

TEAL no es solo un color

Repensar el liderazgo del siglo XXI en las escuelas FEDAC



por David Bernal López

El liderazgo escolar ha evolucionado significativamente a lo largo de este primer cuarto de siglo XXI, en respuesta a los cambios y desafíos que se han presentado en el entorno educativo.

Con la irrupción de la tecnología, la globalización, los cambios sociales y las cambiantes expectativas de la sociedad, el liderazgo escolar ha tenido que repensarse para abordar las necesidades y demandas actuales. A continuación, se detalla el modelo promovido por escuelas FEDAC en los últimos años en torno a la gestión de la idea del liderazgo horizontal que se está promoviendo en los diferentes claustros que configuran esta institución educativa. Una de las ideas clave es la creación de dos equipos de gestión que trabajan con el fin de impulsar un paradigma basado en el bien común y el liderazgo facilitador de procesos de transformación. Las escuelas FEDAC se encuentran inmersas en un proceso de cambio, de mejora y de innovación en lo que respecta al liderazgo escolar.

#AVUIXDEMÀ, EL DETONANTE

La práctica educativa en las escuelas FEDAC se basa en el #avuixdemà. Este proyecto, además de ser un andamio pedagógico para las 25 escuelas, también lo es en lo que se refiere al replanteamiento estructural, organizativo y de gestión.

Redistribuir y repensar el modelo de liderazgo es un proceso que requiere tiempo. Por eso, el #avuixdemà intenta dar respuesta a esta necesidad de cambio que se detectó en las escuelas después de un proceso participativo entre los diferentes agentes que configuran las realidades y singularidades educativas hace casi una década. Cambiar, mejorar e innovar debe surgir de una necesidad para que todo lo que se proponga sea sostenido en el tiempo y permita avanzar en el horizonte de cada centro.

Dentro de ese plan estratégico se apuesta por un modelo de liderazgo distribuido y horizontal. Esto significa que cada persona, independientemente de la posición y del rol que desempeña, puede contribuir a la misión colectiva, cambiando la cultura organizativa de cada escuela. Esta idea surge de Frederic Laloux en su libro "Reinventing Organizations" (2014), donde el

Cambiar, mejorar e innovar debe surgir de una necesidad para que todo lo que se proponga sea sostenido en el tiempo



En una organización "Teal", se busca el crecimiento personal, se valora la diversidad y se fomenta la colaboración y la innovación

autor define el concepto TEAL. Este modelo responde al paradigma de tejer propósito compartido entre las personas de cada organización, desarrollar su plenitud personal y ofrecer estructuras que promuevan la autogestión de los equipos. Así pues, TEAL no es únicamente un color verde-azulado, sino que responde a una perspectiva innovadora sobre la gestión y el liderazgo en las organizaciones, proponiendo un nuevo paradigma para la forma en que las organizaciones se pueden estructurar y funcionar.

Precisamente, en una organización "Teal", se busca la plenitud y el crecimiento personal, se valora la diversidad y la creatividad, y se fomenta la colaboración y la innovación. Esta perspectiva de liderazgo y gestión, ligada a la idea de tener una estructura descentralizada, representa un cambio radical respecto a los modelos jerárquicos tradicionales también presentes en las estructuras de funcionamiento de los centros educativos.

En la FEDAC son diversas las iniciativas que se llevan a cabo para fomentar unas habilidades de liderazgo que permitan entender a los grupos como comunidades, donde cada componente aporta y sustenta al colectivo. Se promueve la capacidad individual de convertirse en lanzaderas que agrupen a cada uno de los docentes que pueden llegar a configurar cualquier proyecto de escuela, desde una vertiente más humanista y eficaz de gestión de equipos.

EQUIPO AZUL Y EQUIPO VERDE

Un modelo de gestión que promueva la toma de decisiones basada en la confianza, la responsabilidad compartida y el sentido de propósito colectivo comienza por la creación de dos equipos de trabajo dentro de cada claustro: el azul y el verde. La elección de los colores es una elección en consonancia con los colores oficiales de la FEDAC y por el código de color hexadecimal #008080, el Teal.

El azul responde a las tareas vinculadas con la gestión de personas, escuela y proyectos. Está configurado por los cargos de dirección general, dirección pedagógica, jefe de estudios e investigación y sentido (una figura basada en cohesionar la interreligiosidad de las escuelas y la espiritualidad tanto de educadores como de niños).

El equipo verde, por su parte, supone una estructura en la que articular el liderazgo horizontal. Las personas que forman parte son las responsables de impulsar diferentes ámbitos en las escuelas FEDAC. Son las figuras Lem¹, Shaker, DecoArt, Comunicación, Agente Impulsor de la Participación (AIP) y Mentor. El equipo verde supone una reconfiguración y una distribución de diferentes roles en las escuelas. Se entiende al equipo verde como una estructura capaz de facilitar dentro de los claustros diferentes procesos de mejora, cambio e innovación tanto académica como de funcionamiento.

Justamente, uno de los objetivos principales del equipo verde es empoderar la participación de todos los docentes, realizando tejidos de colaboración y cooperación: realizando sinergias. El equipo verde, pues, se convierte en un agente importante a la hora de promover la transformación en las escuelas, repensando modelos educativos conjuntamente a partir de la detección de necesidades de todo el claustro. Unos modelos educativos que deben acompañar a las escuelas FEDAC del siglo XXI. La ideación del equipo verde también está recogida en la esencia del liderazgo de hoy, que tal y como nos señala Otto Scharmer (2015), reside en la capacidad de los líderes de los equipos de las organizaciones para facilitar que las personas cumplan su propósito y el del propio equipo.

DOS EQUIPOS Y EL BIEN COMÚN

Una idea transversal que ayuda a comprender la coexistencia de dos equipos en un mismo claustro radica en el concepto del Bien Común (Felber, 2015). Un concepto vertebrador del proyecto #avuidemà que persigue conseguir el bienestar de las personas que forman parte de la institución y de la sociedad en su conjunto, y no solo la obtención de beneficios económicos. Operar con una finalidad social y ecológica clara, donde se redefinen los indicadores económicos para incluir factores como la justicia social, la sostenibilidad, la participación democrática y la ética forma parte del ideario compartido de ambos equipos.

Puede parecer contraproducente la puesta en marcha de dos estructuras paralelas en las escuelas, pero el equipo verde supone un proceso de transparencia y agilidad en la toma de decisiones colectivas en todos los claustros. El equipo verde supone impulsar equipos emprendedores y generadores de ideas, competentes e innovadores; con criterios de autorregulación, coordinación, compromiso y rotación. El equipo verde debe crear las condiciones necesarias para potenciar las iniciativas docentes intraescuela, extraescuela e interesescuela. Los aciertos de un equipo benefician directa e indirectamente al otro.



Para conseguir este modelo sobre la configuración del liderazgo distribuido en dos equipos (verde y azul), se están promoviendo diferentes acciones en los 25 claustros que configuran la FEDAC. Sin embargo, estas acciones se están enmarcando dentro de diferentes programas formativos internos y externos que dotan de significado y sentido a toda la implementación del cambio organizativo.

ITINERARIO FORMATIVO

Internamente, se ha elaborado un programa formador de acompañamiento y empoderador en el itinerario formativo docente de FEDAC, el programa Socrator. La propuesta de formación continuada de educadoras y educadores de las escuelas propicia un modelo distribuido de liderazgo, capaz de conocer y ayudar a promover las inquietudes y las energías de las personas. Se entiende que, poco a poco, esta oportunidad de hacer partícipe a cada docente del proyecto colectivo permitirá generar estructuras más sólidas en lo que se refiere a la credibilidad y a la confianza hacia el colectivo.

La propuesta de formación propicia un modelo distribuido de liderazgo, capaz de ayudar a promover las inquietudes de las personas

Externamente, en este proceso de transformación de los roles docentes a través de la formación continuada, se han llevado a cabo distintos programas -con la Universidad de Mondragón y TeamLabs- que contribuyen a sostener el ideario del liderazgo con argumentos teóricos y prácticos. El liderazgo horizontal responde a la idea transformadora de repensar las estructuras presentes: incentivando la participación y la colaboración a través de la interpelación provocada a partir de la formación recibida y promovida por agentes internos y externos en la FEDAC.

Precisamente, los programas, tanto internos como externos, buscan empoderar a los docentes a desplegar competencias de liderazgo, de gestión y de facilitación de equipos con el fin de alcanzar el paradigma ya mencionado basado en la autogestión, la plenitud personal y el propósito compartido.

Diferentes momentos y encuentros durante el curso escolar facilitan conexiones docentes orientadas a desarrollar los 24 retos que conforman el #avuidemà. En cada escuela FEDAC, el equipo azul y el equipo verde participan en el diseño de las diferentes estrategias para hacerlos realidad a través de la consecución de los 248 objetivos atractores de los retos (OARS). El rol del liderazgo, sea en un equipo u otro, debe asumirse de forma activa y participativa, manteniendo una actitud curiosa y de investigación para la mejora sostenida.

Por último, la idea fundamental del liderazgo distribuido es incidir en que cada uno forma parte del todo. Gracias a las estructuras de autonomía existente en las escuelas y de aprendizaje continuo que se ofrece, se pone énfasis en decir que un líder debe ponerse al servicio de las personas y del grupo. Como apunta Marcet (2018), liderar es servir con visión, y en el caso de la innovación en la escuela, liderar también es entender el riesgo. Las personas líderes pueden repensar al grupo nuevos enfoques alejados de ideas verticales y promover una vertiente horizontal de liderazgo creativo dentro y fuera de la institución escolar.

En estos últimos años en FEDAC he vivido la promoción del proyecto de liderazgo personal entendido como el preludio del liderazgo colectivo. Y me gusta la idea de que el liderazgo escolar, sea en un rol docente o en otro, pueda llegar a facilitar el contagio de las emociones y de las convicciones en torno a la misión, la visión y el carácter de un proyecto educativo. Tal y como apunta el director general de la FEDAC, Modest Jou, “sin personas

El liderazgo escolar puede facilitar el contagio de las convicciones en torno a la misión, la visión y el carácter de un proyecto educativo

que no creen en el bien común, no hay liderazgo. El liderazgo debe hacer emerger lo mejor de las personas (educadoras y aprendices), para hacer de nuestras escuelas espacios resonantes de su entorno”.

David Bernal López es educador en las escuelas FEDAC, director pedagógico en la escuela FEDAC Canet (Canet de Mar) y colabora desarrollando programas de innovación y mejora dentro de la propia institución. Compagina la faceta de educador con la formación de docentes, una de sus especialidades es el Aprendizaje Basado en Juegos.





Notas

¹ En las escuelas FEDAC se impulsa el programa Líder En Mí (LEM) basado en el best-seller "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva" de Stephen Covey.

² Chunking" es el proceso de agrupar cosas en "trozos" más grandes y significativos para que sean más fáciles de recordar. El concepto tiene su origen en un famoso artículo del psicólogo cognitivo George Miller.

³ Lemov, D., Lewis, H., Williams, D. y Frazier, D. (2022). "Reconnect: Building School Culture for Meaning, Purpose, and Belonging". Jossey-Bass Inc., U.S.

Referencias

Covey, S. R. (2005). "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva" (1a. ed.). Paidós.

Covey, S. M. R. (2006). "La velocidad de la confianza". Grupo Editorial Norma.

FEDAC, E. (2016). "Avuixdemà". <https://escoles.fedac.cat/avuixdema/>

Felber, C. (2015). "La economía del bien común". Deusto.

Laloux, F. (2014). "Reinventar las organizaciones". Arpa.

Marcet, X. (2018). "Esquivar la mediocridad. Notas sobre management: complejidad, estrategia e innovación". Plataforma Editorial.

Otto Scharmer, C. (2017). "Abordando el punto ciego en nuestro tiempo. Un resumen ejecutivo del libro de Otto Scharmer Teoría U: Liderando desde el futuro que emerge". <https://innovacioncomunitaria.files.wordpress.com/2014/05/tu-execsum-spanish.pdf>