

***Comunidades profesionales de aprendizaje una forma de aprender en equipo Professional learning communities a way of team learning***

**Pol. Con. (Edición núm. 54) Vol. 6, No 1**

**Enero 2021, pp. 1020-1033 ISSN: 2550 - 682X**

**DOI: 10.23857/pc.v6i1.2196**

***Comunidades de aprendizagem profissional, uma forma de aprendizagem em equipe***

Marleny Peralta-Arroyo I fgamarrac@ucvvirtual.edu.pe https://orcid.org/0000-0003-3630-4308

**Correspondencia:** mperaltarroyo@gmail.com

Ciencias de la educación

Artículo de revisión

\***Recibido:** 30 de noviembre de 2020 \***Aceptado:** 20 de diciembre de 2020 **\* Publicado:** 09 de enero de 2021

1. Magister en Psicología Educativa, Estudios de Doctorado en la Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.

<http://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>

# Resumen

En el contexto educativo es imprescindible el trabajo colaborativo en la organización, sin embargo, aún, existen inadecuadas formas organizativas principalmente en la escuela, estas prácticas priorizan el individualismo, la competitividad por sobre la colaboración, la presión por sobre el apoyo y la centralización por sobre la autonomía, lo que nos estimula a indagar sobre las comunidades profesionales de aprendizaje. De allí el objetivo de este artículo, analizar conceptos fundamentales de las comunidades profesionales de aprendizaje, con énfasis en la comprensión de las condiciones para formarlas y las ventajas que tiene para la escuela. Se emplearon los métodos de investigación histórico lógico, análisis documental, sistematización teórica e inductivo deductivo, que permitieron identificar y ordenar la información que se presenta y los diversos puntos de vista; obteniéndose como resultado un análisis teórico sobre la importancia de cambiar la mirada a la escuela, para transformar una organización rígida que imparte conocimientos a una organización que aprende; con condiciones estructurales para ese gran cambio educativo; priorizando el trabajo colaborativo entre sus miembros para lograr una óptima cultura organizacional. Se recopilaron artículos científicos de las bases de datos Scielo, Redalyc y Dialnet; así como libros virtuales. Se utilizó un gestor de referencias para organizar la información.

**Palabras claves:** Aprendizaje colaborativo; competencias del docente; asociación educativa; escuela profesional.

# Abstract

In the educational context is essential the collaborative work in the organization, however, there are still inadequate organizational forms, mainly in the school, these practices prioritize individualism, competitiveness over collaboration, pressure over support and centralization over autonomy, which encourages us to inquire about professional learning communities. Hence, the objective of this article is to analyze fundamental concepts of professional learning communities, with an emphasis on comprehension the conditions for forming them and the advantages it has for the school. Research methods were used such as logical historical, documentary analysis, theoretical systematization and inductive deductive, that allowed to identify and order the information that is presented and diversity of points of view, obtaining as a result, a theoretical analysis about the importance of changing the view of the school to transform a rigid organization that imparts knowledge to an organization that learns; with structural conditions for that great

educational change; prioritizing the collaborative work among their members to achieve optimal organizational culture however. Scientific articles were compiled from the database: Scielo, Dialnet, Redalyc, also virtual books. A reference manager was used to organize the information **Keywords:** Collaborative learning; teacher competencies; educational association; professional school.

# Resumo

No contexto educacional, o trabalho colaborativo na organização é fundamental, porém, ainda existem formas organizacionais inadequadas, principalmente na escola, essas práticas priorizam o individualismo, a competitividade sobre a colaboração, a pressão sobre o suporte e a centralização na autonomia, o que nos estimula a questionar. sobre comunidades de aprendizagem profissional. Daí o objetivo deste artigo, analisar conceitos fundamentais de comunidades profissionais de aprendizagem, com ênfase na compreensão das condições de sua formação e das vantagens que tem para a escola. Foram utilizados os métodos de pesquisa histórica lógica, análise documental, sistematização teórica e dedutiva indutiva, que permitiram identificar e ordenar as informações apresentadas e os diferentes pontos de vista; obter como resultado uma análise teórica sobre a importância de mudar o olhar sobre a escola, para transformar uma organização rígida que transmite conhecimento a uma organização que aprende; com condições estruturais para essa grande mudança educacional; priorizando o trabalho colaborativo entre seus membros para alcançar uma cultura organizacional ideal. Os artigos científicos foram compilados a partir das bases de dados Scielo, Redalyc e Dialnet; bem como livros virtuais. Um gerenciador de referência foi usado para organizar as informações.

**Palavras-chave:** Aprendizagem colaborativa; competências do professor; associação educacional; escola Profissional.

# Introducción

La historia de la humanidad, está marcada por diferentes momentos importantes, que re direccionan el rumbo de nuestra especie, la sorpresiva pandemia producto del SARS-CoV-2 que vivimos es, indudablemente otro momento histórico en el devenir de nuestra especie. En el contexto educativo trajo muchas dificultades, miedos, incertidumbre, sin embargo, también múltiples desafíos y retos

para nuestro sistema educativo, en especial a la comunidad educativa, los docentes tuvieron que transformar el trabajo presencial a la nueva realidad. Si bien es cierto una práctica común durante la educación presencial, en las organizaciones docentes es el individualismo y el celo profesional, es necesario en esta virtualidad ahora más que nunca formar organizaciones de docentes, priorizando el trabajo colaborativo, con un enfoque de la organización que aprende, a través de comunidades.

La primera acepción de la palabra Comunidad, proviene del latín communitas, nos remite a la idea de unidad de convivencia, en la que la individualidad queda trascendida por la participación y la comunicación, En el ámbito escolar la comunidad docente está integrada por un conjunto de profesionales interesados en la formación del estudiante, es así que las distintas jerarquías, aun cuando tengan funciones diferenciadas dentro de la institución, deben comunicarse y cooperar para posibilitar la formación integral de los estudiantes, como objetivo en común, en tal sentido se define que una escuela, es una comunidad, un grupo de personas que aprenden juntos.

En tal sentido es necesario acrecentar y fortalecer la mirada a la escuela como organización que aprende, donde los miembros tienen su propio criterio, que permita el intercambio y socialización de conocimientos, con la finalidad de consolidar sus saberes, poder desarrollar la capacidad de un grupo de personas para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Los individuos aprenden todo el tiempo y, sin embargo, no hay un verdadero aprendizaje organizacional.

Las comunidades de aprendizaje son de gran interés ahora porque son compatibles con el cambio de perspectivas y las exigencias de la sociedad a la escuela, asimismo sus beneficios en la organización interna y porque ayudan a las instituciones de educación a cumplir su misión y a las organizaciones la de formar permanentemente a sus colaboradores. Bajo esta perspectiva, son ideales en un mundo cada vez más complejo en el que no se debe esperar que una sola persona tenga el conocimiento y las habilidades suficientes para enfrentar las complejidades de las instituciones, de la sociedad y las tareas a las que se enfrentan. Las sociedades son cada vez más dialógicas, se prioriza el aprendizaje colaborativo y en equipo, lo importante en las organizaciones modernas y exitosas ya no es el individuo, sino el equipo; bajo esta premisa, en el ámbito escolar esta característica implica que la comunicación, el dialogo y la interacción entre los agentes educativos, serán las características que tendrán mayor incidencia en el logro de aprendizaje. Estas comunidades se presentan como un nuevo modelo de desarrollo profesional docente, no es una alternativa más, sino que ésta se basa en las actuaciones educativas que mejores resultados están

obteniendo a nivel mundial y en los desarrollos actuales de las ciencias sociales y educativas. Es así que los estudios demuestran que la implementación de las CPA está logrando que las instituciones educativas consigan los objetivos que se proponen. Toda la comunidad educativa trabaja por lograr una meta en común y luego de un tiempo, ese sueño compartido se hace realidad. Si bien es cierto que los docentes muestran debilidades en su práctica, se puede afirmar que, a partir del trabajo colaborativo, se sienten más seguros y se arriesgan a implementar nuevas estrategias y a compartirlas con sus pares. En tal sentido y basado en lo expuesto el artículo tiene el propósito de analizar y exponer las características, condiciones y ventajas para la formación de las comunidades de aprendizaje en la escuela.

# Metodología

Para la realización de esta revisión, la metodología utilizada requirió del desarrollo de cuatro etapas, la primera fue la búsqueda de bibliografía; la segunda etapa la organización de los datos en matriz; la tercera el análisis de contenido y la cuarta la redacción. Para este proceso, se ubicaron documentos en fuentes primarias y secundarias de base de datos de artículos científicos como Scielo, Dialnet, Redalyc y Alicia. Se utilizó un gestor de referencias para seleccionar y agrupar en carpetas la información, considerando los aspectos relevantes de cada investigación para elaborar el artículo.

# Resultados y discusión

Una de las formas que tienen el ser humano de construir el conocimiento es a partir de su interrelación social, proceso en el cual divergen diferentes individuos con un objetivo en común, es así que se fueron formando las organizaciones o colectivos sociales y fueron evolucionando con el correr del tiempo, sin embargo, cave la interrogante ¿porque esa necesidad de agruparse?

¿cuáles son los sustentos de este tipo de organizaciones?: según (Saso & Aguadé, 2006) la corriente humanista fundamenta las comunidades de aprendizaje, ya que considera al hombre como un sujeto con muchas potencialidades : capacidades intelectuales, artísticas; sin embargo no es un ser aislado y con la finalidad de poner en práctica y seguir mejorando se organiza en asociaciones con fines específicos, sin olvidar su individualidad. Asimismo (Garzón Castrillon, 2020) sustenta que la filosofía principal de las comunidades de aprendizaje es principalmente la de Jhon Dewey en la

década de 1920 , por su reconocimiento de la importancia de la naturaleza social de todo aprendizaje humano. Asimismo (Nemiña, 2018) señala la importancia de las contribuciones de autores como Freiré, con su teoría dialógica, Habermas desde la sociología, Vigotsky desde la psicología y su teoría sociocultural. Las teorías dialógicas juegan un papel importante en las comunidades de aprendizaje, en tal sentido diversos filósofos reconocidos fundamentan la importancia del aprendizaje colaborativo y el impacto en las organizaciones, principalmente en la escuela.

En tal sentido las comunidades de aprendizaje son ideales en un mundo cada vez más complejo en el que no se espera que una sola persona tenga el conocimiento y las habilidades suficientes para enfrentar las complejidades de las instituciones, nuestra sociedad y los individuos y las tareas a las que se enfrentan. Existen numerosos estudios sobre comunidades de aprendizaje y su incidencia en las organizaciones como:(Krichesky & Javier Murillo Torrecilla Dra Claudia Romero, 2013)

,(Aparicio-Molina & Sepúlveda-López, 2018), (Pablo Antonio, 2018)(Elizabeth et al., 2018) donde se propone a las organizaciones incorporar el modelo de comunidades de aprendizaje con la finalidad de mejorar la comunicación, solucionar dificultades de una manera colegiada, propugna el reconocimiento profesional del docente, el valor del trabajo colaborativo entre pares, se logró comprobar que el liderazgo directivo y el desempeño docente tiene una relación significativa con las comunidades de aprendizaje, se puede afirmar en tal sentido que las CPA, fortalecen la gestión administrativa como pedagógica, convirtiendo a la organización en un engranaje sinérgico en busca de la escuela con calidad en conclusion se desarrolla un proceso de cambio y una mejora institucional.

Por otro lado, los organismos mundiales reconocen la importancia del trabajo colaborativo en la educación es así que la UNESCO ha adoptado los acuerdos de la Agenda Mundial para el Desarrollo Sostenible, estableciendo el compromiso de garantizar una educación equitativa, inclusiva y de calidad, donde se manifiesta que todos los estados miembros de las naciones unidas debe promocionar oportunidades de aprendizaje a lo largo de toda la vida, poniendo énfasis en la regeneración de vínculos, confianza; este anhelo incluye a todo los integrantes de la colectividad educativa, en tal sentido las comunidades de aprendizaje cumplen con este marco ya que favorece el construir organizaciones inteligentes con fuertes lazos de comunicación y compromiso. (Valle, 2018)

Con la finalidad de alinear las políticas de estado con la propuesta de los organismos mundiales, en diferente países de Latinoamérica se adopta el fomentar comunidades profesionales de aprendizaje en las organizaciones educativas, asimismo, los equipos directivos, tienen el desafío de poner en marcha espacios que fomenten el trabajo en equipo y el aprendizaje colaborativo entre docentes.(Vaillant, 2019), donde exista una cultura del aprendizaje, en el cual los miembros se comprometan a la construcción y adquisición de competencias inherentes a su función.(Gairín Sallán, 2006). Por otro lado los países incluyen en sus normativas la importancia de la formación de una comunidad de aprendizaje, ya que como manifiesta (Calmet-Bohme, 2017)su sola creación significa el compromiso de la institución con una cultura de aprendizaje colectivo, con una visión común del cambio que se busca, con el esfuerzo de crear las condiciones organizativas que le permitan funcionar y cumplir sus objetivos, basada en los principios de la normativa educativa, por lo tanto las CPA responden, a la agenda mundial con el firme propósito de formar una sociedad colaborativa , con un enfoque territorial integral y una visión sistémica y unificada del sistema escolar.

Si bien es posible abordar este fenómeno desde diferentes perspectivas, existen ciertas cualidades que constituyen la esencia de este modelo. Para poder afirmar que una escuela es una Comunidad Profesional de Aprendizaje deben darse ciertas condiciones las cuales describe (Lieberman, 2000; Hord, 2004; Stoll et al., 2006; Stoll y Louis, 2007; Hord y Hirsch, 2008) citado por (Murillo, 2012), son: valores y visión compartida, liderazgo distribuido, aprendizaje individual y colectivo, compartir la práctica profesional, confianza, respeto y apoyo mutuo, apertura, redes y alianzas, responsabilidad colectiva, condiciones para la colaboración. Por otro lado (Aparicio-Molina & Sepúlveda-López, 2018) diseña una tabla de estudios que aborda las características de las CPA, incluyendo las mencionadas por Murillo , sin embargo agrega condiciones estructurales como : tiempo para encuentros y discusiones, cercanía física, roles de enseñanza interdependientes, profesores empoderados, estructuras para la comunicación, finalmente propone las condiciones sociales para implantar una comunidad profesional de aprendizaje: Apertura para mejorar, confianza y respeto, liderazgo de apoyo, y habilidades cognitivas ; en este sentido es de suma importancia generar las condiciones necesarias para que las IE puedan implementar las CPA de tal manera que se garantice su sostenibilidad, teniendo en cuenta los aportes de diversos estudios, asimismo adaptar a las condiciones socioculturales de la comunidad educativa.En ese sentido para

el Perú , las condiciones o factores mínimos para la formación de comunidades profesionales de aprendizaje según (Calmet-Bohme, 2017) son : fomentar una cultura de colaboración , reestructuración organizativa, favorecer el liderazgo docente, generar un clima escolar propicio, reenfocar la dirección escolar, condiciones que en nuestro país requieren de un gran esfuerzo de la IE, partiendo de una adecuada sensibilización a la comunidad educativa, hasta cambios muy profundos en la estructura da la organización asimismo en un contexto abrumado por la burocracia es una tarea titánica, pero no imposible.

Por otro lado la idea de mejorar las escuelas a partir de la formación de comunidades de aprendizaje está muy en boga en la actualidad ya que como se analizó la sociedad demanda gestar una nueva cultura organizacional, basada en principios novedosos, la cultura colaborativa para la acción individual y grupal en el cual se desarrolle las potencialidades de los miembros de la organización, a través del aprendizaje dialógico. En esta línea (Saso & Aguadé, 2006) manifiesta que la transformación hacia una escuela mejor, no para imponerla ,sino para mejorar a partir de la participación de su propios integrantes, los docentes. Sin embargo la organización de las IIEE son muy complejas sobre todo en el tiempo, con horarios completos que no dan espacios para reuniones colegiadas tal como lo afirma (Sagredo-Lillo et al., 2020) es necesario para que exista un trabajo colaborativo que las autoridades provean de tiempo a los docentes sin este tiempo simplemente será imposible trabajar en equipo , y a falta de estos solo se circunscribe el trabajo del docente en un nivel asistencial. Según los estudios de (Barrero Fernández et al., 2020)(Briceño Morales, 2020) (Pablo Antonio, 2018). El liderazgo se debe realizar desde un enfoque colaborativo, interactivo y de conexión de tal manera que el líder comprenda de mejor manera su rol dinamizador y a su vez el potenciar el talento de los profesionales a su cargo, teniendo en cuenta que las comunidades profesionales son oportunidades de mejora asimismo va a tono del liderazgo distribuido, es así que existe una estrecha relación entre el buen líder y la organización del personal docente a su cargo. Las competencias necesarias que responden a las demandas de la sociedad que debe tener el docente, por lo general se encuentran en los documento normativos de cada país, (Gálvez Suarez & Milla Toro, 2018) La presentación de nuevos modelos de evaluación docente en contextos actuales obedece al establecimiento de procesos y sistemas de evaluación a nivel continental. Estos modelos deben considerar criterios claros para evaluar el desempeño docente que fomente la reflexión pedagógica y valore la carrera docente. En esa línea según (Escribano Hervis, 2018) el desempeño docente es un factor clave para una educación de calidad. Independientemente de la

solvencia económica con que se cuente y el diseño curricular; el desempeño docente, como factor eminentemente humano, es esencial para actuar profesionalmente a la altura de las necesidades de la época y la sociedad en cuestión, y propiciar con la convicción y la responsabilidad necesaria la formación y aprendizajes para toda la vida. Asimismo, es necesario incidir que estas estrategias se vayan gestando desde la formación del futuro docente. La planificación estratégica de la innovación pedagógica reflexiva a través de las comunidades profesionales de aprendizaje, tiene verdadera influencia en la formación inicial y permanente del docente, para tal efecto es necesario ser capaces de establecer sistemas de formación que permitan el desarrollo individual y colectivo del profesorado, en formación y en ejercicio. (Malpica Basurto & Navareño Pinadero, 2018)

Por otro lado, muchos países dentro de la política de estado y de mejora continua, aplican la evaluación de desempeño a sus maestros, sin embargo, por lo general, estas evaluaciones se centran en la labor del docente en el aula, priorizando la didáctica, en muchos de ellos no se toma en cuenta la importancia que tiene el trabajo en equipo y colaborativo. (Gómez & Valdés, 2019), por lo tanto los indicadores de la evaluación de docentes muchas veces difieren del espíritu colegiado que debe tener la profesión docente, por lo tanto, las variables que se utilizan al realizar la evaluación, se deben tener en cuenta el trabajo colaborativo, aspecto de contexto , las asociaciones a la que pertenece el maestro, etc. De esta forma se impulsa que el docente forme parte de organizaciones colaborativas de acuerdo a su profesionalidad. De aquí surge la importancia de la dirección de la institución educativa (Quispe Pareja, 2020) quien en su rol de planificar, organizar, dirigir, monitorear, dar seguimiento debe involucrar al docente; con la finalidad de que, dichos procesos de gestión den una direccionalidad y funcionamiento integral a la institución educativa y de esta manera avizorar un trabajo colegiado sostenido y participativo. La teoría y la práctica de las comunidades profesionales de aprendizaje y el papel de los equipos directivos en su promoción, es aún una tarea pendiente en América latina y el Caribe, sin embargo como manifiesta (Vaillant, 2019)constituye un campo de gran potencial pues involucra una forma diferente de concebir el centro escolar. Es así que el vínculo entre liderazgo de equipos directivo, desarrollo profesional docente y comunidades de aprendizaje profesional, ha sido históricamente una preocupación central en la investigación educativa, y a la vez una causa de tantas dificultades de las IIEE. Según (Luna Cortés & Cano Ruiz, 2018) ante esta carencia de políticas de actualización pedagógica dirigidas a los docentes , es importante promover innovaciones educativas que emerjan del interior

de las escuelas, la innovación educativa implica un cambio que produce la mejora, puesto que, a diferencia de las reformas, la innovación suele surgir desde la escuela y tiene como protagonistas a los integrantes de la comunidad escolar. Es importante destacar que esta modalidad formativa requiere que los profesores cumplan con ciertas condiciones (Mónica Itzel & Cordero Arroyo, 2019) tener la herramienta y las habilidades tecnológicas para interactuar en el medio, contar con la disposición para aprender por el medio digital, así como tener o adquirir los hábitos de estudio que la formación en línea demanda.

En el contexto actual producto de la pandemia se observa con mayor frecuencia, el trabajo colaborativo entre docentes, a través de herramientas virtuales tales como zoom, google meet, jitzi

, etc. En este contexto los maestros se reúnen con la finalidad de ejecutar acciones pedagógicas, coordinación, apoyo socioemocional, etc. Propios de su labor. es decir, se habla de las comunidades de aprendizaje virtuales; este tipo de comunidad surge como un servicio focalizado de la anterior, centrada en el manejo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). Es muy frecuente encontrar que los docentes pertenecen a más de una comunidad virtual (red virtual), con diferentes propósitos, aunque sin duda, al menos una de ellas con propósitos educativos. Este tipo de comunidad garantiza la incorporación de la escuela a la sociedad de la Información, no solo de los estudiantes, sino del resto de miembros de la comunidad educativa (directivos, docentes y padres de familia).Según (Steffen, 2018) la incorporación de redes para entornos colaborativos y de aprendizaje continuo implica tomar a conciencia la educación que se da hoy a nuestros alumnos el uso de medios digitales para llegar a transmitir y generar más conocimiento es el propósito de este trabajo.

Asimismo en las redes sociales se crean comunidades de aprendizaje, que permite la interacción, los profesionales se organizan a partir de intereses comunes, un claro ejemplo es Likendin, que permite a los profesionales compartir recursos y aplicarlos a su quehacer, uno de los aspecto que se lograr con este medio de comunicación y a través del aprendizaje colaborativo es aumentar la motivación del participante, de manera que lo prepara como investigador a futuro, muchos aprenderán mejor en situaciones competitivas de disertación, en un espacio virtual de trabajo (Cohen, 2020). (Paredes Sarmiento, 2018).

En tal sentido, las comunidades profesionales de aprendizaje constituye un espacio para reflexionar continuamente sobre la práctica pedagógica , en esa dirección es necesario que los miembros asuman el hábito de autoevaluar su desempeño de manera regular e identifiquen sus fortalezas y

debilidades en forma colaborativa y colegiada, (Calmet-Bohme, 2017), el ayudarse mutuamente a detectar y priorizar las necesidades de mejora de cada uno y las que les son comunes , además, las interacciones frecuentes entre pares, la reflexión conjunta sobre sus prácticas, la autoformación y la colaboración en el esfuerzo individual de superación en su desempeño, mejoraran el desempeño de los docentes . Se progresa cuando se trabaja colegiadamente en vez de tener que afrontar de manera individual y solitaria los desafíos cotidianos de la docencia.

En suma, en sociedades más individualistas, de competencia por el éxito personal, no se está abierto a “ver” a los demás, ni se propicia la ayuda al otro , (García-Martínez et al., 2018) en la escuela se debe favorecer que todos trabajen colaborativamente y aprendan profesionalmente.

Asimismo, desde la perspectiva territorial se habla de la Gestión del talento territorial, (Barrios et al., 2017) donde se propone formar comunidades que aprenden dentro de un territorio, lo que permitirá integrar a todos los individuos de un territorio en busca de una visión de desarrollo, conceptos más ambiciosos que involucran mayor participación de la comunidad educativa , padres de familia, instituciones aliadas, etc.Que puede ser motivo de otro análisis profundo.

# Conclusión

Las investigaciones demuestran que es imprescindible cambiar la mirada a la escuela, de una organización rígida que imparte conocimientos a una organización que aprende donde el liderazgo directivo se debe realizar desde un enfoque colaborativo.

Diversos autores coinciden que el espíritu de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje es desmitificar la idea que una sola persona o un pequeño grupo, tenga el conocimiento y las habilidades suficientes para enfrentar las complejidades de las instituciones, en tal sentido es necesario involucrar a todo el personal, asumir un liderazgo distribuido y crear las condiciones organizativas que le permitan funcionar y cumplir la misión de la escuela.

Los docentes a partir del trabajo en comunidades, se sienten más seguros, acrecientan su creatividad, se muestran comprometidos e involucrados, asimismo se sienten valorados en su profesionalidad

Las condiciones para la formación de comunidades profesionales de aprendizaje son: fomento de una cultura de colaboración, reestructuración organizativa, favorecer el liderazgo docente, generar un clima escolar propicio, reenfocar la dirección escolar.

El espacio para reflexionar continuamente sobre la práctica pedagógica según algunas investigaciones, permite que los miembros asuman el hábito de autoevaluar su desempeño de manera regular identifiquen sus fortalezas y debilidades; de esta manera ayudarse mutuamente a detectar y priorizar las necesidades de mejora.

# Referencias

* 1. Aparicio-Molina, C., & Sepúlveda-López, F. (2018). Análisis del modelo de Comunidades Profesionales de Aprendizaje a partir de la indagación en experiencias de colaboración entre profesores. Estudios Pedagógicos (Valdivia), 44(3), 55–73. https://doi.org/10.4067/s0718-07052018000300055.
	2. Barrero Fernández, B., Domingo Segovia, J., & Fernández Gálvez, J. D. D. (2020). Liderazgo intermedio y desarrollo de comunidades de práctica profesional. Lecciones emergentes de un estudio de caso. Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, 19(1), 1–13. https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol19-issue1-fulltext-1751
	3. Barrios, D., Carlos, J., & Carlos, J. (2017). Gestión del talento territorial para el desarrollo: Territorios que aprenden. Visión Gerencial, 1, 87–102.
	4. Briceño Morales, A. (2020). Gestión escolar y comunidades profesionales de aprendizaje en docentes de la RED 03, Cercado de Lima – 2019.
	5. Calmet-Bohme, L. (2017). Comunidades De Aprendizaje Y Liderazgo Pedagógico. Ministerio de Educacion, 12.
	6. Cohen, G. J. (2020). Connectedness, Engagement, and Learning through Social Work Communities on LinkedIn Joaquín]. Pediatrics, 89(1), 170.
	7. Elizabeth, C., Meza, S., & Melgar, S. (2018). Las comunidades profesionales de aprendizaje y su incidencia en el desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática N° 1070 Melitón Carvajal, de la UGEL 03 - Lima.
	8. Escribano Hervis, E. (2018). El desempeño del docente como factor asociado a la calidad educativa en América Latina. Revista Educación, 42, 717–739. https://doi.org/10.15517/revedu.v42i2.27033
	9. Gairín Sallán, J. (2006). Las comunidades virtuales de aprendizaje. Educar, 37, 41–64.
	10. Gálvez Suarez, E., & Milla Toro, R. (2018). Evaluación del desempeño docente: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes en el Marco de Buen Desempeño

Docente. Propósitos y Representaciones, 6(2), 407.

https://doi.org/10.20511/pyr2018.v6n2.236

* 1. García-Martínez, I., Higueras-Rodríguez, L., & Martínez-Valdivia, E. (2018). Hacia la Implantación de Comunidades Profesionales de Aprendizaje Mediante un Liderazgo Distribuido. Una Revisión Sistemática. REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación, 16. https://doi.org/10.15366/reice2018.16.2.007
	2. Garzón Castrillon, M. A. (2020). Las comunidades de aprendizaje en las organizaciones. Visión de Futuro, 24(24, No 1 (Enero-Junio)), 236–259. https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2020.24.01.001.es
	3. Gómez, luis F., & Valdés, M. G. (2019). La evaluación del desempeño docente en la educación superior The evaluation of teacher performance in higher education. Propósitos y Representaciones, 7(2), 479–498. https://doi.org/<http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n2.255>
	4. Krichesky, G. J., & Javier Murillo Torrecilla Dra Claudia Romero, F. (2013). El Desarrollo de las Comunidades Profesionales. Universidad Autónoma de Madrid.
	5. Luna Cortés, G., & Cano Ruiz, A. (2018). Innovar desde la telesecundaria a través de la conformación de comunidades profesionales de aprendizaje. Innovación Educativa (México, DF), 18(77), 165–181. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ie/v18n77/1665-2673-ie-> 18-77-165.pdf
	6. Malpica Basurto, F., & Navareño Pinadero, P. (2018). Innovación pedagógica reflexiva en comunidades profesionales de aprendizaje y su impacto en la formación docente institucional. Innoeduca. International Journal of Technology and Educational Innovation, 4(1), 14. https://doi.org/10.24310/innoeduca 2018.v4i1.4835
	7. Mónica Itzel, M. I., & Cordero Arroyo, G. (2019). Apuntes para caracterizar la formación continua en línea de docentes. Revista de Estudios y Experiencias En Educación, 18(36), 209–221. https://doi.org/10.21703/rexe.20191836garate10
	8. Murillo, J. (2012). Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Una Estrategia de Mejora para una Nueva Concepción de Escuela. Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics), 7556 LNCS, 11–21. https://doi.org/10.1007/978-3-642-33627-0-2
	9. Nemiña, R. (2018). Las comunidades de aprendizaje como estrategia de desarrollo profesional de docentes de Educación física. 259–278.
	10. Pablo Antonio, P. B. (2018). Liderazgo pedagógico y comunidades de aprendizaje en Instituciones Educativas , Red 11 , UGEL 05 , San Juan de.
	11. Paredes Sarmiento, L. M. (2018). Las tecnologias de informacion y comuniación y su relacion con el desempeño docente.
	12. Quispe Pareja, M. (2020). La gestión Pedagógica en la mejora del desempeño docente.
	13. Sagredo-Lillo, E. J., Muñoz, M. P. B., & Butter, M. C. (2020). Time management, co- teaching and educational inclusion. Revista Colombiana de Educacion, 1(78), 343–360. https://doi.org/10.17227/rce.num78-9526
	14. Saso, C. E., & Aguadé, I. P. (2006). Comunidades De Aprendizaje: Transformar\ a educación. http://atlas.umss.edu.bo:8080/jspui/handle/123456789/404
	15. Steffen, M. D. C. C. de. (2018). Una Comunidad De Aprendizaje Virtual Y Colaborativa Para Egresados De Diseño Industrial De Una Universidad Privada De Lima.
	16. Vaillant, D. (2019). Directivos y comunidades de aprendizaje docente: un campo en construcción (Directors and teacher learning communities: a field under construction). Revista Eletrônica de Educação, 13(1), 87. https://doi.org/10.14244/198271993073
	17. Valle, A. M. I. del. (2018). Guía de Comundiades Educativas- Chile.

2020 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

(https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).