

5 w 2025 (541)

# Propozycja na brak komendantów

**Data publikacji: 24.01.2025 / Autor: Michał Homenda**

Prawdopodobnie najpoważniejszym wyzwaniem organizacyjnym drużynowego w ciągu roku jest znalezienie komendanta na obóz.

Dlaczego tak jest? Jest zapewne wiele powodów - zarówno tych "negatywnych" (brak woli podejmowania odpowiedzialności przez starszych instruktorów), "obojętnych" (wyjazd starszych instruktorów na studia czy do pracy do innych miast), jak i tych niejako pożądanых (np. chcielibyśmy, aby nasi wychowankowie, w tym instruktorzy, dojrzewali szybciej i w konsekwencji szybciej zakładali rodziny i podejmowali pracę - co w oczywisty sposób odwołuje ich od spędzania 3 tygodni w lesie w lipcu).

Nie chcę jednak prowadzić wyводу "od poszukiwania przyczyn problemu do wynajdywania środków zaradczych/rozwiązań" - może być tak, że przyczyny te są zbyt skomplikowane, zbyt mnogie i zbyt duże, aby można je było łatwo przeanalizować i aby odłożyć próby zaradzenia problemowi dopiero na moment, gdy już dogłębnie zrozumiemy wszystkie te przyczyny. Kluczowe jest dla mnie to, że jest to problem stały i powszechny. Chcę wobec tego zaproponować organizacji rozwiązanie, które może w jakimś stopniu pomóc sobie z nim radzić (choć oczywiście nie ma co oczekiwać, że go całkowicie załatwi).

Zanim jednak przejdę do przedstawienia pomysłu, napiszę o jednej poważnej konsekwencji występowania problemu braku komendantów. Obok tego, że generuje on masę stresu dla drużynowego, to jego skutkiem jest kołchoizacja obozów - czyli łączenie się drużyn w duże zgrupowania obozów (co dla każdego świadomego instruktora powinno być postrzegane jako zjawisko niepożądane).

## Co wobec tego możemy zrobić?

Proponuję opracowanie i wdrożenie modelu zgrupowania obozów o następujących cechach:

1. Zgrupowanie składa się z min. 3 podobozów oddalonych od siebie o min. 1 km.
2. Każdy podobóz ma max 70 osób (lub 2 duże drużyny), własną kuchnię, sprzęt, kwatermistrza.
3. Obóz trwałby min. 16 dni.

4. Jest 1 komendant dla wszystkich tych obozów, który za bycie komendantem byłby opłacany, przy czym pełniłby swoją funkcję na dwóch tego typu obozach pod rząd (czyli łącznie pracowałby min. 32 dni na obozie + przygotowanie i rozliczenie).

Zgrupowanie takie byłoby w istocie tymczasowym przymierzem samodzielnych (albo prawie samodzielnych) obozów, połączonych pod względem formalnym. W naukach politycznych terminem oddającym najlepiej tego typu organizację byłaby "konfederacja", więc nazwę ten pomysł "konfederacją obozów".

Zanim omówię najbardziej kontrowersyjny element konfederacji obozów, czyli odpłatność za funkcję komendanta, przedstawię najpierw, dlaczego może być to dobry model.

Po pierwsze, pozwala on na odbywanie de facto samodzielnych albo prawie samodzielnych obozów drużynom, które są metodycznie dostatecznie silnie do organizacji samodzielnego obozu, ale są na to niedostatecznie silnie organizacyjnie (czyli np. nie mają tradycji samodzielnego obozowania, nie mają zaprzyjaźnionych instruktorów, którzy mogliby pełnić funkcję komendanta, nie potrafią ogarnąć formalności związanych z obozem itp.). Konfederacja obozów byłaby więc narzędziem promowania metodycznie najzdrowszej formy obozowania wśród drużyn innych, niż te elitarne (o kategorii puszczańskiej). Właśnie ta idea stoi za wyznaczeniem minimalnej odległości między obozami - dzięki temu obozy te były faktycznie samodzielne.

Po drugie, pozwala to (przynajmniej częściowo) odpowiedzieć na problem braku komendantów. Jeden instruktor będący komendantem konfederacji mógłby obsłużyć drużyny obejmujące np. ok. 150-200 harcerzy, co w innych konfiguracjach wymagałoby ok. 2-3 komendantów. Jako że jego służba rozciągała by się na dwie następujące po sobie tury obozów w tym samym miejscu, to jeden komendant mógłby w około miesiąc "obsłużyć" nawet 10-12 drużyn z 300-400 harcerzami (i zastąpić 4-6 komendantów obozów).

Po trzecie, odpłatność za funkcję komendanta pozwalałoby na lepszy nadzór zarządu okręgu nad poziomem organizacji przygotowania obozu, zwłaszcza pod kątem formalnym - a to dzięki temu, że płatność wiązała by się ze znacznym zwiększeniem oddziaływania ZO na komendanta (poprzez np. kary finansowe, wyznaczenie wyższych kryteriów dla komendantów konfederacji niż zwykłych zgrupowań itp.).

## **No dobrze, wróćmy zatem do odpłatności.**

Podstawy teoretyczne tego, kiedy (moim zdaniem) powinno być można, a kiedy nie

powinno być można płacić w ZHR, wyłożyłem w innym artykule, do którego przeczytania zachęcam.

W skrócie:

- moim zdaniem z metody harcerskiej wynika, że w ramach drużyny nigdy nie powinno być odpłatności za służbę (co dotyczy również kwatermistrzów, kucharzy itp. osób działających w ramach podobozu drużyny) – i nie mogłyby tego zmienić nawet władze ZHR (w przeciwny razie uderzałyby w samą metodę harcerską). Metodą harcerską pracują jednak tylko drużyny, a już nie hufce, chorągwie, okręgi itd. – w tych przypadkach zasada społecznej pracy członków ZHR wynika z pragmatyki organizacyjnej (patrz niżej).
- Z solidarności i pragmatyki organizacyjnej wynika, że co do zasady wszystkie pozostałe funkcje również są nieodpłatne. Bierze się to z przekonania, że odpłatność erodowałaby ideowość organizacji i prowadziła do degrengolady. Jako że to pragmatyka uzasadnia zasadę społecznej pracy członków ZHR na funkcjach innych niż drużynowy, to również pragmatyka może określać wyjątki – dlatego odpłatność byłaby możliwa, ale tylko w ramach wyjątków ustanowionych przez władze ZHR.

Jakie zasady powinny rządzić wyznaczaniem tych wyjątków? Proponuję następujące kryteria:

1. **kryterium racjonalnego wolontariatu** – wyjątki powinny wynikać z faktu praktycznej niemożności pogodzenia pełnienia danej funkcji z brakiem zapłaty (np. bo potrzebna jest zbyt duża dyspozycyjność czy odpowiedzialność albo konieczny jest zbyt duży nakład pracy). Innymi słowy powinniśmy płacić tylko za te funkcje, których w praktyce nie da się robić będąc wolontariuszem – dla dobra organizacji;
2. **kryterium pracy mniej wychowawczej** – wyjątki powinny dotyczyć bardziej (choć nie wyłącznie) funkcji formalno-organizacyjnych, niż wychowawczych (np. pracownik okręgu, skarbnik itp.);
3. **kryterium jawności i legalności** – wyjątki powinny być ustanowione prawem ZHR, a zasady pracy powinny być szczegółowo i jawnie określone przez odpowiednie władze ZHR.

Jeśli ta teoria jest słuszna i byłaby roztropnie stosowana, to po prostu fakt płatności za daną funkcję byłby niekontrowersyjny wśród instruktorów, bo bez płatności i tak nikt by się tej funkcji nie podjął<sup>[1]</sup>.

Jak zatem zaproponowana wyżej płatność komendantowi “konfederacji obozów” wpisywałaby się w opisaną wyżej teorię dotyczącą możliwości płacenia za pełnienie funkcji w ZHR? Uważam, że moja propozycja komendanta konfederacji obozów spełniałaby te kryteria.

### **Ad 1. Kryterium racjonalnego wolontariatu.**

Przygotowanie i pełnienie funkcji komendanta dla 3 czy 4 oddalonych od siebie obozów, i to w dwóch turach (czyli przez ponad miesiąc), przerasta jakiegokolwiek instruktora-wolontariusza. Nie powinno dochodzić zatem do sytuacji, w której instruktorzy będący komendantami nieodpłatnie na innych (prostszych, mniejszych czy terytorialnie „zbitych”) obozach czuliby się pokrzywdzeni.

### **Ad 2. Kryterium pracy mniej wychowawczej.**

W sytuacji, w której każdy obóz składający się na konfederację miałby swojego instruktora-komendanta i własny plan, funkcje komendanta konfederacji sprowadzałyby się głównie do kwestii formalno-organizacyjnych – realnie proporcje obowiązków “formalno-prawno-organizacyjnych” do “metodycznych” wynosiłyby jak 8 do 2. W istocie jego funkcję lepiej oddawałoby ustawowe określenie “kierownik wycieczki” niż harcerskie “komendant”.

### **Ad 3. Kryterium jawności i legalności.**

Generalna możliwość płatności za funkcję komendanta konfederacji powinna być uchwalona przez Radę Naczelną. Zasady dotyczące zatrudnienia komendanta określałoby Naczelnictwo. Byłoby rzeczą wysoce deprawującą organizację, gdy na poziomie drużyn i okręgu dochodziło do targów co do np. wysokości pensji, wobec czego Naczelnictwo powinno odgórnie i jednolicie określać takie rzeczy jak: wysokość pensji, kwalifikacje komendantów i warunki pełnienia przez nich funkcji, zakres obowiązków i sposób pełnienia funkcji na miejscu itp., a wszystkie te kwestie powinny być jawne dla członków ZHR. Umowa powinna być podpisywana przez komendanta i zarząd okręgu (a nie przez drużynowych z pełnomocnictwami).

Przy powyższych założeniach, w moim przekonaniu, funkcja komendanta konfederacji i komendanta zwykłych obozów/zgrupowań różniłyby się na tyle, że nie konkurowałyby ze sobą. Wszystkie parametry (takie jak liczba podobozów, minimalna długość obozów, maksymalna liczba osób w każdym podobozie itd.) są oczywiście jeszcze do przedyskutowania i ewentualnych korekt. W przypadku obaw można tak wprowadzić dodatkowe bezpieczniki, np. ograniczenie możliwości pełnienia funkcji komendanta konfederacji kilka lat z rzędu itp.

## **Co trzeba zrobić?**

Jak wspomniałem na początku, zaproponowany przeze mnie model wymagałby “opracowania” – gdyż jego uruchomienie faktycznie wymagałoby sporo pracy. Przykładowo, ważnym zagadnieniem byłoby przemyślenie tego, jak miałyby wyglądać zgłaszanie konfederacji obozów do kuratorium – czy powinien być to jeden

wypoczynek, czy też może kilka wypoczynków posiadających tego samego kierownika wypoczynku? Wedle mojego wstępnego rozeznania żadna z tych opcji nie jest wykluczona przez polskie prawo, ale należałoby przemyśleć za i przeciw każdej opcji. Należałoby również zmienić prawo ZHR, włącznie ze Statutem – tak, aby dawał on prawo Radzie Naczelnej do wyrażania zgody na pełnienie niektórych funkcji w ZHR odpłatnie. Trzeba by również opracować wzory umów z komendantami konfederacji, określić ich obowiązki, wyznaczyć metodę wyznaczania pensji, ustalić, jakie rzeczy mogłyby być dookreślane na poziomie okręgów, przemyśleć możliwość łączenia obozów harcerskich z koloniami zuchowymi itp. Kluczowym byłoby również znalezienie na start kilku takich miejsc obozowych (i być może podpisanie długoterminowych umów z ich zarządcami), które umożliwiłyby zawiązywanie konfederacji (odpowiednia odległość między obozami). Na koniec trzeba by zrobić próbne konfederacje obozów.

Roboty jest więc sporo. Być może za dużo i ktoś ma lepszy, szybszy sposób za zmniejszenie problemu komendantów obozów – i bardzo dobrze, jestem za. Jeśli jednak nie ma takich skutecznych pomysłów, to można wypróbować ten – potencjalnie na takie konfederacje obozów mogłoby jeździć np. 15% harcerzy uczestniczących w Akcji Letniej.

## **Czy są jakieś zagrożenia wynikające z wprowadzenia „konfederacji obozów”?**

Są. Po pierwsze zawsze będzie obawa o to, na ile komendant konfederacji ma kontrolę nad obozami i jak patrzyłyby na to sądy, gdyby coś poważnego się zdarzyło. Może się również okazać, że pomimo różnych zabezpieczeń płatność za funkcję komendanta konfederacji obozów demotywowalaby innych do podejmowanie funkcji zwykłego komendanta obozu bez płacenia. Istnieje również obawa o to, czy wprowadzenie jednego wyjątku od zasady społecznej pracy członków nie spowoduje efektu domina.

To wszystko ryzyka – nie należy zamykać na nie oczu. Z ryzykami jest jednak tak, że się nimi zarządza – za pomocą różnych metod. Moja propozycja jest sposobem na częściowe poradzenie sobie z problemem polegającym na tym, że mamy ograniczone zasoby (mała liczba komendantów) i niską jakość obozów (duże zgrupowania). Konfederacja obozów pozwalałaby zatem na lepsze wykorzystanie zasobów (i sięgnięcie po nowe) oraz podniesienie jakości obozów (poprzez ich zmniejszenie) za cenę niewielkiego zwiększenia kosztu obozu i (przede wszystkim) wykonania wyłomu w zasadzie społecznej pracy członków ZHR. Oczywiście gdy okaże się, że ryzyka się materializują, a korzyści nie widać, zawsze można zaorać projekt. Ale moim zdaniem warto spróbować.

---

*Redakcja zachęca również, do zapoznania się z propozycją druhów ze Szczepu 123 WDHiZ, przedstawioną w dyptyku [Zgrupowanie samodzielnych jednostek...](#) i [System podkwatremistrzów](#). Zainteresowanych zaś obozami „klasycznie” samodzielnymi, zapraszamy na [poświęconą im stronie](#).*

zdjęcie w nagłówku: Jan Józefowski

---

[1] Albo podjęłyby się tylko nieliczne jednostki, które mają dużo wolnego czasu, a sytuacja rodzinna i zawodowa im na to pozwala (np. emeryci), albo które postanawiają rodzinę albo tę pracę poświęcić – co mogłoby być albo w niektórych przypadkach godnym podziwu heroizmem, ale w innych przypadkach – gorszącym nieuporządkowaniem hierarchii dóbr w swoim życiu.

[Michał Homenda](#)

Mąż Natalii, ojciec Łucji, Anieli i Klary.