

Hacia un nuevo liderazgo en los centros educativos basado en el protagonismo de las personas

Silvia Serna / Equipo formador de GuGan y co-fundadora de Arbola Consulting Pertsonak

En estos tiempos convulsos y de grandes cambios, resulta prioritario que los centros educativos y las personas que los integran se adapten de forma ágil a esta nueva realidad y sean capaces de **evolucionar hacia nuevas formas de pensar, hacer y generar relaciones de calidad, cuidando su estado de bienestar**. El liderazgo que se practica en el centro tiene gran importancia si el objetivo es adaptarse a este nuevo paradigma. **Herrikide Ikastetxea** siendo consciente de ello, ha puesto en marcha en varias etapas educativas el **proceso de transformación cultural “Pertsonak”**, para el que cuenta con el acompañamiento de Arbola, integrantes del equipo formador de GuGan.

Durante los últimos años, Herrikide había vivido una serie de acontecimientos, que, de alguna manera, estaban influyendo en su propia identidad, tales como la integración de colegios pertenecientes a distintas congregaciones religiosas en un proyecto pedagógico común, la significativa bajada de la natalidad y, finalmente, la situación de incertidumbre e inseguridad provocada por la pandemia que supuso una situación disruptiva a la que se tuvo que dar una respuesta ágil y adaptativa. Todos estos hechos estaban afectando al clima laboral del centro. La dirección mostraba su preocupación por la repercusión que éstos estaban teniendo en el propio bienestar de los trabajadores, e intuían la necesidad de iniciar un proyecto como **“Pertsonak”**, desde la inquietud de **poner a la persona en el centro de la organización y, desde ahí, promover nuevas formas de liderazgo, de trabajo y relación**.

La dirección de Herrikide llevaba tiempo tratando de aplicar un liderazgo distribuido, y sentían que era el momento de evolucionar hacia un **liderazgo más participativo, abordando el salto del YO al NOSOTROS, del EGO al ECO, hacia un paradigma de gestión más colaborativo. Un liderazgo consciente, transformador y facilitador, potenciador del talento de las personas que constituyen la organización, dotándoles de habilidades de liderazgo mediante la creación de espacios de aprendizaje y acompañamiento para poder ser la mejor versión de uno mismo**.

Un liderazgo participativo que promoviera un centro educativo comprometido con la inclusividad y la diversidad de las personas que lo integran. En coherencia con ello, “Pertsonak” se presentó al conjunto de los trabajadores, personal docente y no docente, para que desde la voluntariedad, la autonomía y la libertad decidieran participar o no en el proyecto, subrayando que ellos iban a ser “los propios protagonistas”.

La primera fase para evolucionar hacia un **liderazgo consciente** supone conocer la situación de partida, las distintas realidades del centro educativo para conocer también la cultura de este. Para ello, se realizó un proceso de escucha individual y/o grupal, con una participación del 80%, que permitió a los participantes comenzar a sentirse protagonistas del proyecto, y, a la vez, obtener un diagnóstico de la situación que permitió co-diseñar las fases del proceso.

Desde una mirada apreciativa de la escucha realizada, se constataron elementos que ya constituían el ADN cultural de Herrikide, así como otras oportunidades de mejora potenciadoras del cambio. Estas oportunidades se centraban en la necesidad y oportunidad de trabajar tres temas que emergían con fuerza: **el bienestar emocional, el sentimiento de pertenencia y el liderazgo**; para lo que se constituyeron los correspondientes grupos de trabajo.

Evolucionar hacia un **liderazgo facilitador** conlleva crear espacios para que el protagonismo de las personas se vaya materializando. De este modo, se puso el foco en generar espacios de confianza y seguridad, de manera que estos grupos, denominados equipos de cambio, desde la dinamización y el acompañamiento pudieran co-diseñar y co-crear distintos prototipos, oportunidades de cambio y avanzar hacia una nueva realidad proyectada.

Todo este trabajo fue desarrollado durante el curso escolar **2020-21**. A la finalización del mismo, Herrikide contaba con doce prototipos, oportunidades de mejora que habría que priorizar y comenzar a materializar en el siguiente curso escolar. Con el objetivo de conocer cómo se estaba viviendo el proceso entre los participantes se llevó a cabo un proceso de evaluación que permitió

medir el grado de satisfacción en la evolución del proyecto, y los resultados fueron muy positivos.

El curso 2021-22 se inició con el propósito de dar continuidad a “Pertsonak” en la gestión del cambio. Para ello, se avanzó hacia un nuevo nivel de evolución del liderazgo, un **liderazgo transformador** que requiere poner los medios para que la transformación se pueda llevar a cabo y acompañar la gestión del cambio.

El reto de este curso estaba orientado a **gestionar el cambio con efectividad y afectividad desde la transparencia, la participación y el cuidado, capacitando a las personas y a los equipos para que evolucionaran desarrollando sus competencias de liderazgo y aprendizaje tales como:**

- La constitución de un equipo:
 - Alianza de la relación (valores y propósito)
 - Roles y funciones
- Cómo tomar decisiones de forma colaborativa, modelos ágiles y adaptativos
- Liderazgo y posición vital de protagonista
- Cómo conversamos en los equipos:
 - Comunicación efectiva y afectiva

En el inicio fue necesario también, evolucionar las estructuras y procesos en armonía con la cultura y el propósito de la organización. Para lo cual se co-diseñó una nueva estructura organizacional que permitiera la interacción entre los diferentes equipos agentes del cambio, responsables de llevar a cabo la implantación de los prototipos, así como con el equipo de pilotaje, quien lidera la visión estratégica del proyecto.

De la propia evolución del proceso, fue emergiendo con fuerza una idea que se repetía a modo de mantra:

“De la educación emocional a la educación organizacional”

Una nueva mirada organizacional está emergiendo en Herrikide. Se está evolucionando hacia un **nuevo estilo de liderazgo** que promueve nuevas formas de hacer y relacionarse, donde el centro se reconoce como

“una organización que aprende”, que está abierta y familiarizada con el cambio, siendo más ágil y adaptativa.

“Las personas son las propias protagonistas que hacen posible, desde su cambio personal, el cambio organizacional”.



Herrikide, para el presente curso 2022-23, ya tiene planificado dar continuidad a “Pertsonak”, siendo consciente que son necesarios un mínimo de tres años para poder sistematizar e interiorizar lo trabajado durante este proceso de transformación cultural y se pueda ver reflejado en el funcionamiento ordinario de Herrikide ■



Testimonios