

## Impacto del liderazgo en las comunidades de aprendizaje. Una revisión de literatura

Rosamaría Dávila Salazar<sup>1\*</sup>, Oscar Martín García Calderón<sup>2</sup>, María Angélica Rojas Ruiz<sup>1</sup>,  
Pedro Vásquez Carranza<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Escuela de Posgrado. Universidad César Vallejo. Perú.

<sup>2</sup> Universidad Señor de Sipán. Perú.

\* Autor para correspondencia: Rosamaría Dávila Salazar, ddavilasa7@ucvvirtual.edu.pe

(Recibido: 04-12-2023. Publicado: 27-12-2023.)

DOI: 10.59427/rcli/2023/v23cs.3315-3324

### Resumen

*El artículo presentado constituye una revisión sistemática de investigaciones en revistas importantes, que analiza el rol del liderazgo y el impacto que tiene en las comunidades de aprendizaje; las dos variables tienen ya algunas décadas de origen, sin embargo, la aplicabilidad en el espacio educativo es más reciente y ha cobrado real protagonismo hace aproximadamente dos décadas. Las investigaciones seleccionadas evidencian a las comunidades de aprendizajes como espacios ideales para procesos reflexivos, formación, perfeccionamiento profesional, desarrollo de innovación y autonomía en sus miembros; además determina el rol decisivo del líder en la concreción de estos espacios, pues serán sus acciones las que determinen logros en sus miembros y que se vean cristalizados en logro de aprendizajes de estudiantes. Un paradigma emergente es el nacimiento de las Comunidades Virtuales de Aprendizaje, las mismas que responden a los avances tecnológicos y a la aparición de la COVID -19, que originó una migración forzada a nuevos escenarios educativos. Finalmente se analizaron diferentes tipos de liderazgo desarrollados en la educación, dentro de los cuales el liderazgo distribuido o compartido se identificó con resultados óptimos, ideal a las características y dimensiones de las comunidades de aprendizaje.*

**Palabras claves:** Liderazgo; comunidades profesionales de aprendizaje; comunidades virtuales de aprendizaje.

### Abstract

*The article presented constitutes a systematic review of research in important journals, which analyzes the role of leadership and the impact it has on learning communities; The two variables already have a few decades of origin, however, the applicability in the educational space is more recent and has gained real prominence approximately two decades ago. The selected investigations show learning communities as ideal spaces for reflective processes, training, professional improvement, development of innovation and autonomy in its members; It also determines the decisive role of the leader in the concretion of these spaces, since it will be their actions that determine the achievements of their members and that are crystallized in the achievement of student learning. An emerging paradigm is the birth of Virtual Learning Communities, the same ones that respond to technological advances and the appearance of COVID -19, which caused a forced migration to new educational scenarios. Finally, different types of leadership developed in education were analyzed, within which distributed or shared leadership was identified with optimal results, ideal for the characteristics and dimensions of learning communities.*

**Keywords:** Leadership; professional learning communities; virtual learning commun.

## 1. Introducción

Para todas las naciones la educación es una prioridad, cada sistema educativo cuenta con comunidades educativas heterogéneas; los tipos, integrantes, tiempos y escenarios son diferentes. Se muestran individuos con estilos particulares de enseñanza y aprendizaje, que se desenvuelven en realidades retadoras, pero divergentes, en una línea de tiempo que cambia al son de la tecnología, fenómenos climáticos y pandemias. Estas comunidades son de organización variada y de características particulares, sin embargo, comparten un solo objetivo que es el resultado exitoso de aprendizaje en los estudiantes; en ese camino enrevesado, algunas tienen éxito y otras fracasan, ante ello nos conflictuamos ¿cuál es la razón del fracaso?. Ciertamente, está faltando una pieza fundamental que permita el engranaje y con ella la concreción de metas, esta es el liderazgo. Término que es considerado actualmente como el segundo factor de mayor importancia en el aprendizaje educativo (Rivero et al., 2019). Se sabe que el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo humano, sobre la base de un conjunto de habilidades, el líder consigue autoridad sobre la comunidad y la comunidad le otorga libremente esta autoridad para guiar, conducir, inspirar y comprometer (Hurtado, 2019). Es este rol de líder el que posiblemente hará realidad la transformación en las comunidades de aprendizaje. Por ello el presente artículo es de sustancial importancia, pues permitirá hacer una compilación de información valiosa y examinar de manera minuciosa las investigaciones publicadas de carácter científico con referencia a esta temática, que se convertirá en un documento de ayuda a todas aquellas personas interesadas en el sector educación; lo referido nos lleva a plantearnos ¿Qué información científica existe sobre el impacto del liderazgo en las comunidades de aprendizaje?.

El estudio del liderazgo en el campo educativo viene siendo investigado desde hace algunas décadas. En la década de los 90 el liderazgo y su estilo tenían un impacto directo en el éxito de pequeñas, medianas y grandes empresas, generando mejoría en la gestión del conocimiento, lo cual se veía reflejado en la producción de novedosos bienes y servicios, bajas en los costos y ganancias generosas (Pedraja y Rodríguez, 2008). Actualmente el liderazgo ha cobrado protagonismo, se ha desligado del plano empresarial, para emanciparse con gran notoriedad en el plano educativo, es así que podemos afirmar que se busca reclutar y formar más líderes que tengan trascendencia. Los verdaderos líderes que demuestran eficiencia y eficacia experimentan deleite por ser pioneros en los cambios, por salir de su zona de confort y afrontar los desafíos, tienen la capacidad de moldear nuevos líderes que son escogidos dentro de su mismo equipo e inclusive de ir más allá y tener estudiantes en sus filas, de modo que se conviertan en referentes para todos (Salvador y Sánchez, 2018).

El término de comunidades de aprendizaje tiene su origen en la Escuela de Personas Adultas de La Verneda, en Sant Martí Barcelona, en el año 1978, en el cual se trabajó con un lema “una escuela donde las personas se atreven a soñar”, la comunicación fue fluida, horizontal, donde se promueve la educación de calidad, democrática, recíproca y alentadora (Folgueiras, 2011). En esta década la comunidad de aprendizaje ya era usada para promover una escuela ideal en donde todos los miembros se apoyen unos a otros. Al presente las comunidades de aprendizaje proponen un modelo que se cimenta en la información, que sobrepasa situaciones de desigualdad social, económica y educativa; constituyen una respuesta a la evolución cognitiva, en donde se espera la transformación de la estructura interna y su interacción fructífera con el entorno, las cuales se modernizan con el avance tecnológico (Garzón, 2019). Los problemas que nacen en estas comunidades generan respuestas inmediatas consensuadas y situadas a la solución de estas (Martín y Corradini, 2018). Ante la información sustentada y en correspondencia con la importancia señalada en párrafos iniciales, se plantea el objetivo de investigación; analizar la información científica que existe sobre el impacto del liderazgo en las comunidades de aprendizaje, durante el período 2017 al 2022.

## 2. Argumentación

Se sabe que alcanzar la calidad en la educación es una aspiración de carácter mundial, inclusive ha sido considerado como el cuarto de los 17 objetivos de Desarrollo Sostenible, de alcance internacional al 2030 (Organización de la Naciones Unidas [ONU], 2020). Los múltiples esfuerzos que oscilan entre reformas educativas y partidas presupuestales insuficientes han permitido avances y logros lentos. Los porcentajes son desalentadores, el 53% de niños en el mundo no llegan al nivel básico en su competencia lectora y comprensiva (Banco Mundial, 2020). Las cifras porcentuales nos hacen reflexionar en la prioritaria atención al estudiante y a quien facilita su aprendizaje: el docente. Las instituciones educativas deben constituirse en espacios físicos y virtuales que promuevan el desarrollo del desempeño docente, permitiendo potencializar sus habilidades, capacidades y competencias laborales. Esto repercutirá sin duda alguna en los aprendizajes de los estudiantes, garantizando calidad y equidad en educación, tal como lo han señalado diferentes autores (Pedraja et al., 2021; Ruíz et al., 2022; Rodríguez et al., 2019; López y Gallego, 2017). Considerando estas premisas resulta primordial y urgente el perfeccionamiento docente y su atención como un agente estratégico en la búsqueda de la ansiada calidad educativa. Bajo esa línea discursiva es necesario promover el desarrollo de una cultura colaborativa y participativa, de aprendizaje continuo y compartido, donde cada agente sea protagonista del cambio.

Este escenario ideal, se materializa en la Comunidades Profesionales de Aprendizaje, existen diversos trabajos de investigación que estudian y promueven la formación de estas agrupaciones (Álvarez, 2022; Ordóñez y Ferrón, 2022; Flores et al., 2021; Rivas et al., 2021; Cabezas et al., 2021; Czerwonogora, 2017; Garzón, 2019; Guerra et al., 2020; Aparicio y Sepúlveda, 2018; Eirín, 2018; Luna y Cano, 2018), considerándolas como oportunidades para hacer realidad las políticas educativas. Instaurar una Comunidad Profesional de Aprendizaje no es una tarea sencilla, existen concepciones arraigadas de formas tradicionales de trabajo, que en ocasiones son difíciles de soltar pues implica salir de una zona de confort a la cual la rutina mantiene atrapados, pero que como se evidencia no ofrece resultados favorables. La implementación de estas comunidades implica asumir desafíos como la resistencia a formas de trabajo inusuales, a evitar el aislamiento y aprendizajes individualistas; es una ardua labor desarrollar un espíritu colaborador que implique cambios profundos de fondo más que de forma (Flores et al., 2021).

Como toda nueva propuesta, genera entre los involucrados, incertidumbre, aturdimiento, confusión y sobre todo incomodidad (Flores et al., 2021); en muchos casos el cambio fue radical, se pasó de recibir órdenes, seguir indicaciones y aceptar ser dirigidos, a tener una participación protagónica y desarrollar la iniciativa para mejorar su labor pedagógica. Diversos estudios plantean como punto de partida la reflexión sobre la práctica docente (Garzon, 2020; Luna y Cano, 2018; Malpica y Navareño, 2018), nada puede cambiar si primero no se toma conciencia de la realidad y de sus implicancias; es crucial conocer el nivel real de los aprendizajes de los estudiantes, en qué contexto se desenvuelven, qué potencialidades y limitaciones pueden tener y cruzar esa información con la didáctica del docente, con las estrategias que propone, con su desempeño como profesional y ser hidalgo en reconocer con qué logros se cuenta y qué es necesario replantear.

Un primer paso lo constituiría la reflexión de su formación inicial y la motivación que tuvo para elegir ser docente (Eirín, 2018). A partir de ahí podrá recobrar la mística de la profesión y encontrar su verdadera vocación de servicio. Un segundo momento implicaría reflexionar sobre la relación entre el aprendizaje de su formación inicial, continua y lo descubierto en la práctica con sus estudiantes (Eirín, 2018). Inicialmente todo educador se encuentra frente a la realidad de llevar todo lo estudiado e investigado a acciones concretas en su trabajo en aula y que estas permitan tener resultados en los aprendizajes de los estudiantes. Un tercer y último momento exigiría de conocer profundamente el contexto real de los estudiantes y su educación (Eirín, 2018), pues todo lo aprendido, aunque sea de gran valía, no necesariamente servirá para la atención de todos los estudiantes y sus diferentes realidades; lo que es de gran ayuda para unos, puede ser de escaso apoyo para otros. Estas prácticas reflexivas llevarán a cambios de pensamiento y de ideas, los cambios de paradigmas son difíciles, pero importantes. Más allá de ello es fundamental migrar de una reflexión ocasional a una cultura reflexiva que genere cambios profundos y sostenibles en el tiempo (Luna y Cano, 2018).

Como ya lo sustentaron diferentes autores la reflexión es el inicio de todo cambio, acompañado a ello se encuentra el perfeccionamiento docente, el cual permite brindar calidad educativa a los menores. Eirín desarrolló una investigación con respecto a este tema, en el cual se estructuran tres ejes que permiten el desarrollo profesional de las comunidades de aprendizaje; el primero se refiere a las competencias desarrolladas por los docentes a lo largo del tiempo, todo el conocimiento y experiencias en el aula con los estudiantes reditúa de forma sustancial en los nuevos aprendizajes profesionales, pues permite engranaje y repotenciación de saberes; el segundo eje plantea el aprendizaje como proceso activo, práctico más que teórico, a través de la comunidades se comparten un sinnúmero de experiencias con respaldo científico, pero su impacto solo es medible cuando se llevan a la praxis, se comparten en el grupo y se evalúan los resultados, entonces se puede hablar de logros y el tercer eje es considerar al aprendizaje como un proceso social, más que un grupo de personas reunidas, es un equipo humano creando vínculos, por ello es tan importante que se mantengan buenas relaciones entre los miembros donde no se compita, sino que se preocupe cada uno por el crecimiento de sus pares, esto permitirá sentir la confianza de compartir propuestas, ideas, experimentar la capacidad de dar y recibir apoyo (Eirín, 2018).

Las Comunidades profesionales de Aprendizaje (CPA) experimentan diversas situaciones en los contextos que se desarrollan, en algunos casos hay escenarios que favorecen su crecimiento como otros que lo dificultan. Los resultados de la investigación realizada por Guerra, Rodríguez y Zañartu identifica dos tipos de aspectos en las CPA, los facilitadores y los obstaculizadores, los cuales benefician y perjudican el desarrollo de los grupos respectivamente; en el caso de los primeros se encuentra el patrocinio institucional, pues existen CPA que se han formalizado, las autoridades los validan; también se promueve la autonomía del trabajo, establecer horarios, fechas y frecuencia, les ofrece la libertad para tomar decisiones que favorezca a todos y la posibilidad de cohesión de grupo; para los segundos se encuentran el factor tiempo, la sobrecarga de tareas y responsabilidades, la falta de recurso, la burocracia, la carencia de espacios para efectuar las reuniones y realizar retroalimentación las experiencias en las CPA (Guerra et al., 2020). El estudio nos demuestra que la instalación de las CPA, requiere de análisis previos del contexto situacional y la previsión de soluciones ante las posibles dificultades, lo cual llevará a potencializar su efecto positivo.

Es necesario también el desarrollo de la innovación dentro de las CPA, la promoción de esta habilidad permitirá mejores resultados y el manejo adecuado de los recursos, para obtener el mayor provecho de estos. Estudios realizados por Luna, Cano, Malpica y Navareño destacan la importancia de la innovación, afirman que las CPA se constituirán en espacios apropiados para su desarrollo, el impacto de las propuestas innovadoras se hará visible en la medida en que se desarrollen en las comunidades, toda innovación atraviesa cuatro fases; diagnóstico, planeación, implementación y evaluación, las que asegurarían éxito, réplica y sostenibilidad; por último precisan que la innovación no sería posible si no existe liderazgo, inicialmente en los directivos y luego en toda la comunidad (Luna y Cano, 2018; Malpica y Navareño, 2018). Estos investigadores hacen referencia a la primera vinculación del liderazgo y las comunidades y como el primero influye en el segundo de una manera determinante. La implementación de los CPA no constituyen eventos aislados, por el contrario, estudios realizados a nivel mundial lo demuestran, la implementación educativa de las CPA se ha dado en distintos países desarrollados como USA, Canadá, Noruega, Inglaterra, Finlandia, Australia, Nueva Zelanda, China, Japón, Singapur, Corea, Hong Kong y Taiwán (Morales y Morales, 2020; Aparicio y Sepúlveda, 2018) y en países latinoamericanos como Chile, Perú, Argentina, Brasil, México y Colombia (Rocabado, 2019); sin embargo algo importante de precisar es que los resultados no fueron los mismos, en los países de alto desempeño los logros fueron significativos, la labor docente se potenció y con ello mejoraron los aprendizajes de los estudiantes, resultado que se evidencia en las evaluaciones internacionales existentes. En los países de bajo desempeño aún no se pueden obtener esos resultados, se observan cambios, progresos, pero no alcanza para que se hagan visibles en logros de aprendizaje destacados. En la investigación realizada se precisan cuatro recomendaciones para alcanzar CPA funcionales: cultura educativa de colaboración, la cual será la base de este sistema; valores comunes, que permita manejar una misma línea de principios; agrupación de organización flexible, que brinde comunicación fluida, evitando el autoritarismo y liderazgo distribuido, que desarrollen cada uno de sus miembros, encabezado por la línea directiva (Morales y Morales, 2020). De acuerdo a los estudios realizados y a las recomendaciones planteadas se presenta una relación de influencia entre el liderazgo y las CPA.

El avance del mundo digital y el surgimiento de la pandemia de COVID-19 ocasionada por el virus SARS-CoV-2 trajo variaciones en los canales de comunicación e interacción, es así como las Comunidades Profesionales de Aprendizaje migraron a las Comunidades Virtuales de Aprendizaje (CVA). Ya se han realizado estudios con respecto a este tipo de comunidades (Recio et al., 2021; Ballesta et al., 2020; Dzib, 2020; Martínez et al., 2018; Rivera y Miño, 2018); el aprendizaje y la colaboración ha sido mediado por el uso de herramientas tecnológicas y digitales, para ello se usaron plataformas interactivas como el meet, zoom, redes sociales, correo electrónico, entre otros, con el apoyo de recursos tecnológicos como computadoras, tabletas y teléfonos móviles (Rodríguez et al., 2020), sin embargo habría que precisar que los niveles de conectividad fueron un gran obstáculo, agregar a ello que no en todas las realidades y países se tuvieron las mismas oportunidades para que las CVA se desarrollaran. Los investigadores López, Bilbao y Romero realizaron estudios comparativos entre dos escenarios de trabajo: virtual y presencial, los resultados muestran que las CPA permiten un mayor desarrollo del sentimiento de comunidad que el trabajo en las CVA, donde se observa menor grado de motivación e identidad, que probablemente se deba a la desconfianza que provoca lo desconocido, inclusive el 70% de miembros confirmaron escasos saberes previos de esta modalidad de comunidad (López et al., 2021), la falta de contacto físico y de interacción presencial puede convertirse en un motivo para los resultados encontrados. A ello se suma las investigaciones realizadas por Peralta, García, Mena, Bolaño, Goyeneche, Duarte y Villalobos, quienes coinciden en precisar que existe una brecha digital latente, que debe ser reconocida y asumida como un reto a superar, lo cual es necesario considerando la resistencia al cambio que aún persiste en ciertos escenarios educativos; ante ello surge la necesidad de procesos de capacitación en tecnologías educativas (Moreira et al., 2022; Recio et al., 2021).

De acuerdo con lo investigado por diferentes autores, las comunidades profesionales de aprendizaje son una enorme oportunidad de crecimiento profesional colaborativo y la posibilidad de mejora en los aprendizajes escolares, sin embargo, en contextos adversos con docentes conformistas y habituados a rutinas de trabajo tradicional, ¿cuál es el factor determinante que permitiría el desarrollo de estas organizaciones? (Hallinger y Heck, 2010; como se citó en García et al., 2018) los autores en mención reconocen en el liderazgo con un rol determinante para esta migración. En el plano educativo son múltiples las investigaciones que se han realizado relacionadas al liderazgo (Carrasco y Barraza, 2021; Romero et al., 2020; Manríquez y Reyes, 2022; Espínola et al., 2017; García, 2017). Un requisito indispensable para lograr esta vinculación, es que cada integrante del equipo tome conciencia del alto nivel de influencia que tendría y su valioso papel como generador de cambio en la educación, por ello Contreras recomienda la formación de CPA, en donde se reflexione sobre temas pedagógicos, situaciones prácticas en didáctica, planificación de asesorías, pasantías, dentro de un clima de confianza, respeto y colaboración; para lo cual juega un rol importante saber transferir el liderazgo, permitiendo que todos asuman ese desafío, en la toma de decisiones, en la dirección de las CPA, asumiendo roles de mentoría y mediación, promoviendo espacios para especialización profesional (Contreras, 2016). Una consecuencia de un buen liderazgo es la gestión del conocimiento lo cual se evidencia en la experticia docente. (Gonzales et al., 2020). Acompañado a ello, el estudio de Rodríguez, Ordoñez y López indica lo valioso del desarrollo de la autonomía, pues ello garantizaría que los docentes sean capaces de tomar decisiones y asumir compromisos; asimismo promueve las redes colaborativas usando los recursos de las TICs (Rodríguez et al., 2020; Riquelme y Pedraja, 2019).

Otro aspecto importante de revisar es el tipo de liderazgo que pueda desarrollarse en estas comunidades; de acuerdo con las investigaciones los más recomendados son el transformacional y el distribuido, pero también se propone el pedagógico. En el caso del primero, se ubicó la investigación de Pedraja, Rodríguez y Muñoz, que seleccionó una muestra de 52 instituciones de educación superior y dónde el resultado mostró la influencia significativa del liderazgo transformacional ( $t= 13,691$ ;  $p<0,01$ ) en la cultura innovadora y en la calidad institucional ( $t= 3,264$ ;  $p<0,0$ ); resultados que les permitieron concluir que este tipo de liderazgo tiene efectos categóricos en la práctica profesional, motivación, satisfacción e innovación; por ello es reconocido como ideal para ser desarrollado inicialmente por los directivos y luego por los miembros del equipo, en medio de una forma de trabajo crítica y creativa (Pedraja et al., 2021).

En el segundo tipo de liderazgo, existen numerosos estudios que convergen en afirmar que en las CPA el liderazgo distribuido es el que ofrece mejores resultados y el que va acorde al perfil de una CPA (García y Martín, 2019; García et al., 2018; López y Gallegos, 2017). El liderazgo en su modalidad distribuida abre el camino a transformaciones internas, que darán resultados en la calidad educativa; como consecuencia de ello los docentes se empoderarán hasta alcanzar un nivel de liderazgo que los lleve a mejorar su capacidad profesional (García et al., 2018). Después de una revisión sistemática Martínez y Martín, analizaron a profundidad 18 artículos en donde encontraron que los cargos intermedios en las organizaciones educativas adquieren un alto nivel de liderazgo, cuando se desarrollan en una cultura colaborativa con metas compartidas; es decir existe una relación fructífera entre la cultura de colaboración y el desarrollo de la profesión docente (García y Martín, 2019). Este tipo de liderazgo no solo beneficia al equipo docente que lo integra, sino que va más allá, llegando a los estudiantes. Al respecto López y Gallegos determinaron la influencia del liderazgo distribuido en los aprendizajes de matemáticas de estudiantes, para lo cual participaron 69 instituciones cuyo puntaje fue superior al promedio nacional en Chile; las dimensiones de participación y cooperación del liderazgo distribuido evidenciaron un incremento de 12.7 y 13.8 puntos respectivamente en la prueba SIMCE en Chile (López y Gallegos, 2017). Los investigadores destacan un tercer tipo de liderazgo, al cual llaman pedagógico y como es de inferir, está relacionado al plano educativo. Los resultados de investigaciones a nivel mundial, nos llevan afirmar que el liderazgo pedagógico cuenta con una línea de atención totalmente clara que es la institución educativa, comparten un objetivo que es mejorar los aprendizajes escolares, para ello se convierte en una prioridad responder a los problemas, demandas y necesidades de los integrantes de una comunidad (Rodríguez et al., 2020; Ritacco y Amores, 2019; Mellado et al., 2017; Contreras, 2016), inclusive se marca como fundamental que los directivos desarrollen este tipo de liderazgo, siendo un factor que repercute en la mejora educativa (Ritacco y Amores, 2019; Mellado et al., 2017).

Existen autores que destacan el desarrollo de diversos modelos de liderazgo en el campo educativo. Villa hace una revisión sistemática del impacto del liderazgo en el proceso educativo y nos presenta diferentes estilos, algunos que ya han sido mencionados como el transformacional, distribuido, pedagógico y otros ciertamente novedosos como el liderazgo emocional y servicial. Con referencia al primero se utilizó un instrumento de diagnóstico de inteligencia emocional WLEIS, que considera cuatro rubros: percepción intrapersonal, por lo cual el individuo entiende sus propias emociones; percepción interpersonal, identificándose con las emociones de sus pares; asimilación emocional, relacionado a regularse para recuperarse y regulación emocional, que faculta usar sus emociones en su desempeño; gracias a estos aspectos el individuo puede autoconocerse, esto le permitiría identificar sus potencialidades y aquello que necesita refuerzo, lo cual es imprescindible en el perfil de un líder (Urquijo, Extremera y Villa, 2015, como se citó en Villa, 2019). El líder servidor viene siendo desarrollado en algunos contextos, donde sus características son de gran influencia. Algunas de ellas son la integridad, confianza, aprecio y el servicio; estos son la base del liderazgo servicial, que permitirá transformar entidades y la misma sociedad (Villa, 2019).

Como se ha mencionado anteriormente, el liderazgo tiene una directa correspondencia con el aprendizaje; respecto a ello se han desarrollado diversas investigaciones en Latinoamérica. Los resultados de una de ellas nos llevan aseverar que hay una gran necesidad de establecer políticas públicas que promuevan el liderazgo directivo, el cual disponga de estándares de desempeño, que permitan llegar a un perfil de líder o lideresa, la misma que repercutirá de forma directa en el aprendizaje (Manríquez y Reyes, 2022). Otro estudio de prácticas de liderazgo para la mejora de los aprendizajes en contexto intercultural, nos revela cinco categorías fundamentales; primero, visión estratégica compartida, la comunidad participa de las decisiones pedagógicas y directivas; segundo, capacidades profesionales desarrolladas, se hace una crítica reflexiva de la práctica docente y directiva, usando discusiones profesionales donde se atiende las necesidades presentadas; tercero, liderazgo en la enseñanza aprendizaje, se aprende en contextos diversos, gracias a la interacción de la naturaleza y cultura, se identifica los conocimientos, habilidades y actitudes desarrolladas por los estudiantes; cuarto, gestión de convivencia y participación de la comunidad, se desarrolla una cultura de confianza, respeto y colaboración, siempre desde un campo inclusivo; quinto, desarrollo y gestión del establecimiento escolar, donde el estudiante tiene rol protagónico, desde un enfoque intercultural (Mellado y Chaucono, 2019).

Una investigación con carácter más global relacionada al liderazgo para el aprendizaje en América Latina PISA 2012, arrojó tres hallazgos destacables; el primero, se encontraron ocho sistemas escolares con prácticas enfocadas a la difusión de objetivos curriculares en proyectos educativos que llevan a la gestión del conocimiento; el segundo,

es que en cuatro de ocho países latinos, los directivos dan escasa promoción del desarrollo de capacidades críticas y reflexivas; el tercero y último, apostar por la investigación educativa, la mayoría de directivos manifiestan hacer poco uso de la investigación al tomar decisiones importantes para alcanzar las metas escolares (Vaillant y Rodríguez, 2016). Estos estudios demuestran la importancia del liderazgo en el aprendizaje latino, lo cual se evidenció en la evaluación internacional. Se han destacado diversas investigaciones en CPA y liderazgo, donde ambas variables resultan ser temas actuales y de amplia aplicabilidad; asimismo existen investigaciones sobre la interrelación entre ambas y el impacto de una sobre otra. El ejercicio del liderazgo se hace práctico en las Comunidades Profesionales de Aprendizaje, sobre las premisas de trabajo colaborativo y aprendizaje organizativo (Harris, 2012; como se citó en Aparicio et al., 2020), un buen liderazgo permitirá el desarrollo de la cultura de colaboración y de responsabilidad compartida en las CPA; ello repercutirá en el aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo profesional de los maestros. Existen estudios que promueven las redes de liderazgo, como sistemas de participación democrática, que cuenta con objetivos comunes de aprendizaje colaborativo y asimilación de conocimientos pedagógicos (Mellado et al., 2020). Otras investigaciones añaden a las redes de liderazgo, la intervención de líderes intermedios, que serán dinamizadores y promotores de una CPA, donde se ponen en práctica tres premisas: liderar la transformación, fortalecer una visión común y desarrollo de una identidad profesional mixta, como asesor o líder intermedio (Barrero et al., 2020). Por otro lado, se ha investigado que la relación no solo va de liderazgo a CPA, sino que retorna, generando interrelación. Las comunidades profesionales de aprendizaje promueven el desarrollo del liderazgo, promociona que cada integrante se convierta en un líder pedagógico, a través de su desarrollo profesional, del fomento de la innovación, diálogo y experiencias compartidas, que son lo que promueven estos espacios (Catalán, 2020).

### 3. Conclusiones

Los sistemas educativos requieren un cambio que sea visible en resultados, para lo cual, una alternativa la constituiría el liderazgo en las comunidades profesionales de aprendizaje. El punto de partida es un proceso reflexivo consciente y responsable de la práctica docente (García et al., 2021; Luna y Cano, 2018; Malpica y Navareño, 2018), de sus estrategias, de su desempeño como profesional, del nivel real de los aprendizajes de los estudiantes, del contexto en donde se desarrolla la labor educativa, en suma de las potencialidades y limitaciones con que cuentan; el ser consciente de esta realidad es justo aquel momento que invitará al colectivo a decidir la necesidad urgente de cambio. Las investigaciones presentadas proponen tres pasos ordenados y secuenciales para los espacios reflexivos: primer paso, reflexión de la formación inicial, la continua y vocación docente, segundo paso, relación entre el aprendizaje de la formación inicial, la continua y su aplicación en situaciones cotidianas de aprendizaje y tercer paso, conocer el contexto y situación real de los aprendizajes de los estudiantes (Eirín, 2018). Es de gran importancia tener presente que no se promueven reflexiones esporádicas o convenientes, por el contrario, se necesita llegar a una cultura reflexiva, la cual debe tener la característica de ser permanente y recurrente, convirtiéndose en una práctica habitual y necesaria de todo el equipo. Se sabe que es una prioridad la mejora de los aprendizajes en los estudiantes; los agentes que pueden ofrecer esta mejora son precisamente los docentes, por ello es sumamente importante su desarrollo profesional y estabilidad emocional. En ese sentido la formación de la CPA son espacios ideales para este crecimiento, en ellos se pretende el desarrollo de sus competencias docentes y el perfeccionamiento de su práctica, la cual debe ser constantemente evaluada. También es importante que se entienda que las CPA son un equipo humano, en donde la misma convivencia permitirá crear vínculos en un ambiente de confianza y transparencia donde todos aporten y se preocupen por el desarrollo de sus pares (Eirín, 2018). En la búsqueda de estos espacios cobra un real protagonismo el líder, su figura es quien acondiciona estos ideales y los transforma en acciones y hechos tangibles; se espera mucho de su capacidad, pues las CPA deben convertirse en espacios acogedores, donde el docente halle comodidad, olvide la vergüenza y sienta que tiene la capacidad de aprender y enseñar, donde sepa que será valorado y lo ayuden a crecer; esa es labor del líder, su éxito significará la sostenibilidad del equipo en el tiempo. Sin embargo, este liderazgo no es exclusivo de una persona o del director. Los trabajos de investigación analizados nos llevan a concluir que se promueve un liderazgo compartido o distribuido, donde se incluya a todos los miembros sin excepción; directivos, docentes, padres de familia, administrativos, de esta forma todos asumirán responsabilidades, tomará decisiones y se harán responsables de los resultados. A esta acción se llama transferencia del liderazgo, que en este caso la realiza el director hacia todos los integrantes del equipo, permitiendo que todos asuman este rol tan retador y determinante (Contreras, 2016). El rol del líder en estas comunidades es fundamental, lo ha demostrado en diversas situaciones. Se ha transitado de comunidades profesionales de aprendizaje a comunidades virtuales de aprendizaje, de una manera ciertamente abrupta, sobre todo por la aparición de la COVID-19, los líderes fueron piezas claves en esta mudanza, tuvieron la función de promover el uso de herramientas tecnológicas y plataformas interactivas para los procesos de aprendizaje; el tiempo y la facilidad de este tránsito dependió en gran medida del buen liderazgo. Sin embargo, después de leer la investigación de López se puede colegir que las CPA ofrecen un mayor sentimiento de comunidad, motivación e identidad que las CVA, el 70 % de integrantes expresan tener escasos saberes previos de esta modalidad (López et al., 2021). Los tipos de liderazgo desarrollados en las entidades educativas son diversos, varían entre estilos conocidos como el transformacional, distribuido y pedagógico y otros emergentes como el emocional y servicial; empero la mayor cantidad de investigaciones consideran que el liderazgo distribuido o compartido es el que más se adecúa a las características, principios y dimensiones de las CPA; su desarrollo

permitirá el empoderamiento de los docentes, alcanzando protagonismo para realizar propuestas innovadoras y asumir desafíos; de esta forma el liderazgo será asumido por cada miembro, evitando que recaiga en una sola persona. Este tipo de liderazgo no solo permitirá el crecimiento profesional de los docentes, sino que de manera indirecta habrá repercusiones en el aprendizaje de los estudiantes. Se determinó la influencia del liderazgo distribuido en los aprendizajes de matemáticas de estudiantes, las dimensiones en participación y cooperación correspondientes al liderazgo distribuido muestran acrecentamiento de 12.7 y 13.8 puntos en forma correspondiente en la evaluación SIMCE en Chile (López y Gallegos, 2017). Las instituciones escolares deben procurar la sostenibilidad de las comunidades, pues esto permitirá institucionalizarlas y convertirlas en prácticas exitosas, capaces de ser replicadas en otros contextos similares o diferentes. No obstante, existen diversos factores que contribuirán o afectarán alcanzar este objetivo, factores internos como la gestión, compromiso, motivación, participación, clima institucional, metodología, desarrollo profesional; factores externos como alianzas estratégicas, recursos y autoridades superiores educativas (Castillo et al., 2017). Antes de la instalación de una comunidad, los líderes deben considerar análisis previos del contexto situacional y prever posibles soluciones a las dificultades que se presenten, así como los factores internos y externos antes mencionados, además de ello los estudios realizados nos invitan a revisar la elección del tipo de liderazgo que se desarrollará, con el fin de mantener motivado al equipo y lograr perdurar en el tiempo. Luego del análisis de diversas investigaciones se puede coleccionar en que el rol del liderazgo es de alto impacto en las comunidades profesionales de aprendizaje, determinan su crecimiento o disipación, son una pieza que permite el engranaje con sus pares y con ellas un movimiento rítmico y continuado; sin embargo, al ser procesos relativamente nuevos en aplicabilidad, están expuestos a posibles fracasos. Resulta fundamental que el liderazgo y las CPA sea considerado dentro de la formación inicial de los docentes, es decir que inicie curricularmente en la educación formal del futuro maestro y prosiga en la formación continua, fortaleciéndola (Flores et al., 2021). Sumado a ello incluir esta temática en los aprendizajes de los estudiantes de Educación Básica Regular, de Educación Superior Universitaria y no Universitaria; con el fin de que se desarrolle una cultura de liderazgo y de trabajo colaborativo en comunidades.

#### 4. Referencias bibliográficas

- Álvarez-Couto, María. (2022). Creando Comunidades de Aprendizaje En La Universidad: Una Propuesta de Formación Experiencial. *Teoría de La Educación. Revista Interuniversitaria* 34 (2): 283–85.
- Aparicio-Molina, C. y 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.
- Aparicio-Molina, C. A., Sepúlveda-López, F., Valverde-Huincatripay, X., Cárdenas-Merino, V., Contreras-Sanzana, G., y Valenzuela-Ravanal, M. (2020). Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración Universidad-Escuela. *Páginas De Educación*, 13(1), 19-41.
- Ballesta Pagán, F. J., Céspedes Ventura, R., y Gómez-Garre, L. C. (2020). La participación de los docentes de Educación Primaria en la comunidad virtual de aprendizaje English Teachers Exchange Network (ETEN). *Revista Fuentes*, 22(2), 178–189.
- Banco Mundial. (2020, 13 de abril). Educación.
- Barrero-Fernández, B., Domingo-Segovia, J y Fernández-Gálvez, J (2020). Liderazgo intermedio y desarrollo de comunidades de práctica profesional: Lecciones emergentes de un estudio de caso. *Psicoperspectivas*, 19(1), 6-18.
- Cabezas, V., Gómez, C., Orrego, V., Medeiros, M., Palacios, P., Nogueira, A., Suckel, M., y Peri, A. (2021). Comunidades de Aprendizaje Profesional Docente en Chile: Dimensiones y fases de desarrollo. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 47(3), 141-165.
- Carrasco-Sáez, A., y Barraza-Rubio, D (2021). Una aproximación a la caracterización del liderazgo femenino: el caso de directoras escolares chilenas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 26(90), 887-910.
- Castillo-Armijo, V., Puigdemívol-Aguadé, I., y Antúnez-Marcos, S. (2017). El liderazgo compartido como factor de sostenibilidad del proyecto de comunidades de aprendizajes. *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, 43(1), 41-59.
- Catalán-Cueto, J., Villalobos-Lara, R., y Muñoz-Urtubia, C (2020). Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA): Una Revisión Teórica para la Gestión Directiva y el Logro del Liderazgo Pedagógico en las Escuelas del Siglo XXI. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 9(3), 462-477.

- Contreras, T. S (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284.
- Czerwonogora, A. (2017). Comunidades de aprendizaje en Comunicación organizacional: un estudio de caso. *Dixit*, (26), 4-23.
- Dzib-Moo, D. L. B. (2020). Impacto de las comunidades virtuales de aprendizaje en estudiantes universitarios durante el confinamiento por COVID-19. *Revista Conrado*, 16(76), 56-62.
- Eirín-Nemiña, Raúl. (2018). Las comunidades de aprendizaje como estrategia de desarrollo profesional de docentes de Educación física. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 44(1), 259-278.
- Espínola-Hoffmann, V., Treviño, J., Guerrero-Mena, M., y Martínez-Argel, J. (2017). Liderazgo para la mejora en escuelas vulnerables: prácticas asociadas al cumplimiento de metas de aprendizaje. *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, 43(1), 87-106.
- Folgueiras Bertomeu, P. (2015). Las comunidades de aprendizaje. La escuela de adultos de la Verneda. Una experiencia de comunidades de aprendizaje. *Tendencias Pedagógicas*, 18, 251-267.
- Flores-Fahara, M., Bailey-Moreno, J., y Mortera-Cavazos, L.E. (2021). Comunidades profesionales de aprendizaje en escuelas públicas mexicanas: explorando su desarrollo. *Educación XX1*, 24(2), 283-304.
- Flores-Fahara, M., Bailey-Moreno, J., y Torres-Arcadia, C. (2021). Liderazgo docente en comunidades de aprendizaje profesional: un estudio de caso de dos escuelas públicas en México. *Revista Electrónica Educare*, 25 (1), 1-22.
- Garzón Castrillon, M. (2020). Las comunidades de aprendizaje en las organizaciones. *Visión de futuro*, 24(1).
- García, I. (2017). Innovación educativa desde el liderazgo distribuido: Estudio de caso escuela pública española. *Propósitos y Representaciones*, 5 (1), 205-273.
- García-Martínez, I., Higuera-Rodríguez, L., y Martínez-Valdivia, E. (2018). Hacia la implementación de Comunidades Profesionales de Aprendizaje mediante un Liderazgo Distribuido. Una revisión sistemática. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 16(2), 117-132.
- García-Martínez, I., y Martín-Romera, A. (2019). Potenciando la coordinación pedagógica a través del liderazgo de los mandos medios en Educación secundaria. *Revisión Sistemática. Revista de pedagogía Bordon*, 71 (2), 55-70.
- Garzón Castrillón, M. A. . (2019). Las comunidades de aprendizaje en las organizaciones. *Revista Científica Visión De Futuro*, 24(1), 236-259.
- Gonzales-Campo, C., García-Solarte, M. y Murillo-Vargas, G (2020). Efectos de los estilos de Liderazgo en la Gestión del Conocimiento en las Instituciones de Educación Superior. *Revista Prisma Social*, (31), 283-303.
- Guerra, P., Rodríguez, M. y Zañartu, C. (2020). Comunidades profesionales de aprendizaje en educación parvularia en Chile. *Cadernos de Pesquisa*, 50 (177), 828-844.
- Hurtado de Barrera, J. (2019). Un acercamiento sintagmático al concepto de liderazgo. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 190-208.
- López-de la Serna, A., Bilbao-Quintana, N., y Romero-Andonegui, A. (2021). Motivación y pertenencia al grupo en las Comunidades Virtuales de Aprendizaje en la universidad. *Estudio comparativo. EDMETIC*, 10(2), 227-249.
- López-Alfaro, P. y Gallegos-Araya, V. (2017). Liderazgo distribuido y aprendizaje de la matemática en escuelas primarias: el caso de Chile. *Perfiles Educativos*, 39 (158), 112-129.
- Luna Cortés, Giovanni, & Cano Ruiz, Amanda. (2018). Innovar desde la telesecundaria a través de la conformación de comunidades profesionales de aprendizaje. *Innovación educativa (México, DF)*, 18(77), 165-181.
- 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), 14-23.



- Manríquez-Gutiérrez, K. y Reyes-Roa, M. (2022). Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno. *Revista Educación*, 46(1).
- Martín, R. y Corradini, M. (2018). La construcción de noticias en comunidades de aprendizaje. *Innoeduca. International journal of technology and educational innovation*, 4 (1), 14-23.
- Martínez Bravo, M. C., Sádaba Chalezquer, C., & Serrano Puche, J. (2018). Desarrollo de competencias digitales en comunidades virtuales: un análisis de "ScolarTIC". *Revista Prisma Social*, (20), 129-159.
- Mellado-Hernández, M., Chaucono-Catrinao, J y Villagra-Bravo, C. (2017). Creencias de directivos escolares: implicancias en el liderazgo pedagógico. *Psicología Escolar e Educativa*, 21(3), 541-548.
- Mellado-Hernández, M., y Chaucono-Catrinao, J. (2019). Prácticas de liderazgo de docentes y directivos que favorecen el aprendizaje de estudiantes en contexto mapuche. *Sophia Austral*, (24), 63-81.
- Mellado-Hernández, M., Rincón-Gallardo, S., Aravena-Kenigs, O., y Villagra-Bravo, C. (2020). Acompañamiento a redes de líderes escolares para su transformación en comunidades profesionales de aprendizaje. *Perfiles Educativos*, 42(169), 52-69.
- Morales-Inga, S. y Morales-Tristán, O. (2020). Viabilidad de comunidades profesionales de aprendizaje en sistemas educativos de bajo desempeño. *Educación y Educadores*, 23(1), 91-112.
- Moreira, J., Correia, J y Dias-Trindade, S. (2022). Escenarios híbridos de aprendizaje y configuración de comunidades virtuales en la educación superior. *Synectic* , (58), y 1353. Epub 23 de mayo de 2022.
- Organización de Naciones Unidas. (2020). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.
- Ordóñez-Sierra, R., & Ferrón-Gómez, M. (2022). Comunidades de aprendizaje: Desarrollo de materiales didácticos a través de los grupos interactivos. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 66, 5-36.
- Pedraja-Rejas, L., y Rodríguez-Ponce, E. (2008). Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 33(9), 651-657.
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., y Muñoz-Fritis, C. (2021). Liderazgo transformacional y cultura innovativa: efectos en la calidad institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1004-1018.
- Recio Mayorga, J., Gutiérrez-Esteban, P., & Suárez-Guerrero, C. (2021). Recursos educativos abiertos en comunidades virtuales docentes. *Apertura (Guadalajara, Jal.)*, 13(1), 101-117. Epub 02 de julio de 2021.
- Rivas-Valenzuela, J. M., Rivera-García, E., y Trigueros-Cervantes, C. (2021). Construyendo teorías implícitas desde el Aprendizaje-Servicio en Comunidades de Aprendizaje. *Estudios Pedagógicos*, 47(4), 167.
- Rivero-Castro, M., Yáñez-Cifuentes, T. y Hurtado, C. (2019). Preparación para Ejercer un Liderazgo Efectivo en Chile: Estudio de Opinión a Directores a Partir del Marco para la Buena Dirección. *Archivos de análisis de políticas educativas*, 27(117), 1-23,
- Riquelme-Castañeda, J., y Pedraja-Rejas, L. (2019). El liderazgo, la cultura y los desafíos de la educación. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(1), 5-7.
- Ritaco-Real, M., y Amores-Fernández, F. (2019). Capacidades del liderazgo pedagógico en la dirección escolar de centros ubicados en zonas de riesgo social: Un estudio cualitativo. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 24(81), 375-402.
- Rivera-Vargas, P., & Miño-Puigcercós, R. (2018). Los jóvenes y las comunidades virtuales. Nuevas maneras de aprendizaje y de participación social en la sociedad digital. *Páginas De Educación*, 11(1), 67-82.
- Recio Mayorga, J., Gutiérrez-Esteban, P., y Suárez-Guerrero, C. (2021). Recursos educativos abiertos en comunidades virtuales docentes. *Apertura (Guadalajara, Jal.)*, 13(1), 101-117.
- Rocabado-Añe, W. (2019). Transdisciplinary learning communities in Latin America. *A estate of the art. Punto Cero*, 24(38), 57-72.

---

Rodríguez-Del Rey, L., Guirado-Rivero, V., Leon-González, J. y Rodríguez-Del Rey, M. (2020). El Aprendizaje en Comunidades Virtuales. *Revista Conrado*, 16(74), 261-265.

Rodríguez-Gallego, M. R., Ordóñez Sierra, R., y López-Martínez, A. (2019). La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. *Revista de Investigación Educativa*, 38(1), 275-292.

Romero-Alonso, M., Montt-Fabres, B., Pino-Díaz, B., Riquelme-Plaza, I. y Gracia-Romero, M. E. (2020). Evaluar la transferencia de la formación en liderazgo directivo: un caso chileno. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 22 (19), 1-13.

Ruiz Salazar, J. M., Huaita Acha, D. M., Vásquez Tomás, M. R., y Holguin-Alvarez, J (2022). Percepción del liderazgo distribuido en la educación peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27 (Especial 7), 248-265.

Salas Bustos, D. A. (2020). Enseñanza remota y redes sociales: estrategias y desafíos para conformar comunidades de aprendizaje. *Revista Andina De Educación*, 4(1), 36-42.

Salvador-Cornelio, E. M. y Sánchez, J. A (2018). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional Docente. *Revista de Investigaciones Altoandinas* 20(1), 115 – 124.

Vaillant, D., y Rodríguez-Zidán, E.(2016). Prácticas de liderazgo para el aprendizaje en América Latina: un análisis a partir de PISA 2012. *Ensaio* 24(91), 253 – 274.

Villa-Sánchez, A. (2019). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 301-326.