



Por María Belén Troya  
([mbtroya@grupofaro.org](mailto:mbtroya@grupofaro.org))

## El liderazgo dialógico como motor de cambio en los centros educativos

Diversas investigaciones (Waters, Marzano, & McNulty, 2003; Leithwood & Jantzi, 2008; Leithwood, Louis, Anderson, & Wahlstrom, 2004; Robinson, 2007) concluyen que entre los elementos relacionados con la escuela que contribuyen al aprendizaje de los estudiantes, el liderazgo es el segundo factor después de la instrucción en la clase.

Ante la complejidad de la sociedad actual, que exige interacciones basadas en el diálogo entre los distintos actores de la comunidad, resulta fundamental el desarrollo de liderazgos transformadores que promuevan cambios en la manera de enseñar y aprender; en especial, para situar al estudiante en el eje central de todo el sistema y hacer partícipe de la educación a la sociedad en su conjunto.

Waters y Grubb (2004) afirman que para lograr transformaciones basadas en nuevos conocimientos y habilidades es necesario alcanzar un liderazgo distribuido en las escuelas, en las que participen distintos actores (sociedad civil, empresa privada, estado, familia, academia).

En respuesta a las consideraciones antes mencionadas, nace Comunidades de Aprendizaje (CdA),

un modelo educativo innovador cuyo fin es mejorar la calidad de los aprendizajes y la inclusión mediante la participación de toda la comunidad, rompiendo formas de imposición a través del diálogo igualitario.

Se fundamenta en el aprendizaje dialógico, el cual muestra las interacciones entre las personas a través del diálogo como el elemento clave que hace posible que se produzca el aprendizaje.

El modelo fomenta el desarrollo de un liderazgo escolar compartido, denominado por sus mentores como liderazgo dialógico. Es decir, que distribuye de manera igualitaria la participación de todos los miembros de la comunidad (vecinos, voluntarios, universitarios, entre otros) con la finalidad de trabajar por la transformación del centro educativo y la comunidad en la que está insertada (Redondo-Sama, 2015).

*Las Comunidades de Aprendizaje son un modelo educativo innovador cuyo fin es mejorar la calidad de los aprendizajes y la inclusión mediante la participación de toda la comunidad.*

Actualmente, 12 centros educativos de Ecuador están en proceso de transformación en CdA. Parte de este proceso comprende la implementación de Actuaciones Educativas de Éxito (AEE), es decir, prácticas que han demostrado científicamente que aumentan el desempeño académico y la convivencia escolar. De las siete AEE, tres son aplicadas sistemáticamente en Ecuador: Grupos Interactivos, Tertulias Dialógicas (actividades en el aula) y Formaciones Pedagógicas Dialógicas (docentes y directivos).

Desde su implementación en 2017, los resultados de su impacto muestran cambios sustanciales en el tipo de liderazgo. La participación de estudiantes en las tertulias dialógicas no solamente ha mejorado el clima escolar sino que también ha favorecido el desarrollo de nuevos liderazgos dentro del aula, donde tradicionalmente se tienen roles definidos.

“Antes tenía una idea en mente y no sabía si era la correcta, pero por miedo a que me dijeran que estaba mal, yo me quedaba callada. Cuando empezamos (las tertulias) no quería participar, pero cuando encontré un párrafo que me llamó la atención, me decidí a

*Para lograr transformaciones basadas en nuevos conocimientos y habilidades es necesario alcanzar un liderazgo distribuido en las escuelas, en las que participen distintos actores.*

hablar, y desde ahí tomé confianza y empecé a decir lo que yo pensaba”, menciona una estudiante.

A la vez, su compañera de clase manifiesta que las tertulias les han ayudado en las exposiciones orales en las demás asignaturas: “Ahora hablamos mejor. En la última exposición la profesora me felicitó”.

Por otro lado, las Formaciones Pedagógicas Dialógicas son espacios en los que los docentes y directivos se actualizan y discuten acerca de las teorías e investigaciones educativas más relevantes, permitiendo que los docentes reflexionen sobre sus prácticas en las aulas.

Este intercambio de experiencias, basado en el diálogo igualitario, constituye una formación continua de calidad. En este aspecto, Leithwood y colegas, y Day y colegas (citados en Bolívar, 2014) enfatizan que el desarrollo profesional docente es considerado como una práctica de liderazgo exitoso que “potencia las capacidades de los miembros de la escuela y contribuye a incrementar los propios saberes y habilidades profesionales para reutilizarlos en las nuevas formas de hacer escuela” (p. 60).

Ricardo Flor, coordinador del Departamento de Consejería Estudiantil de la UE Manuela Espejo, habla acerca del desarrollo de las formaciones pedagógicas: “Comenzamos con mucha seriedad y al final terminamos como un grupo. Se ayudaban los unos a los otros, se tenían más confianza. Incluso este grupo de profesores elevó una propuesta al Consejo

Ejecutivo sobre determinada forma de trabajo. Creo que si no hubieran tenido la consolidación del grupo, tal vez no lo habrían podido formular a las autoridades”.

De la misma manera, Fernanda Lara, docente del CEI Patricio Romero Barberis, explica que “(las formaciones) nos han permitido formarnos como líderes docentes en cada uno de los grupos que están bajo nuestra responsabilidad y, sobre todo, mejorar nuestro poder de convocatoria tanto a alumnos como a padres de familia”.

Paralelamente a las Actuaciones Educativas de Éxito, el modelo educativo contempla la participación de familiares, docentes y estudiantes en la toma de decisiones dentro de los planteles, lo que ha modificado el tipo de liderazgo de los directivos de los centros educativos. Milton Chancosi, director del CECIB Cayambe señala: “(...) Creo que (las Comunidades de Aprendizaje) sí han tenido injerencia para que el trabajo en equipo sea muy horizontal, mas no ligado solamente a lo que yo dispongo, sino más bien en que todos tienen su punto de vista y se pueda llegar de manera consensuada a un acuerdo con mayor éxito”.

Así también lo considera Beatriz Franco, directora de la UE Daniel Acosta Rosales “(...) Comunidades de Aprendizaje es una oportunidad que me ha permitido fortalecer el liderazgo a través de nuevas formas de dirigir el centro, con la ayuda de los docentes, estudiantes y voluntarios, que todos trabajemos para un solo fin dirigido a mejorar la calidad de aprendizaje (...)”.

En cuanto a la participación de familiares, Gladys Tipán, madre de familia del CEI Patricio Romero Barberis, cuenta que desde que empezó Comunidades de Aprendizaje es posible “ver lo que aprenden nuestros hijos, nosotros podemos ayudar en casa,

ver cómo están aprendiendo. Me parece excelente que a nosotros también nos involucren en el aprendizaje de nuestros hijos, para saber qué hacen”.

En conclusión, se evidencia la necesidad de promover un liderazgo dialógico mediante el aprendizaje, la adaptación y el conocimiento compartido. Para ello es vital la movilización de toda la comunidad. Aunque las investigaciones acerca del impacto de Comunidades de Aprendizaje en el liderazgo son vastas, se espera que sirvan como insumo al contexto educativo nacional, el cual está a la búsqueda de una transformación que involucre y corresponsabilice a toda la comunidad educativa.

## Referencia

- Bolívar, A. (2014). *Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente: Una revisión internacional*. En S. Rodríguez & J. Ulloa (Eds.), *Liderazgo escolar y desarrollo profesional de docentes* (pp. 61-103). Chile: RIL.
- Leithwood, K., Louis, K.S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. Wallace Foundation. Obtenido de <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/documents/how-leadership-influences-student-learning.pdf>
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2008). Linking leadership to student learning: the contribution of leader efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 496-528.
- Mulford, B. (2006). Liderazgo para mejorar la calidad de la educación secundaria: algunos desarrollos internacionales. *Revista de currículo y formación del profesorado*, 15-16.
- Redondo-Sama, G. (2015). Liderazgo dialógico en Comunidades de Aprendizaje. *Omnia Science*, 437-457.
- Robinson, V., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2007). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why*. Wellington, New Zealand: Ministry of Education.
- Waters, T., Marzano, R.J., & McNulty, B. (2003). *What 30 years of research tell us about the effect of leadership on student achievement*. Aurora, CO: McREL.