



XVI
Congreso Nacional de
Investigación Educativa
CNIE-2021

Comunidad de Aprendizaje Docente: Estrategia de Zona Escolar para Fortalecer las Prácticas Alfabetizadoras en el Contexto de Emergencia

Adriana Patricia Sandoval Fernández

Secretaría de Educación y Cultura
sanferadrianap@gmail.com

Ana Gloria Jiménez Williams

Secretaría de Educación y Cultura
gloriajimenezw@hotmail.com

Área temática 07. Prácticas educativas en espacios escolares.

Línea temática: Prácticas institucionales de acompañamiento (asesoría, tutoría, mentoría, coaching).

Tipo de ponencia: Reportes parciales o finales de investigación.



Resumen

El presente reporte de investigación plantea como objetivo describir el desarrollo de estrategias para fortalecer prácticas alfabetizadoras en el contexto de emergencia, desarrolladas al interior de una zona escolar de nivel primaria en el Estado de Sonora. El diseño de investigación es cualitativo, modalidad investigación-acción, estudio de caso; la técnica de recogida de datos es entrevista semiestructurada dirigida a supervisor, asesores técnico pedagógicos, directivos y docentes participantes. El proceso de análisis se realiza en herramienta Atlas.Ti, definiendo 4 categorías para la interpretación analítica denominadas fases: I. Organización del trabajo de Asesoría, II. Búsqueda y construcción conjunta de propuestas de mejora, III. Puesta en práctica de las propuestas de mejora diseñadas y IV. Valoración de las propuestas de mejora. Se identifica la construcción de Comunidad de Aprendizaje Docente que permite potenciar una estrategia para el seguimiento y formación de docentes en temas de alfabetización con la finalidad de mejorar su práctica en beneficio del aprendizaje de los alumnos, aportando percepciones del desempeño de las diferentes funciones en congruencia con los Perfiles Profesionales y Lineamientos generales para la operación del Servicio de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas en Educación Básica; los docentes perciben enriquecimiento en su práctica generando bienestar profesional, el directivo brinda un seguimiento más puntual y atiende las necesidades de formación de docentes noveles, se logra la continuidad en los aprendizajes de los alumnos y la Supervisión Escolar logra la cohesión con su estructura e identifica nuevas propuestas de formación encaminadas a establecer acciones para la toma de decisiones.

Palabras clave: comunidades de aprendizaje, aprendizaje colaborativo, educación a distancia, alfabetización.

Introducción

La emergencia sanitaria por Coronavirus (COVID-19) ha generado una crisis de gran impacto a nivel mundial con repercusión en múltiples ámbitos. En lo que respecta al educativo se ha dado respuesta mediante las decisiones de suspensión de clases presenciales donde surge la necesidad de mantener la continuidad de los aprendizajes, traduciéndose en desafíos para los sistemas educativos de los países quienes han optado por diversas formas de implementación del currículo a distancia, generando priorización de acciones y un sinnúmero de ajustes para poder generar estos procesos (CEPAL-UNESCO, 2020).

A través del Informe La Educación en Tiempos de Pandemia, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) señalan que la pandemia no sólo ha transformado la implementación del currículo por medios digitales, sino que también ha puesto en evidencia la existencia de aprendizajes y competencias que cobran mayor relevancia.

En el marco del Día Internacional de la Alfabetización la UNESCO ha resaltado el proceso de alfabetización como uno de los aprendizajes y competencias más relevantes, durante la crisis sanitaria se acentúan los problemas en materia de alfabetización teniendo repercusiones en las oportunidades de aprendizaje.

El avance en las hipótesis durante el proceso de alfabetización es una de las principales preocupaciones y ocupaciones de los docentes que desarrollan su práctica en el primer ciclo de educación primaria, teniendo en consideración que los alumnos que ingresan a primer grado durante el ciclo 2020-2021 han iniciado y continúan su vida escolar en este nivel con estrategias de educación a distancia, se pone de manifiesto que durante el proceso de alfabetización es el docente quien interviene con un poder transformador, posicionándose como catalizador del proceso utilizando los aspectos multifactoriales que intervienen en él. Las dificultades en el proceso de alfabetización a distancia que enfrentan los docentes de nivel primaria, brindan una oportunidad para el fortalecimiento de sus prácticas. En el marco de operación del Servicio de Asesoría y Acompañamiento a las escuelas (SAAE) los equipos de Supervisiones Escolares desarrollan proyectos de trabajo para dar respuesta a estas necesidades. La presente investigación se realiza a partir del proyecto desarrollado al interior de una zona escolar de nivel primaria en el Estado de Sonora y tiene como objetivo describir el desarrollo de las estrategias para fortalecer las prácticas alfabetizadoras en el contexto de emergencia.

Desarrollo

El presente reporte de investigación tiene como objetivo describir el desarrollo de estrategias para fortalecer prácticas alfabetizadoras en el contexto de emergencia, desarrolladas al interior de una zona escolar con docentes de primer grado de nivel primaria en el Estado de Sonora, en el marco del funcionamiento del Servicio

de Asesoría y Acompañamiento a la Escuela (SAAE) durante procesos de crisis (emergencia sanitaria por COVID-19), con el propósito de identificar, analizar y describir las acciones y proceso que el equipo implementa en la conformación e implementación de propuestas de mejora y en correspondencia con los dominios, criterios e indicadores de los perfiles de supervisor, asesor técnico pedagógico y docentes de primer grado.

La metodología es de enfoque cualitativo modalidad investigación-acción, estudio de caso ya que según Martínez (2006) es una herramienta valiosa para la investigación cuya fortaleza consiste en registrar conductas de individuos involucrados en un fenómeno, esta modalidad permite hacer una descripción detallada de la realidad, analizar la temática y sus interpretaciones. La técnica de recogida de datos es la entrevista semiestructurada dirigida a supervisor y otra dirigida a asesores técnico pedagógicos, directivos y docentes participantes en la propuesta de mejora.

Para cumplir con el objetivo propuesto se han establecido cuatro categorías de análisis, las cuales Hurtado (2015) define como la abstracción de una o varias características comunes de un grupo de objetos o situaciones, que facilita clasificarlos, esto nos permitirá describir de manera estructurada el proceso de implementación de espacios para favorecer la transformación de las prácticas de los docentes.

Los Lineamientos del SAAE (SEP, 2020) describen en qué consiste la asesoría de manera enunciativa en su Capítulo III, en congruencia con esta información se establecen las 4 categorías de análisis a las cuales se les denominará fases y en las que se estructura el presente documento: I. Organización del trabajo de Asesoría, II. Búsqueda y construcción conjunta de propuestas de mejora, III. Puesta en práctica de las propuestas de mejora diseñadas y IV. Valoración de las propuestas de mejora.

Fase I. Organización del trabajo de asesoría

Los Lineamientos del SAAE establecen que su objetivo general consiste en “coadyuvar a la mejora del funcionamiento de la escuela y de las prácticas profesionales docentes y directivas, por medio de la asesoría y el acompañamiento especializados...” (SEP, 2020 p.13), esto enmarcado bajo la responsabilidad del supervisor de zona escolar.

Para cumplir con ese objetivo la zona escolar establece en primer orden un diagnóstico de la zona tomando como referente los resultados del ciclo escolar previo en relación a resultados de alfabetización para la atención de los alumnos que ingresan a primer grado quienes requieren de atención personalizada y seguimiento puntual para el logro de procesos de alfabetización de manera satisfactoria. En esta acción el supervisor escolar “Coordina la operación del SAAE en la inducción de los directivos, maestras y maestros de nuevo ingreso a la escuela y en la mejora constante de las prácticas docentes y directivas”. (SEP, 2020, p. 73)

Se utilizan registros de alfabetización y diagnósticos de inicio de ciclo escolar, obtenidos de la estrategia “me preparo para la primaria” en la cual se involucra a los padres de familia y donde se detectan los niveles,

competencias y necesidades de los alumnos. Esta misma contribuyó a identificar las necesidades de capacitación del personal docente. La estrategia es diseñada por el equipo de Supervisión Escolar con el objetivo de diagnosticar incluyendo actividades de preparación para la alfabetización tales como un “Cuadernillo de habilidades neuropsicológicas previas a la adquisición de la lectura y la escritura” actividades que permiten detectar fortalezas y necesidades, partiendo de esta información surge la propuesta de desarrollar una *Academia de trabajo colaborativo de primer grado*.

Una vez identificadas las necesidades y prioridades se definen acciones priorizando y focalizando primer grado como esencial, en los demás grados se establece el acompañamiento con asesorías personalizadas. Según Montesinos (2003) es necesario dejar atrás modelos de prescripciones para el desempeño pedagógico entendiendo el aprender a enseñar como un proceso en el que los docentes reflexionan e indagan sobre sus prácticas para ir construyendo, a través de redes docentes, nuevas comprensiones.

Para establecer la **comunicación** de la estrategia a la estructura de la zona se convoca a directivos y docentes para el análisis diagnóstico de cada grado invitando al aprendizaje colaborativo para contribuir y apoyar entre todos a favorecer los aprendizajes de los niños, donde exponen referentes, necesidades y condiciones que requieren para iniciar el proceso de alfabetización. De acuerdo a esta acción el supervisor según el indicador 3.2.3 de su Perfil Profesional:

“Impulsa el diálogo e intercambio de experiencias pedagógicas y de gestión y el trabajo colaborativo en las escuelas y entre ellas, como medios para propiciar la innovación pedagógica, la mejora de las prácticas directivas y docentes, y la formación integral de los alumnos. (SEP, 2020, p. 73)

En el intercambio de necesidades y orientaciones surgidas durante estas reuniones colectivas se aprueba la propuesta de *Academia de aprendizaje colaborativo de primer grado* al reflexionar sobre la situación a la que se enfrentarían en la educación a distancia señalando que al tener referentes de asesoría del equipo de supervisión y trabajo colaborativo entre docentes les generaría más confianza, seguridad y fortaleza en sus prácticas, por lo que determinaron construir la logística de aplicación considerando las facilidades de las plataformas digitales tales como Microsoft Teams, y Zoom, durante el proceso se ha establecido comunicación permanente a través de medios digitales como WhatsApp y correo donde se comparten materiales, recursos, dudas y retroalimentaciones.

Fase II Búsqueda y construcción conjunta de propuestas de mejora

La propuesta de mejora *Academia de aprendizaje colaborativo de primer grado* establece como **objetivo**: evitar el rezago al final de ciclo escolar en alfabetización, sobre todo apoyando a los maestros: que se sintieran seguros, acompañados y confiados en este proceso de educación a distancia, que los alumnos adquirieran la alfabetización y que al final del ciclo escolar el rezago fuera mínimo.

El desarrollo de las acciones de **planificación** se establece partiendo de las propuestas al interior del equipo SAAE de la Supervisión Escolar y el Consejo Técnico de Directivos determinando en ambos espacios el trabajo colaborativo para conformar un equipo con los mismos intereses para poder lograr un trabajo profesional y brindar un buen servicio a los alumnos durante la enseñanza a distancia.

Acorde al indicador 4.2.3 de su Perfil profesional (SEP, 2020) el docente:

“Se involucra en actividades de aprendizaje profesional colectivo en su escuela o zona escolar, que contribuyan a profundizar en la comprensión de las políticas educativas, los contenidos de mayor dificultad para los alumnos y temas relevantes para la comunidad escolar” (p. 26)

Es en el Plan de trabajo de la Supervisión Escolar donde se establece la planificación iniciando con un periodo de dos semanas de actividades donde se valoran los resultados de referentes de diagnóstico con directores y maestros determinando en conjunto la propuesta de mejora e iniciando la planificación de actividades necesarias para desarrollarla.

Las acciones que se consideran prioritarias para iniciar la *Academia de aprendizaje colaborativo de primer grado* es plasmar en el Plan de Trabajo del equipo de SAAE el encuadre de capacitación sobre alfabetización dirigida a docentes de primer grado por parte del equipo de asesores técnico pedagógicos quienes de acuerdo al indicador 4.3.3 de su Perfil Profesional (SEP, 2020) “Impulsa, en coordinación con el supervisor escolar, redes de colaboración entre pares para construir espacios de encuentro que apoyen la mejora de las prácticas de enseñanza, así como el desarrollo de la creatividad y capacidad de innovación”. (p.52)

Posteriormente se va configurando con la aportación de docentes, directores y equipo de SAAE estableciendo calendarizaciones, registros de participación, horarios de trabajo y contenidos que se abordan en cada una de las sesiones.

Fase III Puesta en práctica de las propuestas de mejora diseñadas

Una vez identificadas las prioridades en atención a la alfabetización y de comunicar la propuesta a los directores y docentes con apertura a ideas, sugerencias y acuerdos para evitar el carácter impositivo y privilegiar el aprendizaje autorregulado y colaborativo, se inician las actividades para la **coordinación** de la propuesta de mejora.

En un inicio se brindan orientaciones para construir el plan por medio una capacitación sobre el proceso de alfabetización tomando como referentes las aportaciones de Emilia Ferreiro, actividad relevante para atender las necesidades de formación de docentes noveles y docentes que imparten por primera vez el primer grado.

Posteriormente se establecen reuniones semanales con los docentes de primer grado para ir construyendo, compartiendo y analizando sus planes de trabajo para la alfabetización. En cuanto a los **contenidos**, cada

semana se abordan temáticas diferentes acerca de la alfabetización, los elementos comunes son el plan de trabajo para la alfabetización y el seguimiento a su implementación con espacio en la agenda de la sesión para propuestas de lo que se podría incorporar, donde se manifiesta el dinamismo y la disposición al trabajo por parte de los docentes evidenciando el indicador 4.2.4 de su perfil profesional (SEP, 2020) “Muestra apertura para recibir asesoría y acompañamiento técnico pedagógico del personal directivo y de la Supervisión Escolar, orientadas a documentar, analizar y mejorar su práctica docente” (p. 26)

Para el desarrollo de cada sesión se genera convocatoria y agenda de trabajo por parte del equipo de SAAE y el plan de trabajo para la alfabetización construido por los docentes de manera colaborativa. Este plan de trabajo para la alfabetización incluye descripción de actividades a desarrollar, materiales, elementos de programa de primer grado y Estrategia Aprende en Casa. Comparten con sus pares el plan que construyen y sus experiencias en implementar otros proyectos o programas, surgiendo inquietudes e incorporando nuevas actividades.

Ejemplos de actividades que se han ido incorporando es la actividad permanente “sabías qué” como una actividad de interés de los niños en la que se incluye lecturas sobre animales cuyo nombre inicia con la letra correspondiente al plan de trabajo de alfabetización, así como la estrategia de “llavero lector” donde se propone la lectura de sílabas, palabras y oraciones; actividades de musicoterapia para trabajar la psicomotricidad; todas estas propuestas de trabajo se establecen partiendo de sus experiencias respetando también el ritmo de trabajo de los docentes y considerando las necesidades socioculturales y económicas de cada centro de trabajo, adecuando situaciones a los contextos y nivel de apoyo de los padres.

La agenda de la *Academia de aprendizaje colaborativo de primer grado* considera un espacio para que ellos comenten, reflexionen, expresen sus inquietudes y establezcan acuerdos y compromisos. Indicador 4.2.2 de perfil profesional docente “Establece un diálogo profesional con sus colegas al compartir conocimientos y experiencias cotidianas que propician la reflexión sobre la práctica docente y la mejora del trabajo pedagógico” (SEP, 2020, p. 26).

Fase IV Valoración de las propuestas de mejora

Los Lineamientos del SAAE (SEP, 2020) definen la valoración como “El análisis de los resultados obtenidos y los retos enfrentados, en términos de la mejora de las prácticas docentes o directivas y su incidencia en el aprendizaje de los alumnos o en la organización y funcionamiento escolar, respectivamente” (p.36)

Las acciones que la zona escolar establece para la **valoración** durante el primer trimestre es enviar formulario de valoración de la estrategia y su avance a padres de familia; en el segundo trimestre se valora el impacto en los alumnos mediante resultados de evaluación y avance en hipótesis de alfabetización con el fin de fortalecer y ajustar acciones; durante cada sesión se valoran las actividades, se reflexiona sobre la necesidad de hacer modificaciones, se brindan recomendaciones entre pares y se validan planes trabajo de alfabetización en común acuerdo. Se establecen fechas de corte para retroalimentar las acciones desarrolladas y se consulta

de manera individual y colectiva por medio de formularios los alcances de las sesiones y si los formatos van respondiendo a las necesidades. Los formularios también se utilizan como un medio para expresar y solventar dudas y necesidades de profesionalización.

Para conocer el avance en los alumnos se realizan análisis de registros de alfabetización, el director brinda seguimiento alumnos no alfabetizados mediante expedientes. Durante el segundo trimestre se establece un comparativo de los resultados de avance del grupo de primer grado del ciclo previo, el cual trabajó en la modalidad presencial y los resultados del grupo de primer grado del ciclo actual que trabaja en la modalidad a distancia. En este comparativo no se observa disminución en el avance de la alfabetización y se identifican estadísticas similares en ambas modalidades de enseñanza.

Dentro de los **hallazgos**, una vez descritas las acciones implementadas por el equipo de SAAE de la zona escolar dentro de su Academia de aprendizaje colaborativo de primer grado, se puede definir a esta propuesta de mejora como una Comunidad de Aprendizaje Docente la cual según Vaillant (2019) se caracteriza por establecer un proceso de aprendizaje colectivo cuyo interés gira en torno a estrategias pedagógicas y cuya principal preocupación es el aprendizaje del alumno, traduciéndose a su vez en un espacio idóneo para el desarrollo profesional de los docentes.

El equipo de docentes participantes en la Comunidad de Aprendizaje Docente ha desarrollado madurez en su práctica docente ya que se han enfrentado a nuevas alternativas de trabajo, se han incorporado más acciones de forma voluntaria, se les conduce profesionalmente y sobre todo han adquirido confianza en sus propias prácticas lo que les otorga una sensación de bienestar profesional, mayor rendimiento profesional y trabajo efectivo con sus alumnos. El padre de familia ha estado guiado en el proceso y se percibe más involucrado en la alfabetización a diferencia de la modalidad de educación presencial.

En el caso de personal directivo, el impacto ha sido favorable, brindan un seguimiento más puntual a primer grado y perciben de manera positiva las acciones desarrolladas en la Comunidad de Aprendizaje Docente que les ha permitido atender las necesidades de los docentes noveles a su cargo.

“Se realizan prácticas docentes más completas, apoyados por la experiencia de los docentes del mismo grado de la zona, contemplando aspectos pedagógicos particulares y utilizando materiales atractivos. Facilitando la revisión y evaluación de planes de clase. Además, el seguimiento a las diversas actividades ha permitido identificar áreas de oportunidad y prácticas que favorecen la participación de la comunidad escolar”. Testimonio Director

El personal docente expresa que ha mantenido la continuidad de los aprendizajes de sus alumnos, recuperando inquietudes, lo que funciona y lo que no, para mejorar realizando ajustes de acuerdo a sus necesidades; por lo que reconocen que han enriquecido su práctica al planificar de manera acorde al plan y programa integrando acciones alfabetizadoras en su plan de trabajo. El intercambio académico en el que participan facilita que

perfeccionen su estrategia de planeación al observar como lo hacen los demás, adoptan una misma dinámica para planificar, modifican sus formas y adoptan una misma línea de trabajo.

‘Ha sido muy favorable para mi práctica docente durante este periodo de contingencia, se abrió un espacio para trabajar colaborativamente con las maestras de primer grado y se han visto muy buenos resultados, tenemos la oportunidad de expresar inquietudes y preocupaciones sobre el aprendizaje de nuestros alumnos y se han propuesto estrategias para seguir avanzando’. Testimonio Docente

La Comunidad de Aprendizaje Docente le permite al equipo de SAAE conocer el enfoque de enseñanza de los docentes de la zona al redactar los planes de trabajo y mejorar la comunicación con la estructura, logrando cohesión en la zona escolar.

‘Se ha logrado un gran equipo de trabajo en la academia, lo cual nos ayudan y brindan el espacio para poder desarrollar y llevar a cabo diversas estrategias siendo demasiado fructíferas a lo largo del ciclo escolar. El acompañamiento en este espacio se ha dado de manera organizada, amena, agradable; creando un espacio de confianza. Lo cual ha facilitado el trabajo con los alumnos y papás, dar la apertura a resolver dudas, incertidumbres y el compartir diversas visiones y prácticas educativas’. Testimonio Docente

Con esta Comunidad de Aprendizaje Docente surgen **nuevas propuestas de formación**, en las que docentes continúen reflexionando sobre los aprendizajes, programas, procesos y estrategias que beneficien la alfabetización; actividades para atender su consolidación sobre todo aquéllas que favorezcan la comprensión lectora; dar continuidad a la construcción de planes de trabajo de alfabetización en congruencia con planes y programas de grado.

El reto es proponer estos espacios con los demás grados escolares en colaboración con los directores. Se percibe como necesaria la formación continua y permanente del personal que desarrolla funciones de asesoría técnica pedagógica para continuar con las acciones.

‘El impacto principalmente ha sido una necesidad de capacitarme en temas nuevos y de interés diverso para así poder ofrecer acompañamiento a los docentes en cosas que puedan servir en su quehacer diario’.
Testimonio Asesor Técnico Pedagógico

Se coincide con Krichesky y Murillo (2018) quienes argumentan que la colaboración es una alternativa de trabajo significativa para los docentes y una estrategia interesante para la mejora resultando estratégica para el profesorado tanto para el aprendizaje profesional como para la innovación escolar.

Conclusión

El presente documento cumple con el objetivo de describir el desarrollo de estrategias para fortalecer prácticas alfabetizadoras en el contexto de emergencia, la Supervisión Escolar realiza acciones que se definen teóricamente como Comunidades de Aprendizaje Docente en congruencia con los planteamientos normativos establecidos en Perfiles Profesionales y Lineamientos del SAAE establecidos por la Secretaría de Educación.

El 94% de la estructura directiva y docente señala que la supervisión planifica, organiza y asesora durante este periodo de contingencia. El 100% expresa que la supervisión ha implementado actividades para identificar las necesidades técnicas pedagógicas de la zona escolar.

El 83% percibe que se ha privilegiado el análisis y reflexión sobre el trabajo de las maestras, maestros y directivos durante este periodo de contingencia. Mientras que el 88% expresa que los contenidos que se desarrollan atienden sus necesidades académicas y que las actividades implementadas han incidido en cambios favorables en la práctica que realiza.

Surge la necesidad de continuar generando Comunidades de Aprendizaje Docente en los demás ciclos escolares Diseño y desarrollo espacios de aprendizaje para la función docente en los que se priorice el desarrollo de habilidades de aprendizaje colaborativo con impacto en la mejora de la práctica, por lo que se recomienda realizar cambios en la organización de la formación continua incluyendo aprendizajes situacionales.

El presente estudio invita a que se continúen explorando las estrategias de construcción de comunidades de aprendizaje docente con impacto en el logro educativo y práctica docente.

Referencias

- Hurtado de Barrera, J. (2015). *Metodología de investigación holística*. (3a. Edición ed.). Caracas: Sypal.
- Krichesky, G. y Murillo, J. (2018). *La colaboración docente como factor de aprendizaje y promotor de mejora. Un estudio de casos*. Educación XX1, 21(1),135-155. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=706/70653466007>
- Martínez, C. (2006). El método del estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, (20),165-193. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005>
- Montecinos, C. (2003). *Desarrollo profesional docente y aprendizaje colectivo*. *Psicoperspectivas*, II(1),105-128. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1710/171018074005>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - UNESCO (2020). *La educación en América Latina y el Caribe ante la COVID-19*. Recuperado de: <https://es.unesco.org/fieldoffice/santiago/covid-19-educational/respuestas>.
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*.

Secretaría de Educación Pública [SEP]. (2020) *Lineamientos generales para la operación del Servicio de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas en Educación Básica*. México.

Secretaría de Educación Pública [SEP]. (2020). *Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar*. México.

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. 87. 10.14244/198271993073.