

TEAL no és només un color

Repensar el lideratge del segle XXI a les escoles FEDAC



per David Bernal López

El lideratge escolar ha evolucionat significativament al llarg d'aquest primer quart de segle XXI, en resposta als canvis i desafiaments que s'han presentat en l'entorn educatiu. Amb la irrupció de la tecnologia, la globalització, els canvis socials i les expectatives canviants de la societat, el lideratge escolar ha hagut de repensar-se per abordar les necessitats i demandes actuals. A continuació, es detalla el model promogut per escoles FEDAC en els darrers anys al voltant de la gestió de la idea del lideratge horitzontal que s'està promovent en els diferents claustres que configuren aquesta institució educativa. Una de les idees clau és la creació de dos equips de gestió que treballen amb el fi en ment d'impulsar un paradigma basat en el bé comú i el lideratge facilitador de processos de transformació. Les escoles FEDAC es troben immerses en un procés de canvi, de millora i d'innovació pel que fa al lideratge escolar.

#AVUIXDEMÀ, EL DETONANT

La pràctica educativa a les escoles FEDAC es basa en l'#avuixdemà. Aquest projecte, a banda de ser una bastida pedagògica per a les 25 escoles, també ho és pel que fa al replantejament estructural, organitzatiu i de gestió.

Redistribuir i repensar el model de lideratge és un procés

que requereix temps. Per això, l'#avuixdemà intenta donar resposta a aquesta necessitat de canvi que es va detectar a les escoles després d'un procés participatiu entre els diferents agents que configuren les realitats i singularitats educatives fa gairebé una dècada. Canviar, millorar i innovar ha de sorgir d'una necessitat per tal que tot allò que es proposi sigui sostingut en el temps i permeti avançar en l'horitzó de cada centre.

Dintre d'aquest pla estratègic s'aposta per un model de lideratge distribuït i horitzontal. Això vol dir que cada persona, independentment de la posició i del rol que ocupa, pot contribuir a la missió col·lectiva, canviant la cultura organitzativa de cada escola. Aquesta idea sorgeix de Frederic Laloux en el seu llibre "Reinventing Organizations" (2014), on l'autor defineix el concepte TEAL. Aquest model respon al paradigma de teixir propòsit compartit entre les persones de cada organització,

Canviar, millorar i innovar ha de sorgir d'una necessitat perquè tot el que es proposi sigui sostingut en el temps



En una organització "Teal", es busca el creixement personal, es valora la diversitat i es fomenta la col·laboració i la innovació

desenvolupar la seva plenitud personal i oferir estructures que promoguin l'autogestió dels equips. Així doncs, TEAL no és únicament un color verd-blavós sinó que respon a una perspectiva innovadora sobre la gestió i el lideratge en les organitzacions, proposant un nou paradigma per a la manera com les organitzacions es poden estructurar i funcionar.

Precisament, en una organització "Teal", es busca la plenitud i el creixement personal, es valora la diversitat i la creativitat, i es fomenta la col·laboració i la innovació. Aquesta perspectiva de lideratge i gestió, lligada amb la idea de tenir una estructura descentralitzada, representa un canvi radical respecte als models jeràrquics tradicionals també presents a les estructures de funcionament dels centres educatius.

A la FEDAC són diverses les iniciatives que es porten a terme per tal de fomentar unes habilitats de lideratge que permetin entendre els grups com a comunitats, on cada component aporta i sustenta al col·lectiu. Es promou la capacitat individual d'esdevenir llançadores que agrupin a cadascun dels docents que poden arribar a configurar qualsevol projecte d'escola, des d'un vessant més humanista i eficaç de gestió d'equips.

EQUIP BLAU I EQUIP VERD

Un model de gestió que promogui la presa de decisions basada en la confiança, la responsabilitat compartida i el sentit de propòsit col·lectiu comença per la creació de dos equips de treball dins de cada claustre: el blau i el verd. L'elecció dels colors és una elecció en consonància amb els colors oficials de la FEDAC i pel codi de color hexadecimal #008080, el Teal.

El blau respon a les tasques vinculades amb la gestió de persones, d'escola i de projectes. Està configurat pels càrrecs de direcció general, direcció pedagògica, cap d'estudis i recerca i sentit (una figura basada a cohesionar la interreligiositat de les escoles i l'espiritualitat tant d'educadors com d'infants).

L'equip verd, per la seva banda, suposa una estructura on articular el lideratge horitzontal. Les persones que en formen part són les responsables d'impulsar diferents àmbits a les escoles FEDAC. Són les figures Lem, Shaker, DecoArt, Comunicació, Agent Impulsor de la Participació (AIP) i Mentor. L'equip verd suposa una reconfiguració i

una distribució de diferents rols dins les escoles. S'entén l'equip verd com una estructura capaç de facilitar dins els claustres diferents processos de millora, canvi i innovació tant acadèmica com de funcionament.

Justament, un dels objectius principals de l'equip verd és empoderar la participació de tots els docents, fent teixits de col·laboració i cooperació: fent sinergies. L'equip verd, doncs, esdevé un agent important a l'hora de promoure la transformació a les escoles tot repensant models educatius conjuntament a partir de la detecció de necessitats de tot el claustre. Uns models educatius que han d'acompanyar les escoles FEDAC del segle XXI. La ideació de l'equip verd també està recollida en l'essència del lideratge d'avui, que tal com ens assenyala Otto Scharmer (2015), resideix en la capacitat dels líders dels equips de les organitzacions per a facilitar que les persones compleixin el seu propòsit i el del mateix equip.

DOS EQUIPS I EL BÉ COMÚ

Una idea transversal que ajuda a comprendre la coexistència de dos equips en un mateix claustre rau en el concepte del Bé Comú (Felber, 2015). Un concepte vertebrador del projecte #avuxdemà que persegueix aconseguir el benestar de les persones que formen part de la institució i de la societat en conjunt, i no només l'obtenció de beneficis econòmics. Operar amb una finalitat social i ecològica clara, on es redefeixen els indicadors econòmics per incloure factors com la justícia social, la sostenibilitat, la participació democràtica i l'ètica forma part de l'ideari compartit dels dos equips.

Pot semblar contraproductiu la posada en marxa de dues estructures paral·leles a les escoles, però l'equip verd suposa un procés de transparència i d'agilitat en la presa de decisions col·lectives a tots els claustres. L'equip verd suposa impulsar equips emprenedors i generadors d'idees, competents i innovadors; amb criteris d'autoregulació, coordinació, compromís i rotació. L'equip verd ha de crear les condicions necessàries per a potenciar les iniciatives docents intraescola, extraescola i interescola. Els encerts d'un equip beneficien directament i indirectament a l'altre.

Per assolir aquest model sobre la configuració del lideratge distribuït en dos equips (verd i blau), s'estan promovent diferents accions en els 25 claustres que configuren la FEDAC. Aquestes accions, però, s'estan emmarcant dins diferents programes formatius interns i externs que doten de significat i sentit a tota la implementació del canvi organitzatiu.

ITINERARI FORMATIU

Internament, s'ha elaborat un programa formador, d'acompanyament i empoderador dins l'itinerari formatiu docent de FEDAC, el programa Socrator. La proposta de



formació continuada d'educadors i educadors de les escoles propicia un model distribuït de lideratge, capaç de conèixer i d'ajudar a promoure les inquietuds i les energies de les persones. S'entén que, de mica en mica, aquesta oportunitat de fer partícip a cada docent del projecte col·lectiu permetrà generar estructures més sòlides pel que fa a la credibilitat i a la confiança cap al col·lectiu.

Externament, en aquest procés de transformació dels rols docents a través de la formació continuada, s'han dut a terme diferents programes —amb la Universitat de Mondragón i TeamLabs— que contribueixen a sostenir l'ideari del lideratge amb arguments teòrics i pràctics. El lideratge horitzontal respon a la idea transformadora de repensar les estructures presents: incentivant la participació i la col·laboració a través de la interpel·lació provocada a partir de la formació rebuda i promoguda per agents interns i externs a la FEDAC.

Precisament, els programes, tant interns com externs, cerquen empoderar els docents a desplegar competències

La proposta de formació propicia un model distribuït de lideratge, capaç d'ajudar a promoure les inquietuds de les persones

de lideratge, de gestió i de facilitació d'equips amb el fi en ment d'assolir el paradigma ja esmentat basat en l'autogestió, la plenitud personal i el propòsit compartit.

Diferents moments i trobades durant el curs escolar faciliten connexions docents orientades a desenvolupar els 24 reptes que conformen l'#avuixdemà. A cada escola FEDAC, l'equip blau i l'equip verd participa en el disseny de les diferents estratègies per fer-los realitat a través de la consecució dels 248 objectius atractors dels reptes (OARS). El rol del lideratge, sigui en un equip o en un altre, s'ha d'entomar de forma activa i participativa, tot mantenint una actitud curiosa i de recerca per a la millora sostinguda.

Per acabar, la idea fonamental del lideratge distribuït és incidir en el fet que cadascú forma part del tot. Gràcies a les estructures d'autonomia existent a les escoles i d'aprenentatge continu que s'ofereix, es posa èmfasi a dir que un líder s'ha de posar al servei de les persones i del grup. Com apunta Marcet (2018), liderar és servir amb visió, i en el cas de la innovació a l'escola, liderar també és entendre el risc. Les persones líders poden fer repensar al grup nous enfocaments allunyats d'idees verticals i promoure un vessant horitzontal de lideratge creatiu a dins i fora de la institució escolar.

Aquests darrers anys a FEDAC he viscut la promoció del projecte de lideratge personal entès com el preludi del lideratge col·lectiu. I m'agrada la idea que el lideratge

El lideratge escolar pot facilitar el contagi de les conviccions entorn de la missió, la visió i el caràcter d'un projecte educatiu

escolar, sigui en un rol docent o en un altre, pugui arribar a facilitar el contagi de les emocions i de les conviccions al voltant de la missió, la visió i el caràcter d'un projecte educatiu. Tal com apunta el director general de la FEDAC, en Modest Jou, «sense persones que no creuen en el bé

comú no hi ha lideratge. El lideratge ha de fer emergir el millor de les persones (educadores i aprenents), per a fer de les nostres escoles espais ressonants del seu entorn».

David Bernal López és educador a Escoles FEDAC. Actualment, desenvolupa el rol de director pedagògic a l'escola FEDAC Canet (Canet de Mar). Col·labora desenvolupant programes d'innovació i millora dins de la mateixa institució. Compagina la faceta d'educador amb la formació de docents, una de les seves especialitats és l'Aprenentatge Basat en Jocs. Membre de l'associació Laboratori de Jocs.





Notes

¹ A les escoles FEDAC s'impulsa el programa Líder En Mi (LEM) basat en el best-seller "Els 7 hàbits de la gent altament efectiva" de Stephen Covey.

² "Chunking" és el procés d'agrupar coses a "trossos" més grans i significatius perquè siguin més fàcils de recordar. El concepte té l'origen en un famós article del psicòleg cognitiu 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.

Referències

Covey, S. R. (2005). "Els 7 hàbits de la gent altament efectiva" (1a. ed.). Paidós.

Covey, S. M. R. (2006). "La velocitat de la confiança". Grup Editorial Norma.

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

Felber, C. (2015). "L'economia del bé comú". Deusto.

Laloux, F. (2014). "Reinventar les organitzacions". Arpa.

Marcet, X. (2018). "Esquivar la mediocritat. Notes sobre management: complexitat, estratègia i innovació". Plataforma Editorial.

Otto Scharmer, C. (2017). "Abordant el punt cec en el nostre temps. Un resum executiu del llibre d'Otto Scharmer Teoria O: Liderant des del futur que emergeix". <https://innovacioncomunitaria.files.wordpress.com/2014/05/tu-execsum-spanish.pdf>