

sumari



De què estem parlant quan parlem de relleus? 6



El treball pedagògic dels relleus 10



Tipus de relleus 16



EINES 24

1	Itineraris formatius	26
2	De quins recursos disposem?	30
3	Motivació	34
4	Lideratge	36
5	Planificació I	38
6	Planificació II	39
7	Resolució de conflictes	42
8	Treball en equip	43
9	Reflexió sobre la importància del relleu	44
10	El compromís	45
11	Anàlisi i traspàs	48
12	La presa de decisions	49
13	Formació d'equips de caps	52
14	Acolliment d'un cap nou	54



A. De què estem parlant quan parlem dels relleus?

Avui en dia, les associacions educatives i juvenils afrontem molts reptes, però hi ha una qüestió de la qual constantment es parla en els debats sobre la continuïtat associativa i en la qual volem incidir especialment en aquest document; es tracta dels relleus en les associacions.

Els relleus esdevenen un factor natural i vital en el si de les organitzacions educatives juvenils. Són les persones, els joves en aquest cas, l'actiu principal i l'essència d'aquestes associacions i de les activitats que aquestes duen a terme. La majoria de les associacions han d'afrontar una elevada rotació dels seus membres. Per aquest motiu, és essencial planificar el traspàs de responsabilitats i evitar així que els progressos que s'han fet durant un període de temps es perdin en el moment del relleu.

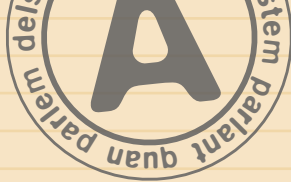
L'estratègia de relleus és, per tant, un tema clau en el funcionament d'Escoltes Catalans com a **associació educativa juvenil**.

En primer lloc, el seu caràcter **associatiu** i de base participativa fa que els seus membres prenguin part activa en els processos de presa de decisió i que els infants i joves s'impliquin en la definició i valoració de les activitats i projectes. En segon lloc, és un **agent educatiu** que té com a funció principal educar infants i joves perquè esdevinguin artífexs del seu propi desenvolupament i siguin persones autònomes, solidàries, responsables i compromeses. En tercer lloc, pertany a un **moviment juvenil**, perquè és gent jove qui decideix la totalitat

del projecte associatiu i del model educatiu. De fet, són els i les caps escoltes els i les responsables de l'educació d'infants i joves, que duen a terme la seva tasca des de la gratuïtat i que viuen l'educació com un procés d'aprenentatge i de creixement mutu, mitjançant el qual contribueixen a transformar la societat. És aquesta condició juvenil la que dona al projecte la vitalitat, el dinamisme i la capacitat de canvi permanent i respon als nous reptes que constantment es plantegen a la nostra societat. Alhora, comporta que el relleu dels seus membres sigui més ràpid i constant que en altres models, fet que obliga a generar processos continus de formació i de relleu.

Aquests canvis, que en alguns casos poden presentar dificultats, són també necessaris per progressar i créixer. Hem d'estar preparats per absorbir aquest canvi constant en els equips de responsables. Per aquest motiu, els relleus s'han de planificar acuradament per evitar possibles conflictes interns, pèrdua de capacitat d'acció o desconeixement per part dels agrupaments del que cal fer. Els relleus no han de significar en cap cas un trencament brusc. Hem d'aprendre a veure els canvis i els relleus dins els grups com una oportunitat d'evolucionar i créixer com a agrupament i entendre que és un projecte que estem construint entre tots. D'altra banda, hem de saber aprofitar l'experiència dels qui han vingut abans.

Aquest document pretén ser una eina útil per als agrupaments per dur a terme aquests relleus. Hi trobareu estratègies que ens ajudaran a fer el traspàs de coneixement de la manera més adequada i gradual possible per poder garantir un bon funcionament del grup.



Elements claus dels relleus

Quan parlem dels relleus hem de tenir sempre presents tres factors que són clau en la vida a l'agrupament i trets essencials de l'escoltisme. Aquests factors són el **compromís**, la **participació** i la **formació**.



El compromís *

El compromís ha estat un element present a la metodologia escolta des dels seus orígens. Acceptar un compromís vol dir **no fallar, ser autoexigent**. A l'escoltisme, el treball del compromís és un pilar fonamental tant dels valors que es transmeten com de la metodologia que s'emptra, i és alhora font de motivació i motor de tota la tasca que es porta a terme.

El compromís dels caps que inicien una nova etapa a l'organització és vital per al desenvolupament de les seves tasques i per al dia a dia de l'associació. Però quan parlem de compromís, volem anar molt més enllà del que seria una dedicació merament de caire temporal. El veritable compromís cal que vagi unit a l'**assoliment d'uns certs objectius**. Alhora és molt important que quan s'assumeix aquest compromís ja es tingui present, en aquell moment, la tasca que s'haurà de dur a terme per tal de fer un relleu adequat.

El treball del compromís és imprescindible a l'hora de planificar, acceptar i traspasar els relleus, i per tant l'hem de tenir en compte en planificar la política de relleus a l'agrupament.

* (Veure document 9: El compromís)

La participació

Una associació participativa és una associació que creix, que avança i evoluciona. Perquè això succeeixi, els seus membres han de sentir com a propis els **objectius col·lectius** i sentir plenament que els esforços de cadascú tenen un impacte final en les fites de l'associació.

Qualsevol tasca que s'inicia s'ha de viure amb una gran càrrega d'**energia** i de **motivació**, ja que els esforços que es destinaran seran alhora molt grans. És necessari que els membres de l'associació siguin persones motivades i amb la seguretat d'estar fent una feina important i amb sentit.

La dinàmica participativa fa que calgui entendre els relleus no només com un traspàs de càrrecs o de tasques. El relleu i la seva planificació s'han d'estendre també a la **responsabilitat** i la **presa de decisions com a grup**. Per tant parlem no només d'una responsabilitat individual sinó d'una responsabilitat col·lectiva de caire continu en el dia a dia del grup i no puntual a l'inici o final de cada curs.

La formació

Per poder participar eficaçment es requereix un nombre d'**habilitats, aptituds i actituds** determinades. En aquest sentit, la formació és essencial de cara a capacitar tots els nous membres per desenvolupar les tasques i activitats encomanades.

És molt important que la formació es pugui preveure abans del relleu i que estigui orientada a les necessitats reals de la persona tenint en compte el seu perfil personal tant pel que fa a la seva experiència prèvia en l'assumpció de responsabilitats com a la seva formació prèvia.

La formació es converteix en una eina fonamental per tal de preparar els caps però també en un mitjà de suport, motivació i reconeixement. Cal tenir present que els joves s'han de sentir a gust en les seves tasques per treballar eficaçment i per implementar amb èxit les funcions de les quals són responsables. En aquest sentit és molt important que els joves segueixin els **itineraris formatius*** corresponents a cadascuna de les etapes en què es troben.

* (Veure Eina 1: Itineraris formatius)



B. El treball pedagògic dels relleus

Ja hem vist que els relleus estan estretament lligats a la vida de l'agrupament, en el qual la renovació constant dels membres és inevitable. És per aquest motiu que la seva gestió i planificació han de constituir un procés vital per a l'agrupament. Tot i que aquest procés pot semblar força evident, moltes vegades ens oblidem de la seva importància fins al moment en què l'equip, el Consell o la unitat ja s'ha vist debilitat per la sortida d'algun membre.

Cal destacar que de la mateixa manera que totes les etapes educatives són de tres anys i s'entén que el seu compliment és molt important, els càrrecs que s'ocupen dins de l'agrupament o de l'associació també consten de diferents fases que són importants de viure en la seva totalitat. **Quan s'assumeix un càrrec, aquest primer es descobreix, posteriorment es desenvolupa i finalment es traspasa.**



l'Aggrupament

Tanmateix, pot arribar a ser perillós per a l'estabilitat d'una organització que les mateixes persones romanguin en el mateix càrrec per un llarg període de temps. Les persones poden ser molt vàlides en les seves tasques, però els canvis també són necessaris per poder operar **democràticament** i aportar **noves idees i visions**.

En ambdós casos hem de ser conscients que els relleus es poden preveure, i per tant també es poden gestionar i treballar amb anterioritat.

Per tant, la **previsió del relleu** constitueix la primera fase en tot el procés que encetem. És necessari que els agrupaments facin un esforç per avaluar quina és la seva situació i en quina fase es troben. Per exemple, s'ha de preveure que d'un any a l'altre no pot marxar tothom de cop, hauria de quedar un mínim de persones amb el coneixement necessari per fer el traspàs de tasques. Aquesta autoanàlisi s'ha de dur a terme de manera sistemàtica i no únicament en els moments de crisi. D'aquesta forma ens adonarem de quines són les nostres carències, quines són les nostres prioritats i com hem de planificar els relleus d'alguns dels membres.

La gestió dels relleus a l'agrupament

La previsió

Les persones que tenen càrrecs de responsabilitat a l'agrupament el que fan en certa manera és guiar-lo, i tenen la responsabilitat de garantir-ne el bon funcionament i la correcta transmissió del projecte. Cada consell d'agrupament ha de considerar part de la seva feina el fet d'assegurar que hi hagi un grup successor qualificat per fer el relleu. És a dir, quan es produeix un traspàs de responsabilitat, és important identificar quines són les persones més adients per continuar desenvolupant cada tasca.

Els càrrecs de responsabilitat seran ocupats per persones amb un gran compromís amb la missió de l'agrupament, gent implicada que ha de prendre decisions. Tot i que el que busquem és donar estabilitat, és molt possible que s'integrin persones amb visions noves i diferents. Això és un aspecte positiu i que no ha de significar pas una amenaça dels valors o creences dins els agrupaments. Hem de tenir sempre present que els canvis són primordials per avançar i que cal afrontar-los positivament.

Val a dir que amb l'elecció de la gent que prendrà el relleu no s'acaba el procés, i hem de preveure com la integrarem en el seu nou rol. No hi ha dubte que necessitaran ajuda i suport per treballar de manera efectiva en la seva nova posició i per encaixar bé amb tota la resta de l'equip.



La integració dels nous membres i la seva formació són clau en la política de relleus i esdevenen una fase primordial a tenir en compte.

L'acollida i la formació

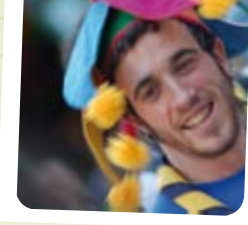
És essencial que els nous membres s'integrin amb facilitat, que entenguin les estructures, els procediments i els hàbits de treball. Acollir bé vol dir rebre el nou responsable adequadament, estar al seu costat al començament, donar-li tota la informació necessària i fer un seguiment sistemàtic del seu procés d'introducció. Si aquest acompanyament es fa de manera adequada, aconseguirem que la persona se senti segura d'ella mateixa en la seva nova responsabilitat amb el projecte associatiu, i alhora aconseguirem que es creï un clima de **confiança** amb tot l'equip.

És en aquest mateix punt on la formació esdevé completament necessària de cara a dotar tots els nous membres de **recursos** i **eines** que els permetin desenvolupar les tasques i objectius amb èxit. En aquest context ens hauríem de fer les següents preguntes:

- S'ha proporcionat als nous responsables descripcions actualitzades de les tasques que hauran de dur a terme?
- S'ha previst que l'assumpció de responsabilitats pugui ser progressiva?
- Les descripcions són coherents amb el treball que es porta a terme?
- Com ens assurem que tots els membres saben qui fa què?
- Coneixen l'ideari i el mètode educatiu i de treball de l'associació?

La formació és important no només de cara a preparar els nous membres. També es pot convertir en un estímul, en una forma de motivació i reconeixement. Com comentàvem al darrer apartat, la formació que ens plantejem en els relleus ha de respondre a les necessitats reals dels nous membres.

Aquest factor adquireix encara més importància quan la gent és completament nova, ve de fora de l'associació i no està familiaritzada amb la tasca de l'agrupament. En aquest cas la formació i l'acompanyament han d'anar estretament lligats a un suport i a un esforç encara més gran per motivar-los, a més d'un treball per tal de donar a conèixer l'ideari i el mètode educatiu que els membres que han viscut les etapes educatives de l'agrupament ja coneixen.



Com afecten els relleus a les tasques de grup?

És important adonar-se que les responsabilitats i tasques associades al càrrec que un membre ocupa no són la seva única aportació a l'agrupament. També és important la seva participació al Consell, a les comissions o a la unitat, ja que hi aporta, per exemple, experiència, memòria del que s'ha fet a l'agrupament, la confiança que hi dipositen els pares...

Dins d'un grup de treball com és el Consell, és important planificar els relleus, de manera que no es canviï una part massa gran del grup en un mateix moment. Pot passar que un grup de persones comenci alhora la seva etapa a l'agrupament, i que quan el seu període de pertinença finalitzi ho faci alhora per a tots i deixi un buit d'experiència i de coneixements en el Consell.

El conjunt d'aquestes fases i accions pretén ajudar els agrupaments a fer els relleus de la manera més eficaç possible per garantir-ne un bon funcionament. No obstant això, hem de tenir presents les característiques específiques de cada grup i/o equip i alguns factors que detallem a la pàgina 15.

També pot passar que alguns càrrecs o posicions clau hagin de canviar durant el mateix període. Tot i que cobreixen àmbits diferents, són tan importants que també poden fer trontollar el funcionament de l'organització. És necessari que tinguem en compte aquestes qüestions i també que considerem els següents factors.

- Quina és la durada més apropiada per a cada càrrec o responsabilitat?
- Quins càrrecs de responsabilitat poden canviar al mateix temps?
- Quins no haurien de canviar al mateix temps?

Per tant, a l'hora de planificar els relleus no hem de pensar només en el càrrec que la persona ocuparà, sinó també en la configuració global del Consell, de la unitat o de l'equip, de manera que es garanteixin l'estabilitat i continuïtat a l'agrupament.

el Consell

Hem de tenir present que:

- Hi ha més persones que poden fer la feina que nosaltres fem.
- Hi ha membres del Consell que estan interessats a assumir noves feines i això els motiva.
- Hi ha persones noves que poden assumir noves tasques.
- És important definir molt bé quines són les nostres necessitats com a grup i quines són les tasques que cal que assumim entre tots.
- Cal pensar a fer una bona descripció de les tasques a dur a terme per tal d'animar la gent a assumir responsabilitats.
- Cal identificar el perfil de la persona que necessitem per desenvolupar una responsabilitat després d'haver fet una clara descripció del càrrec i les seves funcions.
- És clau tenir una bona estratègia per saber quan haurem de fer el relleu.
- Estem tan ocupats fent la feina que no ens queda temps per planejar la següent fase.
- S'ha de preveure i dedicar suficient temps per planificar els relleus!!! És una clara inversió de futur!



C. Tipus de relleus

Un cop hem definit el que entenem per relleus i el que aquesta significa dins l'àmbit de l'agrupament, analitzarem quines són les fases o etapes per les quals passa una persona quan accepta un càrrec dins el Consell. Tenir clares aquestes fases i les seves característiques i, sobretot, saber en quin moment es troba cada persona dins de l'agrupament, serà vital per fer un bon acompanyament als nous i per preparar amb prou previsió els relleus.

En aquest document hem mirat de donar indicacions sobre com planificar els relleus de:

* Cap d'agrupament escollit

* Coordinadors pedagògics
o coordinadors tècnics

* Càrrecs tècnics a Consell

* Cap d'unitat

* Clan a Consell

* Joves de fora de l'AE



*** Cap d'agrupament escolta, coordinadors/es pedagògics/ques i coordinadors/es tècnics/ques**

Fase 1: previsió/planificació del relleu

Quan es detecta la necessitat de fer el relleu del cap d'agrupament, s'inicia un procés que comença al Consell. Cal reflexionar sobre quin tipus de relleu es vol, establir una manera de decidir-ho i consensuar la decisió. No sempre és fàcil trobar la persona adequada per al lloc. Es demana un alt nivell de dedicació i no tothom pot o vol prendre aquesta responsabilitat. El cap d'agrupament sortint té un paper clau en la definició del perfil necessari i a motivar la persona que vulgui assumir aquesta responsabilitat. Un cop es tria la persona, aquesta fase acaba amb l'acceptació per part de la persona triada. En el cas dels coordinadors/res és important veure quines són les aptituds i habilitats concretes de la persona per intentar que es desenvolupin les seves funcions de la manera més eficaç possible.

Fase 2: aprenentatge i formació

La fase d'aprenentatge consisteix en un acompanyament i un treball conjunt entre el cap d'agrupament o coordinador que plega i el nou. Cal que es formi i es motivi el nou/va cap adequadament, per tal que entengui i accepti el compromís que suposa aquesta nova responsabilitat. És possible que aquesta etapa es vegi dificultada per una manca de traspàs real entre la persona que deixa el càrrec i aquella que l'assumeix. En aquest cas, es pot recórrer a antics càrrecs de

l'agrupament, als equips de vegueria o a un altre suport per tal de fer possible aquest aprenentatge.

En funció del perfil de la nova persona cal preveure'n la formació adaptant els itineraris formatius en cada cas.

Fase 3: desenvolupament i traspàs

Cal que es prevegi el relleu d'un cap d'agrupament amb un any de temps i que aquell, abans d'assumir-ne la responsabilitat, comenci a formar-se per desenvolupar la tasca seguint l'itinerari formatiu proposat. També és important que si la persona que entra no ha tingut encara cap responsabilitat, rebi un acompanyament durant l'any previ a assumir les noves funcions. Si la persona ja té una certa experiència l'acompanyament pot desenvolupar-se durant els mesos d'estiu.



*** Càrrecs tècnics a Consell**

Fase 1: previsió/planificació del relleu

El procés que s'ha de dur a terme en aquesta ocasió és el mateix que en el cas anterior, és a dir, s'ha d'iniciar a Consell, tot i que les propostes poden venir de forma individual. És necessari que entre tots es faci una anàlisi de quin tipus de relleu es vol fer i de quins són els perfils de què es disposa. Tot i que a vegades costa preveure aquests relleus, o pot semblar que no hi hagi persones que compleixin els requisits estimats pel Consell, s'ha d'intentar planificar el relleu amb suficient antelació, ja que dins de cada agrupament hi ha gent molt vàlida per fer les tasques tècniques.

Fase 2: aprenentatge i formació

L'acompanyament, una formació adequada i una bona motivació són elements clau per aconseguir que la persona que s'incorpora es comprometi amb la nova tasca dins el Consell. És important que els nous càrrecs rebin la formació adequada, tal com s'indica als itineraris formatius.

Quan parlem de compromís, hem de fer un especial èmfasi pel que fa als càrrecs tècnics al Consell. Sovint no hi ha motivació per a aquests càrrecs o, si n'hi ha, va desapareixent al llarg del curs. Tot i el compromís inicial, al llarg del curs sorgeixen coses que van dificultant man-

tenir la mateixa dedicació. És per això que cal emfatitzar de nou el compromís que suposa acceptar un càrrec com aquest i sempre tenir clars quins són els objectius plantejats a l'inici.

Fase 3: desenvolupament i traspàs

El traspàs es veu com un procés que es pot fer d'un dia per l'altre, quan realment es tracta d'un procés que s'ha de planificar i que requereix el seu temps. S'ha de saber com fer-lo, com delegar i confiar en la persona que assumirà el càrrec i tenir la paciència que calgui per explicar-li tota la informació que haurà de necessitar més endavant.



* Cap d'unitat

Fase 1: previsió/planificació del relleu

Els equips de caps es creen al Consell. Durant l'últim trimestre del curs s'hauria de fer una previsió de la gent de què es disposarà el curs següent. Durant el mes de juliol s'hauran de crear els nous equips de caps.

En aquest procés és important tenir en compte les preferències de cadascú, però també és important tenir en compte les necessitats de les unitats, la configuració dels equips de caps compensats i que puguin funcionar, equips en què es garanteixi la formació i el relleu... Concretament és important tenir present l'equitat de gènere, el rol que representa cada cap davant dels infants i el nombre de titulacions que tenen, així com l'experiència com a cap. Per tant, quan fem la previsió també hem de planificar la formació dels membres.

Afegir
al calendari
de consell

- 3r trimestre de curs:
disponibilitat de caps
x l'any següent
- Juliol:
nous equips de caps

Criteris a l'hora de fer els equips de caps

1. Continuitat dels caps amb els infants que continuen a la unitat i dels que canvien d'unitat
2. Coeducació: que siguin equilibrats quant a gènere
3. Nombre i tipus de titulacions
4. Experiència
 - Caps de primer any "repartits"
 - Caps de primer any no pioners i clans
5. Rols dins de la unitat: complementarietat de caps
6. Disponibilitat dels caps (hores)
7. Relacions afectives (parelles, germans...)
8. Les diferents unitats: nombre de caps i tipus d'equip, depenent de les unitats, nombre infants/joves, i grup
9. Preferències dels caps
10. Afinitats entre els caps
11. Renovació: generar noves maneres de funcionar
12. Recursos: carnet de cotxe, idiomes, informàtica, pare/mare, socorrisme...

Quan ho fem?

És important preveure i planificar els equips de caps abans que finalitzi el curs present.

Fase : aprenentatge i formació

El paper d'un cap que es queda a la unitat és fonamental. És la millor manera de garantir que hi ha una progressió i una continuïtat en la tasca educativa de l'etapa. Coneix el mètode educatiu de la unitat i és responsabilitat seva fer un relleu als altres caps. De la mateixa manera, també s'aconsella que un cap pugui d'unitat amb els mateixos infants i joves.

Primer de tot cal donar temps als caps nous perquè es motivin i s'impliquin amb el projecte de l'entitat fent-los participar en les jornades de mètodes, l'Assemblea, la trobada de formació, etc.

És molt important seguir els itineraris formatius fent el curs de cap d'unitat. Després és quan cal començar a pensar en el relleu. Si no se segueix aquest procés es corre el risc que els i les joves es desmotivin si se senten saturats. Cal tenir en compte que dur a terme totes les tasques requereix temps, i això pot suposar un pes, especialment per als caps de primer any. Per això cal que s'impliquin en el cau i es motivin, per fer a gust la seva feina.

El procés d'aprenentatge i formació d'un cap és tan important que en el cas que la figura del cap que fa relleu no hi sigui present caldrà garantir que aquest procés es faci de forma adequada.

Fase 3: desenvolupament i traspàs

La feina del cap comença amb una anàlisi per tal de detectar les necessitats del grup. D'aquí sortirà un projecte educatiu i s'hauran d'establir els objectius de l'agrupament i de cadascuna de les seves unitats. Les programacions que es preparin hauran de ser coherents amb els objectius prèviament definits. Fer una programació educativa en equip suposa un repte, perquè s'hauran de prendre decisions i s'hauran d'afrontar noves situacions. Per tal d'assolir els objectius plantejats és molt important fer un bon seguiment de la programació.

calendari associatiu

veure dates de:

- jornades de mètodes
- assemblea
- trobada de formació

* **Clan a Consell**

Fase 1_previsió/planificació del relleu

L'existència del clan a Consell és en si mateixa una estratègia de relleu a l'agrupament, perquè l'entrada a l'equip de treball és progressiva i formativa en si mateixa, no hi ha un salt de cop. Prèviament a la incorporació del clan al Consell cal tot un treball de preparació amb aquest:

- Analitzar el grup de clan i determinar com se'n planificarà l'entrada a Consell.
- Fer una autoanàlisi del funcionament i la dinàmica del Consell i dels hàbits i costums que pot transmetre.
- Proposar estratègies de canvi per a aquells aspectes que cal millorar abans de la seva entrada.
- Definir els objectius que el Consell vol que el clan accompli al seu si. Seguir i fer una valoració dels objectius marcats.

Els caps són un model per al clan; per tant, cal preparar el Consell per a l'arribada del clan. Cal que tothom hi participi; si no, es poden agafar males dinàmiques. També és positiu començar a donar responsabilitats, sempre compartides, als clans, per fer-los veure que tenen un paper important i que formen part del Consell.

La preparació que reben els clans s'ha de fer mitjançant documentació, formació, dinàmiques, etc. Si els clans entren a principi de curs a Consell van aprenent progressivament com funciona.

Fase 2_aprenentatge i formació

El Consell és un espai formatiu més per al clan i, per tant, del seu bon funcionament pot dependre la dinàmica futura de treball al Consell. Cal que el Consell prioritzi la formació dels clans, aquesta és una garantia de futur per a l'agrupament.

Des del Consell s'ha d'oferir formació als que s'incorporen a Consell. Cal veure quina serà la seva implicació dins els grups de treball i comissions, pel que fa als càrrecs, etc. A vegades alguns clans tenen manca de constància a l'hora de venir a Consell, d'altres s'estressen quan veuen el volum de feina. L'organització del treball de Consell a partir de dinàmiques en petit grup facilita la participació de tots els membres i la relació més directa dels membres de Consell amb els clans. És una bona estratègia perquè se sentin part d'aquest grup de treball.

Fase 3_desenvolupament i traspàs

El clan a Consell no és un càrrec per si mateix, sinó una etapa formativa. Per aquest motiu aquest període esdevé molt important, ja que d'aquesta experiència dependrà la seva posterior implicació com a cap. És important que el mateix Consell sigui conscient de les característiques pròpies d'aquest relleu i de la importància en el si de l'agrupament. També s'haurà de tenir present que si es vol que els clans assumeixin càrrecs dins el Consell aquests no poden ser unipersonals ni assumits únicament pel clan, sinó que altres membres del Consell s'hi han de veure implicats.

* **Joves de fora de l'agrupament a Consell**

Quan parlem de joves de fora ens referim a aquells que no han passat per les etapes educatives de l'agrupament, i que per tant no en coneixen l'ideari, el mètode educatiu, la dinàmica de funcionament, etc. En primer lloc, cal que el mateix Consell sigui molt conscient dels valors educatius del projecte d'Escoltes Catalans per poder-los transmetre. En segon lloc, cal una adaptació a la dinàmica de l'agrupament, una formació interna, paral·lelament a la formació que preveuen els itineraris formatius.

Fase 1_previsió/planificació del relleu

Sorgeixen moltes preguntes pel que fa a aquest procés: Com es decideix que una persona serà cap? Quina informació cal donar-li, qui la dóna? Quin compromís s'exigeix al jove que ve de fora? Pot ser difícil que una persona que no ha participat anteriorment a l'agrupament entengui la importància de la feina que s'hi fa, per això cal assegurar-se que ha rebut la informació necessària per fer-se'n una idea correcta. Tot aquest procés requerirà un cert temps, tot i que de vegades la necessitat de caps obliga a accelerar aquest procés d'adaptació.

Fase 2_aprenentatge i formació

La formació és un element fonamental per acollir-los/les. Hem d'introduir els nous i les noves membres en el procés dels itineraris formatius seguint els mateixos criteris i requisits que en casos anteriors.

A més, caldrà determinar la seva participació en els grups de treball i comissions, pel que fa als càrrecs, etc.

La pròpia motivació i grau d'implicació dependrà de cada persona. És important que els joves vegin la necessitat de formació per desenvolupar la seva tasca. El Consell ha d'entendre i facilitar el procés de formació, i motivar-lo i acompanyar-lo.

Fase 3_desenvolupament i traspàs

El traspàs de funcions a un jove de fora del Consell es farà com en els casos anteriors però tenint en compte les característiques que li són pròpies. El Consell ha de ser conscient que els nous membres entren directament a fer de caps i que per tant hauran de fer dinàmiques entenedores i integradores per tal d'acollir-los i que aquests se sentin còmodes amb el nou càrrec que comencen.





D. EINES

- 1 Itineraris formatius
- 2 De quins recursos disposem?
- 3 Motivació
- 4 Lideratge
- 5 Planificació I
- 6 Planificació II
- 7 Resolució de conflictes
- 8 Treball en equip
- 9 Reflexió sobre la importància del relleu
- 10 El compromís
- 11 Anàlisi i traspàs
- 12 La presa de decisions
- 13 Formació d'equips de caps
- 14 Acol·liment d'un cap nou

EINA 1: Itineraris formatius

La primera eina que presenta aquest document són els itineraris formatius, i està pensada per treballar al Consell. Va dirigida a tots els membres del Consell per preveure'n la formació i assegurar un bon relleu.

Aquests permeten planificar la formació al cau d'una manera continuada i, per tant, faciliten el procés de relleus als agrupaments, ja sigui com a cap, com a responsable d'un càrrec o com a cap d'agrupament. Així doncs, en el moment de planificar el nostre relleu o assumir-lo cal comptar amb la formació, que millorarà qualitativament les futures responsabilitats.

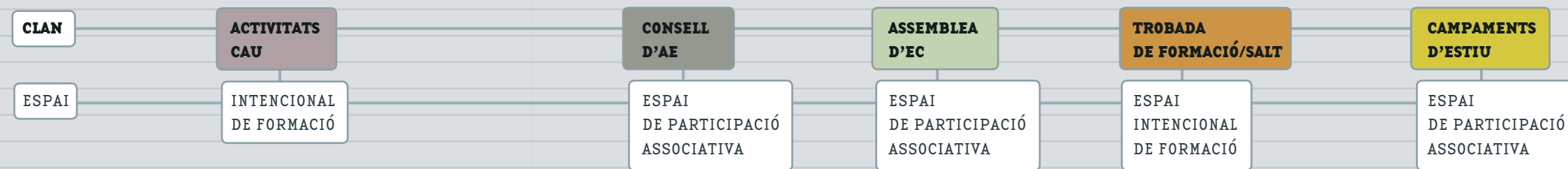
Preveure els itineraris formatius en el procés de relleu al cau és fer-ho des d'una doble via:

- Vetllar perquè la gent es formi perquè puguin desenvolupar millor la seva tasca.
- Preveure que també cal formar-se quan assumim determinades responsabilitats.

Els itineraris formatius preveuen espais intencionals de formació (formació reglada) i espais participatius de l'associació (també formatius, com poden ser les trobades, l'Assemblea...); cal doncs també preveure aquesta formació en fòrums participatius com un pas més en el procés de relleu.

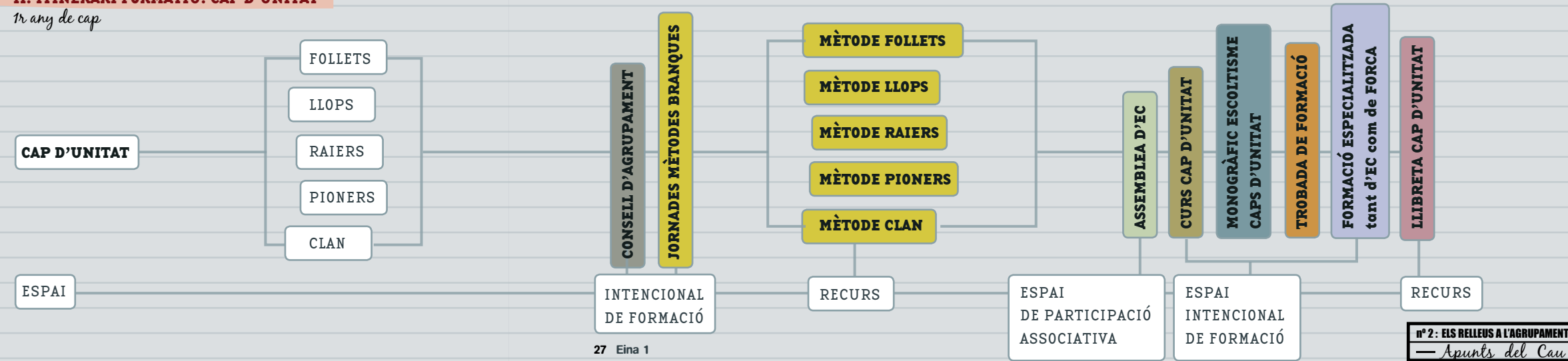
I. ITINERARI FORMATIU: CLAN

Durada: 1 curs



II. ITINERARI FORMATIU: CAP D'UNITAT

1r any de cap



III. ITINERARI FORMATIU: CAP D'UNITAT I CÀRREC A CONSELL

2n any de cap



IV. ITINERARI FORMATIU: CAP D'AGRUPAMENT



EINA 2: De quins recursos disposem?

L'associació té a l'abast una sèrie de recursos que poden ser útils a l'hora de dur a terme un relleu. Aquests són molt necessaris per treballar el relleu amb un cap nou, sobretot per a aquells que vénen de fora de l'agrupament. Conèixer l'associació en general des del principi és important per desenvolupar les tasques d'una manera eficaç. Per això pensem que una eina útil és llistar tots els recursos per poder saber del que disposeu.

A. DOCUMENTS NUMERATS I DOCUMENTS DE SUPORT A LA TASCA EDUCATIVA



Declaració de principis



Estatuts



Dossier verd



Mètodes

Mètode general



Mètode Follets



Mètode Llops



Mètode Raiers



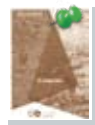
Mètode Pioners



Mètode Clan



Document de funcionament d'agrupaments



Com treballar el compromís

I a més a més:



Progrés a les etapes. Explica el desenvolupament dels infants al marc de l'agrupament i l'evolució de cadascun dels objectius educatius del Dossier Verd.



La unitat. Què és? Quins tipus de grup hi pot haver? Quin és el paper del cap?



Document del Consell. Exposa eines per millorar la dinàmica dels consells d'agrupament.



Com... treballar l'Assemblea General Ordinària als agrupaments? Aquest recurs esdevé una eina de suport per ajudar els agrupaments en el procés de preparació de l'Assemblea.



B. El CRiD

El CRiD és una eina de gran utilitat quan es porta a terme un relleu a l'agrupament. Estem parlant del Centre de Recursos i Documentació d'Escoltes Catalans, i un dels seus objectius és donar suport als agrupaments i equips a l'hora d'elaborar material per a la tasca educativa. Els caps d'agrupament haurien de traspasar la informació i els recursos a la resta de membres.

La seva creació ha estat paral·lela al creixement de l'associació; a mesura que s'obrien i es creaven línies de treball es generava informació, que s'anava guardant per a futures consultes de nous equips o agrupaments.

Al CRiD podeu trobar tots aquells recursos i documents que s'han anat adquirint i s'han conservat durant els darrers anys. Podeu trobar un catàleg a Internet a través de la web d'Escoltes Catalans: www.escoltes.cat on apareixen tots aquests materials i on podeu fer una recerca per saber si hi ha recursos relacionats amb alguna matèria concreta que vulgueu treballar.

Gairebé tots els recursos i documentació del CRiD són de préstec, per tal que us els pugueu endur i fer-ne ús. Recordeu que hi ha un responsable que us pot ajudar a buscar aquella informació que necessiteu.

nº 2: ELS RELLEUS A L'AGRUPAMENT
— *Apunts del Cau*

EINA 3: Motivació

Aquesta dinàmica està dirigida a un consell d'agrupament que es trobi en un moment en què calgui reactivar la motivació per tal de consolidar la bona marxa de l'equip.

La **motivació** és un concepte molt senzill d'explicar i entendre, però, d'altra banda, es troba farcit de complexitats i genera molts maldecaps a les persones que n'estan mancades i també a aquelles que tenen la responsabilitat de generar-la. La motivació de les persones és un dels **reptes clau** amb els quals s'enfronta el dia a dia d'un consell.

La complexitat de la **motivació/desmotivació** rau bàsicament en dos aspectes fonamentals: el primer és que *la motivació està molt lligada a la recompensa personal que les nostres activitats generen*, i com que cada persona és diferent, el que motiva una o altra pot variar substancialment a partir de la nostra escala de valors. En segon lloc, la motivació és un concepte que, tot i que en molts casos pot estar determinat per elements tangibles, *també depèn de factors externs que a vegades se'ns escapen o no podem controlar*.

Cada agrupament i cada persona requerirà uns factors o accions diferents per mantenir-se motivada i, per tant, el repte de l'Equip d'Aggrupament serà detectar aquests elements i, en la mesura del possible, desenvolupar accions.

El reconeixement a la nostra tasca o habilitats personals pot ser un gran element de motivació. Adonar-se de com ens veuen els altres o de quines coses es detecten que sovint nosaltres mateixos no creiem que siguin tan importants. Una dinàmica senzilla per poder treballar aquests elements tan personals i que ens pot donar molta força, a més de millorar la motivació conjuntament, és la següent:



Cada membre de Consell té un quadradet de paper en blanc per persona membre, inclosa ella mateixa. A cada paperet s'haurà de posar els diferents noms de les persones que hi hagi a Consell. Un cop tinguem els diferents papers, de manera individual haurem d'escriure a l'altra banda del paper tres qualitats positives que creiem que tenen aquelles persones; en el paper amb el nostre nom no escriurem res i el guardarem. Podem tenir una estona per reflexionar, ja que és important que aquests tres atributs siguin adequats i el que realment creiem d'aquella persona en concret.

Un cop tothom ja tingui els papers omplerts, cadascú deixarà el paperet amb el seu nom a sobre d'una taula; es tracta que anem deixant els papers corresponents al costat del paper amb el nom de la persona. D'aquesta manera, tothom recollirà el pilonet amb les notes que li corresponen i podrà llegir amb calma els missatges de tots els membres de Consell.

Alguns elements que afavoreixen la motivació són:

- El sentiment de pertinença a la comunitat o grup.
- Els llaços d'amistat que neixen de les interrelacions entre els membres del grup i que, sovint, perduren més enllà de l'etapa activa a l'associació.
- El treball del compromís i la voluntat de fer servei com a actituds imprescindibles per a la transformació social.



EINA 4: Lideratge *

L'eina que proposem està pensada per ser desenvolupada pel Consell per veure les funcions específiques dels líders de l'agrupament. Està dirigida als caps d'agrupaments, coordinadors/es pedagògics/es i coordinadors/es tècnics/ques i també es pot fer en un consell quan el lideratge no està prou clar.

El lideratge és la capacitat de la persona que l'exerceix per obtenir una **acceptació** o **implicació** de la resta del col·lectiu d'acord amb les seves orientacions i propostes. Aquesta implicació o acceptació arrossega un component emocional almenys tan important com el component racional.

Els dirigents o líders d'un grup són els que guien el creixement d'aquest grup i en gestionen el funcionament. Un bon lideratge implica una bona marxa. Per això és molt important trobar les persones precises per ocupar aquest càrrec i planejar un bon relleu.



Quines qualitats ha de tenir un líder?

VISIÓ: de la direcció que vol seguir el grup i el que se n'espera aconseguir.

PASSIÓ: compromís envers els valors i la filosofia que defineixen el grup.

INTEGRITAT: coneixement clar de si mateix, de les pròpies fortaleses i debilitats i capacitat per treballar honestament amb altres persones.

CONFIANÇA: no es pot adquirir, s'ha de guanyar a través de l'acció.

CURIOSITAT: obertura que permet qüestionar-ho tot i es reflecteix en la voluntat d'acceptar riscos.

A més a més, un líder ha de guiar l'equip i fer-se responsable que funcioni.

* (adaptació exercici de la WAGGGS al manual Política de la WAGGGS sobre l'estructura i gestió de les associacions)

Aquestes preguntes us poden ajudar a analitzar la situació de l'equip:

- Tots els membres estan còmodes amb les seves tasques?
- Tenim la gent adequada fent la feina adequada?
- Els membres coneixen l'associació per a la qual estan treballant?

Finalment us proposem una dinàmica per treballar el tema del lideratge:

Seiem en rotllana i el dinamitzador comença a simular que toca un instrument i tothom l'ha d'imitar. Qui vulgui pot canviar d'instrument perquè els altres el segueixin, però no podem parlar.

Després de fer l'activitat durant una estona és hora de comentar el que ha succeït.

Per exemple:

- Ens adonem que no és fàcil prendre la iniciativa però que és necessari que algú la prengui perquè els altres puguin actuar.
- Els canvis s'han de fer d'un en un, perquè moltes novetats a la vegada poden generar caos.



EINA 5: Planificació I

La planificació s'ha de treballar al Consell per veure l'estat general en què es troba l'agrupament.

L'anàlisi **DAFO** és una eina molt útil per identificar la situació en què es troba el nostre agrupament i les necessitats que té. Així, veurem com podem aprofitar les fortaleeses i explotar les oportunitats i com afrontar les amenaces i detenir les debilitats. Amb aquesta anàlisi també podrem identificar les tasques que haurem de dur a terme per aconseguir els objectius. D'altra banda, també podrem veure quines són les necessitats de l'agrupament per preveure els relleus concrets que s'hauran de fer.

A continuació ens hem de plantejar preguntes com:

- Quin tipus de tasques hem de fer a l'agrupament per aconseguir els objectius?
- Quines tasques ja estem duent a terme i quines no estem fent i són necessàries?
- Quines habilitats necessitem per poder dur a terme les tasques?
- Tots els membres saben per què estan fent la seva tasca específica?

Les necessitats que surtin d'aquesta anàlisi no ens han d'espantar ni preocupar, han de servir per ajudar-nos a planificar estratègies i per millorar. Això sí, haurem de decidir quines necessitats han de ser resoltes amb urgència i quines poden esperar.

Hem de fer una matriu com la següent:

Debilitats

- Què pot millorar l'agrupament?
- Quines coses fa malament?
- Què hauria d'evitar?

Fortaleeses

- Quines coses fa bé l'agrupament?
- A quins recursos té accés?
- Quines fortaleeses veu altra gent de l'agrupament?
- Quins avantatges té l'agrupament?

Amenaces

- Quins obstacles afronta l'agrupament?

Oportunitats

- A quines bones oportunitats s'enfronta l'agrupament?

DAFO

EINA 6: Planificació II

Per treballar el tema de la planificació us proposem una altra dinàmica, *Somiar desperts, Somnis reals*. S'ha de tenir present que la planificació és una eina de relleu per si mateixa, i per tant s'ha de treballar al Consell. Aquesta dinàmica consisteix bàsicament a somniar com voldríem que fos el nostre agrupament, i això inclou pensar en diferents aspectes com poden ser: l'agrupament com a espai, la implicació social que tenim, aspectes de funcionament diari... En aquest somni és molt important que cadascú individualment reflexioni sobre el treball que es fa a l'agrupament i al Consell, i sobre el paper que hi representa, i cal que hi participin tots aquells que tenen contacte amb l'agrupament per tal de tenir en compte diferents punts de vista de la mateixa realitat i aconseguir un somni col·lectiu.

En primer lloc podem portar a terme l'activitat de completar frases com les que a continuació us presentem:

- * Penso que jo aporto al Consell.....
- * L'agrupament és per a mi.....
- * Cal prioritzar el treball.....

- * La gent del Consell hauria de.....
- * Un dels objectius essencials que cal treballar aquest curs és
- * Si rebéssim formació sobre..... millorariem molt la nostra tasca.
- * S'ha d'insistir en el treball.....
- * L'agrupament té com a necessitat bàsica..... i és per això que ens hauríem de fixar com a objectiu.....
- * El millor de l'agrupament és.....

En segon lloc farem grups per completar el quadre següent. Després ho posarem en comú en gran grup amb la finalitat que tothom es posi d'acord per prioritzar una o dues idees de cada bloc.

Coses o aspectes que més t'agraden de l'agrupament i de la feina que s'hi fa.

Què canviaries?

Què t'agradaria fer o trobar en l'agrupament que no hi és?

La segona part de la dinàmica tracta d'un consell on fixem els objectius a treballar durant el curs. En aquest pas caldrà tenir en compte totes les idees sorgides tant al Consell com a les unitats. Un cop decidit/s l'objectiu/s a treballar caldrà seguir els següents passos:

- Pluja d'idees. Asseguts en rotllana se'ls demana que aportin idees o propostes sobre el cau, el que els agradaria fer, el que els agradaria aprendre...



- Dibuixar el cau que els agradaria.

- Utilitzar una bústia perquè tothom pugui opinar secretament.

- Passar-los frases inacabades com:

El que més m'agrada fer en el cau és

Aquest curs estaria bé fer més activitats com.....

És un rotllo fer.....

Si jo fos cap faria fer a la unitat.....

- 1 Saber molt bé quins objectius ens marquem, és a dir, que tothom arribi a entendre els objectius de la mateixa manera. Si cal podem redactar-lo millor perquè no hi hagi errors de comprensió. Si l'objectiu és molt abstracte o genèric caldrà desprendre'n objectius més específics o fets concrets per tal de fer-lo més tangible.

- 2 Tot seguit, un cop aclarit l'objectiu a perseguir, haurem de pensar què ens caldrà per aconseguir-lo. Quines accions o activitats caldrà fer. És el moment de plantejar-se quines activitats farà l'agrupament i quines les unitats. En aquest pas caldrà valorar la formació que té el Consell sobre el tema.

- 3 Un cop sabem quines accions o activitats farem caldrà preveure quan les farem i durant quant de temps. També caldrà destinar algun moment a avaluar tot el procés per tal d'observar-ne l'evolució.

Com dèiem abans, aquest és un procés en què és necessari que participin totes aquelles persones que tenen relació amb l'agrupament. Les unitats també ens podran aportar idees per millorar la nostra tasca. Bàsicament, cal que cerquem recursos o activitats per tal que cada unitat pugui donar la seva opinió sobre l'agrupament i el que s'hi fa. Això ho podem fer de moltes maneres.

Aquí n'apuntem unes quantes.

- Viure un somni: Els caps han de crear un clima relaxat tancant els llums. Els nens/es tanquen els ulls i escolten el relat dels caps. Tot seguit proposem un relat que pot ser ampliat o modificat segons com ho veieu. És molt important que en el relat hi hagi pauses de 30 segons, aprox., perquè cadascú pugui imaginar-se la situació.

L'exemple que plantegem és el següent:

"Vas caminant per la ciutat i veus que tot ha canviat (pausa). T'adones que hi ha zones verdes que abans no hi eren (pausa), que la gent camina més alegre (pausa), que tot està més tranquil (pausa). Quan arribes al cau veus un cau diferent..... (pausa). De sobte no estàs sol/a, els teus companys i companyes arriben amb els teus i les teves caps. Els caps us diuen que en aquest curs hi haurà coses noves..... (pausa). Les idees que es proposen us semblen bé (pausa)."

Després de fer aquesta activitat és aconsellable fer una posada en comú per tal que tothom expliqui el que pensava en el relat. Els caps haurien de prendre'n nota.

EINA 7: Resolució de conflictes

Els conflictes no abordats provoquen desmotivació i poden generar una menor implicació i la pèrdua de persones. Per tant, un bon treball d'aquests conflictes contribuirà a un bon funcionament de l'agrupament, un millor clima de treball i l'assoliment dels objectius plantejats. L'exercici que proposem és molt adequat per fer al Consell.

Els conflictes són naturals, existeixen. A més a més, són necessaris per progressar, ens ajuden a aprendre, créixer i cooperar. Això no obstant, hem de saber plantar-los cara i resoldre'ls. Com?

La primera eina que proposem és **fer un mapa del conflicte**:

- 1 Explicar el conflicte i els seus antecedents (explicació de cada part de la història del conflicte)
- 2 Àmbit del conflicte. On se situa el conflicte?
- 3 Efectes que ha provocat el conflicte, (comportaments, actituds, etc.)
- 4 Persones implicades
- 5 Estratègies que podem utilitzar per intervenir en el conflicte
- 6 Eines que poden facilitar la resolució
- 7 Possibles solucions
- 8 Establir un acord
- 9 Verificació i seguiment de l'acord

Per què és tan important demanar a les parts implicades que expliquin el conflicte? Utilitzarem un exemple per donar la resposta.

"Dos nois s'estan discutint per una taronja, només n'hi ha una i els dos la volen. Arriba el mediador i per afrontar el conflicte decideix partir la peça en dos i donar un tros a cadascú. Cap dels dos no està del tot content, però tampoc del tot defraudat. Què passa si preguntem a cada noi per a què vol la taronja? El primer contesta que vol fer un suc i el segon necessita la pell per fer un pastís. Des d'aquesta perspectiva no hi ha conflicte."

Proposem una dinàmica per experimentar el sorgiment d'un conflicte: **L'amanida.**

Es demana a cada participant que escrigui en un full com li agrada menjar amanida (tallar les fulles en trossets petits o sense tallar, com amanir-la, menjar-la com a primer plat o com a companyant, etc.). A continuació es fan parelles i cada parella ha de negociar i s'ha de posar d'acord a fer una amanida. Alguns comentaris dels participants:

- Vaig haver de lluitar per aconseguir el que volia.
- M'ha convençut per acabar fent l'amanida a la seva manera.
- Vam arribar ràpid a una solució perquè a mi m'agrada tot.

EINA 8: Treball en equip

Us proposem aquesta dinàmica per treballar els relleus en els equips de caps i en els consells d'agrupament.

La gestió del canvi s'ha de fer a partir del treball en equip; per tant, hem d'abandonar la visió sectorial i treballar d'una manera transversal.

En un equip ha d'haver-hi uns objectius comuns, una implicació com a grup i una interdependència entre els membres. A més a més, podem dir que els membres d'un equip comparteixen un ideari i una finalitat.

Proposem una dinàmica per adonar-nos que **en un equip tots els membres són importants i imprescindibles.**

Demanem al grup que s'estiri a terra panxa amunt, els parells amb els peus a la dreta i els imparells amb els peus a l'esquerra, però tots els caps en línia.

Amb els braços aixecats han d'aconseguir transportar una persona des del principi fins al final de la fila. Quan ho han aconseguit, un dels membres s'aixecarà i deixarà així de participar i es repetirà l'exercici.

L'activitat es repetirà successives vegades, però cada vegada hi haurà menys membres participant.

Observacions: Quan tot l'equip participa en una feina és més fàcil aconseguir l'objectiu. En canvi, l'absència de membres fa les tasques més complicades. És important la tasca que fa cada membre de l'equip.

Proposem també una dinàmica per veure **la importància del treball en equip**:

Es divideix el grup en 3 o 4 equips i se'ls reparteix el següent material: tisores, cel·lo i gots de plàstic. Però no es farà una repartició equitativa (per exemple, algun equip tindrà gairebé tots els gots, però no tindrà els altres materials).

Objectiu: construir la torre més alta.

Norma: no hi ha cap norma, es pot fer el que es vulgui.

Generalment, quan es diu que no hi ha normes la gent tendeix a robar-se el material o a fer trames per aconseguir l'objectiu.

Observacions: El fet que no hi hagi normes implica que es poden unir tots i treballar en equip. Amb la cooperació i la unió de tots els materials aconseguiran l'objectiu: construir la torre més alta. Veiem que la cooperació és la millor forma de treball.

EINA 9: Reflexió sobre la importància del relleu

Aquesta eina consta d'una dinàmica que ens ajudarà a reflexionar sobre la importància del relleu a l'Equip d'Agrupament i a acordar com volem que es faci aquest relleu.

Abans de començar cal aclarir als participants tres aspectes:

- A. Tothom ha de participar
- B. Cal argumentar sempre la nostra opinió
- C. S'ha de defensar el que un lliurement pensa, no el que fa el seu agrupament

Per començar a treballar proposem pactar una mica entre tots els assistents la definició que tenim de fer el relleu a l'equip de l'agrupament. Per iniciar aquest debat proposem la següent definició: **entenen per relleu "quan hi ha un canvi generacional dins l'equip de l'agrupament i es fa de forma no traumàtica, però conservant la línia i el tarannà propis"**.

A continuació, es plantejaran unes preguntes i tothom s'haurà de definir a favor o en contra de l'enunciat. Els qui estiguin a favor d'una opció s'hauran de col·locar en un costat de la taula i els que hi estiguin en contra, a l'altre costat. S'exposen els arguments d'ambdues posicions i a partir d'aquí comença el debat entre les dues postures.

Les preguntes que s'han de formular són:

1. El relleu l'ha de plantejar el Consell o l'Equip d'Agrupament?
2. Els relleus han de ser periòdics o quan convini?
3.  Quant de temps ha de durar el relleu: poc temps, un trimestre o un curs?
Quan hi ha un relleu, han de treballar els dos equips conjuntament o l'equip que surt ho ha de
4. deixar tot lligat a l'altre?
Què cal prioritzar a l'hora de mirar una persona
5. per al relleu, lideratge o capacitat de treball?
El relleu ha de ser continuat un equip on entra i
6. surt gent o ha de ser un bloc?
Els relleus han de ser molt ambiciosos quant als
7. projectes o molt pragmàtics?
El relleu ha de suposar un canvi generacional?

Proposem també uns temes per parlar i debatre (no cal contestar sí o no):

- Maneres de guanyar l'acceptació al Consell
- Com s'ha d'enfocar als pares i mares i a l'exterior
- Què passa si hi ha divisions en els plantejaments del relleu dins el Consell

EINA 10: El compromís

Aquesta eina pretén ser d'utilitat per treballar les problemàtiques de l'agrupament provocades per la manca de compromís, per consensuar uns nivells mínims de funcionament de l'agrupament que calgui mantenir sempre i per conèixer les causes de la manca de compromís per aplicar-hi solucions.

El compromís és l'acord que un fa amb si mateix i/o amb els que l'envolten d'assumir unes obligacions.

A continuació us proposem un joc de simulació per treballar el compromís.

Dividim el Consell en grups i es planteja una situació de manca de compromís diferent per a cada grup. També podem inventar-nos que som un altre tipus d'entitat o grup amb objectius i tasques comuns (és aconsellable que no sigui una problemàtica massa semblant a la que afecta actualment el Consell, per tal que no es pugui entrar en personalitzacions i el debat sigui en tot moment objectiu). La millor opció és que el problema que es plantegi a cada grup repercuteixi directament, però sense que sigui evident, en els problemes que es troben al Consell per culpa de la manca de compromís.

A continuació haurem d'assignar un rol a cadascuna de les persones de cada grup i cada integrants haurà d'intentar solucionar el problema tot defensant el rol que li ha tocat jugar.

Els rols són els següents:

- El qui manca al seu compromís
- El qui manté el seu compromís
- El qui, tot i complir el seu compromís, entén els motius personals de qui hi manca i, per tant, accepta la seva actitud, tot i que vagi en detriment del projecte comú
- El qui porta el compromís més enllà del que és assumible per a la resta del grup

Cada grup tindrà una o dues persones que es mantindran en tot moment al marge de la discussió, sabran quin és el rol que toca representar a cada persona i hauran d'anar anotant el següent:

- Arguments utilitzats pels diferents rols
- Propostes sorgides a partir de cadascun dels diferents rols
- Actituds preses (ex. indignació, passotisme, etc...)
- Acords als quals s'arriba

L'últim pas serà el debat. Els grups parlaran sobre què és el que li passava a aquell Consell fictici, entitat o grup, i serà el moment en què la persona observadora dirà els elements que ha anat anotant per donar criteris de valoració als participants.

Us proposem també una altra dinàmica que ens servirà per reflexionar sobre quins són els motius que fan que estiguem a l'agrupament. Podríem plasmar en un mural quins creiem que són els elements que generen compromís a l'agrupament i que, per tant, contribueixen al seu funcionament idoni. Al costat podem anotar quines són les conseqüències de la manca d'aquest compromís per després poder-les valorar objectivament.

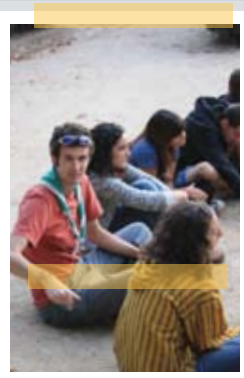
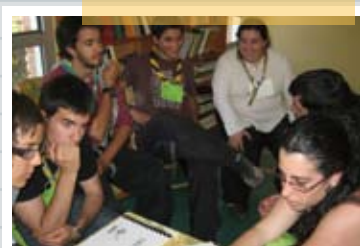
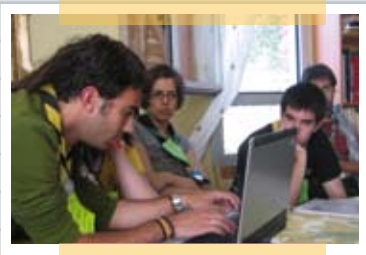
Exemple:

COMPROMÍS

- Preparar els caus
- Assistir als Consells

REPERCUSSIONS DE LA MANCA DE COMPROMÍS

- Mala qualitat educativa de les activitats
- No-creació del projecte per tots els seus integrants
- No-interiorització del projecte



I finalment us proposem aquest text per reflexionar i parlar-ne.

En Marc i els caps

En Marc és un dels membres de l'equip de coordinació de l'agrupament. Últimament, està una mica preocupat perquè li sembla que hi ha moltes coses que no funcionen. Tot va començar amb la irregularitat d'assistència als consells, amb l'afegit que uns arribaven tard perquè es quedaven a casa acabant de mirar la pel·lícula de la nit i d'altres se n'anaven abans perquè havien quedat. Després de la dura feina preparant els consells, molt pocs dels caps que s'havien deixat caure per allà aprofitaven al cent per cent el Consell, perquè no en veien el començament o perquè no arribaven a veure les conclusions que es treien de tot. Així anaven passant consells en què sempre era una "sorpresa" la gent que hi hauria i quanta estona hi serien. La qüestió és que, des de llavors, les coses han empitjorat. Des de fa un quant temps, en Marc creu que falla la

comunicació al Consell. Quan es proposa una dinàmica o activitat, tothom fa que sí amb el cap, però després es veu que ningú no tenia ganes de fer-la i molts opten directament per no aparèixer sense ni tan sols avisar. Però, llavors, per què no ho diuen quan toca? Llavors és quan en Marc i la Laia, la seva companya de l'Equip d'Agrupament, els diuen que sembla mentida que no s'adonin que al Consell és on tenen l'espai perfecte per decidir i fer el que vulguin, i que no ho aprofiten gens. No paren de plantejar-se com pot ser que desaprofitin tant aquesta llibertat i ja no saben com fer-ho per provocar alguna reacció al Consell. Han d'amanyagar-los? Han de posar-se durs? Hi ha solució real o s'han de conformar amb el que tenen? El problema hi és o ells s'han tornat uns paranoics? En tot cas, el que és segur és que ells no pararan de lluitar.

EINA 11: Anàlisi i traspàs *

L'exercici que proposem és una dinàmica pensada per fer en un Consell d'Agrupament. La dinàmica té una durada de quinze minuts i consisteix a formar equips per planificar una tasca com, per exemple, una sortida de cap de setmana. Després de cinc minuts, quan el grup estigui reunit planificant l'acció, un o dos membres clau de l'equip que estan liderant la reunió, i que disposen de la informació necessària per planificar aquesta acció, l'han d'abandonar. També es pot tenir la figura d'un observador a cada grup, als quals podem demanar ajuda en un moment determinat.

Quan passen els quinze minuts, s'atura la dinàmica i es pregunta als seus membres com s'han sentit i què han observat. L'objectiu principal d'aquesta dinàmica és que ens adonem de la importància de planificar els relleus i veure en primera persona què és el que passa quan no ho fem.

Els comentaris que es presenten a continuació poden ser exemples de les respostes que ens podem trobar en fer aquest exercici.

- Hi havia gent que no tenia feina a fer i els semblava difícil participar: no vam dedicar temps a assegurar que tots els membres de Consell entenguessin la seva tasca.
- Vam pujar a caps després del segon any de pioners. El nivell de responsabilitats que vam assumir de cop i volta ens va superar a molts de nosaltres i després del primer any de caps vam perdre la meitat del Consell.

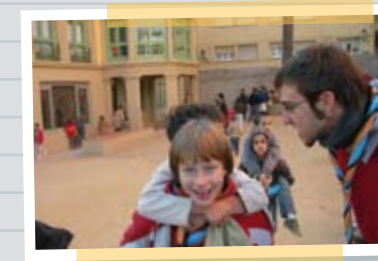
- El Consell va decidir no obrir la unitat de clan per poder tenir més caps i acceptar més infants a les unitats. L'entrada a Consell de cop i volta, assumint més responsabilitats de les previstes, va provocar perdre tota una generació.
- Tota la gent de l'agrupament titulada com a cap d'unitat va marxar de cop. L'agrupament, el següent curs, no va poder fer campaments de primavera.
- El cap d'agrupament dels tres últims cursos va plegar el juny passat sense preveure el seu relleu. Aquest principi de curs ningú no n'ha volgut assumir la responsabilitat. Ningú no prepara les reunions i la participació a Consell és cada cop més baixa.
- Com que no es va preveure un bon relleu de l'Equip d'Agrupament, aquest curs les úniques persones disposades a assumir-ne la responsabilitat són dos caps de primer any. Aquest fet comporta que una bona part de les funcions i responsabilitats del representant no s'assumeixin.
- Va entrar nova gent amb noves habilitats que no eren necessàriament les que teníem abans o les que estàvem buscant.
- No vam dedicar temps a demanar ajuda a altres o a formar la gent per tal que poguessin fer la feina, ja que estàvem massa ocupats acabant nosaltres la feina.
- Quan la gent es va oferir a ajudar no vam confiar-hi.
- Vam perdre de vista la finalitat última que teníem i vam treballar en aspectes que no eren necessaris però que ens van semblar interessants.

* (adaptació exercici de la WAGGGS al manual Política de la WAGGGS sobre l'estructura i gestió de les associacions)

EINA 12: La presa de decisions

Aquesta activitat està pensada per fer-la a principi de curs, en el marc d'un equip de caps. Amb aquest exercici, caps nous i caps més veterans aniran contestant individualment les següents preguntes tipus test. Totes les qüestions representen diferents situacions que com a caps ens podem anar trobant al llarg del curs. La pregunta que ens hauríem de fer és com actuaríem o quin procés seguiríem en cada situació.

Un cop hem contestat totes les preguntes de manera individual, les posarem en comú entre tot l'equip de caps i haurem d'arribar a un acord i decidir una única resposta. Aquesta activitat ens ajudarà a prendre decisions com a equip i per tant a adoptar postures clares i coherents per a cada una de les situacions plantejades, evitant rols dominants de caps amb més experiència i fent partícips des d'un principi els caps nous, assegurant-ne un bon relleu.



test →

COM DECIDIM ELS CAPS? QUÈ TENIM EN COMPTE?

1. Acabem de dinar, alguns infants encara mengen, dos d'ells et pregunten si poden marxar a l'habitació a buscar alguna cosa.
 - A. No, s'esperen que tothom acabi.
 - B. Si és imprescindible, sí; si no, no.
 - C. Sí, cap problema.
2. Un infant s'està rient d'un altre; tu...
 - A. Discretament fas callar l'agressor.
 - B. Creus que ells sols ho arreglaran.
 - C. Ho dius davant de tothom i després reflexiones amb els dos nens.
3. Un grup reduït et pregunta si pot anar a xerrar a l'habitació/tenda; tu...
 - A. A les tendes no es xerra.
 - B. Amb la condició que hi hagi tota la unitat i que no hi facin merder.
 - C. Cedeixes, al cap i a la fi són prou grans.
4. Hi ha problemes amb altres nens i nenes aliens a l'agrupament, l'ambient es caldeja, per casualitat ho veus, què fas?
 - A. Et poses a favor dels teus nens sense saber el motiu de la discussió.
 - B. Els renyes a tots i els obligues a fer les paus.
 - C. Et poses a favor dels altres, perquè coneixes els teus.

1 COM DECIDIM ELS CAPS? QUÈ TENIM EN COMPTE?



5. Es rebel·len raiers contra l'activitat proposada pels caps, què fas?
 - A. Els obligues tant sí com no a participar.
 - B. Acceptes que no hi juguin, però han de prestar atenció als altres.
 - C. Decideixes dir-ho als altres i busqueu una altra activitat entre tots.
6. Veus que un cap s'està passant a l'hora de renyar un nen.
 - A. Et poses nerviós i hi intervens, dient: Calmeu-vos! (sense desautoritzar el cap).
 - B. T'afegeixes a la renyina, perquè és un nen conflictiu.
 - C. Deixes que faci i després li mostres el teu desacord.
7. Trobes un paquet de tabac a la tenda dels Raiers:
 - A. Reuneixes tota la unitat sense preguntar per l'amo del paquet, discuteixes amb ells sobre el tabac al cau i els expliques quines són les normes sobre això al cau.
 - B. L'agafes dissimuladament pensant-te que és d'un cap.
 - C. Reuneixes el grup sospitós i els fas una reflexió sobre el tema.
8. Quan reflexiones amb els nens sobre el tabac et diuen que tu també fumes... Què els dius?
 - A. Jo sóc major d'edat i no cometo cap delicte (reflexió pertinent).
 - B. Jo sóc el cap.
 - C. Sí, però al cau no ho faig (mentint).
9. Durant uns campaments descobreixes un nen o nena que no menja. Al principi no en fas cas, però acabes descobrint un inici d'anorèxia.
 - A. Ho comentes als caps i busqueu una solució.
 - B. Truques als pares.
 - C. L'obligues a menjar.

2 COM DECIDIM ELS CAPS? QUÈ TENIM EN COMPTE?

test

10. Un nen cau, es queixa de mal al cap. Al cap d'unes hores es continua queixant.
 - A. Penses que s'enyora i l'intentes distreure.
 - B. El portes al metge sense pensar-t'ho.
 - C. Li dones un calmant.
11. Veus un infant maltractant el material; tu:
 - A. Li fas una reflexió sobre el tema.
 - B. L'amenaces de fer-li pagar els desperfectes.
 - C. Convoques una reunió de caps i nens per parlar el tema.
12. A una nena li ve la regla per primer cop. Esteu de campaments i tu:
 - A. Tranquil·litizes la nena per tal que no s'angoixi.
 - B. Truques a casa els pares per informar-los-en.
 - C. Primer en parles amb les nenes i, aprofitant la situació, fas un debat sobre educació sexual.
13. Descobreixes que un nen té continuament símptomes d'ésser maltractat.
 - A. En parles al Consell i aquest decidirà.
 - B. Parles amb el nen per confirmar les teves sospites.
 - C. Portes el nen a un especialista.
14. Dos caps estan discutint entre ells, els nens ho estan veient, què fas?
 - A. Els atures els dos, deixant-los en evidència.
 - B. No intervens, és un problema seu, després ja en parlareu.
 - C. T'emportes els nens a fer un joc improvisat en una altra banda.

3 COM DECIDIM ELS CAPS? QUÈ TENIM EN COMPTE?

15. Les tasques de l'equip de caps: economia, secretaria... no s'estan duent a terme correctament.
 - A. Li ho comentes al cap en qüestió sense embuts.
 - B. Ho dius a la reunió de caps perquè tots hi puguin dir la seva.
 - C. Com que tu tampoc no ho estàs fent gaire bé, decideixes no dir res que pugui ser utilitzat en contra seva.
16. Us heu perdut per la muntanya, tu sol amb un grup de nens.
 - A. Encara que no saps on ets, simules tenir la situació controlada i inventes tot tipus d'excuses per fer nit allà.
 - B. No saps què fer i t'enfonses moralment.
 - C. Reuneixes la unitat i els dius la veritat i tots junts busqueu una solució.
17. Un cap es posa malalt al moment de fer una activitat; abans, però, al cap no li agradava l'activitat.
 - A. Fas veure que no passa res i que agunti.
 - B. Li dius al cap que reposi i tu t'encarregues de la unitat.
 - C. Penses que fa comèdia i passes del tema.
18. Feu una ruta per una zona incomunicada. Un nen es trenca la cama.
 - A. Et quedes amb ell i esperes que els altres busquin ajuda.
 - B. El portes a coll sabent que pel camí se't farà de nit.
 - C. El fas caminar, pensant que no és tan greu.

4 COM DECIDIM ELS CAPS? QUÈ TENIM EN COMPTE?

19. Durant els campaments, dos caps s'enamoren i passen l'estona junts, ignorant una mica el grup.
 - A. Parles amb els altres caps a veure si opinen el mateix que tu i així prendre una decisió tots junts.
 - B. Parles amb ells perquè reaccionin i deixin l'amor per a quan tornin.
 - C. Ho entens, al cap i a la fi l'amor és l'amor.
20. Som en un lloc acampat, molt aïllat, i ens quedem sense menjar. Un cap decideix anar al poble de nit, a buscar ajuda. Al cap de moltes hores, no ha tornat.
 - A. No expresses la teva preocupació a la unitat; el poble, en definitiva, és molt lluny.
 - B. Marxes al poble a veure què.
 - C. Expliques el problema a la unitat.
21. Tinc preferència per:
 - A. Els nens.
 - B. Les nenes.
 - C. No tinc preferències.
22. Un nen tira una pedra al cap d'un altre, què fas?
 - A. El renyes contundentment. Tirar una pedra és una falta greu.
 - B. Coses de nens, el renyes perquè no ho torni a fer.
 - C. El castigues sense fer el joc de nit.
23. Per a mi un càstig és:
 - A. L'últim recurs per controlar un mal comportament.
 - B. Imprescindible perquè no es repeteixi l'acció.
 - C. No castigo mai, va contra la meva personalitat.

5 COM DECIDIM ELS CAPS? QUÈ TENIM EN COMPTE?

EINA 13: Formació d'equips de caps

La **Travessa** és una dinàmica pensada per fer en el si del Consell d'Agrupament per dur a terme la formació dels equips de caps. Cadascú té un full amb una graella on apareixen els noms de tots els caps del Consell en vertical i les diferents etapes en horitzontal, com es mostra més avall. Si volem també podem afegir a sota de cada nom les característiques principals i/o habilitats de cada persona.

Individualment els membres de Consell omplen la graella i fan creuetes de qui pensen que aniria bé per a cada unitat. Cal fer especial èmfasi que no es tracta de tenir en compte únicament la voluntat individual dels caps, sinó la necessitat que té cada unitat pel que fa als rols dels caps, per això es recomana adjuntar un petit text que expliciti algunes de les necessitats que tenen les unitats aquell curs. Un cop finalitzat aquest primer pas, entre tots mirem els resultats que s'obtenen de la primera proposta dels equips de caps, obtinguda a partir de les propostes individuals de tots els membres del Consell.

Posteriorment, haurem de fer reajustaments tenint en compte els criteris de gènere, els rols i les titulacions de cadascun dels membres i també garantint que hi hagi caps que facin el relleu a cada unitat i per tant que ja coneguim una bona part del grup.

FOLLETS: hi ha molts follets nous a la unitat. És imprescindible que la unitat tingui un cap de relleu que hagi estat el curs passat a la unitat i que tingui dues titulacions de cap d'unitat.

LLOPS: és un grup molt mogut, en què cal tenir els límits molt clars, perquè si no es trenca fàcilment la dinàmica de treball. La relació amb els caps del curs passat va ser difícil, tots eren caps de 1r any. Cal posar, com a mínim, dos caps amb experiència en aquesta unitat que puguin tenir un rol fort pel que fa al marcatge de límits. També són necessaris dos títols de caps d'unitat.

RAIERS: és un grup format majoritàriament per noies. Cal un referent masculí a l'equip de caps. Hi ha un raier amb necessitats educatives especials que està molt integrat a la dinàmica de funcionament. També es necessiten títols de caps d'unitat.

PIONERS: el grup que puja de Raiers i els Pioners de 2n i 3r any tenen una dinàmica de funcionament molt diferenciada; en aquest cas serà necessari que hi hagi un cap de Raiers i un de Pioners de l'any anterior perquè els dos grups se sentin acompanyats.

CLAN: és un grup amb moltes idees i ganes de fer coses. Els cal algú per tocar de peus a terra. Hi ha una clanera que és parella del Roger.

- M Dani** Toca la guitarra
- M Georgina** Té molta imaginació
- Mireia** Li encanta fer manualitats
- M Mònica** Li encanta organitzar festes
- D Joan** Gaudeix amb els nens petits
- Adrià** Actiu en temes socials
- M Neus** Sempre està de broma
- M Sandra** És una persona molt protectora
- Toca la guitarra
- Carla** Experta en escalada
- M Martina** És molt responsable
- Parella del Pere
- Pere** Parella de la Martina
- Roger** És molt bon actor

(1) (2) (3) Els números entre parèntesis indiquen el nombre de persones que formaran l'equip d'aquella unitat

M Títol de cap d'unitat

D Títol de cap d'agrupament

FOLLETS (3) LLOPS (3) RAIERS (3) PIONERS (2) CLAN (2)

Equips de caps de l'any anterior:

FOLLETS: Georgina, Roger, Laia
LLOPS: Martina, Sandra, Adrià
RAIERS: Pere, Joan, Dani
PIONERS: Adrià, Carla, Neus
CLAN: Martí



EINA 14: Acolliment d'un cap nou

Quan una persona de fora l'agrupament mostra interès per ser cap cal que el Consell tingui clar quin procés s'ha de seguir. Aquesta eina recull una sèrie d'aspectes que cal tenir en compte en aquest procés:

- **Qui acull per primera vegada aquella persona?** El cap d'agrupament programa una reunió amb la nova persona. És el representant de l'agrupament qui fa la reunió, d'aquesta manera el Consell s'assigura que les noves persones reben d'entrada una atenció individualitzada i consensuada des de l'agrupament per part d'una de les persones amb més experiència. En aquesta reunió, si es considera necessari també hi pot participar la persona amiga del futur membre de l'agrupament per tal de crear un ambient més confortable i acollidor per a aquest.
- **Quin contingut cal tractar en una primera reunió?** Per a una persona que és a l'agrupament des de follets hi ha moltes coses a explicar. Cal, però, dosificar la informació per tal de no saturar la persona. La primera reunió amb ella té per objectiu, d'una banda, conèixer la persona i detectar-ne a grans trets les habilitats personals, i de l'altra donar-li a conèixer els trets principals de l'agrupament i la tasca que aquest desenvolupa.



En aquesta primera reunió cal explicar quina és la missió de l'escoltisme i fer especial èmfasi en el rol del cap educador. La primera tasca que aquesta persona haurà de desenvolupar és en qualitat d'educador/a i, per tant, cal tenir aquesta premissa ben clara.

- ✓ Cal també parlar del compromís personal en assumir una tasca com aquesta en el si de l'agrupament. Cal deixar clar quin és el compromís que pren aquesta persona amb l'agrupament i que aquest no és només en relació amb la unitat sinó també amb el Consell d'Agrupament.
- ✓ Un altre objectiu de la reunió serà explicar el funcionament general de l'agrupament, la periodicitat dels caus, sortides i reunions de preparació i Consells, així com també què és el Consell d'Agrupament i quina funció desenvolupa en el conjunt de l'agrupament.
- ✓ Finalment, si es considera oportú es podrà fer un pas més, explicant quina és la documentació bàsica de l'agrupament i convidant aquesta persona a llegir-se el mètode de la unitat on farà de cap, ja que aquesta serà la tasca que haurà de desenvolupar amb més celeritat.



Per a més endavant...

Cal tenir en compte que aquestes persones entren per primera vegada a l'agrupament i per tant no se'ls pot donar responsabilitats exclusives de Consell. En tot cas poden desenvolupar un càrrec amb una altra persona més experimentada per tal que se'n pugui fer un bon relleu.

Preveure dinàmiques de treball de l'Assemblea General d'Escoltes Catalans. L'Assemblea és un fòrum complex que requereix un treball de base a l'agrupament. *

Introduir aquestes persones en el marc de l'itinerari formatiu d'un cap. És important que les persones que entrin de nou en un agrupament participin abans de començar el curs a la jornada de mètodes i al monogràfic d'escoltisme del mes de setembre.

* Veure document COM treballar l'AGO als consells d'agrupament.

veure calendari de:
- jornada de mètodes
- monogràfic d'escoltisme

