

# Konferencja instruktorska "Struktura ZHP"

Gniezno 2024

## PODSUMOWANIE

### Ogólna informacja o konferencji (kiedy, kto, gdzie, jak i dlaczego)

Konferencja odbyła się 23 marca 2024 roku w Gnieźnie. Organizatorami byli: 44 Szczęp Harcerski "Krzemień", Krąg Instruktorski "Bractwo", Komenda Hufca Gniezno, Komenda Chorągwi Wielkopolskiej wraz z Zespołem Wsparcia Hufców ChWlkp. W konferencji uczestniczyło 32 instruktorów ZHP co najmniej w stopniu podharcmistra.

Konferencja odbywała się na przestrzeni jednego dnia. Na początku uczestnicy zapoznali się z referatami wstępnymi, dzięki którym mieli okazję poszerzyć swoją wiedzę na temat obecnej struktury ZHP, spojrzeć na nią w przekrojowym ujęciu historycznym, a także dowiedzieć się na temat rozwiązań strukturalnych w innych, europejskich organizacjach skautowych. Następnie pracowali w wybranych grupach zadaniowych: grupie chorągwianej, hufcowej albo szczepowej. Ich zadaniem było zastanowienie się nad różnymi aspektami pracy danych jednostek Związku - jakie są, jakie powinny być oraz jak do takiego stanu doprowadzić. Na zakończenie części głównej konferencji grupy spotkały się, przedstawiły oraz przedyskutowały wyniki swoich prac.

Wieczorem, podczas panelu harcmistrzowskiego, instruktorzy wypracowali wnioski na temat całości rozważań poszczególnych grup.

Poniższy raport zawiera podsumowanie powyższych działań oraz wnioski wyciągnięte z całości trwania konferencji.

### Krótką informacją o referatach wstępnych

- Rozważania o strukturze ZHP – mój punkt widzenia. [hm. Ryszard Polaszewski]  
Materiał zawiera rozważania na temat wszystkich szczebli struktury ZHP i propozycje na możliwe do wprowadzenia zmiany. Materiał powstał na podstawie cyklu artykułów, które ukazały się w Miesięczniku Instruktorów "Czuwaj" w latach 2019-2020.
- Ewolucja struktury ZHP w ujęciu historycznym. [phm. Julia Orpel, phm. Karolina Pawlak]  
Autorki opisują zmiany zachodzące w strukturze naszej organizacji od jej zarania do końca minionego wieku, wywołane przeobrażaniem się organizacji i dokonujące się pod wpływem wydarzeń historycznych zachodzących w Polsce.
- Struktura wybranych organizacji skautowych z Europy Zachodniej. [phm. Izabela Sobecka]  
Materiał przedstawia struktury wybranych organizacji skautowych: czeskiej, włoskiej, francuskiej i brytyjskiej.

## Sprawozdania z działania grup

### **Wnioski z konferencji – grupa chorągwi**

#### **Całkiem nowa bajka (chorągiew), czyli co by było, gdyby...**

Na poziomie chorągwi powinien być jeden zespół (władza) pełniący funkcję kontroli i nadzoru oraz rozwiązujący sprawy sporne między instruktorami ZHP, co wiązałoby się z reorganizacją struktury na poziomie chorągwi - likwidacja dotychczasowych zespołów (Rada Chorągwi, Komisja Rewizyjna, Sąd Harcerski) na rzecz powołania jednego realizującego odświeżone zadania z uwzględnieniem potrzeb poziomu chorągwi. W komisjach tej nowej władzy powinny znaleźć się osoby, które są fachowcami z doświadczeniem w danym obszarze tak, aby np. o sprawach finansowych rozmawiali specjaliści, a nie osoby, którym trzeba tłumaczyć poszczególne zapisy w dokumentach finansowych.

W związku z tym powszechna powinna być „ocena kompetencji” kandydatów do władz oraz obowiązek prezentacji podczas wyborów. Coraz częściej również potrzebna jest bieżąca opieka prawna w zakresie doradztwa i interpretacji przepisów wewnątrzorganizacyjnych, ale również państwowych. Pewne obszary funkcjonowania chorągwi powinny być regulowane na poziomie centralnym, ale powinny być również takie, których regulacja znajduje się na poziomie chorągwi, np. decyzja o wysokości podstawowej składki członkowskiej w zakresie kwoty pozostającej w chorągwi i hufcach - obecnie o wysokości składki w chorągwi Wielkopolskiej wypowiadają się członkowie RN z wszystkich chorągwi, nie znając warunków i sposobów pracy.

Warto również zastanowić się czy ZHP i/lub poszczególne chorągwie nie powinny zostać wpisane w system obrony cywilnej państwa. Aktualnie byłoby to trudne ze względu na brak rozwiązań w tym zakresie w naszym kraju. Ale może powinniśmy zacząć o tym mówić? Zdecydowanie należy wzmocnić strukturę wychowawczą, a nie organizacyjną i nie tworzyć regulacji i coraz dokładniejszych zapisów - to tylko powoduje, że coraz częściej szukamy „kruczków” na wszystko. Należy zastanowić się jakie są nasze potrzeby organizacyjne, a jakie są te, wynikające z administracji państwowej i przepisów.

Budowanie wspólnoty na poziomie chorągwi powinno być raczej związane z budowaniem różnych wspólnot (w obszarach) czy też stwarzaniem warunków do budowania wspólnot.

Zmiana par. 34 pkt 7 Statutu ZHP (jedno z zadań chorągwi to pozyskiwanie środków finansowych i materialnych na wsparcie działań hufców i jednostek organizacyjnych chorągwi) - zmiana zapisu na „korzyść” chorągwi i pozostawienie tylko pozyskiwania środków na działania zespołów chorągwi. Chorągiew nie pozyskuje środków na bezpośrednie wspieranie działań hufców.

W obszarze programu chorągiew powinna zająć się wychowaniem regionalnym (np. praca z bohaterem chorągwi) oraz lokalnymi bohaterami i elementami związanymi ze środowiskiem naturalnym. Chorągiew powinna zająć się wsparciem metodycznym tak, aby każdy drużynowy w chorągwi wiedział, kto jest jego metodykiem i od kogo może uzyskać wsparcie w pracy wychowawczej, jeśli w jego hufcu nie działają hufcowi metodycy.

Myśli końcowa: chorągiew nie współpracuje z trwale niezdolnymi hufcami - skupia się na wspieraniu tych, które funkcjonują - niewydolne hufca są łączone z innymi tak, aby zapewnić możliwość realizacji pełnych zadań statutowych po stronie hufca.

## Wnioski z konferencji – grupa hufcowa

Uczestnicy grupy hufcowej skupili się na docelowym modelu działania hufca w oparciu o działania programowe, jak i kształceniowe w hufcu. Zgodnie ze Statutem ZHP - par.33, pkt. 2.2. „Hufiec tworzy warunki do działania jednostek organizacyjnych przez: (...) wychowanie, kształcenie i wspieranie drużynowych i funkcyjnych.” i w naszej opinii, realizacja tego zadania jest fundamentalnym warunkiem funkcjonowania hufca. Dlatego hufiec powinien zapewniać możliwość kształcenia, korzystając z przeszkolonych instruktorów działających w Hufcowym Zespole Kadry Kształcącej, z naciskiem na prowadzenie takich form jak:

- Kursy przybocznych,
- Kursy przewodnikowskie,
- Kursy metodyczne (drużynowych zuchowych, harcerskich, starszoharcerskich oraz wędrowniczych).

Aby odpowiednio wspierać kadrę w rozwoju na szczeblu instruktorskim, każdy hufiec powinien stwarzać warunki i docelowo móc otwierać i zamykać próby na stopnie:

- Przewodnikowskie,
- Podharcemistrzowskie.

Dodatkowo, przeszkolona kadra powinna mieć swoją przestrzeń do rozwijania się w poszczególnych zespołach metodycznych. Wszyscy uczestnicy grupy byli zgodni co do stwierdzenia, że w związku z powyższym w każdym hufcu powinny działać namiestnictwa, które poza merytorycznym wsparciem mają za zadanie budować wspólnotę w zespole namiestnictwa:

- Zuchowego,
- Harcerskiego,
- Starszoharcerskiego,
- Wędrowniczego,
- Nieprzetartego Szlaku (jeśli w danym hufcu działają drużyny NS).

Wspólnota hufcowa na poziomie kadry powinny być budowana przede wszystkim w oparciu pracę namiestnictw, osobisty przykład instruktorski, czy kursy doszkalające organizowane przez zespoły hufcowe, takie jak np. Zespół Kadry Kształcącej, Radę Szczepowych, Harcerski Klub Ratowniczy, czy KSI. Odpowiedni program zespołów hufcowych i szeroki zakres kształceniowy przyczynią się do zmotywowania kadry, która przełoży się na efektywniejszą pracę w drużynach. Po stronie hufca, na barkach komendanta, w dalszym ciągu pozostają podziękowania i wyróżnienia z poziomu hufca, które - wręczane regularnie - również przyczynią się do zacieśnienia relacji kadrowych.

Bezpośrednie budowanie wspólnoty powinno odbywać się na poziomie szczepów, a osobami odpowiedzialnymi za to powinni być komendanci szczepów oraz ich komendy. Szczep oparty na silnej więzi i przynależności do szczepu będzie solidnym filarem działania hufca. Poza śródroczną pracą szczepów w obrębie pracy nad budowaniem wspólnoty, idealną przestrzenią na to jest Harcerska Akcja Letnia oraz Zimowa, która powinna być organizowana bezpośrednio przez szczepy.

Jeżeli w danym szczepie nie ma takiej możliwości, hufiec może wspomóc takie działanie organizując zgrupowanie obozów hufca, w ramach którego każdy szczep prowadzi swój własny program będący podsumowaniem roku harcerskiego ich drużyn i całego szczepu. Należy pamiętać, że dążymy tutaj do samodzielności szczepów, a więc zgrupowanie obozów hufca powinno odbyć się jedynie w uzasadnionych przypadkach.

By móc wspierać kadrę nie tylko w zakresie programowym, ale i instytucjonalnym oraz logistyczno-organizacyjnym, na poziomie hufca powinna zostać utworzona Rada Przyjaciół Harcerstwa, która oddolnie będzie ich wspierać i stwarzać możliwości zapewnienia przestrzeni do ich harcerskiej działalności. Przy każdym hufcu powinien działać również Krąg Instruktorski oraz Krąg Seniorów jako alternatywa dalszego rozwoju oraz zaplecze doświadczenia i wymiany doświadczeń międzypokoleniowej.

Sytuacja, w której wsparcie metodyczne oraz kształceniowe z poziomu hufca nie jest możliwe powinno być jedynie etapem przejściowym. W okresie przejściowym można rozważyć opcję:

- Połączenia stałego lub czasowego hufców,
- Czasowej współpracy z innymi hufcami w oparciu o:
  - Międzyhufcowe Zespoły Kształceniowe (MZP),
  - Międzyhufcowe Komisje Stopni Instruktorskich (MKSI).

Jeśli dany hufiec nie spełnia w danym momencie w/w warunków, istnieje możliwość czasowej współpracy międzyhufcowej pod warunkiem istnienia przesłanek i potencjału w danym hufcu, że w określonym czasie stanie się on samodzielny kształceniowo i wydolny programowo (namiestnictwa). Jeśli działania przejściowe nie sprawdzają się na terenie danego hufca (zbyt mała liczebność, zbyt duże problemy kadrowe itp.) dążymy do czasowego lub stałego połączenia hufców.

W trakcie trwania dyskusji o tym, jak powinien wyglądać hufiec i co powinno być jego kluczowym zadaniem, wielokrotnie ocieraliśmy się o temat finansów jako obszar, który we współczesnym świecie jest zbyt skomplikowany i zajmuje ogromną część działalności hufcowej. Według grupy księgowość hufca powinna zostać jak najmocniej przesunięta na poziom chorągwi. Dzięki bardzo burzliwej dyskusji wypracowaliśmy poniższe wnioski:

- Majątek (sprzęt) powinien być jak najbliżej drużyny/szczepu, ponieważ to właśnie te jednostki przede wszystkim go potrzebują, a także dysponują odpowiednimi osobami do jego utrzymania i konserwacji.
- Księgowość jak najdalej hufca – prowadzenie działalności księgowej na poziomie hufca powinno być ograniczone do absolutnego minimum i opierać się na prowadzeniu prostych zestawień wydatków i przychodów.
- Jasne i klarowne zasady finansowe w chorągwi (zgodnie z przyjętą i upublicznią instrukcją).
- Zespoły finansowe w hufcach, które odpowiadają za przygotowanie dokumentacji do rozliczenia.
- Skarbnik hufca zajmuje się polityką finansową hufca. Nie zajmuje się sprawami księgowymi.
- Rozbudowany zespół księgowy w chorągwi, który może w szerszym zakresie wspomóc hufce w księgowaniu.
- Hufiec nie odpowiada za wprowadzenia faktur do programu księgowego, np. „Optimy”.
- Zespół księgowy opisuje faktury i wraz z księgową/ym prowadzi zestawienia wydatków hufca i przygotowuje np. w „excel” zestawienie, które księgowość chorągwi może w łatwy sposób zaimportować do Optimy na poziomie chorągwi.

#### Wnioski końcowe:

Hufiec wychowuje i kształci drużynowych, a bez zapewnienia tego elementu nie powinien istnieć. Jeśli nie jesteśmy w stanie spełnić warunku kształcenia i wsparcia metodycznego z poziomu hufca należy rozważyć kooperację z innymi hufcami lub całkowite połączenie się z innym hufcem. Jakikolwiek odstępstwo od wyżej zaproponowanych rozwiązań powinno być jedynie etapem przejściowym prowadzącym do 100% usamodzielnienia się hufca.

# Wnioski z konferencji – grupa szczepowa

## Szczep w ZHP

Grupa konferencyjna **Szczepy w ZHP** podjęła próbę odpowiedzi na poniższe pytania:

- Jaki model szczepu (ciąg wychowawczy czy związek drużyn)?
- Czy szczepy mogą pomóc organizacji w dokonaniu jakościowego zwrotu w pracy drużyn?
- Jak zaszczyć organizację?

Wszyscy uczestnicy grupy byli zgodni co do stwierdzenia, że siłą Związku są dobrze działające szczepy, szczepy rozumiane jako ciąg wychowawczy a nie luźny związek drużyn, których wspólnym mianownikiem jest tylko obszar działania: szkoła, dzielnica, miasteczko...

Dyskusję zaczęliśmy od - wymarzonej przez część uczestników grupy, aczkolwiek nierealnej - wizji szczepu w strukturze Związku. Puściliśmy wodze fantazji i wypisaliśmy sobie nasze "luźne" pomysły na zmianę obecnego stanu. W naszej wizji:

- Nie mamy hufców, ale **regiony**, które zasięgiem odpowiadają kilku hufcom. Na ich czele stoi szef regionu wybierany przez szczepowych danego okręgu.
- W regionie działa **Rada Szczepowych** na zasadzie zarządu, który powołuje zespoły niezbędne do wsparcia pracy szczepów (kształcenie, wsparcie metodyczne...)
- Rady Szczepowych/szczepowi wyłaniają Radę Chorągwi, która to wybiera Komendanta Chorągwi.
- Szczepy są jednostkami niezależnymi finansowo i majątkowo od regionów rozumiane jako bezpieczeństwo i nienaruszalność zasobów szczepów przez wyższe władze.

Jest to zbiór raczej luźnych pomysłów a nie systemowe, dogłębnie przemyślane rozwiązanie. Tyle marzeń, przejdźmy do realnych konkretów.

Obecnie szczep w strukturze Związku potraktowany jest po macoszemu. Statut ZHP opisując strukturę Związku w Rozdziale 5 stwierdza: ZHP jest wspólnotą podstawowych i terenowych jednostek organizacyjnych, gdzie terenowymi jednostkami są hufce i chorągwie, a podstawowymi: drużyny, gromady czy kręgi. O szczepach milczy. Dalej poświęca im jeden, dwupunktowy ustęp mówiący o tym, że owe podstawowe jednostki mogą łączyć się w szczepy lub związki drużyn, którymi kieruje komendant powołany przez właściwego komendanta hufca. I jeszcze mała wzmianka, że komenda hufca wspiera drużyny i szczepy w organizacji HALiZ. I już. W opisie władz ZHP nie ma słowa o szczepach, a analizując ten rozdział Statutu ZHP odnosimy nieodparte wrażenie, że więcej praw w naszej organizacji mają przyboczni posiadający stopień instruktorski niż funkcyjni szczepu w randze zastępcy komendanta szczepu.

Podobnie jest z Instrukcją tworzenia i działania szczepu i związku drużyn. Dokument reguluje wiele aspektów pracy komendanta szczepu i samego szczepu, ale jednocześnie wyraźnie pokazuje jego wielką niemoc i zdanie się na dobrą wolę komendanta hufca i to w obszarach kluczowych dla funkcjonowania szczepu, jak powoływanie drużynowych, praca z kadrą, zarządzanie majątkiem i finansami. Problemu nie będzie w dobrze funkcjonujących hufcach, gdzie komendant hufca rozumie swoje zadanie, a w szczepowych widzi partnerów w realizacji zadań i szczepowych traktuje partnersko. Jednak - jak pokazały nam doświadczenia uczestników grupy dyskusyjnej - takie hufce nie są powszechnym zjawiskiem.

Dlatego pojawiło się wiele wniosków i rozwiązań, które mogłyby poprawić sytuację szczepów, a komendantowi szczepu dać realne możliwości (władzę) w zarządzaniu szczepem: kadrą, finansami i całym majątkiem:

- Komendant i komenda szczepu swobodnie kreują politykę kadrową szczepu: mianują drużynowych, opiniują instruktorów (m.in. przed KSI). Instruktorzy mają przydział służbowy do szczepu. Zastępcy

komendanta szczepu posiadający stopień instruktorski mają zagwarantowane bierne i czynne prawo wyborcze.

- Szczepy są odpowiedzialne za przygotowanie i kształcenie młodszej kadry: zastępowych i przybocznych.
- Finanse i majątek szczepu. W ramach przyjętych zasad w ZHP regulujących tę sferę działalności komendant i komenda szczepu mają niezależność w podejmowaniu decyzji i kontrolę nad wydatkami szczepu oraz zarządzaniem majątkiem wypracowanym i należącym do szczepu. Komendant i komenda szczepu odpowiadają za finanse i majątek szczepu.
- Powołanie Rady Szczepowych w hufcach jako głos doradczy dla komendanta i komendy hufca, które mają umocowanie statutowe. Ich powołanie nie zależy od dobrej woli władz hufca tylko jest obligatoryjne. Jednym z praw Rady Szczepowych jest możliwość udziału jej przedstawiciela w posiedzeniach komendy hufca z głosem doradczym.

Na koniec pozostała próba odpowiedzi na pytanie – jak zaszcześcić Związek? Było kilka propozycji, które jednak nie uzyskały jednomyślności. Czy szczepy mają być obligatoryjne – NIE. Nie w każdym miejscu, w każdym hufcu jest możliwość powołania odgórnie szczepu. Należy realnie i aktywnie przekonywać komendantów hufców i kadrę instruktorską do powoływania szczepów, a już istniejącym szczepom dać przestrzeń do działania (o czym była mowa wcześniej). Sam dokument *PROGRAM WSPARCIA SZCZEPÓW W ZWIĄZKU HARCERSTWA POLSKIEGO* jest niewystarczający do realnej zmiany w postrzeganiu szczepów i pracy z tą jednostką.

Na więcej nie starczyło czasu... a szkoda.

## **Podsumowanie wypracowane w grupie harcmistrzowskiej:**

Po oficjalnym zakończeniu konferencji pracowała mniejsza, grupa harcmistrzowska. Do późnych godzin wieczornych trwało scalanie stanowisk wszystkich grup i wypracowanie wspólnej wizji struktury ZHP. Poniżej opisujemy wynik naszych prac i naszą wspólną wizję tego, jak powinna wyglądać nasza organizacja.

### **Chorągiew**

Chorągiew jest strukturą podstawową dla terytorialnej stabilizacji organizacji. Odzwierciedla podział na 16 województw (plus Chorągiew Stołeczna - ze względu na wielkość Warszawy i Województwa Mazowieckiego). O stabilności tego poziomu ZHP decyduje osobowość prawna oraz zadania związane z pracą z kadrą i finansami, których raczej nie da się realizować w na innych poziomach organizacji. Ważnym elementem pracy chorągwi jest współpraca z samorządem wojewódzkim. Nowym elementem, który pilotować powinna chorągiew to współtworzenie nowej obrony cywilnej, w którą powinniśmy zaangażować się (wspólna służba na rzecz społeczeństwa realizowana przez całą organizację i koordynowana na poziomie poszczególnych chorągwi). Mamy w tym zakresie wieloletnie doświadczenia - również doświadczenia współpracy z władzami wojewódzkimi.

Ważnym i niezbywalnym elementem pracy chorągwi jest rozliczanie finansów i opieka prawna nad działalnością hufców. Z tymi dwiema newralgicznymi i rodzącymi problemy kwestiami zmagają się obecnie wiele firm i organizacji. Dla ponad 100 tysięcznej struktury, jaką jest ZHP, to bardzo poważne wyzwania. Co do finansów - wszyscy mamy świadomość, jak bardzo się one komplikują i jak dynamicznym zmianom podlegają. Doświadczenie pokazuje, że o samodzielnych rozliczeniach mogłyby myśleć tylko największe i najbogatsze hufce. W tym zakresie jest też niezbędna grupa ludzi, zajmująca się tymi problemami zawodowo. Coraz bardziej komplikujący się system prany na pewno dostrzegają wszyscy organizatorzy obozów. Pęczniej segregatory od kolejnych oświadczeń i zaświadczeń. Uważamy, że procesy prawne jeszcze bardziej niż dotychczas wymagają wsparcia i nadzoru ze strony instytucji chorągwiowych.

Co jeszcze powinno znaleźć się na poziomie chorągwi? To dla odmiany zaznaczmy czego nie potrzebujemy. Nie potrzebujemy naszym zdaniem programu rozumianego w tradycyjny sposób: propozycje programowe i wszelkiego rodzaju przedsięwzięcia zwane imprezami programowymi. Oczywiście od czasu do czasu chorągiew może współorganizować przedsięwzięcia programowe budujące poczucie wspólnoty. Może też proponować drużynom propozycje dotyczące wychowania regionalnego czy też pracy z bohaterem chorągwi (często są to tożsame elementy programu).

Natomiast, jeżeli myślimy o tzw. działce programowej, to ważna powinna być działalność referatów metodycznych. Ale nie w zakresie budowania propozycji programowych czy organizacji imprez dla poszczególnych grup wiekowych (co oczywiście mogą również realizować). Jednak najważniejszym ich działaniem powinno być wspieranie działania metodyków na poziomie hufca, którzy na co dzień wspierają pracę drużynowych.

Na końcu poruszamy najważniejszą część pracy poziomu chorągwiowego. Jest to kształcenie kadry. Jest dla nas oczywiste, że pierwsze kroki na ścieżce zdobywania kwalifikacji instruktorskich młoda kadra stawia na poziomie hufca. Oczywiście jest też to, że kształcenie poziomu harcmistrzowskiego to zadania przede wszystkim Centralnej Szkoły Instruktorskiej. Jednak wszystko to, co odbywa się powyżej kształcenia przewodnikowskiego - a więc cała paleta szkoleń poziomu podharcmistrzowskiego - to zadanie poziomu chorągwiowego. Jeżeli do tego dodamy uzupełnianie oferty CSI w zakresie kształcenia harcmistrzowskiego oraz wspieranie hufców (tam, gdzie jest taka konieczność) w kształceniu drużynowych, to mamy naprawdę co robić. Do tego dodajmy Chorągwiową Komisję Stopni Instruktorskich, która animuje zdobywanie stopni

harcmistrza i wspiera część prób podharcmistrowskich. Mierzmy się z ogromem pracy związanym z kształceniem doświadczonych drużynowych oraz kadry, której zadaniem jest bezpośrednio wspieranie pracy drużynowych: szczepowych, namiestników, kadry kształcącej, członków KSI, komend hufców oraz komisji rewizyjnych.

Podsumowując - poziom chorągwi ma naprawdę ręce pełne roboty. Kto ma tę wielką pracę wykonywać? Niestety nie starczyło nam czasu, by bardziej rozpracować temat pozyskiwania nowej kadry w taki sposób, by nie paraliżować pracy hufców. Nad kwestią tą zdecydowanie warto się pochylić, ponieważ zespoły chorągwi od lat nie grzeszą nadmiarem kadry. Natomiast jest jedno źródło kadry, co do którego byliśmy zgodni. Należy pilnie ograniczyć liczbę władz, które w swoich szeregach "przytrzymują" ogromną liczbę instruktorów. Byliśmy zgodni co to tego, że potrzebujemy w części zawodowy zarząd chorągwi (komenda) i "społeczny" organ kontroli i (w niezbędnym zakresie) podejmowania strategicznych decyzji.

## **Hufiec**

W naszej grupie podsumowującej prace konferencji byliśmy wyjątkowo zgodni co do jednego problemu: natychmiastowego uzdrowienia wymaga sytuacja hufców. Nie powinniśmy tolerować w organizacji wspólnot hufcowych, które nie są w stanie zapewnić wsparcia pracy drużyn w pełnym zakresie. Taki hufiec musimy w trybie natychmiastowym "postawić na nogi" albo przekształcić w taki sposób, by drużyny z danego terenu mogły liczyć na rzeczywiste wsparcie w codziennej pracy wychowawczej.

Jaki duży powinien być hufiec? To nie ma znaczenia. Ważne, czy wspólnota hufcowa jest na tyle silna, by wspierać drużyny. Oczywiście zwykle mniej wydolne są hufce mniejsze a bardziej - większe. Ale nie ma tu prawidłowości i nie powinniśmy zmieniać zapisów wskazujących na minimalną wielkość hufca, jaka dziś obowiązuje w ZHP. Oczywiście niezależnie od wielkości, należy wymagać spełniania nałożonych przez Statut ZHP obowiązków.

Co szwankuje najbardziej (oczywiście nie wszędzie, ale problemy są powszechne i dotyczą dużej części organizacji – wystarczy spojrzeć na liczbę drużynowych bez stopni, kursów, pełniących swoją funkcję bardzo krótko):

- zapewnienie młodej kadrze przygotowania do funkcji drużynowego – kurs przewodnikowski + dobrze przeprowadzona próba przewodnikowska + kurs drużynowych;
- ciągłe wsparcie metodyczne w czasie pełnienia funkcji drużynowego, sprawowane przez doświadczonego metodyka;
- wsparcie w organizacji obozów w sposób przyjazny dla drużyn.

Pierwszy sposób na poradzenie sobie z tą sytuacją to droga, którą podążamy od dłuższego czasu. Chodzi o instytucje międzyhufcowe: zespoły kadry kształcącej, komisje stopni instruktorskich i namiestnictwa. To rozwiązanie ma swoje plusy i minusy, ale jeżeli każdy drużynowy będzie miał zapewnioną opiekę, to jest do akceptacji.

Druga droga obecnie jest rzadkością - w dodatku nieunormowaną w oficjalnych dokumentach. To przekształcenie hufca w terytorialny związek drużyn z równoczesnym wejściem w skład silniejszego hufca. Takie rozwiązanie zapewnia integralność środowiska, przy równoczesnym zapewnieniu drużynom niezbędnego wsparcia z zewnątrz dotychczasowego hufca. Daje też szansę na odbudowę hufca w przyszłości.

Wydaje nam się, że czas, gdy mieliśmy w miarę regularny podział organizacji, zbliżony do terytorialnego podziału samorządowego (chorągiew = województwo, hufiec = powiat/dzielnica wielkiego miasta),



odchodzi w przeszłość. Powinniśmy przyzwycząić się do bardziej elastycznej struktury. O ile na poziomie chorągwi - jak pisaliśmy wcześniej - układ terytorialny powinien być stały, to na poziomie hufców powinien się zmieniać wraz z rozwojem lub "gaśnięciem" środowisk.

Cechą naszej struktury powinna być jej elastyczność: aż do tego stopnia, by stało się możliwe czasowe podleganie terytorialnych związków drużyn lub nawet szczepów bezpośrednio pod chorągiew. O ile będzie ona chciała w okresie przejściowym spełniać dla nich rolę hufca. Elastyczność struktury powinna oznaczać, że zawsze priorytetem jest zapewnienie każdej drużynie pełnego wsparcia (kształceniowego, metodycznego, programowego, organizacyjnego itp.), niezależnie od tego, kto tego wsparcia jest w stanie skutecznie udzielić.

## **Szczep**

Szczep – ostatnie ogniwo łańcucha pokarmowego. Wszyscy mówią, że szczepy są ważne, że dzięki nim można naprawić wiele w naszej organizacji, że są "siłą naszej organizacji". Poza głoszeniem takich haseł dla szczepów niewiele się robi, by umożliwić im swobodną pracę - już nie mówiąc o wsparciu.

Szczepom należy zorganizować przestrzeń do działania w strukturze ZHP. Obecnie komendant szczepu nie może samodzielnie podejmować decyzji w bardzo wielu ważnych kwestiach dotyczących jego szczepu. Nie może swobodnie realizować spójnej polityki kadrowej, nie może zarządzać majątkiem szczepu... W każdej kluczowej kwestii musi zwracać się z wnioskiem/prośbą do komendanta hufca, by ten w swej łaskawości decyzję szczepowego usankcjonował swoim rozkazem. Jeżeli szczep działa w hufcu zarządzanym przez komendanta rozumiejącego rolę szczepu, znającego wartość tej jednostki, to nie pojawiają się większe problemy. Komendant hufca traktuje komendanta szczepu jak partnera do realizacji wielu zadań. Niestety to nie jest powszechną praktyką i wobec komendanta hufca nierozumiejącego roli szczepu szczepowi pozostają bezbronni. Ani *Instrukcja tworzenia i działania szczepu i związku drużyn*, ani Statut ZHP nie gwarantują szczepom przestrzeni do działania i wsparcia. Szczepowi są zdani "na łaskę" komendanta hufca.

Należy umożliwić komendom szczepów i szczepom silniejsze samostanowienie o sobie, począwszy od pracy z kadrą (powoływania drużynowych, opiniowanie ich pracy...) aż po zarządzanie finansami i majątkiem.

Jednym z rozwiązań, które w wielu miejscach się sprawdza, to powołanie rad szczepowych w hufcach, które byłyby organem doradczym dla komendanta hufca, miejscem opiniotwórczym dla jego decyzji. Jednakże powoływanie i działanie takich rad szczepowych musi być umocowane w Statucie ZHP/*Instrukcji działania szczepu*, tak aby ten organ miał realny wpływ na rzeczywistość hufcową a nie był dodatkowym elementem/ornamentem upiększającym hufiec.