

INNOVACIÓN ESCOLAR Y COMUNIDADES PROFESIONALES DE APRENDIZAJE. REVISIÓN TEÓRICA

SCHOOL INNOVATION AND PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITIES. THEORETICAL REVIEW

Alicia Jesús, Teran-Ccanre
Universidad César Vallejo, Perú
<https://orcid.org/0000-0001-8213-9169>
alytecc@gmail.com

Juan Méndez-Vergaray²

² Universidad César Vallejo. Perú. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7286-0534>. Correo: jmvevaluaciones@hotmail.com

* Autor para correspondencia: alytecc@gmail.com

Resumen

El propósito del presente trabajo de revisión es analizar las publicaciones realizadas respecto a las comunidades profesionales de aprendizaje y el cómo estas, aplicadas como estrategia, orientan las propuestas de innovación escolar, para la mejora de resultados en formación profesional para lograr el aprendizaje en los educandos. Para realizar esta revisión de la literatura se analizaron 70 artículos de las bases de datos Scopus, Web Quest, y Redalyc, y la publicación de los artículos seleccionados está comprendido entre el 2015 a 2022. Para la elaboración del presente artículo se empleó el método descriptivo y análisis de la investigación científica en relación a Comunidades Profesionales de aprendizaje, lo cual permite identificar y ordenar la información encontrada, así como diversos puntos de vista. Como producto de este estudio se desprende que toda Institución educativa aspira realizar mejoras en calidad del servicio educativo, considerando dentro de su planificación la implementación de estrategias innovadoras que despierten y motiven el interés de la población educativa.

Palabras clave: Comunidad docente; innovación escolar; mejora de aprendizajes; práctica pedagógica

Abstract

The purpose of this review work is to analyze the publications made regarding professional learning communities and how these, applied as a strategy, guide the proposals for school innovation, for the

improvement of results in professional training to achieve learning in students. To carry out this review of the literature, 70 articles from the Scopus, Web Quest, and Redalyc databases were analyzed, and the publication of the selected articles was between 2015 and 2022. For the preparation of this article, the descriptive method was used. and analysis of scientific research in relation to Professional Learning Communities, which allows identifying and ordering the information found, as well as different points of view. As a result of this study, it follows that every educational institution aspires to make improvements in the quality of the educational service, considering within its planning the implementation of innovative strategies that arouse and motivate the interest of the educational population.

Keywords: *Teaching community; school innovation; learning improvement; pedagogical practice.*

Fecha de recibido: 03/02/2022

Fecha de aceptado: 12/05/2022

Fecha de publicado: 17/05/2022

Introducción

Hace muchos años surge en España un modelo educativo basado en Comunidades de aprendizajes, el cual se ha ido implementando paulatinamente en diversas escuelas de su territorio, obteniéndose resultados alentadores respecto a los objetivos trazados en su momento, y por las actividades educativas que se desarrollaron para dar sostenibilidad al modelo educativo como estrategia innovadora (Morlà, 2015). Asimismo, en el Perú, desde hace algunos años también se viene implementando este modelo educativo, siendo sólo algunas escuelas las beneficiadas con esta propuesta innovadora de trabajo por la mejora de los aprendizajes. Según los resultados mostrados por estas instituciones educativas los resultados son muy alentadores, ya que involucra la participación integral de toda la comunidad educativa (Racionero-Plaza & Puig, 2017a). Ante esto surge la interrogante ¿Cuál es el estado de la investigación sobre Comunidades profesionales de aprendizaje?

Innovación escolar

Hablar de innovación escolar está referido a la realización de acciones educativas que permiten mejores resultados para lograr el aprendizaje en los educandos, así como el desempeño de enseñanza de los docentes, esto considera desarrollar la capacidad de plantear propuestas innovadoras que salgan de la rutina y cansancio, y que contribuyan al cambio integral de la escuela (Cuñat, 2021).

La innovación escolar es considerada una aptitud que adopta la escuela como parte de su organización, que le permite adoptar condiciones para generar el éxito de su propuesta educativa, por tanto, se compromete con la formación de los integrantes que la conforman, brindándoles una oportunidad de cambio (Yüner & Özdemir, 2020).

Para lograr el éxito de la innovación escolar es pertinente gestionar los tiempos, lo cual brindará más efectividad y productividad; ante ello, se evidenciará el aumento de un mejor clima organizacional, respetar compromisos, mejora profesional, uso adecuado de los recursos y un eficiente trabajo colaborativo, (Quispe et al., 2021).

Comunidades profesionales de aprendizaje

Para Dufour (2004, citado en Molina & López, 2018), una colectividad de profesionales del aprendizaje es una estrategia que permite organizar el trabajo de los docentes de manera colaborativa, lo cual posibilita el desarrollo de la profesionalidad del docente desde la interacción y cooperación que realiza con sus pares; ante esto es ineludible analizar la planificación de acciones para la consolidación y fortalecimiento del desarrollo profesional de los docentes, que busque abordar metas integrales en su formación e institucionales respecto a la mejora educativa.

Tayag (2020), sostiene que la implementación de comunidades profesionales de aprendizaje presenta desafíos que abordar, referidos a aspectos de la organización y funcionamiento, los tiempos y espacios, y tal vez la baja confianza en el compromiso de los colegas; sin embargo, también se presentan oportunidades que explorar y aprovechar, dando énfasis en la influencia de la cultura escolar hacia el aprendizaje comunitario.

Las comunidades profesionales de aprendizaje y los factores hacia la búsqueda de aprendizajes

El contexto educativo actual exige que desde las instituciones educativas se implemente la conformación de comunidades profesionales de aprendizajes, ya que en estos nuevos tiempos estas comunidades se convierten en una alternativa para transformar las Instituciones Educativas, donde se pretende que el quehacer educativo involucre a realizar un trabajo colaborativo, cooperativo y colectivo entre docentes (Garzón, 2020).

Los seres humanos estamos en constante adquisición de conocimientos, con el cual desarrollamos y consolidamos nuestros saberes individuales, pero esto no garantiza que exista un aprendizaje institucional, por lo tanto, se prioriza el desarrollo del aprendizaje de la organización, que se aprenda a trabajar en equipo y de manera colaborativa, reconociendo las características propias de cada individuo, y que estas sean fortalecidas mediante la comunicación y la interacción con los miembros educativos, esto con la finalidad de poder enfrentar las complejidades que se puedan presentar en una institución educativa (Linh & Kasule, 2022); siendo así, el colectivo profesional de los aprendizajes se presenta como una opción para desarrollar el crecimiento de la formación profesional de los docentes, con miras a lograr objetivos comunes y beneficiosos para la obtención de mejores resultados respecto a su quehacer educativo y el aprendizaje en sus estudiantes (Peralta-Arroyo, 2021).

Materiales y métodos

Por tratarse de un artículo de revisión teórica, la metodología se desarrolló en etapas: Primero, se buscó literatura especializada en bases de datos diversas, entre ellas: Scopus, Web Ques y Redalyc. Segundo, se utilizó el gestor de referencias Mendeley, con el fin de organizar la información, citar y colocar las referencias bibliográficas de manera ordenada y en formato APA. Tercero, se consideraron los criterios de inclusión que tuvieran los siguientes filtros por publicación: “open Access” y “article”, los artículos seleccionados estuvieron publicados en el rango del 2015 al 2022, considerando sólo los artículos indexados a revistas científicas; en la búsqueda de los artículos se realizó el filtro por palabras, aplicándose las ecuaciones: “Innovación escolar” AND “comunidades de aprendizaje” AND “profesional”; “school” AND “innovation” AND “learning”, “learning” AND “communities” AND “profesional”. Cuarto, se realizó la lectura y análisis de los artículos; para el tema de investigación se encontró 71 publicaciones indexadas en las bases de datos mencionados, siendo considerados 45 por responder al tema de interés. Se aplicó el método analítico, en la revisión de los artículos seleccionados. Finalmente, después de realizar una lectura exhaustiva se realizó el análisis teórico con 30 artículos.

Resultados y discusión

Considerando la revisión de una variedad de artículos que tratan sobre la innovación escolar y el colectivo profesional de los aprendizajes, se comprueba que la implementación de estas favorecen el desarrollo profesional docente, brindando resultados satisfactorios como parte de la innovación educativa; Schaap & de Bruijn (2018), en su estudio de caso longitudinal que duró tres años, en cuatro comunidades profesionales de aprendizaje, aplicó cuestionarios para el recojo de información, cuyo resultado refleja que cada comunidad profesional de aprendizaje tiene sus propias características en el proceso que se sigue para lograr aprendizajes colectivos, a la vez se reconoce siete componentes que afectan el desarrollo de las mismas. Por otro lado, para Prenger et al. (2019), cuya investigación tuvo un enfoque mixto, donde participaron docentes de 23 colectivos profesionales de los aprendizajes en Holanda, los resultados de la investigación presentan una moderada satisfacción de los docentes, respecto al desarrollo de conocimientos y habilidades y la aplicación de estos en su práctica pedagógica.

Zhang et al. (2022), realiza un estudio para explorar la relación entre liderazgo transformacional, la comunidad de aprendizaje profesional y la satisfacción docente, y para ello aplicó una encuesta entre 572 directivos de las diferentes provincias de China, cuyo resultado reflejó que hay relación significativa entre el liderazgo transformacional y los componentes del colectivo profesional de los aprendizajes, y a la vez como estas han mediado para el logro de la satisfacción laboral docente.

El estudio realizado por Morales-Inga et al. (2020), precisa en sus conclusiones que los elementos que caracterizan a la comunidad profesional de aprendizaje presentan posibilidades y limitaciones, la estrategia dependerá del contexto sociocultural donde se implemente, ya que este podrían ser precario si no se desarrolla el compromiso y liderazgo en los docentes. Asimismo, Ballangrud & Aas (2022), realiza un estudio cualitativo, cuyo objetivo fue investigar y analizar las intervenciones que aplicaron los directores en sus respectivas comunidades de aprendizaje profesional, los resultados obtenidos demuestran que ambos

directores han desarrollado el trabajo colaborativo desde un pensamiento ético y el liderazgo democrático para la toma de decisiones que respalde su práctica, atendiendo así a la diversidad de estudiantes.

Los cambios constantes en la sociedad amerita que el docente sea creativo y que vaya innovando estrategias y formas de enseñar, que capture de manera constante el interés y mantenga la motivación de sus estudiantes, por ello cave la interrogante ¿qué hacer desde la escuela para mejorar los aprendizajes y la práctica pedagógica?, para Medina & Navío (2018), la innovación escolar está referido a que el docente salga de sus acciones rutinarias y ordinarias, para realizar acciones que cambien la actitud del estudiante, y que para lograr esto, el docente debe adaptarse a los cambios de las nuevas formas de enseñar y aprender, entonces radica en la responsabilidad del docente la capacidad de reinventarse para lograr cambios innovadores en la escuela.

Para lograr la innovación en una institución educativa, es necesario que el colectivo educativo reciba información precisa en relación los procesos de cambios que se realizarán, comprometer a cada miembro es garantizar el éxito de las propuestas de mejora; se corre el riesgo también, de encontrar resistencia de algunos actores educativos, pero aquí talla la presencia y acompañamiento del equipo directivo, quienes brindarán la confianza, seguridad y darán la orientación pertinente y oportuna para el logro de objetivos, el liderazgo que ejerce el directivo es el punto de partida hacia la innovación educativa, (Chen-Quesada et al., 2020).

Desde tiempos atrás la innovación ha sido considerada como un proceso educativo fundamental para la modernización y transformación de las escuelas, si bien es cierto, han intervenido diversos elementos en diferentes escenarios culturales y sociales desde tiempos remotos hasta nuestra actualidad, pero esos cambios propuestos a los cuales llamamos “Innovación” ha permitido que la educación evolucione, más aún en este Siglo XXI, donde los cambios radicales de la sociedad y el auge de las tecnologías, generan espacios alternativos y transformadores para construir experiencias de innovación, donde la educación tradicional se va desfasando, dando origen a forjarse los colectivos de maestros que aprenden de otros maestros (Mejía, 2017).

El personal docente es considerado el pilar fundamental para lograr innovaciones en una escuela, es el eje para el logro de cambios educativos, por tanto, la transformación de la educación surge cuando el personal docente se desempeña en un clima laboral armónico, encontrando motivación en la mejora de su práctica pedagógica; buscar y crear espacios de interacción entre docentes para su formación profesional se convierte en el generador de nuevas propuestas de mejora educativa, el promover en ellos la autocritica y la reflexión sobre su desempeño es un desafío (Martínez et al., 2020).

En algunas instituciones educativas se percibe que entre los docentes existe el espíritu de competitividad respecto a la mejora de la práctica pedagógica, así como también el desgano y poco interés sobre la misma. Ante lo prescrito y el sustento de los referentes es necesario aplicar innovaciones educativas para los logros de metas comunes entre los miembros de la comunidad educativa, pero estos deben surgir desde el compromiso reflexivo de los mismos, y considerando nuestro actual contexto educativo, existen muchas herramientas que coadyuvarán al logro de resultados alentadores respecto a mejoras de aprendizaje y la formación profesional.

La persona es un ser eminentemente social, quien a partir de la interrelación social va construyendo su conocimiento, García (2020), sostiene que la teoría sociocultural de Lev Vygotsky, tiene su punto de partida en la hipótesis donde el conocimiento es un constructo colectivo, de naturaleza social, que surge por el acontecer histórico-cultural de la comunidad, y persiste como el grupo de saberes presentes y necesarios para la realización de toda labor fructífera, colectiva o personal del individuo, donde los objetivos comunes son la motivación y el eje impulsor para la formación de los colectivos sociales u organizaciones.

Saso y Aguadé (2006), citado por Peralta (2021), quien manifiesta que la corriente humanista fundamenta las comunidades de aprendizaje, porque a pesar de que el ser humano posee muchas potencialidades y capacidades, necesita agruparse para poner en práctica dichas capacidades y poder perfeccionarlas con la interacción de sus pares, sin dejar de lado sus objetivos y metas individuales. Siendo el objetivo el progreso del docente, se propone las comunidades profesionales de aprendizaje, como una opción que genera el espacio formativo y que da respaldo a la labor del profesorado en las instituciones educativas, ya que da oportunidad para compartir y desarrollar estrategias de mejora en la práctica pedagógica (Patphol, 2022).

La organización de los miembros de una comunidad de aprendizaje permite su viabilidad y sostenibilidad debido al trabajo colaborativo que se realiza; Flores-Fahara et al. (2021), sostiene que generar espacios de aprendizaje, permite una organización diferenciada para aprender, compartir y difundir conocimiento de manera colaborativa, para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Las Comunidades profesionales de aprendizaje ha despertado un interés que se va acrecentando cada vez más, debido a los resultados en la mejora escolar, ya sea que este atribuido a un liderazgo individual o un liderazgo distribuido, que a pesar de que estos modelos de liderazgo presenten muchas diferencias, se debe reconocer que ambas han brindado oportunidades para que el docente decida y elija opciones que afecten positivamente en su vida profesional; las comunidades profesionales de aprendizaje pueden ayudar a reconfigurar las Instituciones educativas de nuestra actualidad, donde el trabajo colaborativo y colectivo son la base para la mejora de la práctica educativa, (Bush, 2018).

Según, Jafar et al. (2022) desde hace algunas décadas han surgido muchos cambios en los modelos pedagógicos, si bien es cierto, que en algunos tiempos los procedimientos que utilizaron para alcanzar el conocimiento eran individualistas y jerárquicos, en la actualidad estos procedimientos son más de carácter reflexivo y colaborativo; queda demostrado que el colectivo profesional de los aprendizajes como estrategia permite el desarrollo profesional del docente, y en la actualidad, estas tienen un impacto positivo en la gestión educativa, donde sus elementos primordiales son: una organización estructural dúctil, de liderazgo distribuido, valores organizativos, visión distribuida y cultura académica de colaboración (Ismail et al., 2022).

Las comunidades profesionales de aprendizaje se vienen ejecutando desde años atrás, y busca mejorar de manera continua las prácticas profesionales, y consecuentemente el desarrollo de las habilidades y destrezas de los estudiantes; por ello viene a ser una gran preocupación para los gobiernos, por lo que ocupan la mayor parte en su agenda educativa; en vista esta problemática, los organismos internacionales (OCDE, 2009, 2014). Involucrar a los docentes en comunidades de aprendizaje profesional brinda efectos positivos ya que permite

la mejora la práctica docente, donde se aplica el enfoque de desarrollo profesional, que incentiva el trabajo en equipo y que se aplique el método de colaboración, nivelando jerarquías de poder en las escuelas (Gore & Rosser, 2022).

Resulta imprescindible fomentar y generar un liderazgo eficaz, dejando de lado el concepto de que liderazgo está en función a las características personales, a las cualidades del proceder o a la postura que se tiene en una organización; ya que el liderazgo debe ser construido y sostenido permanentemente, esto será el inicio de la ruta para resolver dificultades que se presenten en la comunidades de aprendizaje, ya que la facultad de influir del líder tiene su soporte en un grupo que acepta su autoridad cuando podría rechazarlo (Rodríguez & Vallejo, 2018).

Si bien es cierto que, para lograr el éxito de la Innovación con las comunidades de aprendizaje, es necesario incorporar a los componentes del colectivo educativo, ya que no sólo el compromiso y las ganas de mejorar el profesionalismo y la práctica pedagógica de los docentes es suficiente (Jenssen & Nordahl, 2022); por ello, el proceso de transformación de una institución educativa que tiene la mirada en implementar la comunidad de aprendizaje, debe partir de los recursos con que ya cuenta la institución, por lo tanto, este proceso de transformación necesariamente consta de las siguientes fases: sensibilización, toma de decisión, soñar con el ideal de escuela, partir de la realidad y medios para seleccionar las prioridades, y la planificación, (Racionero-Plaza & Puig, 2017).

Organizar y trabajar con las Comunidades profesionales de aprendizaje presenta un futuro alentador para la Institución Educativa, pero a la vez también presenta situaciones complejas, de las cuales debemos investigar y buscar alternativas para enfrentarlos; entre estas situaciones complejas se considera el rol que desempeñan los equipos directivos de cada institución educativa, ya que estos no reciben o es muy poca una formación específica en liderazgo escolar, y generalmente basados en temas normativos y de regulación; existe gran atención en el vínculo entre el liderazgo directivo, desarrollo profesional y comunidades profesionales de aprendizaje, lo cual podría considerarse como un aspecto clave para alcanzar e incrementar los aprendizajes de los educandos, así como la práctica pedagógica de los profesores (Vaillant, 2019).

Considerando estos aspectos, compete al Director de la Institución Educativa ejercer su liderazgo pedagógico y empoderar a los docentes a su cargo para que asuman responsabilidades y compromisos con su práctica pedagógica; el líder pedagógico tiene la potestad de planificar, organizar, dirigir, monitorear, dar seguimiento al desempeño docente, teniendo en cuenta la realidad de su entorno y considerando los recursos materiales, financieros, tecnológicos para dar atención a las necesidades e intereses de los maestros, alumnos y tutores paternos (Quispe-Pareja, 2020); bajo esta mirada el colectivo profesional de los aprendizajes se presenta como una opción positiva de innovar las formas de enseñar y aprender.

El colectivo profesional de los aprendizajes que se centra en el fortalecimiento de la comunidad docente, encuentra su soporte y sustentabilidad en la colaboración, el enfoque al aprendizaje, integración y liderazgo compartido (Chediak et al., 2018).

Reflexionar sobre el rol de una institución educativa en estos tiempos de cambios sociales, es sinónimo de hacer una retrospectiva obligada de nuestra labor como docente, de cómo hemos trabajado, de cómo ejecutamos actualmente nuestro quehacer pedagógico; es realizar un análisis profundo y sincero de nosotros mismos, pero a la vez también reflexionar y analizar si la institución educativa está preparada para brindar las condiciones óptimas y necesarias de ofrecer a sus profesionales los espacios que le permitan asumir el desafío de implementar un colectivo profesional de aprendizaje, ya que esta se sostiene precisamente como una propuesta de mejora para impulsar el cambio en las escuelas desde sus docentes (Valentina & Miranda, 2020; Murad et al., 2022).

La conformación del colectivo profesional de aprendizaje a nivel de Red educativa, donde se comparten una misma localidad con características afines a la geografía y pobladores, se relacionan estrechamente con las posibilidades de lograr la participación democrática de los integrantes, en función de proyectos y objetivos compartidos de mejoramiento; en este sentido, el involucrar a los directivos escolares, fortalece su crecimiento como líder pedagógico y la motivación para que los docentes se involucren y mantengan la constancia en su formación profesional, ante ello es imprescindible que los docentes tomen autonomía para asumir un rol decisivo en el logro de metas comunes de la comunidad para el logro de objetivos comunes de la comunidad, aquí la coordinación entre los líderes educativos de cada institución educativa juega un papel importante para el sostenimiento de los colectivos profesionales de aprendizaje que se implanten a nivel de redes (Mellado et al., 2020).

En una institución educativa es común que se presenten conflictos de manera cotidiana, sería raro no detectar ello; siendo así, desde la mirada de las comunidades de aprendizaje, se enfoca en convivir con ellos, pero siempre orientarlos de manera tal, que estos conflictos generen aprendizajes nuevos, buscando la tolerancia, respeto y alternativas de solución que conlleven al diálogo reflexivo y a una convivencia educativa intercultural e inclusiva (Vizcarra-Morales et al., 2018).

Ávalos (2011), citado por Galaz et al. (2017), sostiene que el colectivo profesional de los aprendizajes presentan evidencias de que el trabajo colaborativo es la piedra angular para lograr mejoras en la enseñanza, asimismo que la consolidación de la identidad del grupo tiene repercusión positiva de responsabilidad en la elaboración de normas de interacción y su cumplimiento; lo planteado resulta interesante porque aplica como dinámica permanente del trabajo, el diálogo y el compromiso.

Desde la mirada de calidad educativa, para alcanzar mejores resultados en los aprendizajes de los estudiantes se debe partir de generar un clima agradable y de confianza, donde el estudiante se sienta cómodo y seguro, que sienta que es parte del grupo y que hay interés en su actuar; según Fuster Guillen et al. (2019), sostiene que el docente debe brindar fiabilidad, generando espacios de confianza como parte de su práctica pedagógica, donde el estudiante encuentre el espacio oportuno para comunicarse, para desarrollar un trabajo cooperativo, que exista en el grupo tolerancia, y lo mantenga siempre motivado y comprometido con sus aprendizajes.

Malpica y Navareño (2018), sostiene que ante la propuesta de nuevos modelos educativos, los docentes deben identificar un balance entre su aprendizaje personal y su formación docente, los cuales deben complementarse,

esto brindará ventaja a que la estrategia de innovación pedagógica logre impacto positivo en la formación docente; frente a ello debe considerarse la planificación estratégica de innovación como instrumento de gestión escolar que posibilita la formación del docente, además debe estar enfocada en las características y necesidades de los docentes; el desarrollar el análisis crítico de la práctica docente, ya sea personal o grupal, será la base para dar origen a las comunidades profesionales de aprendizaje.

Según Velazco et al, (2021), el colectivo profesional de los aprendizajes es una propuesta eficaz, porque resaltan la coordinación, la cohesión, el trabajo grupal y colaborativo entre maestros quienes se sienten con más libertad para desarrollar su profesionalidad, y mejorar sus prácticas pedagógicas.

Conclusiones

Se han realizado diversas investigaciones en relación el colectivo de aprendizaje y grupos profesionales de aprendizajes, cada una de ellas considerando diferentes elementos que involucran en su desarrollo, pero resaltando el trabajo colaborativo y el liderazgo directivo como aspectos más relevantes para generar innovaciones pedagógicas.

Comunidades profesionales de aprendizaje es una propuesta de modelo que se puede implementar en diversas instituciones educativas, siempre que los integrantes de la comunidad de docentes asuman el compromiso y responsabilidad por lograr un mejor desempeño profesional en su práctica pedagógica, por el incremento para potenciar el desarrollo de habilidades y destrezas de los alumnos.

En América Latina recientemente se está implantando las Comunidades Profesionales de Aprendizaje, por ello su preocupación de realizar investigaciones que orienten este proceso, actualmente no se cuenta con buen porcentaje de investigaciones sobre ello.

Diversas investigaciones dan sostenibilidad de que implementar las comunidades profesionales de aprendizaje en las instituciones educativas generan beneficios a la comunidad educativa, ya que para su efectividad involucra el compromiso de cada uno de ellos respecto a su desarrollo profesional y la implementación en innovaciones educativas.

Referencias

- Ballangrud, B. O. B., & Aas, M. (2022). Ethical thinking and decision-making in the leadership of professional learning communities. *Educational Research*, 1–16. <https://doi.org/10.1080/00131881.2022.2044879>
- Bush, T. (2018). Professional learning communities and school leadership: Empowering teachers. In *Educational Management Administration and Leadership* (Vol. 46, Issue 5, pp. 711–712). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.1177/1741143218782316>

- Chediak, S., Kunnari, I., Inforsato, E. do C., & Amorim, J. W. (2018). Professional Learning Communities as a Leadership Strategy in the 21st Century School Management. *Revista Ibero-Americana de Estudos Em Educação*, 13(esp1), 304–323. <https://doi.org/10.21723/riaee.nesp1.v13.2018.11408>
- Chen-Quesada, E., Cerdas-Montano, V., Rosabal-Vitoria, S., Chen-Quesada, E., Cerdas-Montano, V., & Rosabal-Vitoria, S. (2020). Modelos de gestión pedagógica: Factores de participación, cambio e innovación en centros educativos costarricenses. *Revista Electrónica Educare*, 24(2), 317–345. <https://doi.org/10.15359/REE.24-2.16>
- Cuñat, R. J. (2021). Innovation in high schools: Analysis in the Valencian Community. *Educar*, 57(2), 413–429. <https://doi.org/10.5565/REV/EDUCAR.1221>
- Flores-Fahara, M., Bailey-Moreno, J., & Mortera-Cavazos, L. E. (2021). Comunidades profesionales de aprendizaje en escuelas públicas mexicanas: Explorando su desarrollo. *Educación XX1*, 24(2). <https://doi.org/10.5944/educxx1.28556>
- Fuster Guillen, D., Gálvez Suarez, E., & Pisfil Palza, E. (2019). Estudio fenomenológico: la confianza docente en la práctica pedagógica. *UCV-SCIENTIA*, 10(1). <https://doi.org/10.18050/revucv-scientia.v10n1a9>
- Galaz, A., Contreras, C., & Acosta, P. (2017). Comunidades Profesionales de Aprendizaje: Oportunidades de Desarrollo Profesional en la exclusión y diversidad rural. *Educação (UFSM)*, 42(3), 505. <https://doi.org/10.5902/1984644426513>
- García, J. G. (2020). El constructivismo en la educación y el aporte de la teoría sociocultural de Vygotsky para comprender la construcción del conocimiento en el ser humano. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/DILEMAS.V32I1.2033>
- Garzón, M. A. (2020). Las comunidades de aprendizaje en las organizaciones. *Visión de Futuro*, 24, No 1 (Enero-Junio), 236–259. <https://doi.org/10.36995/J.VISIONDEFUTURO.2020.24.01.001.ES>
- Gore, J., & Rosser, B. (2022). Beyond content-focused professional development: powerful professional learning through genuine learning communities across grades and subjects. *Professional Development in Education*, 48(2), 218–232. <https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1725904>
- Ismail, K., Ishak, R., & Kamaruddin, S. H. (2022). Validating Professional Learning Communities Practice Model in a Malaysian Context. *European Journal of Educational Research*, 11(1), 393–402. <https://doi.org/10.12973/EU-JER.11.1.393>
- Jafar, M. F., Yaakob, M. F. M., Awang, H., Zain, F. M., & Kasim, M. (2022). Disentangling the Toing and Froing of Professional Learning Community Implementation by Reconnecting Educational Policy with School Culture. *International Journal of Instruction*, 15(2), 307–328. <https://doi.org/10.29333/IJI.2022.15218A>
- Jenssen, M. M. F., & Nordahl, T. (2022). Professional learning communities and teachers' teaching practices. *Acta Didactica Norden*, 16(1). <https://doi.org/10.5617/ADNO.8144>
- Linh, D. N., & Kasule, G. W. (2022). Status of professional learning communities in developing countries: Case of Vietnam and Uganda. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 11(1), 61. <https://doi.org/10.11591/IJERE.V11I1.21717>
- Malpica Basurto, F., & Navareño Pinadero, P. (2018). Innovación pedagógica reflexiva en comunidades profesionales de aprendizaje y su impacto en la formación docente institucional. *Innoeduca. International Journal of Technology and Educational Innovation*, 4(1), 14. <https://doi.org/10.24310/innoeduca.2018.v4i1.4835>

- Martínez, J. C. P., Pazmiño, W. G. A., & Fuertes, M. E. F. (2020). El profesorado: Un factor clave en la innovación educativa. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 24(2), 212–232. <https://doi.org/10.46498/REDUIPB.V24I2.1327>
- Medina, J. P., & Navío-Gàmez, A. (2018). Concepciones sobre innovación educativa. ¿Qué significa para los docentes en Chile? *Profesorado, Revista de Currículum y Formación Del Profesorado*, 22(4), 71–90. <https://doi.org/10.30827/PROFESORADO.V22I4.8395>
- Mejía, M. R. (2017). La innovación: asunto central de la sociedad del siglo XXI. Una búsqueda educativa por modernizar-transformar la escuela. *Revista Educación y Ciudad*, 32, 23–42. <https://doi.org/10.36737/01230425.V0.N32.2017.1626>
- Mellado, M. E., Rincón-Gallardo, S., Aravena, O. A., & Villagra, C. P. (2020). Acompañamiento a redes de líderes escolares para su transformación en comunidades profesionales de aprendizaje. *Perfiles Educativos*, 42(169), 52–69. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2020.169.59363>
- Molina, C. A., & López, F. S. (2018). Analysis of model Professional Learning Communities from the indagation in collaboration experience of teachers. *Estudios Pedagogicos*, 44(3), 55–73. <https://doi.org/10.4067/s0718-07052018000300055>
- Morales-Inga, S., Nacional, U., Marcos, S., & Morales-Tristán, O. (2020). Viabilidad de Comunidades Profesionales de Aprendizaje en sistemas educativos de bajo desempeño. *Educación y Educadores*, ISSN-e 0123-1294, Vol. 23, N°. 1, 2020, 23(1), 5. <https://doi.org/10.5294/edu.2020.23.1.X>
- Murad, T., Assadi, N., Zoabi, M., Hamza, S., & Ibdah, M. (2022). The Contribution of Professional Learning Community of Pedagogical Instructors, Training Teachers and Teaching Students within a Clinical Model for Teacher Education to Their Professional Development. *European Journal of Educational Research*, 11(2), 1009–1022. <https://doi.org/10.12973/EU-JER.11.2.1009>
- Patphol, M. (2022). Developing a training curriculum using professional learning community for enhancing teachers' learning management skills to promote students' creativity and innovation ability: a case study of thai teachers. *Creativity Studies*, 15(1), 199–216. <https://doi.org/10.3846/CS.2022.13278>
- Peralta-Arroyo, M. I. (2021). Comunidades profesionales de aprendizaje una forma de aprender en equipo Professional learning communities a way of team learning Comunidades de aprendizagem profissional, uma forma de aprendizagem em equipe Ciencias de la educación Artículo de revisión. *Polo Del Conocimiento*, 6(1), 1020–1033. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i1.2196>
- Prenger, R., Poortman, C., & Handelzalts, A. (2019). The Effects of Networked Professional Learning Communities. *Journal of Teacher Education*, 70(5), 441–452. <https://doi.org/10.1177/0022487117753574>
- Quispe-Pareja, M. (2020). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 14(1), 7–14. <https://doi.org/10.33554/riv.14.1.601>
- Quispe, A., Barboza, E., Gonzales, V., & Cacho, A. (2021). Gestión de calidad en el trabajo remoto. *Revista Científica Pakamuros*, 9(2), 43–57. <https://doi.org/10.37787/PAKAMUROS-UNJ.V9I2.181>
- Racionero-Plaza, S., & Puig, P. (2017). La Confluencia entre Comunidades de Aprendizaje y otros Proyectos: El Caso de los CRFA en Perú y Guatemala. *Multidisciplinary Journal of Educational Research*, 7(3), 339. <https://doi.org/10.17583/remie.2017.3023>
- Rodríguez, N. C., & Vallejo, A. P. (2018). The challenges of school management in the Andalusian learning communities centers. *Revista Espanola de Orientacion y Psicopedagogia*, 29(3), 61–78.

<https://doi.org/10.5944/reop.vol.29.num.3.2018.23321>

- Schaap, H., & de Bruijn, E. (2018). Elements affecting the development of professional learning communities in schools. *Learning Environments Research*, 21(1), 109–134. <https://doi.org/10.1007/S10984-017-9244-Y>
- Tayag, J. R. (2020). Professional learning communities in schools: Challenges and opportunities. *Universal Journal of Educational Research*, 8(4), 1529–1534. <https://doi.org/10.13189/UJER.2020.080446>
- Vaillant, D. (2019). Directivos y comunidades de aprendizaje docente: un campo en construcción (Directors and teacher learning communities: a field under construction). *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 87. <https://doi.org/10.14244/198271993073>
- Valentina, P., & Miranda, D. (2020). Comunidades Profesionales de Aprendizaje: una estrategia para repensar la escuela, propiciar la justicia social y tributar a la mejora continua. *Revista Chilena de Pedagogía*, 1(2), 107–131. <https://doi.org/10.5354/2452-5855.2020.58078>
- Velazco, D. J. M., Martínez, M. F. C., Cejas, M. N., Hinostroza, E. M. F., & Pinos, K. M. C. (2021). Pedagogical effectiveness in the school organizational culture and the professional learning community. *Uniciencia*, 35(2). <https://doi.org/10.15359/RU.35-2.11>
- Vizcarra-Morales, M. T., Rekalde-Rodríguez, I., & Macazaga-López, A. M. (2018). The perception of school conflict in three learning communities. *Magis*, 10(21), 95–108. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.m10-21.pceca>
- Yüner, B., & Özdemir, M. (2020). Okul Yenilikçiliği ile Öğretmen Yaratıcılığı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Pamukkale University Journal of Education*, 50, 162–179. <https://doi.org/10.9779/PAUEFD.538207>
- Zhang, J., Huang, Q., & Xu, J. (2022). The Relationships among Transformational Leadership, Professional Learning Communities and Teachers' Job Satisfaction in China: What Do the Principals Think? *Sustainability (Switzerland)*, 14(4). <https://doi.org/10.3390/SU14042362>