieranie i konsultowanie działań komendy hufca (być może powinni przyjmować najważniejsze dokumenty – plan pracy i budżet). Skład rady zmieniałby się cały czas wraz z podejmowaniem funkcji przez nowe osoby i odchodzeniem z funkcji.

Głównym zadaniem rady byłoby pilnowanie, aby wspólnota hufcowa i jej „instytucje” realizowały przede wszystkim zadania dotyczące wspierania drużynowych. Każdy drużynowy powinien mieć dostęp do:

- przeszkolenia kandydatów na zastępowych na kursie organizowanym przez szczep lub przez hufiec;
- kursu przewodnikowskiego, na który może wysłać swoich przybocznych, realizowanego przez jego hufiec lub przez grupę hufców posiadających wspólny ZKK;
- kursu drużynowych odpowiedniej metodyki realizowanego na poziomie hufca, grupy hufców lub chorągwi;
- metodyka (namiestnika) – doświadczonego instruktora, który na bieżąco wesprze drużynowego w rozwiązywaniu problemów, oceni jego pracę i przekaże informację zwrotną;
- KSI, która pomoże jemu i jego przybocznym w zdobywaniu kolejnych stopni instruktorskich (przewodnika i podharcymistrza);
- finansistów (w szczepie lub hufcu), którzy pomogą mu pozyskać środki i rozliczyć pod względem finansowym prowadzone przedsięwzięcia;
- sprzętu (zapewnianego na poziomie szczepu lub hufca), który pomoże mu w realizacji ciekawego i różnorodnego programu wychowawczego.

Jeżeli wspólnota hufcowa nie jest w stanie zapewnić drużynowemu takiego wsparcia (chodzi o trwałą niemożność, a nie chwilowe kłopoty), jest przekształcana w terytorialny związek drużyn i wchodzi w skład hufca, który jest w stanie zapewnić wsparcie drużynowym. Jeżeli związkowi drużyn uda się pozyskać i przygotować do pracy kadrę niezbędną do wsparcia drużynowych, może usamodzielnic się jako hufiec.

Zjazd hufca odbywa się co dwa lata i wybiera komendę hufca. Poza tym wybiera zespół/komisję rewizyjną (niekoniecznie pod tą nazwą), która głównie zajmuje się ewaluacją pracy hufca. W tym zakresie współpracuje stale z komendą hufca i radą szczepowych.

W mojej wizji hufce to najważniejszy element struktury organizacyjnej ZHP. Istnienie silnych, samodzielnych wspólnot hufcowych powinno być stałą troską wszystkich władz ZHP.

Co należałoby zrobić:

- wymagać od hufców wypełniania statutowych zadań;
- przekształcać hufce w związki drużyn wszędzie tam, gdzie nie wypełniają swojej roli, dając szansę na polepszenie działalności i uzyskanie z powrotem statusu hufca;
- oceniać i nagradzać najlepsze hufce, promować te hufce i ich kadrę jako wzorce dla całej organizacji;
- szczególnie nagradzać hufce, które opiekują się związkami drużyn, a najbardziej wtedy, gdy pomogły powrócić związkowi drużyn do statusu samodzielnego hufca;
- rozwijać szkolenia podstawowe i doskonalące dla komend hufców.

Á propos nagradzania – mała dygresja: moim zdaniem powinno się doceniać i nagradzać również zespoły, a nie tylko pojedynczych instruktorów. W moim odczuciu harcerskie wychowanie w dzisiejszych czasach to gra zespołowa, a nie występy solistów.

ODCHUDZENIE WŁADZ CHORĄGWI

Na poziomie chorągwi powinniśmy skupić się na realnym wspieraniu szczepów i hufców, a nie na mnożeniu władz. Ważniejsze są od nich zespoły robocze, wykonujące konkretne zadania (referaty metodyczne, zespoły kadry kształcącej/szkoły instruktorskie, harcmistrzowskie KSI, zespoły finansowo-księgowo i prawno-organizacyjne). To w nich powinni się realizować instruktorzy na poziomie chorągwi. Kluczowe zadanie wykonuje chorągwiany zespół kadry kształcącej prowadzący szkolenia kadry oraz KSI prowadząca próby harcmistrzowskie. Te dwa zespoły powinny działać w ścisłej współpracy. Referaty metodyczne dbają o właściwy poziom wsparcia metodycznego dla drużynowych. Dbają o to, by wszystkie drużyny działały zgodnie z metodą harcerską. Zespół finansowo-księgowy, działający pod kierunkiem skarbnika chorągwi, poza rozliczaniem finansowym zespołów chorągwianych wspiera hufce w prowadzeniu rozliczeń oraz pozyskuje i rozlicza środki z grantów i innych źródeł (głównie służą one do

pracy z kadra). Zespół prawno-organizacyjny wspiera szczepy w organizacji obozów oraz zapewnia wsparcie dla komend hufców w zakresie prawnym. Każdy instruktor hufca wspierający bezpośrednio drużyny ma na poziomie chorągwi zespół/instruktora, który jest w stanie służyć mu radą i pomocą (szczególnie, gdy problemy przekraczają jego kompetencje).

Zjazd chorągwi powinien zbierać się co dwa lata:

- w zjeździe uczestniczą wszyscy szczepowi i hufcowi z terenu chorągwi;
- zjazd ustala zadania dla wspólnoty chorągwianej i władz na najbliższe dwa i cztery lata;
- zjazd wybiera członków rady chorągwi na czteroletnią kadencję – co dwa lata wymienia się 1/2 składu rady;
- praca w radzie nie jest ograniczona kadencjami, w radzie nie mogą zasiadać osoby zatrudnione w ZHP;
- co najmniej 50% członków rady muszą stanowić szczepowi (którzy są szczepowymi w momencie wyboru do składu rady).

Rada chorągwi:

- wybiera spośród siebie wyspecjalizowany organ – komisję rewizyjną;
- powołuje sąd koleżeński spośród harcmistrzów dla rozpatrywania spraw pomiędzy instruktorami, jego szefem jest jeden z członków rady;
- wybiera zarząd chorągwi – komendę, na czele zarządu stoi komendant chorągwi (komenda wykonuje zadania podobne do tych z obecnego statutu, na bieżąco zarządzając chorągwią);
- pomiędzy zjazdami podejmuje najważniejsze decyzje dotyczące chorągwi.

JAKIE WŁADZE CENTRALNE?

Władze centralne widziałbym, podobnie jak władze chorągwiane, z nieco zmienionymi kompetencjami i odchudzone.

Zjazd ZHP, tak jak napisałem wyżej, składałby się głównie ze szczepowych (plus przewodniczący rad chorągwi oraz ustępujące władze). Zjazd zbierałby się raz na dwa lata, ale pomiędzy zjazdami trwałaby ciągła dyskusja w gronie delegatów z wykorzystaniem Internetu. To znaczy, że nowe uchwały czy propozycje zmian w dokumentach przyjmowanych przez zjazd można by zgłaszać w każdym momencie. Taki dokument byłby „obrabiany” w trakcie otwartej dyskusji oraz w mniejszych zespołach tematycznych powoływanych do opracowania danej sprawy przez Radę Naczelną spośród wszystkich instruktorów Związku (chodzi o dobranie w zespołach specjalistów z danej dziedziny). Wyniki prac takich zespołów przedstawiane byłyby na wiele miesięcy przed zjazdem i przechodziły publiczną dyskusję w organizacji. Zjazd spotykałby się głównie w celu podsumowania dyskusji i podjęcia w głosowaniu ostatecznej decyzji. Zjazdy byłyby krótsze i nie opracowywano by w czasie ich trwania żadnych dokumentów (z wyjątkiem sytuacji nadzwyczajnych). Dokument, który nie zostałby przyjęty na zjeździe, mógłby podlegać dalszym pracom z uwzględnieniem zastrzeżeń zgłoszonych w czasie zjazdu.

Zjazd wybierałby Radę Naczelną. Podobnie jak na poziomie chorągwi Rada Naczelna z wyspecjalizowanym zespołem rewizyjnym byłaby władzą najważniejszą pomiędzy zjazdami. Rada kreowałaby strategiczną politykę organizacji i przyjmowała podstawowe akty prawne dla ZHP. Jej organem wykonawczym byłaby Główna Kwatera na czele z Naczelnikiem – czyli zarząd organizacji. Oczywiście wybierany przez RN.

Na szczeblu centralnym osobną władzą byłby jednak Naczelny Sąd Harcerski również wybierany przez zjazd. Sprawowałby nadzór na systemem sądów koleżeńskich i byłby instancją odwoławczą, szczególnie w sytuacji, gdy instruktora karnie usuwa się z organizacji.

Ważną rolę w ZHP odgrywają różnego rodzaju zespoły działające w ramach Głównej Kwatery ZHP. Jest to Centralna Szkoła Instruktorska, KSI, zespoły metodyczne, zagraniczny, Muzeum Harcerstwa i inne

zespoły działające na stałe oraz rozmaite zespoły projektowe o charakterze czasowym. Powinny one skupiać w swoich szeregach najlepszych w danych dziedzinach instruktorów z całego kraju.

* * *

Moja wizja organizacji jest opisana dość skrótowo. Zależało mi przede wszystkim na tym, żeby spojrzeć na ZHP z trochę innej perspektywy. Proponowane zmiany nie mają charakteru rewolucyjnego, choć dla wielu byłyby trudne do akceptacji. Myślę, że nie potrzebujemy obecnie radykalnych zmian, tylko skupienia sił organizacji (zawsze za małych) na tym, co jest istotą naszej pracy – na wychowaniu w drużynach i szczepach.