

Estado del Arte sobre Comunidades de Aprendizaje Profesional en las prácticas de gestión escolar: (2020-2023)

State of the Art on Professional Learning Communities in School Management Practices: (2020-2023)

Estado da arte sobre comunidades de aprendizagem profissional em práticas de gestão escolar: (2020-2023)

Felícita Marlene Villegas-Ochoa

femarlenevillegas@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-8735-6399>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú

RESUMEN:

En el contexto educativo actual, caracterizado por su dinamismo y globalización, las Comunidades de Aprendizaje Profesional (PLC) se destacan como vitales para el desarrollo y la mejora de la gestión educativa. Este artículo revisa la literatura reciente para establecer cómo las PLC pueden concretar prácticas de gestión efectivas, con un enfoque particular en el rol del director como líder en este proceso. Mediante una metodología de revisión documental basada en la búsqueda sistemática de fuentes académicas, se analizaron 30 artículos publicados entre los años 2020 y 2023, incluyendo por relevancia específica 17 de ellos. Los resultados indican que las PLC son efectivas para mejorar la colaboración, el desarrollo profesional docente y la calidad de la enseñanza, subrayando la importancia de un liderazgo directivo adaptativo y culturalmente sensible que se forma en espacios colaborativos. Los desafíos identificados incluyen la necesidad de apoyo estructural y claridad en los roles durante los cambios educativos. La conclusión resalta la relevancia de las PLC en la formación de alianzas estratégicas y la implementación de acciones para responder a las necesidades de cada contexto educativo, enfatizándose en la mejora continua y la colaboración como ejes centrales.

ABSTRACT:

In the current educational context, characterized by its dynamism and globalization, Professional Learning Communities (PLCs) stand out as vital for the development and improvement of educational management. This article reviews recent literature to establish how PLCs can concretize effective management practices, with a particular focus on the role of the principal as a leader in this process. Using a document review methodology based on a systematic search of academic sources, 30 articles published between 2020 and 2023 were analyzed, including 17 of them for specific relevance. The results indicate that PLCs are effective in improving collaboration, teacher professional development and teaching quality, highlighting the importance of adaptive and culturally sensitive managerial leadership that is formed in collaborative spaces. Challenges identified include the need for structural support and role clarity during educational change. The conclusion highlights the relevance of PLCs in forming strategic alliances and implementing actions to respond to the needs of each educational context, emphasizing continuous improvement and collaboration as central axes.

RESUMO:

No contexto educacional dinâmico e globalizado de hoje, as Comunidades de Aprendizagem Profissional (PLCs) se destacam como vitais para o desenvolvimento e o aprimoramento da gestão educacional. Este artigo analisa a literatura recente a fim de estabelecer como as PLCs podem concretizar práticas de gestão eficazes, com foco especial no papel do diretor como líder nesse processo. Usando uma metodologia de revisão de documentos baseada em uma busca sistemática de fontes acadêmicas, foram analisados 30 artigos publicados entre 2020 e 2023, incluindo 17 deles por relevância específica. Os resultados indicam que os PLCs são eficazes no aprimoramento da colaboração, do desenvolvimento profissional dos professores e da qualidade do ensino, destacando a importância da liderança gerencial adaptativa e culturalmente sensível que é moldada em espaços colaborativos. Os desafios identificados incluem a necessidade de apoio estrutural e clareza de papéis durante a mudança educacional. A conclusão destaca a relevância das PLCs na formação de alianças estratégicas e na implementação de ações para atender às necessidades de cada contexto educacional, enfatizando o aprimoramento contínuo e a colaboração como elementos centrais.

PALABRAS CLAVE:

Comunidades de aprendizaje profesional, gestión educativa, liderazgo directivo, mejora continua, liderazgo directivo.

KEYWORDS:

Professional learning communities, educational management, managerial leadership, continuous improvement, managerial leadership.

PALAVRAS-CHAVE:

Comunidades de aprendizagem profissional, gestão educacional, liderança gerencial, melhoria contínua, liderança gerencial.

Recibido: 11/01/2024 - Aceptado: 07/03/2024 - Publicado: 01/04/2024

I. Introducción

La relevancia de las Comunidades de Aprendizaje Profesional (PLC, por sus siglas en inglés) es indiscutible. En un entorno globalizado y en constante cambio, el rol del director como líder y facilitador del desarrollo profesional docente adquiere una nueva dimensión. La premisa de que la mejora continua en la práctica de gestión, es un pilar fundamental para el logro de aprendizajes significativos en los estudiantes, es ampliamente reconocida y respaldada por la literatura especializada. En este sentido, la afirmación de Vaillant (2019) sobre la esencialidad del desarrollo profesional docente, como proceso clave para la mejora del aprendizaje estudiantil, sirve como punto de partida para el presente artículo de revisión.

A lo largo de las décadas, teóricos como Newman (1996), Bolam et al. (2005), y Hord (1997) han establecido la base conceptual sobre la que se asienta la comprensión actual de las PLC. Estos estudios han subrayado las características esenciales como el diálogo reflexivo, la actividad colaborativa y el enfoque colectivo en el aprendizaje, enfatizando su contribución a una gestión educativa efectiva y al desarrollo profesional. Los estudios de Hiron et al. (2017) y Slegers et al. (2013) han ampliado esta base teórica, proponiendo modelos para entender la interacción entre las capacidades personales, las relaciones interpersonales y las estructuras organizativas en la construcción de una estrategia efectiva (Alsaleh, 2021). Las prácticas en las escuelas chinas descritas por Hallinger et al. (2014) y Qiao et al. (2018) aportan ejemplos concretos de la institucionalización de las PLC y su importancia en la competencia profesional del directivo y el impacto de estas en la gestión docente.

Este artículo tiene como objetivo principal elucidar cómo las diversas teorías y enfoques sobre las PLC pueden aterrizar en prácticas de gestión concretas y efectivas. Se abordará cómo los modelos de PLC y su efectividad repercuten en el liderazgo y desarrollo profesional de los directores, y cómo a partir

de lo asimilado en estas comunidades se pueden sustentar prácticas que fomenten el compromiso y la satisfacción docente, además de resaltar los beneficios, desafíos y estrategias más pertinentes para la gestión educativa actual.

La estructura del texto se desarrollará en tres líneas principales: (1) Modelos y efectividad de las PLC; (2) Liderazgo directivo y desarrollo profesional; y (3) Desafíos y estrategias en la gestión educativa. La discusión detallada integrará un análisis crítico de los estudios previos y teorías relevantes, proporcionando así un marco de referencia sólido para futuras investigaciones y aplicaciones prácticas. La conclusión del artículo sintetiza los hallazgos y argumentos presentados y explora implicaciones futuras para la investigación y la práctica, sugiriendo cómo los conocimientos obtenidos pueden influir en el desarrollo de políticas educativas y la evolución de prácticas administrativas en el contexto educativo global.

II. Metodología

El alcance de este estudio se circunscribe al examen de literatura reciente, delimitando la temporalidad entre los años 2020 y 2023, para capturar las tendencias y desarrollos más actuales en el campo de desarrollo de las Comunidades de Aprendizaje Profesional, ligados al ámbito directivo y de gestión educativa. La metodología adoptada es una combinación de técnicas aplicadas a una revisión documental que se apoya en la investigación previa de diversos autores. Este método permite una comprensión profunda de las teorías y prácticas actuales, así como una evaluación objetiva del impacto de las PLC en la gestión de instituciones educativas.

Para la recopilación de la información, se realizó una búsqueda sistemática en las bases de datos académicas Scopus, Web of Science (WoS) y SCIELO utilizando ecuaciones booleanas que incluyeron términos como “Professional learning community and (“Educational administrator” or “Principal” or “Head teachers” or “Headmasters”)” junto con variaciones pertinentes para identificar roles de liderazgo educativo. Se aplicaron criterios de inclusión y exclusión basados en la relevancia temática, la fecha de publicación y la eliminación de duplicados, resultando en un total general de 220 artículos. De estos, 94 cumplieron con el criterio temporal de interés para este estudio.

Tabla 1

Marcadores booleanos aplicados a la búsqueda específica

Marcadores	Scopus	Wos	Scielo	Total	Total general
Professional learning community and (“Educational administrator” or “Principal” or “Head teachers” or “Headmasters”)	187	31	0	218	220
Comunidad Profesional de Aprendizaje AND (“director” or “directivo”)	0	0	2	2	

El proceso de filtrado subsiguiente se centró en la exclusión de artículos con títulos y resúmenes ajenos a la temática central, dejando 30 artículos.

Finalmente, un análisis más detenido del contenido llevó a la selección de 17 documentos finales para la revisión de tendencia, basándose en la relevancia directa con el beneficio hacia liderazgo directivo y las prácticas de las PLC.

El análisis y síntesis de la información recopilada se realizaron mediante la lectura crítica de los artículos seleccionados, seguido por la categorización y comparación de los hallazgos. Se estableció un marco teórico basado en las directrices temáticas identificadas en los estudios revisados, que sirvió para la interpretación de los datos y la argumentación del estudio.

Tabla 2
Textos incluidos en el estudio

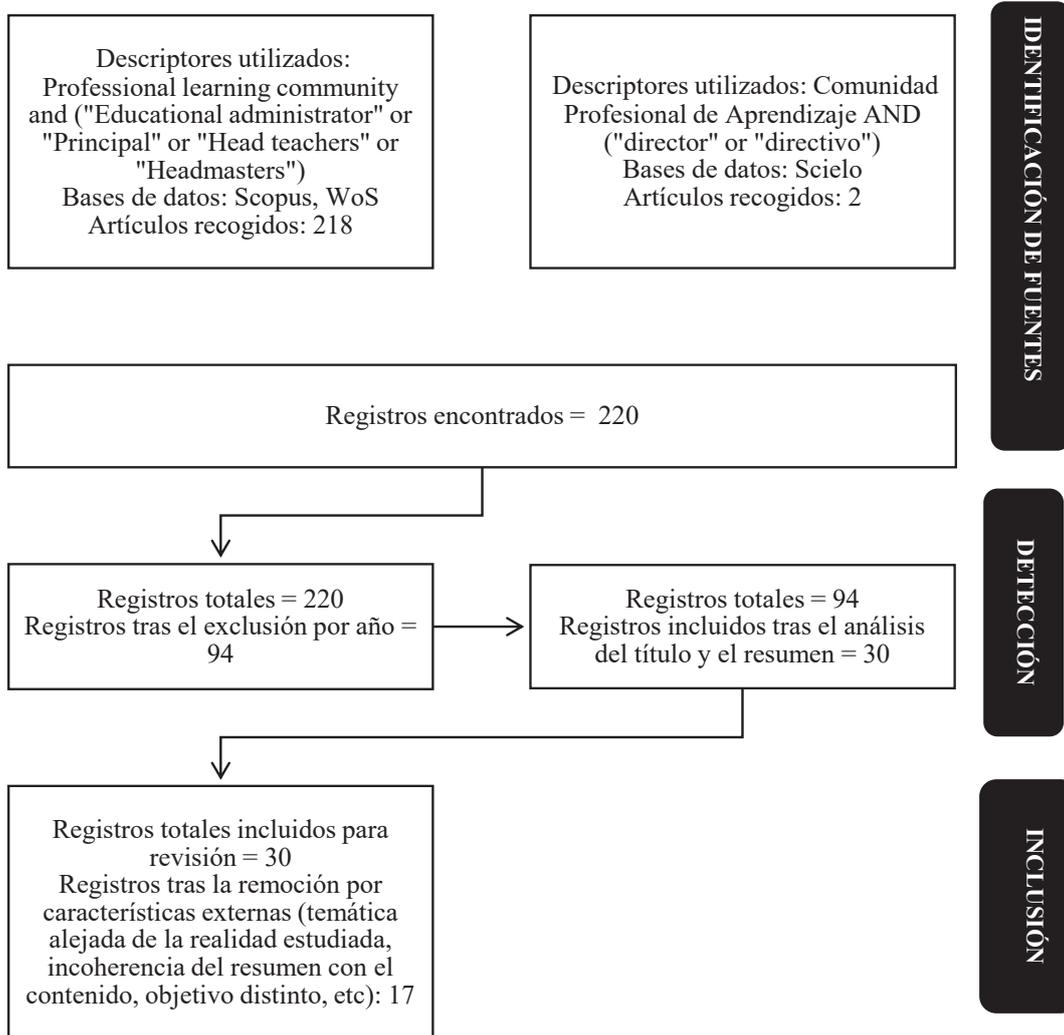
Autor	Temática
Al Mahdi et al (2023)	Modelos de comunidades de aprendizaje profesional (PLC) en contextos educativos en Bahréin y Omán
Al-Yahmadi (2023)	Impacto de las comunidades de aprendizaje profesional (PLC) en el desarrollo profesional de los docentes en Omán
To et al (2023)	Relación entre las comunidades de aprendizaje profesional, prácticas de liderazgo de los directores y el compromiso de los docentes en jardines de infancia
Lee & Ip (2021)	Influencia de las comunidades de aprendizaje profesional (PLC) en el liderazgo docente informal y su impacto en el aprendizaje de los estudiantes y prácticas de liderazgo educativo en Hong Kong
Liu & Yin (2020)	Vínculo entre liderazgo ético de los directores y comunidades de aprendizaje profesional, mediado por la obligación docente y moderado por la participación en la toma de decisiones
Efe et al (2023)	Relación entre la observación del aula por los administradores y la efectividad de sus comentarios con la comunidad de aprendizaje profesional en escuelas turcas.
Dinh et al (2023)	Formas populares y desafíos de las Comunidades de Aprendizaje Profesional (PLC) en el contexto de escuelas primarias en Vietnam.
Voelkel et al (2021)	Papel de los coaches de instrucción en el apoyo a la implementación y sostenibilidad del cambio sistemático mediante las Comunidades de Aprendizaje Profesional (PLC).
Zhang et al (2022)	Relaciones entre el liderazgo transformacional, los componentes de las comunidades de aprendizaje profesional (PLC) y la satisfacción laboral de los docentes desde la perspectiva de los directores chinos.
Coenen et al (2021)	Uso de Comunidades de Aprendizaje Profesional (PLC) entre directivos de escuelas secundarias flamencas, observando procesos de aprendizaje, estados catalizadores y el rol del entrenador de procesos en el aprendizaje colectivo.
Antinluoma et al (2021)	Prácticas de Comunidades de Aprendizaje Profesional en escuelas comprensivas finlandesas, liderazgo visionario de directivos, colaboración docente, aprendizaje profesional y cambio cultural hacia la mejora escolar y rendimiento estudiantil.
Cabezas et al (2021)	Dimensiones de Comunidades de Aprendizaje Profesional, relación con características personales y escolares, y su clasificación y caracterización por etapas de desarrollo en escuelas de las regiones Metropolitana y Biobío, Chile.
Flores-Fahara et al (2021)	Involucramiento de directores y docentes en comunidades de aprendizaje profesional para la planificación escolar en escuelas primarias públicas de México.
Gutman (2021)	Liderazgo de los directores de colegios académicos en las comunidades de aprendizaje profesional para formadores de docentes en Israel.
Tai & Omar (2021)	Implementación de Comunidades de Aprendizaje Profesional en escuelas secundarias malayas.
Cueto et al (2020)	Estrategias de gestión estratégica para directores de escuelas mediante Comunidades Profesionales de Aprendizaje (LCP) y su impacto en el liderazgo pedagógico y el aprendizaje estudiantil.
Strand & Emstad (2020)	Desarrollo de competencias de liderazgo en directores mediante Comunidades Profesionales de Aprendizaje para Directores (PPLCs), con énfasis en la mejora del liderazgo escolar y el aprendizaje docente.

Los resultados se redactaron siguiendo una secuencia que refleja el proceso investigativo y la interrelación entre el desarrollo profesional de los directores, las prácticas de liderazgo y la gestión educativa en el marco de las PLC. Se especificaron los términos de búsqueda detalladamente, incluyendo las palabras clave y combinaciones utilizadas, y se definió el rango temporal de los documentos revisados. Se excluyeron datos redundantes para evitar la repetición y se priorizó la presentación de información que aportase valor agregado al estudio.

III. Resultados

Tras la revisión temática y una lectura en profundidad, se contabilizaron 17 fuentes finales que se consideraron relevantes para el análisis crítico del rol de las PLC en la mejora de la gestión educativa y la formación de directivos. Estos trabajos se organizaron en tres agrupaciones temáticas: Modelos y Efectividad de PLC; Liderazgo Directivo y Desarrollo Profesional; Desafíos y Estrategias en la Gestión Educativa.

Figura 1
Diagrama de flujo de la revisión sistemática



Los hallazgos de los estudios en distintos contextos educativos resaltan la importancia de las prácticas de liderazgo directivo, la observación de aula y la participación activa en la toma de decisiones como elementos cruciales para el éxito de las PLC. No obstante, se identifican desafíos significativos, tales como la resistencia al cambio, la sobrecarga de trabajo y la necesidad de clarificar roles, así como la provisión de apoyo y formación adecuados para líderes y docentes.

La definición de las PLC se entiende de manera consistente como un marco de trabajo colaborativo que fomenta la reflexión, la innovación pedagógica y el desarrollo profesional. Se subraya la importancia del liderazgo ético, transformacional y participativo en la creación de un ambiente colaborativo y comprometido con la mejora continua.

Modelos y efectividad de Comunidades de Aprendizaje Profesional (PLC)

Se observa un interés investigativo en cómo las PLC influyen en la calidad de la educación y la gestión escolar, desde la implementación de modelos de PLC en escuelas privadas de Bahréin y Omán hasta su influencia en la satisfacción laboral y el bienestar de líderes escolares en China y Flandes. La realidad observada en estos estudios refleja una preocupación global por la eficacia de las prácticas educativas y la necesidad de adaptar las estrategias de liderazgo y colaboración a las demandas cambiantes del entorno escolar.

Los artículos revisados demuestran una coherencia en los objetivos de investigación, centrados en la exploración de la implementación de las PLC y el análisis de su impacto en el desarrollo profesional y el aprendizaje docente. La temática resaltante en estos estudios es la mejora de la gestión escolar a través de la colaboración y el aprendizaje compartido. La relevancia de la ubicación geográfica en estos estudios es indiscutible, ya que proporciona un panorama amplio sobre cómo las PLC pueden ser adaptadas y aplicadas en diferentes sistemas educativos, reflejando así la diversidad y la riqueza de experiencias y prácticas a nivel global.

En cuanto a los resultados analizados, se destaca la importancia de las prácticas de liderazgo directivo, la observación de aula y la participación en la toma de decisiones como elementos fundamentales para el éxito de las PLC y el aprendizaje guiado por docentes. Estos factores no solo contribuyen al desarrollo profesional y al aprendizaje, sino que también son esenciales para enfrentar los desafíos inherentes a la implementación de cualquier modelo educativo, como la resistencia al cambio, la sobrecarga de trabajo y la clarificación de roles. Los estudios sugieren que un apoyo y entrenamiento adecuados para líderes y maestros son vitales para superar estos obstáculos y para el funcionamiento efectivo de las PLC.

En este contexto teórico los autores priman la definición de las PLC como un marco de trabajo colaborativo que consolida y promueve la reflexión, la innovación pedagógica y el desarrollo profesional continuo. Los estudios subrayan la trascendencia del liderazgo ético, transformacional y participativo en la creación de un ambiente propicio para la colaboración y el compromiso con la mejora. Este tipo de liderazgo se reconoce como un pilar que sostiene la estructura de las PLC, permitiendo que se conviertan en un espacio de crecimiento mutuo y de avance colectivo hacia la excelencia educativa.

Tabla 3
Distribución de estudios incluidos

Autor	Área geográfica
Al Mahdi et al (2023)	Bahréin y Omán
Al-Yahmadi (2023)	Omán
To et al (2023)	Hong Kong
Lee & Ip (2021)	Hong Kong
Liu & Yin (2020)	China
Efe et al (2023)	Turquía
Dinh et al (2023)	Vietnam
Voelkel et al (2021)	EE.UU.
Zhang et al (2022)	China
Coenen et al (2021)	Flandes
Antinluoma et al (2021)	Finlandia
Cabezas et al (2021)	Chile
Flores-Fahara et al (2021)	México
Gutman (2021)	Israel
Tai & Omar (2021)	Malasia
Cueto et al (2020)	Chile
Strand & Emstad (2020)	Transnacional

Liderazgo directivo y desarrollo profesional

Los artículos revisados sobre comunidades de aprendizaje profesional (PLC) ofrecen una perspectiva multidimensional sobre la implementación y efectividad de este enfoque colaborativo en el entorno educativo. La implementación de las Comunidades de Aprendizaje Profesional en diferentes regiones del mundo, incluyendo Medio Oriente, Europa, América y Latinoamérica, ha sido objeto de estudio para evaluar su impacto en la dinámica educativa y administrativa. En particular, se ha puesto un énfasis significativo en el papel del liderazgo directivo en la promoción y el desarrollo de estas comunidades, reconociendo su influencia directa en la mejora del aprendizaje y el bienestar docente.

Los estudios revisados muestran una alineación con los objetivos de fortalecer el liderazgo directivo y el desarrollo profesional dentro de las CAP. Se destaca la temática de cómo la implementación de las Comunidades de Aprendizaje Profesional puede servir como un catalizador para la innovación y el desarrollo, con una atención especial a la relevancia de la ubicación geográfica. Por ejemplo, en Medio Oriente, específicamente en Bahréin y Omán, los estudios de Al Mahdi et al. (2023) y Al-Yahmadi (2023) ilustran la capacidad de las PLC para impulsar la calidad educativa y la gestión escolar, subrayando la importancia de la estructura organizativa y el liderazgo ético. Estos aspectos son fundamentales para entender el desarrollo global de estas prácticas y su adaptabilidad a distintos contextos culturales y educativos.

En Europa, los estudios de Coenen et al. (2021) en Flandes y Antinluoma et al. (2021) en Finlandia, resaltan la importancia de las redes de aprendizaje y la transición hacia prácticas colaborativas como la co-enseñanza, las cuales son vitales para el progreso educativo. En América, aunque no se especifica en algunos estudios, la tendencia hacia la adopción de las Comunidades de Aprendizaje Profesional refleja una visión compartida de mejora continua y adaptación a los cambios en la gestión educativa.

La relevancia de los resultados analizados en estas líneas de estudio es considerable, especialmente cuando se centra en el rol del director y demás directivos. Los hallazgos sugieren que las prácticas de liderazgo directivo son cruciales para el éxito de las CAP, ya que no solo facilitan la observación y retroalimentación efectiva en el aula, sino que también promueven la participación activa en la toma de decisiones. En Hong Kong, los estudios de To et al. (2023) y Lee & Ip (2021) revelan que un liderazgo directivo efectivo es esencial para fomentar un compromiso genuino con las Comunidades de Aprendizaje Profesional y para potenciar el liderazgo docente informal, lo que a su vez beneficia el aprendizaje de los estudiantes.

En Latinoamérica, la investigación en países como Chile y México refleja un interés similar en el liderazgo directivo como un factor determinante en la formación de Comunidades de Aprendizaje Profesional robustas y adaptativas. La investigación en estas regiones contribuye a un entendimiento más profundo de cómo las prácticas de liderazgo y la estructura organizativa pueden ser optimizadas para enfrentar desafíos educativos y culturales específicos.

Tabla 4
Distribución de estudios incluidos

Autor	Región
Al Mahdi et al (2023)	Bahréin y Omán
Al-Yahmadi (2023)	Omán
To et al (2023)	Hong Kong
Lee & Ip (2021)	Hong Kong
Liu & Yin (2020)	Qingdao, China
Efe et al (2023)	Turquía
Dinh et al (2023)	Vietnam
Voelkel et al (2021)	EEUU
Zhang et al (2022)	China
Coenen et al (2021)	Flandes
Antinluoma et al (2021)	Finlandia
Cabezas et al (2021)	Chile
Flores-Fahara et al (2021)	México
Gutman (2021)	Israel
Tai & Omar (2021)	Malasia
Cueto et al (2020)	Chile
Strand & Emstad (2020)	EEUU

Desafíos y estrategias en la gestión educativa

En la esfera de la gestión educativa contemporánea, se ha observado una tendencia investigativa que enfatiza la importancia de las Comunidades de Aprendizaje Profesional (PLC) como un enfoque estratégico para responder a los desafíos de la educación global. Esta tendencia es reflejada en estudios realizados en una diversidad de regiones, incluyendo el Medio Oriente, América Latina, Europa y Asia, demostrando la universalidad y aplicabilidad del concepto de PLC en distintos escenarios educativos. La relevancia de la ubicación geográfica es evidente en el desarrollo global de la línea de estudio, ya que las prácticas y desafíos de las PLC varían según las características socioculturales y políticas de cada región, lo que a su vez influye en las estrategias de implementación y los resultados obtenidos.

La efectividad de las PLC en el desarrollo profesional y la mejora educativa se han confirmado en múltiples investigaciones. Se ha observado que las PLC promueven la colaboración y el desarrollo profesional de los docentes a través de la reflexión crítica y el intercambio de experiencias y estrategias pedagógicas. Además, la investigación subraya el papel crucial de los directivos escolares en la promoción y el éxito de las PLC, destacando la observación y retroalimentación en el aula como prácticas que mejoran la enseñanza y el aprendizaje. Los desafíos que enfrentan las PLC incluyen la necesidad de un apoyo estructural sólido y una definición clara de roles y responsabilidades, especialmente durante periodos de cambio sistémico y reforma educativa.

La integración de las PLC en las estrategias de gestión escolar y el liderazgo pedagógico se presenta como una tendencia clara en la literatura, con un llamado a una mayor investigación y desarrollo en este campo para abordar las barreras y maximizar el potencial de estas comunidades en la mejora continua de la educación.

Tabla 5
Distribución de estudios incluidos

Autor	Región
Al Mahdi et al (2023)	Bahréin y Omán
Al-Yahmadi (2023)	Omán
To et al (2023)	Hong Kong
Lee & Ip (2021)	Hong Kong
Liu & Yin (2020)	Qingdao, China
Efe et al (2023)	Turquía
Dinh et al (2023)	Vietnam
Voelkel et al (2021)	EEUU
Zhang et al (2022)	China
Coenen et al (2021)	Flandes
Antinluoma et al (2021)	Finlandia
Cabezas et al (2021)	Chile
Flores-Fahara et al (2021)	México
Gutman (2021)	Israel
Tai & Omar (2021)	Malasia
Cueto et al (2020)	Chile
Strand & Emstad (2020)	EE. UU

IV. Discusión

La implementación de Comunidades de Aprendizaje Profesional (PLC) como modelos de desarrollo en diversos contextos educativos ha demostrado ser un medio efectivo para mejorar la práctica docente, la gestión escolar del directivo y el aprendizaje estudiantil. Los resultados presentados por Al Mahdi et al. (2023) y Al-Yahmadi (2023) sugieren que, aunque existen desafíos estructurales y administrativos, las PLC

pueden fomentar un entorno colaborativo esencial para el desarrollo profesional y la reflexión directiva, no solo pedagógica. Esto es corroborado por To et al. (2023), cuyos hallazgos enfatizan la importancia del liderazgo directivo en la facilitación de dichas comunidades. Además, la investigación de Lee & Ip (2021) ilustra cómo las PLC inciden positivamente en el liderazgo del directivo y el docente, un aspecto crucial para la mejora del aprendizaje estudiantil.

La segunda línea de trabajo se centra en el liderazgo directivo y su influencia en el desarrollo profesional. La relación sinérgica entre las prácticas de liderazgo y las PLC destaca la capacidad de los directores para sustentar y promover el compromiso docente, como se ve en los estudios de Liu & Yin (2020) y Efe et al. (2023). Estos estudios demuestran que el liderazgo ético y efectivo es fundamental para la creación de un clima de trabajo que favorece la participación y el aprendizaje colaborativo, además del respeto irrestricto de diversos contextos educativos que coexisten en estos espacios de aprendizaje, comprendiendo sus aportes y limitaciones contextuales.

La tercera línea de trabajo aborda los desafíos en la gestión educativa y sus estrategias. La investigación de Dinh et al. (2023) muestra que, pese a los obstáculos, es posible crear PLC efectivas con estrategias adecuadas que respondan a los retos de la reforma educativa, desde la estructura curricular hasta la asimilación de políticas educativas inclusivas. Voelkel et al. (2021) y Zhang et al. (2022) amplían esta discusión al subrayar la necesidad de claridad en los roles y el apoyo distrital para fortalecer las PLC, lo que conlleva a crear espacios que compartan realidades educativas similares, creando lazos entre los directivos que puedan tener espacios diversos.

En cuanto a la confrontación con las perspectivas tradicionales, los resultados indican que la creatividad, vista como una habilidad desarrollable y ejercitable, es un componente esencial en las PLC, ya que estimula la innovación y el cambio en la práctica educativa. Esta nueva visión de la creatividad reta las nociones preexistentes de talento innato y estático, evidenciando la necesidad de enfoques dinámicos y flexibles en la gestión directiva y educativa.

La relevancia de la creatividad en el contexto socioeconómico actual se ve reflejada en la necesidad de desarrollar capacidades creativas que permitan a las instituciones educativas y a los individuos crear ventajas comparativas y competitivas. Los estudios de caso aportados por los autores citados muestran que las estrategias para fomentar la creatividad y reducir las barreras en la gestión educativa no solo tienen implicaciones positivas en el ámbito laboral.

Es evidente que las Comunidades de Aprendizaje Profesional (PLC) emergen como espacios comunitarios que reflejan la realidad social compartida por los educadores, respondiendo a desafíos comunes y facilitando el acceso a alianzas estratégicas. Estas comunidades permiten a los directivos y docentes abordar los retos educativos de manera colectiva, aprovechando los casos de éxito y analizando tanto los obstáculos individuales como los grupales para superarlos. La personalización del liderazgo y las estrategias pedagógicas es fundamental para adaptarse a las necesidades específicas de cada contexto educativo, lo que implica un compromiso firme con la creación de estrategias que fortalezcan los equipos de trabajo y promuevan la colaboración.

V. Conclusiones

La revisión de la literatura realizada entre los años 2020 y 2023 revela que las Comunidades de Aprendizaje Profesional (PLC) son fundamentales en la promoción de la colaboración y el desarrollo profesional de los docentes, así como en la mejora de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Los directores que participan en PLC con otros líderes escolares no solo mejoran sus competencias en la gestión educativa, sino que también influyen positivamente en la práctica pedagógica de sus instituciones. La colaboración entre directores fomenta el intercambio de estrategias efectivas y la adaptación de prácticas exitosas de otras instituciones educativas.

Este proceso de aprendizaje colaborativo y reflexión conjunta es esencial para la implementación de innovaciones pedagógicas y la adaptación a las necesidades específicas de cada contexto educativo. Los hallazgos del estudio subrayan la variabilidad de las prácticas y desafíos de las PLC en función de las características socioculturales y políticas de cada región, lo que resalta la importancia de estrategias de implementación adaptativas y culturalmente sensibles.

Los desafíos para las PLC identificados en la literatura incluyen la necesidad de un apoyo estructural sólido y una definición clara de roles y responsabilidades, especialmente durante periodos de cambio sistémico y reforma educativa. La integración de las PLC en las estrategias de gestión escolar y el liderazgo pedagógico se presenta como una tendencia clara, con un llamado a una mayor investigación y desarrollo en este campo para abordar las barreras y maximizar el potencial de estas comunidades en la mejora continua de la educación.

Referencias

- Al Mahdi et al. (2023). Professional Learning Communities in Private Schools in Bahrain and Oman: Reflection on Two Cases. *ECNU Review of Education*, 6(3), 469-484. <https://doi.org/10.1177/20965311221131583>
- Al-Yahmadi, H. (2023). Impact of professional learning communities on teacher professional development in Oman. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 11(3), 48–62. <https://mjs.um.edu.my/index.php/MOJEM/article/view/44985>
- Amal Alsaleh (2021) Professional learning communities for educators' capacity building during COVID-19: Kuwait educators' successes and challenges, *International Journal of Leadership in Education*. DOI: 10.1080/13603124.2021.1964607
- Antinluoma et al. (2021, April). Practices of professional learning communities. In *Frontiers in education* (Vol. 6, p. 89). <https://doi.org/10.3389/educ.2021.617613>
- Bolam et al. (2005). *Creating and Sustaining Effective Professional Learning Communities*. Department for Education and Skills.
- Cabezas et al. (2021). Comunidades de Aprendizaje Profesional Docente en Chile: Dimensiones y fases de desarrollo. *Estudios Pedagógicos*, 47(3), 141–165. <https://doi.org/10.4067/s0718-07052021000300141>
- Coenen et al. (2021). Networked Professional Learning Communities as means to Flemish secondary school leaders' professional learning and well-being. *Education Sciences*, 11(9), 509. <https://doi.org/10.3390/educsci11090509>
- Cueto et al. (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*, 9(3), 462-477. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2020v9i3.p462-477>
- Dinh et al. (2023). Professional learning communities in Vietnamese primary schools in the educational reform context: Forms and challenges. *European Journal of Educational Research*, 12(1), 551-565. <https://doi.org/10.12973/eujer.12.1.551>
- Flores-Fahara, M., Bailey-Moreno, J., & Mortera-Cavazos, L. E. (2021). Comunidades profesionales de aprendizaje en escuelas públicas mexicanas: Explorando su desarrollo. *Educación XXI*, 24(2), 283-304. <https://doi.org/10.5944/educXX1.28556>
- Gutman, M. (2021). Leading a Professional Learning Community for teacher educators: inquiry into college principals' motives and challenges. *Teacher Development*, 25(3), 263–277. <https://doi.org/10.1080/13664530.2021.1901772>
- Hairon, S., Goh, J. W. P., Chua, C. S. K., & Wang, L.-Y. (2017). A research agenda for professional learning communities: moving forward. *Professional Development in Education*, 43(1), 72–86. <https://doi.org/10.1080/19415257.2015.1055861>
- Hallinger, P., Lee, M., & Ko, J. (2014). Exploring the impact of school principals on teacher professional communities in Hong Kong. *Leadership and Policy in Schools*, 13(3), 229–259. <https://doi.org/10.1080/15700763.2014.901396>

- Hord, S. M. (1997). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*. <https://sedl.org/pubs/change34/plc-cha34.pdf>
- Lee, D. H. L., & Ip, N. K. K. (2021). The influence of professional learning communities on informal teacher leadership in a Chinese hierarchical school context. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 324-344. <https://doi.org/10.1177/1741143220985159>
- Liu, S., & Yin, H. (2023). How ethical leadership influences professional learning communities via teacher obligation and participation in decision making: A moderated-mediation analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 345-364. <https://doi.org/10.1177/1741143220975766>
- Newman, F. (1996). *Authentic Achievement: Restructuring Schools for Intellectual Quality*. Wiley.
- Qiao et al. (2018). A review of research on professional learning communities in mainland China (2006–2015): Key findings and emerging themes. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(5), 713-728. <https://doi.org/10.1177/1741143217707523>
- Slegers, P., den Brok, P., Verbiest, E., Moolenaar, N. M., & Daly, A. J. (2013). Toward conceptual clarity: A multidimensional, multilevel model of professional learning communities in dutch elementary schools. *The Elementary School Journal*, 114(1), 118–137. <https://doi.org/10.1086/671063>
- Strand, M. K. & Emstad, A. B. (2020). Developing Leadership by Participating in Principal Professional Learning Communities (PPLCs) and the Added Value of Transnational Collaboration . *Research in Educational Administration and Leadership* , 5 (2) , 485-513 . DOI: 10.30828/real/2020.2.6
- Tai et al. (2021). An analysis on the implementation of Professional Learning Communities in Malaysian secondary schools. *Asian journal of university education*, 17(1), 192. <https://doi.org/10.24191/ajue.v17i1.12693>
- To et al. (2023). Principal leadership practices, professional learning communities, and teacher commitment in Hong Kong kindergartens: A multilevel SEM analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(4), 889-911. <https://doi.org/10.1177/17411432211015227>
- Vaillant, D. (2019). Directivos y comunidades de aprendizaje docente: un campo en construcción. *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 87-106. <https://doi.org/10.14244/198271993073>
- Voelkel, R. H., Jr, Fiori, C., & van Tassel, F. (2023). District leadership in redefining roles of instructional coaches to guide professional learning communities through systemic change. *Leadership and Policy in Schools*, 22(1), 141–160. <https://doi.org/10.1080/15700763.2021.1917622>
- 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*, 14(4), 2362. <https://doi.org/10.3390/su14042362>

Conflicto de intereses / Competing interests:

La autora no incurre en conflictos de intereses.

Rol de los autores / Authors Roles:

FMVO: Conceptualización, investigación, escritura-preparación del borrador original, redacción-revisión y edición.

Fuentes de financiamiento / Funding:

Esta investigación se realizó con el financiamiento de la autora.

Aspectos éticos / legales; Ethics / legals:

La autora declara no haber violado u omitido normas éticas o legales al realizar la investigación.

