

# Formazione capi 2.0

Mozione 10/2017



# L'esigenza di compiere un'evoluzione culturale rispetto al modello di formazione

Nell'ultimo decennio il tema della formazione dei capi ha animato il dibattito associativo ed ha interessato il Consiglio generale (CG) che, infatti, si è espresso attraverso numerose deliberazioni. Il fatto che il dibattito si fosse sviluppato sotto la spinta di diverse e talvolta divergenti sensibilità, però, aveva rischiato di rendere disomogenea la riflessione. Così si legge nei [Documenti preparatori del CG 2017](#) (Prima di ripartire): "Prima di rimettersi in cammino, sarà bene avere chiaro dove si vuole andare e, per fare ciò, riteniamo sia necessaria una riflessione che coinvolga diversi livelli associativi. Una raccomandazione che ci sentiamo di fare – innanzitutto a noi stessi – è quella di sfuggire alla tentazione della normazione compulsiva".

La mozione 10/2017, quindi, è frutto della condivisione, della necessità dei consiglieri di avere un quadro ampio di tutte le questioni afferenti la Formazione capi e, di uno "studio/riflessione" da utilizzare come punto di partenza per l'auspicata "evoluzione culturale rispetto al modello di formazione".

Negli anni successivi, il Comitato nazionale ha riferito sul uno studio che ha indagato vari aspetti e coinvolto diversi soggetti associativi relazionando, dapprima attraverso il documento del 2018 "Il capo Gruppo: luoghi e occasioni di un processo circolare" ([Documenti preparatori CG 2018](#)), e poi con quello del 2019 "[Punto della strada sui percorsi di Formazione capi](#)".

Invitiamo alla rilettura di questi documenti, evidenziandone di seguito (fra virgolette) alcuni stralci.

## **Il capo Gruppo: luoghi e occasioni di un processo circolare**

(Documenti preparatori CG 2018)

Lo studio ha evidenziato che *"il percorso formativo del capo Gruppo – a dispetto della sua stessa definizione di "percorso" – non può concepirsi come un iter (con una dinamica inizio-fine), ma va letto nel suo significato di processo, grazie al quale rispondere ai bisogni formativi che, di volta in volta, si individuano"*.

In merito ai luoghi della formazione *"è emersa la percezione che il percorso di formazione per i capi Gruppo sia generalmente poco conosciuto ed applicato. Il campo per capi Gruppo è un'occasione utile e importante ma non esaustiva, il luogo in cui accompagnare i capi Gruppo nell'acquisizione di competenza e consapevolezza del ruolo rimane, infatti, il Consiglio di Zona."*

Purtroppo, però, al di là delle buone intenzioni, *"i Responsabili concordano con quanto espresso dai capi Gruppo ovvero che i Consigli di Zona sono un luogo di condivisione di pensieri e comunicazioni, più che un luogo di formazione"*. Le motivazioni sono tante, ma la principale sembra essere la mancanza di tempo (occupato da altre incombenze del CdZ - Consiglio di Zona) e ciò sebbene tutti concordino *"sull'importanza della Zona, luogo privilegiato perché potenzialmente in grado di aiutare i capi Gruppo ad individuare i bisogni formativi, primo passo indispensabile per la nascita di una cultura della formazione."*

Quindi, *"il percorso formativo per i capi Gruppo è pensato come un processo circolare ed il campo per capi Gruppo dovrebbe costituire una sorta di "mappa" che permette ai capi Gruppo di prendere coscienza del ruolo ed orientarsi alla formazione, cioè alla ricerca di strumenti ed occasioni per rispondere ai bisogni formativi così individuati"*.

## Punto della strada sui percorsi di Formazione capi

(Documenti preparatori CG 2019)

Nel documento, partendo dai dati del rapporto ISTAT 2018 e dal contesto sociale che ne viene fotografato, si sono evidenziati alcuni fenomeni che interessano la nostra società:

- *La famiglia e i legami di parentela risultano particolarmente efficaci nel fornire sostegno pratico e morale, mentre la rete allargata e quella elettiva funzionano meglio nell'ambito ricreativo, di socialità e come opportunità sul mercato del lavoro;*
- *Si diventa genitori sempre più tardi. In Italia, come in altri paesi del mondo occidentale, le coppie rimandano la scelta di avere figli verso età più mature, in conseguenza dello spostamento in avanti di tutte le tappe che contraddistinguono il passaggio alla vita adulta;*
- *In lieve ripresa il numero di matrimoni, ma cresce l'instabilità coniugale;*
- *Si accentua l'invecchiamento della popolazione;*
- *Si contraggono le migrazioni dal Mezzogiorno verso il Centro-Nord, aumentano quelle con l'estero;*
- *Le reti hanno un impatto anche sui processi migratori, con le "catene migratorie", ossia il reticolo dei contatti che opera per richiamare parenti, amici e connazionali da parte di chi è già emigrato (anche per studi universitari);*
- *Accelera nel 2017 la crescita del lavoro atipico, esclusivamente nella componente dei dipendenti a termine [...] La crescita sostenuta dei dipendenti a termine interessa soprattutto i residenti nelle regioni centro-settentrionali e i giovani fino a 34 anni. Nel complesso sei atipici su dieci hanno un contratto con una durata inferiore a 12 mesi [...]*
- *La caratteristica che più incide sulla partecipazione ad associazioni è il titolo di studio: tra i laureati la quota di volontari è più che doppia rispetto a quella di chi ha al massimo la licenza media. Negli anni l'associazionismo ha visto crescere l'impegno, in particolari segmenti di popolazione: i più giovani e, soprattutto, i più anziani;*
- *Le relazioni sociali non hanno una valenza esclusivamente affettiva. La condivisione di finalità comuni, orientate dai valori della solidarietà, del mutuo aiuto e della partecipazione alla società civile, dà vita a una rete di collaborazioni, dinamica e attiva, ricca di relazioni interpersonali.*

*I ricercatori dell'Istituto giungono alla conclusione che coloro che possono contare sul sostegno di una rete abbastanza estesa siano avvantaggiati sotto diversi aspetti."*

L'analisi, pertanto, ha permesso di ribadire che "la Comunità capi, **comunità educante** e non semplice sommatoria di capi o struttura organizzativa, può davvero costituire il punto di forza dell'AGESCI", osservando che, "per quanto riguarda i capi, con un cammino graduale, la figura del capo unità quale unico responsabile della "sua" unità, ha ceduto il passo ad una visione che valorizza maggiormente i componenti dello staff, in quanto componenti della Comunità capi, adulti che contribuiscono alla proposta educativa, in base alla diversa competenza ed esperienza". Queste osservazioni, a nostro avviso, costituiscono un primo presupposto per il riconoscimento della collegialità; anche sul piano delle "autorizzazioni", infatti, si osserva che "questa evoluzione, tuttavia, non sembra altrettanto compiuta se guardiamo al sistema delle autorizzazioni per la conduzione delle unità, oggi legato esclusivamente alla competenza – dedotta dalla partecipazione ad uno o più campi di formazione – di coloro che vengono indicati come capi unità, ignorando il contesto della Comunità capi e degli staff. In realtà molte Comunità capi, al momento della composizione degli staff, si muovono su due piani: uno è quello delle autorizzazioni, dove si verifica che i capi unità siano "conformi" a quanto richiesto dalle regole associative, l'altro è quello della sostenibilità, ovvero delle strategie che si pongono in essere per fare in modo che uno staff (quasi mai un singolo capo) possa effettivamente garantire un'adeguata proposta educativa."

In merito alla formazione dei capi, è emerso un grande interesse per le occasioni di **formazione permanente**; tali occasioni, sebbene diffuse, vengono ritenute ancora marginali rispetto agli eventi dell'iter istituzionale: *“le soluzioni non sono facili, non sono chiare: nella formazione permanente la flessibilità è insita, nella formazione con campi strutturati si incontra una certa difficoltà [...]. Effettivamente, a fianco all'esigenza di aprirsi alla complessità del nostro tempo, ipotizzando che anche i percorsi “istituzionali” siano caratterizzati da maggiore flessibilità, bisogna evitare la tentazione di livellare al ribasso la proposta formativa e cercare il giusto equilibrio”*.

Ci sentiamo di sottolineare che conosciamo il valore di percorsi formativi condivisi e gradualmente, ma, nella realtà, rischiamo di essere sopraffatti dall'ordinario. Per esempio, *“anche se i principi sono ampiamente condivisi, vi sono alcune Comunità capi che fanno fatica a proporre il tirocinio come percorso annuale e distinguerlo dalla mera partecipazione al CFT - Campo di Formazione Tirocinanti”; così, anche per coloro che si accostano allo scautismo da adulti “i bisogni formativi di questi adulti hanno sfumature diverse rispetto a coloro che hanno alle spalle un percorso vissuto nello scautismo da educandi, se non altro per la necessità di avere subito alcune informazioni pratiche e comprendere modalità e linguaggi di un mondo “nuovo”. Sebbene sia prevista la possibilità di fruire di un evento formativo specifico (CAEX - Campo per adulti di provenienza extrassociativa), il fatto che non sia obbligatorio e che non sostituisca il CFT ne comporta automaticamente la scarsa partecipazione.”*

Il tema della formazione permanente e degli aspetti non del tutto realizzati emerge anche quando si parla di metodo scout: *“Abbiamo raccolto numerose sollecitazioni circa la necessità di una riflessione più approfondita sui “perché” rispetto ai “come”, a cominciare dai partecipanti al seminario “La formazione che vorrei” del gennaio 2019. Naturalmente, il tema non è nuovo, ma ci si chiede quali strategie mettere in campo per non limitare lo scenario solo ai campi di formazione; da più parti, per esempio, è stata sottolineata la potenzialità della Zona e, nello specifico, degli IABZ (Incaricati alla Branca di Zona), a patto che si superi una certa eterogeneità rispetto al profilo del ruolo e, di conseguenza, alle competenze richieste per ricoprirlo”*.

I documenti per il Consiglio generale del 2018 e del 2019 sono stati costruiti tenendo conto del confronto in varie sedi, dell'acquisizione di dati da varie fonti e degli atti di eventi appositamente organizzati.

Per l'ulteriore approfondimento segnaliamo:

- Atti del National Training Team "[Funamboli e saltimbanchi](#)" (2017)
- Atti del seminario "[Quale capo Gruppo per quale Comunità capi](#)" (2018)
- Documento "[Formatori in rete – linee guida](#)" (2018)
- Atti del workshop "[La formazione che vorrei](#)" (2019)

# Formare secondo una precisa concezione di capo

## 2

Sono trascorsi circa trent'anni dall'approvazione da parte del Consiglio generale del documento sul "[Profilo funzionale del capo](#)" che divenne presupposto per l'impostazione dell'iter di Formazione capi.

Nella valutazione del percorso formativo ci siamo chiesti, innanzitutto, se quel "profilo del capo" corrisponde ancora a quello che l'Associazione si aspetta dai suoi educatori.

Effettivamente, gran parte di quelle aspettative rimangono valide, ma oggi, può essere utile integrarle con alcune che ci sembrano necessarie e, qualche volta, impellenti per offrire risposte al nostro tempo.

Innanzitutto, è necessario che i capi avvertano sempre più **la bellezza di educare**.

Per noi l'educazione è accompagnamento e sostegno della vocazione delle generazioni più giovani. La fiducia che esprimiamo nell'educazione nasce dalla fiducia nella forza spirituale dell'uomo. Serviamo ogni singolo nella certezza di servire l'uomo, nel segno di un'antropologia chiara e delineata, incarnata negli impegni che ci consentono di cogliere, "nella donna e nell'uomo della Partenza", il seme di un'umanità capace di nuovi orizzonti di speranza e di realizzazione, di relazioni efficaci e buone, generative di bene e di giustizia. Serviamo, impegnati fiduciosamente a offrire esperienze di quella vita buona che il Vangelo ci fa scoprire. Come capi scout, ci sentiamo chiamati a custodire con fedeltà i desideri dei giovani, degli uomini e delle donne di oggi; tutti, infatti, cercano la felicità e la salvezza, ciascuno di noi sente nel profondo del cuore questo bisogno.

Per questo, abbiamo bisogno di capi ancora **capaci di raccogliere le sfide educative**. L'impegno educativo ha sempre chiesto ad ogni capo la responsabilità di un uomo consapevole delle sue scelte; la capacità di lettura del suo tempo e di rispettare ed accogliere le storie dei singoli che incontra. Questo andare incontro agli altri, per noi cristiani, è qualcosa di più: è apertura verso il prossimo, che chiede di essere accompagnato nella vita a compiere scelte positive e capaci di cambiare il male in bene. Come dice Papa Francesco, è il tempo dell'uscita ("Evangelii Gaudium", cap. nn. 20-24) e noi vogliamo essere "vivi protagonisti" nella Chiesa in uscita.

Per essere con l'uomo, dobbiamo "uscire" dalle comodità, dalle infedeltà, dal compromesso sui valori, dalla banalità di risposte, che sono sempre uguali a quelle del "mondano". Dobbiamo uscire dall'aridità creativa. Dobbiamo abituarci a capire e a riflettere sulle nostre azioni ed abilitarci a migliorare la nostra risposta con lo strumento del discernimento.

Ogni tempo ha le sue sfide educative, per noi oggi sono tali: la fatica – forse non solo dei giovani - a vivere le relazioni in un "villaggio globale", che tende a limitare la comunicazione agli strumenti tecnologici; il bisogno di risposte di senso in tema di affettività e di sessualità; il tema delle dipendenze e delle devianze; la difficoltà di decifrare l'imponente mole di informazioni a disposizione, fino a risultarne disorientati; la paura di affrontare un futuro che tende ad apparire cupo.

Sfide che anche Papa Francesco (Esortazione ap. Christus vivit) ci invita a cogliere scoprendo e realizzando l'uomo "nuovo" (cfr. Col 3, 9.10), malgrado le solitudini, il furto della speranza, le ricchezze e le miserie in cui viviamo.

Il capo consapevole di questo suo ruolo, più che l'obbligo, sente il bisogno di formarsi. Sente la necessità di formarsi in una relazione fra adulti autentica, aperta ed accogliente, per cogliere in essa tutte le opportunità di miglioramento e di rafforzamento delle attitudini educative. In poche parole: nello stile del discernimento, aprirsi ad una dimensione continua di formazione.

Vogliamo formarci per avere cura dell'educazione. Questa responsabilità educativa, che ogni capo accetta in forza degli slanci valoriali dettati dal Patto associativo, è davvero un'esperienza di fede piena, poiché chiede di testimoniare il Cristo e di farlo con azioni concrete di carità e con fedeltà ai nostri valori. Il capo che immaginiamo, infine, ha in mente un preciso modello educativo che guarda all'integrità della persona e che si esprime, innanzitutto, in quella essenzialità che può essere uno dei rimedi ai mali del nostro tempo. Un modello che propone di vivere con cose buone e semplici, che non significa improvvisazione né, tantomeno,

semplificazione; è lo stile della competenza che significa prendersi cura delle cose: il pane buono necessita di tanto lavoro e buona lievitazione.

In un contesto fatto di tempi sempre più pressanti, occorre recuperare il valore del tempo lento della pazienza e dell'attesa, educando i ragazzi a riscoprirlo come opportunità e non come spazio vuoto. È grazie ad esso che potranno, innanzitutto, godere più consapevolmente delle loro esperienze e rielaborarle, vivere coscientemente le proprie emozioni, esprimerle con naturalezza, imparare a dar loro un nome.

In questo contesto, anche le tecnologie possono essere un'opportunità, uno spazio virtuale in cui i giovani vivono e crescono, si emozionano, parlano e condividono aspetti della propria vita, costruiscono e strutturano un ulteriore pezzo della propria identità: l'identità digitale, oggi vero e proprio prolungamento del sé. Dovremo imparare ad abitare tali identità senza, naturalmente, rinunciare ad una proposta educativa che offra contesti reali e diversificati in cui fare esperienze concrete, da costruire insieme agli altri.

È nella relazione, infatti, che impariamo a conoscerci, a cogliere la nostra qualità e i limiti, ad esplorare le nostre contraddizioni e a venire a capo delle nostre inquietudini.

Nella sezione sottostante, muovendo da questa concezione del capo, abbiamo provato a declinarla, indicando competenze ed attitudini concrete e individuando, quindi, un primo nucleo attorno al quale è possibile tracciare i contenuti del percorso formativo del capo.

### Al capo viene chiesto di:

Possedere alcune precise attitudini/competenze legate al suo ruolo di **educatore**:

- testimoniare con il proprio essere il modello antropologico che Gesù realizza e accompagnare i giovani ad incontrarlo alla luce di tale modello;
- leggere i bisogni e valorizzare le attitudini dei ragazzi nelle diverse fasce d'età, instaurando relazioni educative efficaci e vere;
- porre al centro della proposta i ragazzi, rendendoli protagonisti della loro crescita;
- raccogliere le sollecitazioni e le sfide educative del territorio.

Agire con **intenzionalità educativa e progettualità**, ovvero possedere la capacità di:

- educare con lo stile dello scouting, valorizzando il processo di interdipendenza fra pensiero ed azione;
- progettare e verificare gli interventi educativi definendo e gestendo priorità e tempi;
- tradurre la proposta educativa in progetto educativo e programmi di unità;
- mettere il progetto educativo in relazione con gli strumenti di progettualità dei diversi livelli associativi.

Saper utilizzare il **metodo scout**, quindi essere:

- capace di utilizzarlo nel suo complesso, nella trasversalità e continuità, comprendendone le motivazioni pedagogiche di fondo;

- in grado di metterlo in pratica attraverso gli strumenti della metodologia di Branca;
- capace di relazione educativa e accoglienza delle diversità e delle marginalità, nei contesti ove si manifestano;
- in grado di cogliere, nelle esperienze scout, le occasioni per annunciare e testimoniare la Parola;
- competente ed in grado di utilizzare le tecniche scout nella loro funzione di strumento educativo;
- capace di percepire i rischi e di riconoscere le buone prassi da attuare durante le attività scout, tenendo conto del grado di maturazione dei ragazzi e degli strumenti offerti dal metodo.

Avere a cuore **la propria formazione e quella degli altri capi**, quindi essere capace di:

- progettare la propria formazione, individuando i propri punti di forza e debolezza e i percorsi formativi più adeguati, mettendoli in atto e verificandoli con la Comunità capi;
- curare la formazione di altri capi, a cominciare dal proprio staff e dai componenti della sua Comunità capi.

Infine, la riflessione sulle attitudini del capo non può prescindere dal considerare con particolare attenzione contesti e coprotagonisti della sua azione educativa.

È necessario, pertanto, puntare sulle competenze che permettono al capo di essere un educatore che si percepisce in relazione, quale **componente della Comunità capi e dell'Associazione**. Difatti, al capo chiediamo capacità di:

- ascoltare e confrontarsi con gli altri con lo stile del discernimento;
- lavorare in squadra ed in rete con altri educatori, instaurando relazioni efficaci e collaborative;
- comprendere il senso della corresponsabilità educativa e viverla nel servizio quotidiano;
- gestire e superare eventuali conflitti;
- comprendere il senso delle strutture associative ed essere in grado di interagire con i vari livelli/organismi associativi, per la costruzione del pensiero e l'elaborazione metodologica.

Nella sua azione educativa il capo entrerà in relazione con un determinato territorio. Si rende necessaria la capacità di interagire con le molteplici realtà che ruotano attorno ai ragazzi, famiglia e scuola innanzitutto, ma anche altre agenzie educative, realtà associative ecc.

D'altra parte, oggi più che ieri, viene richiesta la capacità di operare "in rete" con le risorse presenti sul territorio e di relazionarsi efficacemente, avendo ben presente l'appartenenza associativa e la circostanza di rappresentare con le proprie azioni, nel territorio ed in base al proprio ruolo, l'intera Associazione.

## Lo stile (scout) della Formazione capi

Una parte importante della riflessione sulla Formazione capi è quella che riguarda le condizioni e le modalità di formazione dei capi. All'educatore scout viene richiesto un complesso di attitudini personali, conoscenze pedagogiche, competenze metodologiche e tecniche. Già nel 1918, agli aspiranti capi accanto alle caratteristiche personali e all'esperienza maturata sul campo ("un anno di lodevole servizio"), venivano richieste alcune conoscenze teoriche (manuale di Baden-Powell «Giovani Esploratori», Statuto e Direttive dell'Associazione [...]; cfr. direttive ASCI - Associazione Scautistica Cattolica Italiana) alle quali, in un secondo momento, si aggiunse la partecipazione ad un campo di formazione teorico-pratica che consisteva, sulla scorta di quelli istituiti da B.-P. a Gilwell Park, nel "far vivere le attività dello scautismo all'allievo capo". Successivamente, le riflessioni sulla formazione degli adulti maturate nella seconda metà del '900, specialmente nel campo della formazione aziendale, hanno contribuito anche allo sviluppo di alcune idee circa la formazione dei capi, per esempio stimolando ad un maggiore protagonismo dell'adulto nelle dinamiche della propria formazione (si pensi al contratto/patto formativo o all'autovalutazione). Oggi, per quanto è emerso, i tempi sembrano maturi per compiere un passo in avanti affinché l'idea della Formazione capi risulti più in linea con la mutata realtà. L'impostazione basata su un iter preordinato nei contenuti, nelle modalità e nei tempi, infatti, non sembra rispondere pienamente né alla realtà dell'Associazione né a quella della società.

Già il regolamento AGESCI, per esempio, parla di iter "di base", perché presuppone che esso sia solo una prima parte e che, una volta completato, il capo intraprenda una nuova fase: quella della formazione permanente. Di fatto questo meccanismo non ha funzionato pienamente per vari motivi: perché per alcuni il tempo dell'iter è coinciso con la permanenza in Comunità capi o per causa della mobilità dei capi da una Branca all'altra anche nei primi anni di servizio, oppure perché molti capi brevettati non sentono il bisogno di continuare a formarsi o, infine, perché l'indeterminatezza della fase successiva (e di fatto la sua non obbligatorietà) ne disincentivano l'applicazione.

Sembra utile, quindi, valorizzare e implementare l'idea della Formazione capi, intesa nella sua accezione di **processo**, che va alimentato costantemente: a cominciare dalla capacità di identificare i propri bisogni formativi, attraverso la fruizione di occasioni adeguate, per continuare con la verifica, che innesci una nuova analisi.

Questo processo scaturisce dalla valutazione dell'adeguatezza al proprio compito e ruolo e comporta l'acquisizione di competenze specifiche secondo una sorta di spirale formativa continua che procede verso l'alto, con livelli di consapevolezza sempre maggiori.

Si tratta, in fondo, di un meccanismo a noi ben noto e che rende davvero protagonista l'adulto anche nella selezione delle occasioni formative da fruire, oltreché nei tempi e nelle modalità.

Sentirsi in cammino ed in continuo divenire, significa essere pronti ad accrescere il proprio bagaglio con esperienze e conoscenze nuove, indipendentemente dall'iter "di base" e dal brevetto, che non può essere l'unico criterio di valutazione sull'adeguatezza al ruolo di capo. D'altra parte, riconoscere questo principio significa immaginare che anche l'iter di base possa svilupparsi in maniera davvero personalizzata, anche se partendo da una base comune.

Personalizzata, infatti, non significa autoreferenziale o solitaria.

Bisogna tener presente, nella Formazione capi, dell'importanza dell'**accompagnamento** da parte di singoli capi e della comunità. Innanzitutto, perché l'adulto non sempre è pienamente consapevole dei propri bisogni formativi, soprattutto nella prima fase del suo servizio. Riconosciamo (e comunichiamo) lo stile dell'Associazione anche attraverso l'attenzione dedicata ai tirocinanti, cura che non può essere delimitata e limitata alla frequenza di un corso di pochi giorni.

L'esperienza del tirocinio non consiste semplicemente nell'acquisizione di competenze pedagogiche e metodologiche, ma nello sperimentare lo stile del discernimento, che dovrà connotare l'adulto durante tutto il suo percorso scout. Il tirocinio, perciò, è anche l'occasione per confrontare quotidianamente la scelta di servizio con le motivazioni di fondo, le opzioni fondamentali e la propria vocazione, oltre che con le risorse personali e le energie da mettere in campo.

In questo momento cruciale, il capo tirocinante deve percepire l'accoglienza e l'attenzione della sua Comunità capi, concretizzata dalla compartecipazione degli altri capi alla sua formazione: dei componenti dello staff dell'unità nella quale si inizia a sperimentare il servizio educativo, ma anche di un capo particolarmente esperto che ha il mandato specifico di accompagnarlo.

Le riflessioni sulla Formazione capi non possono prescindere dal riconoscere e valorizzare diverse **dimensioni della formazione** e, conseguentemente, dell'apprendimento per non perdere l'opportunità di utilizzarle tutte. In qualche occasione, infatti, abbiamo corso il rischio di limitare il concetto di Formazione capi al campo di formazione, oppure solo alla simulazione della vita scout.

Riteniamo importante, invece, evidenziare come, nella nostra esperienza, debbano essere compresenti tre dimensioni della formazione: la formazione formale, la formazione informale e quella non formale.

- la **formazione formale** è quella che avviene in un contesto organizzato e strutturato (es. campi di formazione, eventi istituzionali specifici, ecc.), essa è esplicitamente pensata e progettata come apprendimento e conduce ad una qualche forma di certificazione (come la nomina a capo).
- La **formazione informale**, che potremmo definire in maniera sintetica (e non del tutto corretta) "trapasso delle nozioni", è quella che avviene nel servizio quotidiano. Essa non è organizzata o strutturata ma può avere effetti importanti sull'adulto che, in questo modo, acquisisce competenze in modo indiretto e che sarà in grado di riutilizzare nel suo servizio.
- La **formazione non formale** è, invece, quella connessa ad attività pianificate ma non esplicitamente progettate in termini di apprendimento, ad esempio una giornata di approfondimento su una problematica/tema specifico legato al nostro servizio (ad es. negli incontri di Branca o nei Consigli di Zona) senza produrre, di norma, un riconoscimento formale.

Sul piano della Formazione capi, finora si è privilegiata la prima delle tre ma, nell'ottica di un sistema complessivo, sarebbe opportuno prendere in considerazione anche la formazione informale e quella non formale, ad esempio con il riconoscimento degli apprendimenti acquisiti anche al di fuori delle occasioni di formazione formale.

Naturalmente, questo non significa attribuire automaticamente valore all'esperienza, poiché l'apprendimento dall'esperienza non è un processo automatico. Infatti, non basta fare l'esperienza per apprendere da essa, né siamo di fronte ad una capacità omogenea per tutti gli adulti, ma ad un processo che deve passare attraverso una razionalizzazione di quanto vissuto, per poter raggiungere un livello di astrazione tale da produrre un cambiamento.

Ci sembra, infine, importante evidenziare un'altra distinzione fra i termini formazione ed informazione. Tener presente questa distinzione potrà essere utile al momento in cui bisognerà scegliere strumenti e percorsi adeguati.

La **formazione** si propone di attivare un processo di crescita e generare un cambiamento nell'adulto. Nello specifico associativo è rivolto all'acquisizione di stili comportamentali, competenze relazionali e metodologiche. Questo processo è facilitato dall'interazione con gli altri adulti, nei diversi luoghi associativi, e spinge a imparare, a discernere e a vivere una dimensione antropologica e di fede che ha al centro la persona, il suo rapporto con Dio e la Chiesa e che rappresenta il carattere distintivo e imprescindibile di una formazione cristiana.

L'**informazione** ha come obiettivo prevalente l'ampliamento del proprio sapere e delle proprie conoscenze, con lo scopo di acquisire competenze generalmente di carattere tecnico/teorico e non necessariamente prevede un'interazione con altri adulti.

Appare evidente come sia necessario, prima di altri passaggi, identificare ed esplicitare (ove questo sia possibile) le diverse tipologie di bisogni formativi, per stabilire le modalità più adeguate al loro soddisfacimento. Pensiamo, per esempio, al clima ed alle relazioni nel gruppo di adulti, al contesto territoriale e culturale, ai tempi e ritmi dell'apprendimento, ai tempi della vita da dedicare alla formazione.



# Un'Associazione che sorregge la formazione dei suoi capi

## 4

La Formazione capi non è un fatto individuale del singolo capo, ma ha ragione di avvenire e svilupparsi in una **dinamica comunitaria**, utile al processo formativo tra adulti e a quello educativo con i ragazzi. Al tempo stesso, la formazione non è ricerca di sapere, ma costruzione di sapere, a partire dalla lettura di contesti ed esperienze, secondo quel processo circolare che anima il dinamismo della formazione permanente.

Per questo motivo è necessario che ciascun luogo e ambito contribuiscano ad essa in modo coerente e sinergico; affermazione – questa - certamente non originale ma che, di fatto, costituisce un'aspirazione ancora oggi non pienamente soddisfatta. A ben vedere, infatti, la scarsa chiarezza dei ruoli e, in ultimo, l'evoluzione del ruolo della Comunità capi e della Zona, non hanno giovato in favore della sinergia. Qualche volta abbiamo rischiato di oscillare fra due opposti, assistendo alla tentazione di delegare la formazione ad altri o, al contrario, alla fastidiosa sovrapposizione di contenuti e proposte.

Siamo convinti, perciò, che per identificare "le interazioni fra livelli associativi" (cfr. moz.10/2017) non si debba stabilire una competenza "per materia" di ogni livello, quanto prendere coscienza delle potenzialità di tutti gli attori in campo. È evidente che i livelli più prossimi al capo (come la Comunità capi e la Zona) possono rispondere in maniera estremamente puntuale ai bisogni formativi emergenti e particolari, mentre gli altri livelli (regionale, nazionale) possano contare su strumenti ed opportunità utili a garantire unitarietà nei contenuti e nelle proposte mantenendo, però, un livello di formazione comune e generale.

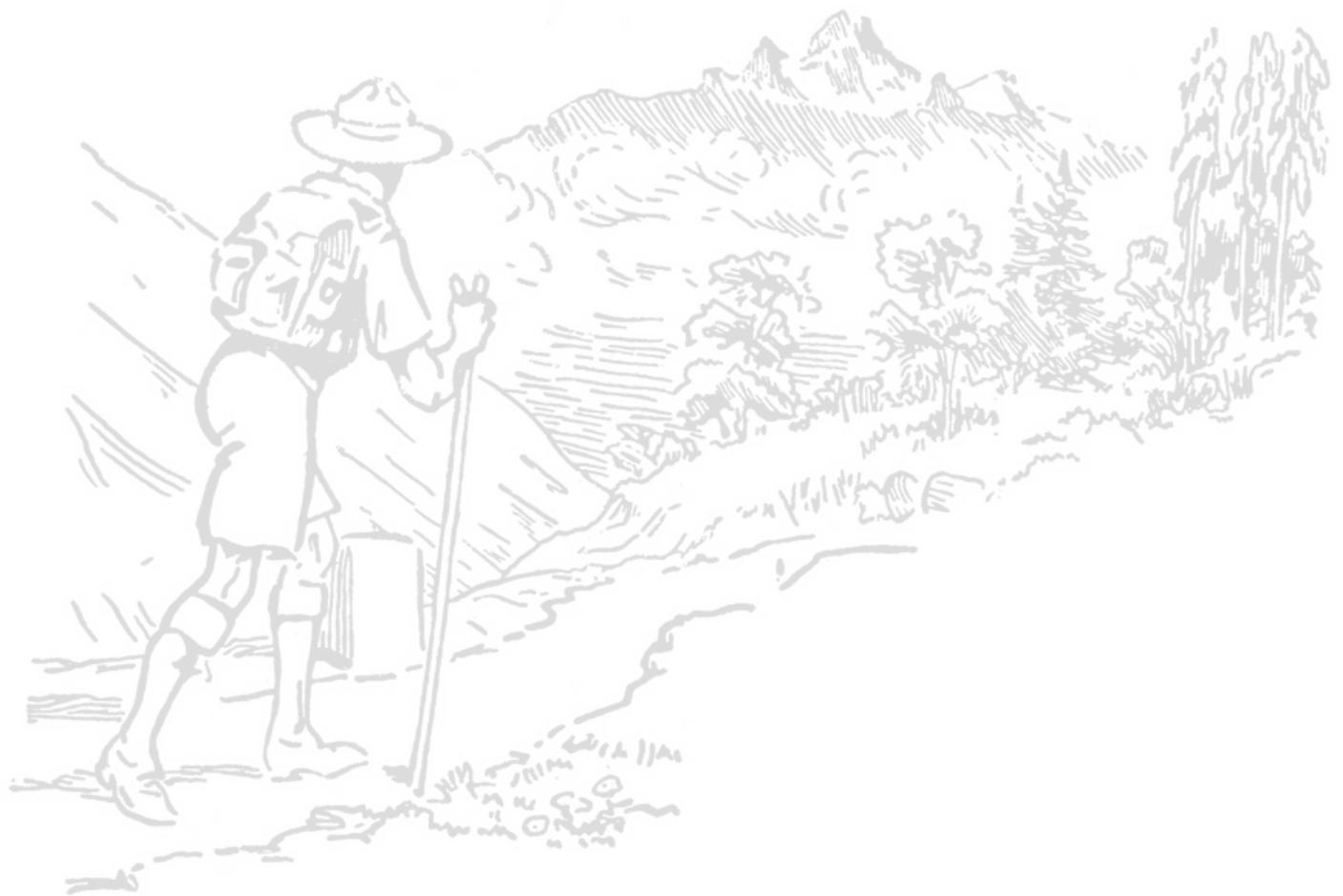
Vi sono, tuttavia, alcune dinamiche, strettamente correlate all'interazione ed alla sinergia fra livelli associativi, che sembrano soffrire maggiormente per la mancanza di un quadro complessivo di riferimento:

- **La dinamica del tirocinio.** Appare indispensabile recuperare il valore del tirocinio come processo vissuto nel quotidiano della Comunità capi. La Zona, primo "luogo" associativo incontrato dal tirocinante oltre la Comunità capi, può svolgere un importante ruolo sussidiario rispetto alla formazione; siccome ciò talvolta risulta gravoso per i Responsabili di Zona, alcune Zone hanno ipotizzato l'esistenza di figure ad hoc. Per ciò che riguarda il livello regionale, il CFT potrebbe essere un'ottima risposta alla necessità di fornire una prima occasione di formazione "unitaria" e con una visione un po' più ampia. Bisogna stare attenti, però, ad evitare la facile equivalenza CFT = tirocinio ed evitare che l'evento abbia una connotazione troppo locale, sostituendosi di fatto agli incontri di Zona dedicati ai tirocinanti.
- **La formazione dei capi Gruppo.** Anche la formazione dei capi Gruppo, considerata indispensabile in considerazione della rinnovata centralità del ruolo, merita maggiori attenzioni. Essa non può essere delegata solamente al campo per capi Gruppo, ma va vissuta nel suo luogo naturale: il Consiglio di Zona. Anche in questo caso, come per l'esempio del tirocinio, forse, si percepisce la difficoltà per i Responsabili di Zona di assolvere anche al ruolo di artefici della formazione in Zona.
- **La formazione metodologica.** In un sistema che affida il giusto peso alla formazione permanente, risulta impensabile limitare la formazione metodologica alla frequenza del campo di formazione metodologica. Certamente, analogamente a quanto si è detto in tema di CFT, il livello regionale (per alcune regioni e per alcune tipologie di campi oggi è meglio dire il livello "area") può garantire una formazione unitaria e di qualità, ma si tratta, comunque, di un evento circoscritto nel tempo e nello spazio. Si ritiene che, anche sul piano della formazione metodologica, la Zona potrebbe assumere un ruolo centrale, valorizzando in tal senso gli IABZ.

Ci sembra di poter affermare che, affinché gli ingranaggi fra i vari livelli funzionino correttamente, la formazione dei quadri debba essere ritenuta prioritaria: un quadro che sappia fare il quadro è in grado di snellire il lavoro delle Comunità capi e del livello associativo nel quale è inserito, di agevolarne lo sviluppo e di contribuire alla cultura della formazione permanente. Un quadro competente, consapevole dei compiti e del ruolo, evita appesantimenti e sovrapposizioni disfunzionali, utilizza e armonizza gli strumenti a disposizione, individua e distribuisce incarichi e deleghe per affrontare al meglio le situazioni concrete, permettendo di comprendere le buone prassi contenute nei Regolamenti. Alla fine, un buon quadro, ovunque svolga il proprio servizio, contribuisce a rendere concreta la formazione permanente e può stimolare ogni capo a fare sua questa concezione.

In quest'ottica, anche il quadro associativo è portatore di bisogni formativi connessi al suo compito e, a maggior ragione, gli verrà chiesto di essere protagonista del processo formativo nel quale identificare i propri bisogni formativi, orientarsi rispetto alle possibili opportunità e verificarsi costantemente.

Il nostro sistema non prevede una formazione "formale" per i quadri ma viene prediletta quella "non formale" e quella "informale", questa impostazione ci sembra condivisibile e ci aiuta a comprendere che, per questo motivo, la formazione dei quadri va vissuta principalmente nei luoghi ove il quadro realizza il suo servizio, affiancato dagli altri quadri che possono validamente sorreggerne la formazione correggendo e accompagnando.



# Sfide aperte: quale visione per il futuro

## 5

Lo studio condotto in funzione della mozione 10/2017 ci ha permesso di raccogliere osservazioni e di analizzare dati e informazioni raccolte attraverso diverse fonti. Al termine di queste attività, ci sembra di poter disporre di un quadro abbastanza puntuale circa il nostro sistema formativo, che ci consegna alcune conferme, ma anche alcuni punti da considerarsi "aperti".

Sono questi ultimi aspetti che sfidano l'intera Associazione verso possibili strade nuove o scelte che incideranno sul futuro. Abbiamo voluto riportare di seguito, le sfide che, con più evidenza, emergono dal documento, certi di non essere esaustivi, eppure nel tentativo di identificare quelle più evidenti:

### **Dall'Iter al processo formativo**

Il superamento del concetto di iter, più volte emerso dalle riflessioni di questi anni e generalmente riconosciuto come necessario, va definito e concretizzato, tenendo conto delle possibili conseguenze su vari aspetti.

Dallo studio emerge l'idea che un capo possa scandire in maniera diversa, ma altrettanto valida, rispetto ad un altro, la sua formazione (nei tempi e nelle modalità) e la necessità che l'Associazione tenga in considerazione il processo formativo "continuo" posto in essere, più che il tipo di evento.

È pensabile, per esempio, che la formazione non necessariamente comporti "alla fine" il riconoscimento del Wood Badge e, d'altra parte, che questo non venga reputato il solo criterio utile per valutare "l'idoneità" di un capo al suo servizio.

D'altra parte, si rende necessario stabilire alcuni confini entro i quali muoversi, attribuendo un preciso "peso" alle diverse occasioni/esperienze formative, comprese quelle extra associative e chiedendo che il processo formativo venga vissuto costantemente e non una tantum, reso concreto dalla costante analisi dei propri bisogni formativi e dalla conseguente ricerca delle esperienze, conoscenze e competenze necessarie.

Chiaramente, questa impostazione comporta alcune conseguenze: ad esempio, la necessità di ampliare l'offerta formativa attuale, immaginando proposte ulteriori e diverse nelle forme e nei contenuti.

Sebbene appaia chiaro che un nuovo modello formativo dovrà essere caratterizzato da maggiore personalizzazione e quindi maggiore flessibilità, andranno individuati gli ambiti formativi da considerarsi imprescindibili. Pensiamo a ciò che concerne la consapevolezza delle scelte e la motivazione al servizio, la conoscenza del metodo scout e quella della metodologia delle singole Branche.

E ancora, fra quelle emerse come "esigenze comuni", vi è quella di incrementare nei capi la consapevolezza della trasversalità del metodo, eventualmente identificando proposte formative che abbiano questo preciso obiettivo.

Non bisogna dimenticare, infine, il ruolo di "innesco" rispetto al cambiamento personale svolto da alcune specifiche esperienze dove, oltre all'aspetto della trasmissione delle conoscenze, giocano un ruolo importante le relazioni, le esperienze vissute, il clima e lo stile scout.

Per questo motivo, potrebbe essere utile inserire elementi di "obbligatorietà" anche nell'eventualità di un modello di formazione i cui passi vengano concordati di volta in volta dal capo e dagli altri soggetti che concorrono alla sua formazione.

### **Dal "campo di formazione" alla formazione metodologica**

Gran parte della formazione metodologica sembra oggi centrata sul CFM (Campo di Formazione Metodologica) che, però, non riesce ad essere esaustivo per varie ragioni: è un evento singolo

nella vita di un capo, mai ripetuto nel tempo (indipendentemente da quanti anni si rimane in Comunità capi) raramente ripetuto con il cambiare servizio da una Branca all'altra. Anche i tempi a disposizione sono piuttosto compressi rispetto alla mole di informazioni, riflessioni ed esperienze ritenute "necessarie", dando la sensazione di avere a che fare con la classica "coperta corta".

La sfida consiste, quindi, nel rispondere in maniera nuova a questa esigenza, anche attraverso ulteriori forme come la Zona, e in particolare gli IABZ, quadri che possono contribuire alla formazione permanente dei capi grazie alla loro "prossimità", potendo contare da un lato su momenti ricorrenti di confronto e formazione con i capi, dall'altro su un collegamento diretto con le elaborazioni della Branca.

Naturalmente, queste osservazioni aprono a successive riflessioni circa il ruolo e le competenze degli IABZ e rilanciano la necessità di una più profonda sinergia, all'interno delle strutture associative, fra la Formazione capi e le Branche.

### **Dal singolo alla Comunità capi**

L'impostazione del capo "educatore solitario" sembra decisamente superata e non rispondente alla realtà, riguardo alle autorizzazioni al censimento, per esempio, appare più realistico pensare ad un modello che tenga conto dell'assetto complessivo delle Comunità capi e, quindi, degli staff di unità. Come evidenziato già durante il workshop del 2019 "La formazione che vorrei", nei Documenti preparatori del CG 2019 e nuovamente da Johnny Dotti al Convegno Zone del settembre 2019, sembra oggi opportuno porre al centro la dimensione del "noi".

Naturalmente, per garantire uno standard nella qualità della proposta educativa, questa impostazione ha bisogno dei giusti contrappesi, per esempio estendendo il ruolo di garanzia e accompagnamento del livello zonale e permettendogli di interagire, anche concretamente, nel processo formativo dei capi.

D'altra parte, se si vuole superare un'impostazione basata esclusivamente su dati "burocratici" (come i famigerati semafori), il livello Zona (il Comitato, il Consiglio, la Branca...) è l'unico che ha la disponibilità di elementi "reali" per valutare complessivamente la proposta educativa offerta dai Gruppi.

Se vissuta con responsabilità e lealtà, questa impostazione tende ad accrescere la consapevolezza dei capi da un lato riconoscendo la collegialità dell'azione educativa, dall'altro, però, richiedendo che non ci si fermi all'acquisizione di una "patente" valida a vita, che garantisce automaticamente l'autorizzazione.

In questa dinamica, il progetto del capo può divenire strumento centrale, a patto che si evolva. Oggi, infatti, prevale l'aspetto degli obiettivi, ma è necessario valorizzare l'intero processo che ne è alla base: il prima e il dopo, l'analisi dei propri bisogni formativi e la rilettura dei passi compiuti, che è presupposto per la nuova analisi.

Inoltre, sembra opportuno pensare al progetto del capo come uno strumento con un respiro temporale ampio e continuo, rispetto al quale la Comunità capi possa davvero assumere il ruolo di accompagnamento da più parti auspicato.

Rispetto al tema dell'accompagnamento, infine, sembra utile evidenziare, nuovamente, la necessità di rivedere l'attuale assetto della fase del tirocinio, nella sostanza ancor prima che nella forma. Da un lato, si rende necessaria una maggiore personalizzazione, specialmente se si pensa alle caratteristiche ed ai bisogni formativi, spesso molto diversi, fra tirocinanti (per esempio nelle diverse aree geografiche); dall'altro, si rende indispensabile un'assunzione di

responsabilità e un accompagnamento – un camminare insieme nel quotidiano – da parte di coloro che per “vicinanza” al tirocinante possono orientare efficacemente tali percorsi.

### **Dalla struttura alla rete**

Bisognerà comprendere come incidere in maniera efficace e continua sulla formazione dei capi Gruppo nel Consiglio di Zona e, più in generale, dei quadri nei Consigli corrispondenti; purtroppo, queste strutture sono oggi oberate da alcune incombenze “burocratiche” e, nel caso della Zona, spesso anche organizzative. Si concorda sulla necessità di formare i quadri e di farlo nei luoghi naturali (i Consigli), e tuttavia si fa fatica a trovare gli spazi adeguati.

Anche il “percorso formativo” del capo Gruppo, già definito dal nostro Regolamento, dovrebbe entrare a far parte della vita ordinaria delle Zone (oggi è scarsamente utilizzato) o, quantomeno, andrebbe rilanciato, tenendo conto delle responsabilità sempre maggiori che vengono affidate a questa figura.

Riguardo alla formazione dei quadri, non ci sembra sufficiente osservare che si impara facendo, perché siamo convinti della necessità che ad ogni “fare” debba seguire l’opportuna razionalizzazione dell’esperienza.

Se da un lato, poi, tutti concordiamo sulla circostanza che la dinamica formativa non debba riprodurre modelli di tipo addestrativo, non altrettanto chiaro appare – almeno nella prassi - il quadro delle responsabilità e dei mandati affidati, in tema di formazione, ai diversi quadri. Quindi, oltre al “dove” formare i quadri, ci sembra necessario approfondire anche il tema del “chi”.



