

## La Transferencia de la metodología de los grupos CREA a instituciones educativas. La experiencia de los Grupos C.A.M. (Compartir, Aprender y Mejorar)

### **AUTORÍA: COMITÉ CAM - Integrantes:**

#### ■ **Mariela Addiego**

**Título académico:** Magister en Gestión de Centros Educativos

**Pertenencia institucional:** Centro Espigas

**Cargo:** Directora

**CONTACTO:**

marieladdiego@gmail.com

#### ■ **Luis Arocha**

**Título académico:** Lic. en Psicología

**Pertenencia institucional:** Centro Educativo Providencia

**Cargo:** Director

**CONTACTO:** luisarocha@providencia.org.uy

#### ■ **Guzmán Haretche**

**Título académico:** Ingeniero Industrial

**Pertenencia institucional:** Asociación Civil COEDUCA

**Cargo:** Director

**CONTACTO:** gharetch@gmail.com

#### ■ **Fiorella Magnano**

**Título académico:** Magister en Administración de Empresas (MBA)

**Pertenencia institucional:** Fe y Alegría Uruguay

**Cargo:** Coordinadora de Educación

**CONTACTO:** fmagnano@feyalegria.org.uy

#### ■ **Horacio Ottonelli**

**Título académico:** Magister en Gestión Educativa

**Pertenencia institucional:** Grupos C.A.M. (Compartir Aprender Mejorar)

**Cargo:** Facilitador Profesional

**CONTACTO:** ottonellihoracio@gmail.com

#### ■ **Andrea Rodríguez**

**Título académico:** Profesora

**Pertenencia institucional:** Liceo Jubilar Juan Pablo II

**Cargo:** Coordinadora Espacio Psicopedagógico

**CONTACTO:**

andrea.rodriguezsilvera@gmail.com

#### ■ **Mariana Silvera**

**Título académico:** Lic. en Psicología

**Pertenencia institucional:** Gurises Unidos

**Cargo:** Área Educativo-Laboral

**CONTACTO:** marianasilpsi@gmail.com

#### ■ **Rafael Terra**

**Título académico:** Ingeniero

**Pertenencia institucional:** Taller Infantil Rincón de Todos

**Cargo:** Comisión Directiva

**CONTACTO:** rincondtodos@gmail.com

**RECIBIDO:** 10/04/2018

**APROBADO:** 23/05/2018

## RESUMEN

Los Grupos C.A.M. (Compartir, Aprender y Mejorar) están conformados por centros educativos públicos y privados, del ámbito formal y no formal y en diversos contextos socio-económicos. Surgen a partir de una adaptación de la metodología CREA desde el sector de la producción rural al ámbito educativo y buscan, a partir de la experiencia de reflexión colectiva, diseñar y proponer soluciones a problemáticas particulares, con el propósito de fortalecer los liderazgos, las instituciones y los procesos educativos que allí se desarrollan.

Este aporte recoge el camino recorrido con 16 centros participantes. Se presenta la metodología de trabajo, incluyendo el proceso de transferencia al sector educativo, recopilando los principales aprendizajes y potencialidades identificadas y las perspectivas que los grupos CAM visualizan.

**Palabras clave:** Centros Educativos, Metodología CREA, Mejora Continua, Aprendizaje Compartido

## ABSTRACT

The C.A.M. Groups (Spanish for *Share, Learn and Improve*) are comprised of educational centers -formal education and after-school programs- that operate in a wide range of socio-economic contexts in both the private and public sectors. They arise as an adaptation to an educational setting of the CREA methodology, first developed among agriculture family businesses. Based on the experience of collective reflection, they seek to design and propose solutions to specific problems, with the goal of strengthening the leadership, the institutions and the educational processes that take place therein.

This contribution recaps the journey of the -16- education centers currently participating in the CAM groups. It presents the associated methodology as well as the transfer process to the educational sector, main lessons learned, and future perspectives envisioned by the C.A.M. groups.

**Keywords:** Educational Centers, CREA Methodology, Continuous Improvement, Shared Learning



## INTRODUCCIÓN

Los Grupos C.A.M. (Compartir, Aprender y Mejorar) surgen a partir de la inquietud compartida por un conjunto de instituciones y personas, de fortalecer y potenciar el desarrollo educativo de niños, niñas y adolescentes. Inspirados en la metodología de los grupos CREA de productores rurales, se genera la iniciativa C.A.M., que hace foco en la reflexión y análisis de problemas vinculados al ámbito educativo.

Basados en la relevancia del liderazgo directivo, y sensibles a las posibilidades que ofrece el trabajo con pares, se implementa esta iniciativa que pretende contribuir en la búsqueda de posibles soluciones a problemáticas identificadas, fortalecer los liderazgos y mejorar los procesos educativos que se desarrollan. Formaron parte de esta experiencia de trabajo centros de educación formal y no formal, del ámbito público y privado, con destinatarios en distintas etapas de su ciclo educativo, de diferentes contextos socioeconómicos, con distintas creencias, trayectorias y en diferentes momentos en cuanto a su madurez institucional, habilitando un

espacio de intercambio desde la diversidad no identificado hasta el momento en el ámbito educativo.

Entre los objetivos de este colectivo se destacan:

- a. Alentar procesos de mejora basados en el intercambio entre instituciones educativas.
- b. Promover una cultura de trabajo en grupo, alineada con principios y valores colaborativos como camino de crecimiento institucional.
- c. Favorecer la mejora de la calidad educativa según cada institución la defina.
- d. Fomentar la construcción de capital social y el intercambio con otros sectores.



## HISTORIA

Hacia 2014, un conjunto de instituciones y personas comienzan a buscar maneras de consolidar una plataforma de trabajo buscando impulsar procesos de reflexión y mejora entre instituciones educativas conformando lo que sería el grupo inicial de coordinación de Grupos C.A.M.. Luego de explorar diversas alternativas, se toma la decisión de optar por trasladar la metodología CREA, que se caracteriza por su énfasis en la reflexión y análisis de problemas concretos en un espacio de intercambio y crecimiento, al ámbito educativo.

La metodología CREA nace a partir de la asociación de algunos empresarios agropecuarios franceses luego de la Segunda Guerra Mundial. El supuesto básico de trabajo de estos grupos de productores era que a partir del intercambio entre pares y la discusión sobre problemas concretos, los productores lograrían mejores soluciones empresariales y familiares. Siguiendo el modelo francés, los primeros CREA uruguayos comienzan a trabajar hace más de cuarenta años. En 1966 cuatro grupos ya establecidos fundaron FUCREA (Federación Uruguaya de Grupos CREA)<sup>1</sup>.

Su metodología de trabajo se basa en el intercambio de ideas, de estrategias y de experiencias entre los integrantes del grupo (CREA, s/f). Como objetivos tienen la búsqueda de la mejora continua y el desarrollo personal de los miembros del grupo, a partir de las soluciones a los problemas que se presenten en dicha búsqueda.

Más allá del atractivo de la metodología CREA y la experiencia acumulada, la traducción metodológica desde predios productivos familiares a instituciones educativas sin fines de lucro, presentó muchos desafíos. Ese proceso fue acompañado calurosamente por la propia FUCREA, que intuyó que el traslado metodológico de la producción agropecuaria a la educación era posible y deseable, y puso a disposición su experiencia acumulada.

Durante el 2015 se realizaron reuniones introductorias para explicitar la metodología a llevar adelante, acordar criterios de base para iniciar el proceso y definir los compromisos para la contratación de un facilitador que acompañaría el trabajo del primer grupo. Miembros del comité coordinador de C.A.M. fueron invitados y participaron en calidad de observadores en una jornada de un grupo CREA. Más tarde, participaron también de una instancia de formación de asesores CREA.

<sup>1</sup> Ver: [www.fucrea.org](http://www.fucrea.org)

Comité CAM - La transferencia de la metodología de los grupos CREA a las instituciones educativas. La experiencia de los Grupos C.A.M.

El primer grupo C.A.M. se conformó a partir de una convocatoria realizada por actores educativos entre instituciones con ánimo de integrarse a un proceso colectivo, basado en la metodología CREA, para explorar sus posibilidades y limitaciones al servicio de la mejora continua de la calidad educativa. Es decir, instituciones que busquen enriquecer su trabajo a partir de los aportes de otros y dispuestas también a compartir su experiencia con otros. El Grupo C.A.M.1 se reunió por primera vez en febrero de 2015 y fue acompañado durante todo el primer ciclo por el director ejecutivo de FUCREA, lo cual consolidó el traspaso metodológico. El Grupo C.A.M.2 comenzó a funcionar en mayo de 2016. Actualmente, ambos grupos están iniciando su tercer y segundo ciclo de trabajo respectivamente.



## METODOLOGÍA C.A.M.

### PRINCIPIOS BÁSICOS

El principio fundamental es el *compartir* y en el proceso aprender del otro para mejorar las prácticas propias. Es un compartir generoso que se realiza en un marco de *confianza* y presupone el *respeto* hacia los planteos del otro, sean problemas, soluciones intentadas o propuestas, donde cada opinión o sugerencia es valorada.

El *trabajo en equipo* con otras instituciones es coherente con el trabajo que como instituciones se fomenta en las propias comunidades educativas, un ambiente colegiado en el que los desafíos se encarán contando con la mirada del otro, ya sea para el aporte de ideas o de un análisis crítico (Mc Laughlin, 1988). En definitiva, existe una valoración preferencial sobre el aprendizaje realizado en conjunto con otros, y una opción concreta por promover una cultura colaborativa (Bolívar, 1993). En este caso se trata de una cultura colaborativa enfocada en las relaciones entre centros educativos, entendiéndolo por ello encuentros en los que hay una reflexión sistemática de la práctica, eficaz, generándose conocimiento para su mejora (Fenstermacher & Richardson, 2005).

Las evidencias recientes acerca de la naturaleza de las organizaciones que aprenden y de las comunidades profesionales de aprendizaje (Krichesky & Murillo, 2011), implican reconocer que el aprendizaje en grupos y equipos resulta una estrategia favorecedora para que los conocimientos necesarios para la resolución de situaciones-problema se distribuyan. En este sentido, resulta relevante mencionar que la fragmentación en la resolución de problemas, un sobreénfasis en la competición que excluye la colaboración, y una tendencia de la organización a experimentar e innovar sólo cuando hay competencia, se pueden considerar como barreras para que una organización aprenda (Kofman y Senge, 1993).

Otros de los principios básicos que conforman estos grupos son la independencia en la toma de decisiones respecto de las opiniones recibidas, la *sinceridad* en los aportes y la *confidencialidad* de lo conversado durante las reuniones, todo lo cual retroalimenta el espacio de confianza que se construye. El grupo se autorregula, adjudicando los roles necesarios y promoviendo el compromiso de todos con los mismos, empezando por la asistencia y puntualidad a las reuniones.

## FORMATO DE TRABAJO DE LOS ENCUENTROS DEL GRUPO C.A.M.

La actividad central se genera en torno a jornadas bimestrales que se realizan en cada uno de los centros integrantes del grupo, lo que conforma el ciclo de cada grupo, que luego de culminado puede volver a iniciarse. El centro que recibe al grupo es el centro anfitrión del encuentro y recibe al coordinador/director de cada centro participante del grupo y a un integrante de su equipo.

Un *facilitador* es contratado por el grupo para la coordinación, apoyo y asistencia técnica. Éste resulta una figura fundamental para el cumplimiento de los objetivos del grupo, ya que facilita la preparación de las reuniones y aporta, desde una mirada externa, información y datos sobre temas de interés, colaborando en el proceso reflexivo de cada institución y del grupo. Esta asesoría es seleccionada por todos los miembros del grupo y representa un costo, el cual se financia en acuerdo con las posibilidades de cada centro.

Los grupos C.A.M. cuentan también con un *presidente*, cargo rotativo electo entre los miembros del grupo, quien se ocupa de los aspectos formales del funcionamiento del grupo, aspectos logísticos y el cumplimiento del marco de trabajo. Además, los encuentros son acompañados por un integrante del comité coordinador para profundizar y consolidar la metodología de trabajo.

Para la preparación de las jornadas, el centro anfitrión trabaja con el facilitador en la identificación de una situación problema a presentar como resultado de un breve proceso de auto revisión. La selección de la situación problema se realiza a partir de las prioridades de trabajo del centro anfitrión, abordándose situaciones educativas que abarcan aspectos relacionados con las diferentes dimensiones de la gestión de un centro educativo, la integración efectiva de diferentes actores del proceso educativo, el clima de trabajo, situaciones conflictivas, etc. La misma debe cumplir algunas condiciones como la posibilidad del centro de trabajar en alguna de las variables que la afecten y la posibilidad de los integrantes del grupo de aportar en su análisis a partir de sus experiencias. Una vez seleccionada la situación problema a presentar se elabora un informe en el que se comparte la información considerada relevante para que los participantes puedan tomar conocimiento y analizarla previo a la jornada de intercambio.

Este enfoque de las reuniones en preguntas problema es análogo al método de caso, que se ha extendido como herramienta pedagógica para el aprendizaje en problemas complejos. Se parte de la narración de una situación real, contenida en el informe y repetida oralmente en la reunión, por parte de observadores, que en nuestro caso son los propios involucrados en la problemática, lo cual acentúa el realismo. En el encuentro se promueve el pensamiento divergente en la búsqueda de soluciones, para lo cual la diversidad de experiencias de los centros y personas participantes, es un capital invaluable.

El informe típicamente debe incluir: los objetivos del encuentro, una presentación institucional y una presentación aguda sobre la problemática a trabajar, la cual constituirá el apartado central del informe. Puede incluir, también, material anexo que ayude a contextualizar la reflexión en un marco teórico más general. El mismo se envía con suficiente antelación al encuentro, de forma tal que las instituciones participantes puedan analizar lo planteado por los anfitriones y discernir la conveniencia acerca de la participación de algún otro miembro de su equipo con experiencia en la temática.

En cuanto a los momentos que integran la jornada encontramos:

- a. Bienvenida y repaso de acuerdos generales y metodología.
- b. Novedades de cada centro.
- c. Efectos de las devoluciones brindadas por el grupo en la jornada anterior al equipo del centro anfitrión.
- d. Presentación del problema a cargo del equipo del centro anfitrión.
- e. Trabajo en subgrupos para la elaboración de propuestas.
- f. Almuerzo compartido ofrecido por el centro anfitrión.
- g. Plenario para la puesta en común de lo producido en cada subgrupo.
- h. Aporte del facilitador.
- i. Evaluación de la reunión y acuerdos para la próxima jornada.

Al finalizar la jornada, el centro anfitrión comienza un período de reflexión sobre lo planteado por los integrantes del grupo. Se inicia un proceso de discusión interna sobre el problema identificado y se lo analiza nuevamente, pero esta vez a partir de los aportes realizados en la jornada C.A.M.

## **SOBRE LA TRANSFERENCIA METODOLÓGICA**

La esencia de la metodología CREA radica en algunos principios básicos, que no tienen ningún elemento que sea específico del sector agropecuario donde se desarrollaron, lo cual posibilita su transferencia a otros ambientes, como lo demuestra la experiencia C.A.M. La implementación concreta sí tuvo adecuaciones, algunos desde el inicio y otros que se fueron y siguen incorporando en forma continua. Las jornadas son bimestrales y no mensuales, para adaptarse al ritmo de los tiempos de los centros educativos. La recorrida de campo es un elemento central de la jornada CREA y tuvo su equivalente en la recorrida de los centros en las primeras jornadas, pero rápidamente quedó claro que no era necesaria su inclusión en el cronograma.

En CREA los grupos cuentan con un asesor cuyo rol comprende una combinación, con énfasis que han variado en el tiempo, entre el rol de facilitador que se describió antes y el de un asesor técnico. En C.A.M. se optó por privilegiar el rol de facilitador en el proceso de discernimiento de la pregunta problema, la elaboración del informe asociado y los propios encuentros. La diversidad de temáticas y disciplinas involucradas en la gestión de centros educativos hacen virtualmente inviable aspirar a un asesor técnico que sea experto en todas. Esta definición permite privilegiar y enfatizar el aporte entre pares a partir de experiencias reales en contraposición con el aporte de un asesoramiento técnico.



## **APRENDIZAJES Y POTENCIALIDADES IDENTIFICADAS**

Al 2018 se cuenta con la experiencia de dos Grupos C.A.M., ambos comenzando un nuevo ciclo que será el tercero para el Grupo 1 y el segundo para el Grupo 2. En los grupos se integran 16 centros educativos, cuyos programas trabajan en educación formal y no formal, abarcando

desde la primera infancia y maternidad hasta adolescencia, en el ámbito público y privado, distribuidos en cinco departamentos del Uruguay. En total participan de las distintas propuestas más de 2800 niños y jóvenes distribuidos de la siguiente manera:

FRANJA ETARIA		
Primera infancia y pre escolar	Etapa escolar	Adolescencia
989	1033	859

TIPO DE PROPUESTA DE LOS CENTROS		
FORMAL	NO FORMAL	AMBAS
5	8	3

DISTRIBUCIÓN NACIONAL DE LOS CENTROS	
MONTEVIDEO	INTERIOR
11	5 CANELONES (2), FLORIDA (1), FLORES (1), SAN JOSE (1)

Además de los grupos 1 y 2, se consolida un comité coordinador integrado por directores de centros de ambos grupos, que se hace responsable de definir el rumbo estratégico de la iniciativa y de hacer el seguimiento de la implementación de la metodología y su evaluación. A partir del análisis que realiza este grupo sobre la experiencia de los primeros tres ciclos de grupos C.A.M. (21 jornadas), surgen las observaciones que se presentan a continuación.

Las *temáticas* definidas en función del problema que el centro busca priorizar en el momento que oficia como anfitrión de la jornada, y trabajadas en las sucesivas jornadas pueden agruparse de la siguiente manera:

- a. Diseño curricular, modelo pedagógico, innovación educativa, dinámicas educativas con foco en lo vincular.
- b. Identidad institucional, sentido de pertenencia, cultura institucional, historia y presente institucional.
- c. Gestión institucional, diseño organizacional, articulación entre distintos proyectos educativos promoviendo trayectorias educativas, distribución interna de recursos, estrategias para el crecimiento institucional, optimización de tiempos de coordinación de los equipos.
- d. Convivencia pacífica, cultura juvenil, abordajes frente a las particularidades del mundo adolescente.
- e. Liderazgo y rol de dirección.
- f. Orientación y desarrollo docente profesional, procesos de selección e inducción de educadores, profesionalización docente, síndrome del quemado y cuidado del educador.
- g. Comunicación, vínculos con el entorno y la comunidad, gestión de redes, articulación con otras instituciones, trabajo con las familias.

De acuerdo con la valoración que los participantes realizan luego de cada jornada y al final de ciclo, así como las observaciones del comité de coordinación, se destacan los siguientes resultados que han sido la guía para los ajustes metodológicos realizados:

- a. La presentación del problema que se recoge en el informe (como resultado del proceso de preparación de la jornada del centro anfitrión junto al facilitador), afecta sensiblemente la percepción que los participantes tienen sobre sus aprendizajes a partir de la experiencia.
- b. La devolución de los subgrupos de trabajo al centro anfitrión cobra mayor claridad al incorporar una modalidad de registro predefinida.
- c. El acompañamiento al centro anfitrión luego de la jornada se implementa entre los integrantes del grupo, en la medida que sea definido como relevante a comienzo de ciclo.
- d. La participación del director del centro en todas las jornadas acompañado por uno o más integrantes del centro optimiza las posibilidades de aprendizaje del centro que visita y enriquece los aportes para el centro anfitrión.
- e. La participación, disponibilidad y puntualidad, afectan la confianza y el clima de trabajo en las jornadas.
- f. La incorporación de una referencia teórica para el análisis del problema a analizar permite alcanzar mayor profundidad en el intercambio.
- g. El clima que se vive en las jornadas favorece que cada integrante se exprese libremente.
- h. La agenda de la jornada se ha ido ajustando, redefiniendo por ejemplo el espacio de la recorrida característica de los grupos CREA.

Según los participantes los principales *aportes* que perciben a nivel de desarrollo personal e institucional son:

- a. El *aprendizaje* a través de las experiencias de otros centros, así como la diversidad de formatos y propuestas. Oportunidad de crecimiento y desarrollo a nivel profesional y personal.
- b. *Distintas perspectivas* de acuerdo con roles, perfiles y tipo de instituciones. Ejercitar la capacidad de análisis de cierta problemática desde una perspectiva diferente a la que se realiza por defecto en el contexto de la institución propia. Nuevos planos de análisis en función de la complementariedad de propuestas educativas (formal/no formal, por etapas).
- c. El proceso de *identificación y selección de un problema* para trabajar en este ámbito a partir de una mirada crítica a la institución.
- d. Espacio de *reflexión* ordenado metodológicamente. El detenerse a pensar el problema. Dinámica de problematización. La posibilidad de analizar diferentes dimensiones del problema planteado.
- e. *Compartir* con otros integrantes de instituciones que viven las mismas problemáticas, que atraviesan similares dificultades. Encuentro con personas trabajando comprometidamente y la oportunidad de compartir en confianza preocupaciones sobre la propia vida institucional, obteniendo aportes externos para el análisis y solución de problemas.
- f. El *intercambio* y la construcción de estrategias. La oportunidad de crecer en aquellos aspectos en los que es difícil o imposible crecer en soledad.



- g. *Conocer y profundizar* otras experiencias, estrategias de intervención y personas.
  - h. *Entusiasmo*, nuevas ideas, nuevas preguntas. Reflexiones sobre nuevas modalidades más flexibles e innovadoras.
  - i. La generación y el desarrollo de *vínculos* entre las instituciones participantes.
10. Experimentar un *modelo de trabajo* que queremos promover y que de alguna forma termina afectando los aprendizajes.

## »» PERSPECTIVAS

A partir de las evaluaciones realizadas y del ejercicio participativo, la plataforma C.A.M. proyecta sus líneas estratégicas, que se organizan en tres dimensiones. En primer lugar, en cuanto al Desarrollo institucional, se proyecta la conformación y consolidación de un espacio de gobernanza, que se constituya en el ámbito de articulación, de definición estratégica, de orientación para la gestión y de representación de la iniciativa en el medio local. Además, se proyecta fortalecer la vinculación con actores del medio local, especialmente en el ámbito de la administración de la educación pública.

En lo relativo al proceso de crecimiento, la proyección hacia 2020 es ampliar la iniciativa integrando nuevos centros poniendo especial atención en centros de gestión estatal y fortaleciendo la cobertura geográfica hacia el interior del país. Por otra parte, se pretende poner foco en la sostenibilidad financiera de la iniciativa y para ello se propone lograr apoyos externos.

A más largo plazo, la tercera dimensión refiere a la gestión de los aprendizajes de la propia iniciativa. Para capitalizar estos aprendizajes, se prevé realizar proyectos transversales y un sistema de indicadores que retroalimente la experiencia y aporte información al sistema educativo en su conjunto.

## ■ REFLEXIONES FINALES

Grupos C.A.M. es una iniciativa innovadora que suscita el intercambio, la comunicación asertiva, el pensamiento crítico y el trabajo colaborativo con foco en la resolución de situaciones problema priorizadas por su relevancia en la gestión educativa de un centro. Genera de forma sistemática un espacio donde se promueve la autorreflexión y la reflexión compartida sobre las prácticas educativas, aspectos críticos para afrontar los desafíos de una sociedad y cultura cambiantes. En definitiva, se enriquece el análisis afectando la toma de decisiones, y los procesos de planificación, revisión y organización de los centros que redundarán en una mejora de la calidad educativa.

Otra de las virtudes de esta iniciativa, es el potencial fortalecimiento de los liderazgos educativos a partir del proceso de formación implícito. Los distintos encuentros promueven el desarrollo personal y profesional de los participantes, facilitando el reconocimiento de estos sobre la relevancia de su rol para la gestión eficiente de los centros educativos.

Por último, se destaca el hecho de que, en estos espacios, se ponen en juego aquellos postulados asociados a las competencias del siglo XXI. La comunicación asertiva, el pensamiento crítico, el trabajo colaborativo y la resolución de problemas están presentes en cada encuentro, enmarcados en la ética de los principios educadores.

El éxito de la transferencia de la metodología CREA a un ámbito muy diferente abre la interrogante sobre la posibilidad de ejercicios semejantes en otro tipo de organizaciones.

Esta experiencia se desarrolla en base a la contribución de los centros educativos participantes y el apoyo de organizaciones como Fe y Alegría Uruguay, FUCREA y Reaching U. ■

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Bolívar, A.** (1993). Culturas Profesionales en la Enseñanza. *Cuadernos de Pedagogía*, vol. 219; pp. 68-72.
- **CREA** (2011). "Guía de buenas prácticas CREA". Disponible en: [http://fucrea.org/system/comfy/cms/files/files/000/000/479/original/Buenas\\_pr%C3%A1cticas\\_CREA\\_web%282%29.pdf](http://fucrea.org/system/comfy/cms/files/files/000/000/479/original/Buenas_pr%C3%A1cticas_CREA_web%282%29.pdf) . (Accedido en 20 de agosto de 2018).
- **Fenstermacher, G. D., y V. Richardson** (2005). On Making Determinations of Quality Teaching. *Teacher College Record*, vol. 107, pp. 186-213.
- **Kofman F. y P. M. Senge** (1993): Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations. *Organizational Dynamics*, vol. 22(2), pp. 24-29.
- **Krichesky, G. J y F. J. Murillo** (2011): Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Una Estrategia de Mejora para una Nueva Concepción de Escuela. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 9, N°1, pp. 65-83.
- **Mc. Laughlin, M.** (1988). Ambientes institucionales que favorecen la motivación y productividad de los profesores. En: A. Villa (Coord.). *Perspectivas y problemas de la función docente*. Madrid: Narcea.