



The Influence of Young Teachers' and Professional Teachers' Learning Skills on Student Learning Outcomes at SDN 33 Bangai, South Labuhanbatu, Indonesia

SYAFNAN*, Juli AZMI, Rika Andriani RITONGA

^aUniversitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidimpuan, Padangsidimpuan, Indonesia

*Corresponding author: syafnan@uinsyahada.ac.id

Abstract

The aim of this study is to analyze the influence of teaching young teachers and professional teachers results from studying students at SD Negeri 33 Bangai, Labuhanbatu, Indonesia. Using a quantitative comparative approach with an ex post facto design, data was collected through academic tests, observation of teaching skills, and documentation of student marks. The sample consists of two classes, each taught by a teacher with a different background and experience. Analysis results show that despite the average teaching skills of young teachers and professional teachers being similar, there are significant differences in aspects of its implementation. Young teachers are superior in the use of digital learning media and building interaction, while professional teachers show superiority in class management and delivery of systematic material. Average value of student classes taught by professional teachers The average value of student classes taught by professional teachers is slightly higher and demonstrates greater consistency. This research concludes that the second teacher group contributes positively to results learned, with different characteristic strengths. Collaboration and intergenerational teacher support are recommended as strategies for optimizing quality learning at school-based

Keywords: skills teaching , young teacher, professional teacher , results study , school base

Pengaruh Skill Pembelajaran Guru Muda Dan Guru Profesional Terhadap Hasil Belajar Siswa di SD Negeri 33 Bangai, Labuhanbatu Selatan, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keterampilan mengajar guru muda dan guru profesional terhadap hasil belajar siswa di SD Negeri 33 Bangai. Menggunakan pendekatan kuantitatif komparatif dengan desain *ex post facto*, data dikumpulkan melalui tes akademik, observasi keterampilan mengajar, dan dokumentasi nilai siswa. Sampel terdiri dari dua kelas yang masing-masing diajar oleh guru dengan latar belakang pengalaman berbeda. Hasil analisis menunjukkan bahwa meskipun rata-rata keterampilan mengajar guru muda dan guru profesional serupa, terdapat perbedaan signifikan dalam aspek penerapannya.

Guru muda unggul dalam penggunaan media pembelajaran digital dan membangun interaksi, sementara guru profesional menunjukkan keunggulan dalam pengelolaan kelas dan penyampaian materi yang sistematis. Rata-rata nilai siswa kelas yang diajar guru profesional sedikit lebih tinggi dan konsisten. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kedua kelompok guru berkontribusi positif terhadap hasil belajar, dengan karakteristik kekuatan yang berbeda. Kolaborasi antargenerasi guru disarankan sebagai strategi untuk mengoptimalkan mutu pembelajaran di sekolah dasar.

Kata Kunci: keterampilan mengajar, guru muda, guru profesional, hasil belajar, sekolah dasar

Ucapan Terima Kasih:

Terimakasih kepada seluruh pihak yang telah berpartisipasi membantu dalam proses hingga selesai penelitian ini.

Untuk kutipan:

Syafnan, Azmi, J., Ritonga, R. A. (2025). Pengaruh Skill Pembelajaran Guru Muda Dan Guru Profesional Terhadap Hasil Belajar Siswa di SD Negeri 33 Bangai, Labuhanbatu Selatan, Indonesia. *Journal of Digital Learning and Distance Education*. 4(1), 1452-1459. <https://doi.org/10.56778/jdlde.v4i1.527>.

Pendahuluan

Pendidikan dasar memiliki peran strategis sebagai fondasi dalam mencetak generasi unggul di masa depan. Di tingkat sekolah dasar, kualitas proses pembelajaran sangat dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki oleh guru, termasuk keterampilan pedagogis, komunikasi, manajemen kelas, serta kemampuan dalam merancang dan menerapkan strategi pembelajaran yang efektif (Siregar et al., 2024; Rincon-Flores et al., 2024). Salah satu aspek penting dalam hal ini adalah keterampilan mengajar (teaching skills) yang dimiliki oleh para pendidik, baik yang masih dalam tahap awal karier (guru muda) maupun yang telah berstatus sebagai guru profesional, karena hal ini berkontribusi langsung terhadap capaian belajar siswa (Putra, 2024). Guru memegang peranan kunci sebagai fasilitator dalam proses pembelajaran. Namun, realitas di Indonesia menunjukkan bahwa tantangan dalam peningkatan kompetensi guru masih cukup besar (Deroncele-Acosta & Ellis, 2024). Masih banyak guru pemula yang telah mengikuti Pendidikan Profesi Guru (PPG) belum memperlihatkan peningkatan signifikan dalam efektivitas mengajarnya. Fakta ini mencerminkan adanya ketimpangan antara pelatihan formal yang diterima dan keterampilan praktis yang diterapkan di ruang kelas (Arifa & Prayitno, 2019; Ventista & Brown, 2023; Helyer, 2015).

Lebih lanjut, perbedaan karakteristik antara guru muda dan guru profesional menimbulkan tantangan tersendiri. Guru muda umumnya memiliki antusiasme tinggi dan cenderung lebih terbuka terhadap inovasi pembelajaran berbasis teknologi. Namun, keterbatasan pengalaman dalam manajemen kelas serta menghadapi dinamika psikologis siswa sering menjadi hambatan. Sebaliknya, guru profesional biasanya memiliki pengalaman dan kematangan emosional yang kuat dalam menyikapi situasi pembelajaran, tetapi kerap mengalami kesulitan dalam mengadopsi pendekatan dan perangkat teknologi terbaru dalam proses belajar-mengajar (Rindaningsih & Fahyuni, 2023; Mhlongo et al., 2023). Perbedaan ini mendorong perlunya kajian mendalam mengenai sejauh mana masing-masing kelompok guru memberikan kontribusi terhadap hasil belajar peserta didik. Kondisi ini juga tampak di SD Negeri 33 Bangai, di mana terdapat

perbedaan kualitas pembelajaran berdasarkan siapa yang mengajar. Hingga saat ini, belum tersedia kajian empiris yang secara spesifik membandingkan dampak keterampilan mengajar guru muda dan guru profesional terhadap capaian akademik siswa. Hal ini menjadi celah penting yang layak untuk diteliti lebih lanjut. Berangkat dari latar belakang tersebut, artikel ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh keterampilan mengajar yang dimiliki oleh guru muda dan guru profesional terhadap hasil belajar siswa di SD Negeri 33 Bangai. Diharapkan bahwa kajian ini dapat memberikan kontribusi ilmiah dalam memperkaya pemahaman tentang profesionalisme guru di lingkungan sekolah dasar serta menghasilkan rekomendasi praktis yang berguna bagi kepala sekolah dan pembuat kebijakan pendidikan dalam merancang pelatihan yang tepat sesuai karakteristik guru yang beragam.

Metodologi

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif komparatif, yang bertujuan untuk membandingkan pengaruh keterampilan mengajar dari dua kelompok guru, yaitu guru pemula dan guru berpengalaman terhadap capaian akademik siswa. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengukuran variabel secara numerik dan analisis data secara statistik untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan (Pilcher & Cortazzi, 2024). Penelitian ini termasuk dalam kategori eks-post facto, di mana peneliti tidak melakukan intervensi langsung terhadap variabel bebas (keterampilan mengajar guru), melainkan menelusuri pengaruhnya terhadap variabel terikat (hasil belajar siswa) berdasarkan data yang telah ada. Tujuan utamanya adalah mengetahui sejauh mana perbedaan hasil belajar siswa yang dibimbing oleh guru muda dibandingkan dengan siswa yang dibimbing oleh guru profesional. Populasi target dalam penelitian ini mencakup seluruh siswa kelas IV dan V di SD Negeri 33 Bangai. Pengambilan sampel dilakukan dengan purposive sampling, yakni pemilihan kelas secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu. Dua kelas dipilih sebagai sampel, masing-masing diasuh oleh guru dengan perbedaan signifikan dalam usia dan lama pengalaman mengajar: guru muda (<5 tahun mengajar) dan guru profesional (>10 tahun pengalaman). Selain pengalaman, aspek seperti latar belakang pendidikan dan kepemilikan sertifikasi pendidik turut dijadikan pertimbangan dalam seleksi guru. Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa instrumen utama:

1. Tes akademik: Digunakan untuk menilai prestasi belajar siswa pada mata pelajaran yang ditentukan. Soal disusun mengacu pada indikator dalam Kurikulum Merdeka dan telah divalidasi oleh pakar di bidang pendidikan dasar.
2. Observasi keterampilan mengajar: Menggunakan lembar observasi sistematis yang mencakup indikator seperti kemampuan menjelaskan materi, penggunaan metode dan media yang bervariasi, interaksi pedagogis, dan pengelolaan kelas.

Sebagai pelengkap, digunakan pula data dokumentasi nilai rapor guna memperkuat hasil analisis utama. Data hasil tes dianalisis menggunakan uji-t dua sampel independen untuk mengidentifikasi apakah terdapat perbedaan yang bermakna secara statistik antara dua kelompok siswa. Uji prasyarat seperti uji normalitas dan homogenitas dilakukan terlebih dahulu untuk memastikan data memenuhi syarat analisis parametrik. Interpretasi dilakukan dengan mengacu pada nilai signifikansi (p-value) serta ukuran efek (effect size) untuk menilai besarnya pengaruh. Sementara itu, data observasi dianalisis secara kuantitatif deskriptif untuk menguraikan perbedaan dalam keterampilan mengajar antara guru muda dan guru profesional. Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat menghasilkan temuan yang kredibel, objektif, dan relevan, serta memberikan kontribusi nyata terhadap upaya peningkatan mutu guru di jenjang sekolah dasar.

Hasil dan Diskusi

Wawancara mendalam dilakukan terhadap dua guru sebagai subjek utama: seorang guru muda yang mengajar kelas IV dan seorang guru profesional yang mengampu kelas V. Dari proses wawancara tersebut, teridentifikasi adanya perbedaan pendekatan dalam praktik pembelajaran sehari-hari. Guru muda menunjukkan kecenderungan yang kuat dalam mengadopsi teknologi digital. Ia rutin menggunakan aplikasi kuis interaktif seperti *Kahoot*, *Quizizz*, dan media pembelajaran berbasis video untuk menumbuhkan partisipasi aktif siswa. Ia mengungkapkan bahwa integrasi teknologi dalam pembelajaran dianggap efektif untuk menarik perhatian siswa dan menyesuaikan diri dengan gaya belajar generasi Z yang lebih visual dan kinestetik. Hal ini sejalan dengan temuan yang menyatakan bahwa guru abad 21 dituntut untuk memiliki kemampuan dalam memanfaatkan teknologi digital guna mendukung proses belajar mengajar (El-Sabagh, 2021). Sementara itu, guru profesional cenderung mengandalkan metode-metode konvensional seperti ceramah, tanya jawab, dan evaluasi tertulis. Menurutnya, pendekatan tersebut telah terbukti efektif selama bertahun-tahun dan lebih dapat mengukur aspek kognitif siswa secara menyeluruh. Meskipun kurang interaktif, ia menekankan pentingnya struktur, disiplin, dan kesinambungan dalam pembelajaran. Pendekatan ini mencerminkan stabilitas dan kedalaman pengalaman, sebagaimana disebutkan oleh (Murniasih & Epong, 2022) bahwa pengalaman panjang mengajar membentuk intuisi pedagogik yang sulit digantikan oleh pelatihan semata. Dari wawancara ini, terlihat bahwa perbedaan paradigma dan gaya mengajar antara guru muda dan guru profesional menciptakan pendekatan yang saling melengkapi dalam praktik pendidikan. Guru muda menonjol dalam adaptasi inovatif, sementara guru profesional unggul dalam kestabilan dan ketegasan manajerial. Hasil observasi terhadap proses pembelajaran yang dilakukan oleh kedua guru menunjukkan variasi dalam performa keterampilan mengajar, yang diukur melalui lima indikator utama.

Tabel 1. berikut menyajikan skor observasi masing-masing guru:

Aspek Keterampilan	Guru Muda (Kelas IV)	Guru Profesional (Kelas V)
Penjelasan Materi	4	5
Penggunaan Media	5	3
Pengelolaan Kelas	3	5
Variasi Metode	4	4
Interaksi dengan Siswa	5	4
Rata-rata Keterampilan	4.2	4.2

Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun kedua guru memiliki nilai rata-rata keterampilan yang sama (4.2), terdapat perbedaan karakteristik dalam implementasinya:

- Guru muda sangat menonjol dalam aspek penggunaan media dan interaksi dengan siswa. Ini menggambarkan pendekatan yang lebih komunikatif, eksploratif, dan fleksibel dalam pembelajaran.
- Guru profesional unggul dalam aspek pengelolaan kelas dan penjelasan materi, yang mencerminkan pendekatan yang sistematis dan terstruktur serta didukung pengalaman dalam membangun atmosfer belajar yang kondusif.

Temuan ini sejalan dengan pendapat (Marhamah et al., 2024); (De Jong et al., 2023); (Serdyukov, 2017), bahwa keberhasilan pembelajaran tidak hanya bergantung pada satu dimensi keterampilan guru, melainkan pada kombinasi antara pendekatan inovatif dan kontrol manajerial yang efektif.

Untuk mengetahui pengaruh keterampilan guru terhadap capaian akademik siswa, dilakukan analisis terhadap nilai hasil belajar siswa di masing-masing kelas.

Tabel 2. berikut menyajikan perbandingan data hasil belajar:

Kelas	Jumlah Siswa	Rata-rata Nilai	SD (Standar Deviasi)	Nilai Maksimum	Nilai Minimum
IV	10	77.23	3.61	82.9	72.7
V	10	78.84	3.03	83.3	74.3

Meskipun perbedaan rata-rata nilai antara kedua kelas relatif kecil (selisih 1.61 poin), terdapat temuan menarik terkait persebaran nilai. Kelas V yang diajar oleh guru profesional menunjukkan standar deviasi lebih rendah, yang menandakan konsistensi dan kestabilan capaian siswa. Hal ini memperkuat dugaan bahwa pengalaman guru berpengaruh dalam menciptakan pembelajaran yang lebih merata dan terkontrol (Darling-Hammond et al., 2020); (Brandmiller et al., 2024).

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan analisis data hasil belajar, dapat ditarik beberapa kesimpulan penting:

- Keterampilan pembelajaran guru berperan penting dalam memengaruhi hasil belajar siswa. Namun, pengaruh tersebut tidak bergantung semata pada pengalaman mengajar, melainkan pada kecocokan pendekatan yang digunakan dengan kebutuhan siswa.
- Guru muda, dengan pendekatan berbasis teknologi dan komunikasi yang lebih cair, tampak lebih mampu membangun hubungan yang menyenangkan dengan siswa serta menciptakan pembelajaran yang partisipatif.
- Guru profesional memberikan stabilitas dalam proses pembelajaran, menekankan struktur, pengelolaan kelas yang baik, dan kedalaman materi, yang berdampak pada kestabilan hasil belajar siswa.
- Kombinasi pendekatan dari kedua tipe guru ini menawarkan potensi besar jika dikembangkan melalui program kolaboratif antar generasi guru, misalnya dalam bentuk mentoring, co-teaching, atau pelatihan berbasis pengalaman dan inovasi.

Temuan ini menegaskan pentingnya strategi peningkatan mutu pendidikan yang tidak hanya berfokus pada peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga pada penguatan budaya kolaboratif antar pendidik dengan latar belakang yang beragam (Jannah et al., 2022; Zamiri & Esmaeili, 2024; Ika Sari et al., 2024).

Kesimpulan

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa keterampilan mengajar guru memiliki peran yang sangat penting dan berpengaruh secara signifikan terhadap hasil belajar siswa di tingkat sekolah dasar. Baik guru muda maupun guru profesional menunjukkan kontribusi positif, meskipun dengan pendekatan dan karakteristik pengajaran yang berbeda. Secara umum, rata-rata keterampilan mengajar keduanya berada pada tingkat yang relatif sebanding, namun perbedaan

terletak pada gaya implementasi strategi pembelajaran di dalam kelas. Guru muda cenderung menunjukkan keunggulan dalam hal pemanfaatan teknologi pembelajaran, fleksibilitas dalam metode penyampaian, serta kedekatan emosional yang lebih tinggi dengan siswa. Mereka lebih adaptif terhadap perubahan, cepat dalam merespons kebutuhan individual peserta didik, dan mampu menciptakan suasana pembelajaran yang interaktif serta sesuai dengan karakteristik generasi digital. Hal ini berdampak pada meningkatnya keterlibatan siswa dalam proses belajar dan pada beberapa aspek tertentu dapat mendorong kreativitas serta pemahaman yang lebih mendalam. Di sisi lain, guru profesional, yang telah memiliki pengalaman bertahun-tahun dalam dunia pendidikan, menunjukkan keunggulan dalam aspek pengelolaan kelas, penyampaian materi yang sistematis, serta kemampuan membangun struktur pembelajaran yang stabil dan terorganisir. Kematangan pedagogis yang dimiliki oleh guru profesional turut mendukung pencapaian hasil belajar yang lebih konsisten, terutama dalam penguasaan materi inti dan pencapaian target kurikulum secara menyeluruh. Perbedaan kekuatan antara kedua kelompok guru ini menghasilkan variasi dalam hasil belajar siswa. Meskipun guru muda mampu memfasilitasi pembelajaran yang inovatif dan responsif, guru profesional tetap menunjukkan kecenderungan untuk menghasilkan capaian akademik yang lebih stabil dan terukur. Temuan ini mengindikasikan bahwa kualitas pembelajaran tidak hanya bergantung pada satu dimensi kompetensi guru, melainkan pada sinergi antara inovasi pedagogis dan pengalaman mengajar. Dengan demikian, kolaborasi antargenerasi guru menjadi suatu kebutuhan strategis dalam konteks pengembangan profesional berkelanjutan. Perpaduan antara semangat inovasi yang dibawa oleh guru muda dan kebijaksanaan serta kedalaman pengalaman guru profesional dapat menciptakan praktik pembelajaran yang lebih holistik, efektif, dan relevan dengan tuntutan pendidikan abad ke-21. Upaya institusional untuk memfasilitasi kolaborasi lintas generasi ini sangat penting untuk mendorong peningkatan mutu pendidikan yang berkelanjutan dan adaptif terhadap perubahan zaman.

Konflik kepentingan

Penulis menegaskan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan.

Referensi

- Arifa, F. N., & Prayitno, U. S. (2019). Peningkatan Kualitas Pendidikan: Program Pendidikan Profesi Guru Prajabatan dalam Pemenuhan Kebutuhan Guru Profesional di Indonesia. *Aspirasi: Jurnal Masalah-Masalah Sosial*, 10(1), 1–17. <https://doi.org/10.46807/aspirasi.v10i1.1229>
- Brandmiller, C., Schnitzler, K., & Dumont, H. (2024). Teacher perceptions of student motivation and engagement: Longitudinal associations with student outcomes. *European Journal of Psychology of Education*, 39(2), 1397–1420. <https://doi.org/10.1007/s10212-023-00741-1>
- Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., & Osher, D. (2020). Implications for educational practice of the science of learning and development. *Applied Developmental Science*, 24(2), 97–140. <https://doi.org/10.1080/10888691.2018.1537791>
- De Jong, T., Lazonder, A. W., Chinn, C. A., Fischer, F., Gobert, J., Hmelo-Silver, C. E., Koedinger, K. R., Krajcik, J. S., Kyza, E. A., Linn, M. C., Pedaste, M., Scheiter, K., & Zacharia, Z. C. (2023). Let's talk evidence – The case for combining inquiry-based and direct instruction. *Educational Research Review*, 39, 100536. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2023.100536>
- Deroncele-Acosta, A., & Ellis, A. (2024). Overcoming Challenges and Promoting Positive Education in Inclusive Schools: A Multi-Country Study. *Education Sciences*, 14(11), 1169. <https://doi.org/10.3390/educsci14111169>

- El-Sabagh, H. A. (2021). Adaptive e-learning environment based on learning styles and its impact on development students' engagement. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 18(1), 53. <https://doi.org/10.1186/s41239-021-00289-4>
- Helyer, R. (2015). Learning through reflection: The critical role of reflection in work-based learning (WBL). *Journal of Work-Applied Management*, 7(1), 15–27. <https://doi.org/10.1108/JWAM-10-2015-003>
- Ika Sari, G., Winasis, S., Pratiwi, I., Wildan Nuryanto, U., & Basrowi. (2024). Strengthening digital literacy in Indonesia: Collaboration, innovation, and sustainability education. *Social Sciences & Humanities Open*, 10, 101100. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101100>
- Jannah, N., Prasetyo, I., & Indrawati, M. (2022). UPAYA PENINGKATAN KOMPETENSI GURU DI ERA ZONASI PENDIDIKAN (STUDI KASUS Di SMPN 26 SURABAYA). *Jurnal Manajerial Bisnis*, 5(3), 182–192. <https://doi.org/10.37504/jmb.v5i3.460>
- Marhamah, M., Kesumawati, N., Rohana, R., Lusiana, L., Fitri Puspa Sari, E., Meilani, D., & Emiliandri, F. (2024). Pelatihan Perancangan Pembelajaran Inovatif Abad 21 Guru SMA Negeri 16 Palembang. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Nusantara*, 5(1), 1153–1160. <https://doi.org/10.55338/jpkmn.v5i1.2829>
- Mhlongo, S., Mbatha, K., Ramatsetse, B., & Dlamini, R. (2023). Challenges, opportunities, and prospects of adopting and using smart digital technologies in learning environments: An iterative review. *Heliyon*, 9(6), e16348. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16348>
- Murniasih, N. N., & Epong, P. G. (2022). Korelasi Minat Menjadi Guru Dan Nilai Praktik Pengalaman Lapangan (PPL) Terhadap Kesiapan Mengajar Mahasiswa Calon Guru Program Studi Pendidikan *Arthaniti Studies*, 3(1), 13–19. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6395492>
- Pilcher, N., & Cortazzi, M. (2024). “Qualitative” and “quantitative” methods and approaches across subject fields: Implications for research values, assumptions, and practices. *Quality & Quantity*, 58(3), 2357–2387. <https://doi.org/10.1007/s11135-023-01734-4>
- Putra, L. (2024). *Etika dan Profesi Kependidikan*. 1–23. <https://doi.org/10.62083/0q293v02>
- Rincon-Flores, E. G., Castano, L., Guerrero Solis, S. L., Olmos Lopez, O., Rodríguez Hernández, C. F., Castillo Lara, L. A., & Aldape Valdés, L. P. (2024). Improving the learning-teaching process through adaptive learning strategy. *Smart Learning Environments*, 11(1), 27. <https://doi.org/10.1186/s40561-024-00314-9>
- Rindaningsih, I., & Fahyuni, E. F. (2023). Buku Ajar Profesi Keguruan. In *Buku Ajar Profesi Keguruan*. <https://doi.org/10.21070/2022/978-623-464-051-9>
- Serdyukov, P. (2017). Innovation in education: What works, what doesn't, and what to do about it? *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*, 10(1), 4–33. <https://doi.org/10.1108/JRIT-10-2016-0007>
- Siregar, V. V., Rajab, Hermansyah, Eva Ardinal, Rully Hidayatullah, & Nurkhaerat Alimudin. (2024). Analyzing the Influence of Digital Literacy and Pedagogical Knowledge on TPACK in Elementary School Teachers. *Jurnal Ilmiah Sekolah Dasar*, 8(3), 476–486. <https://doi.org/10.23887/jisd.v8i3.53414>
- Ventista, O. M., & Brown, C. (2023). Teachers' professional learning and its impact on students' learning outcomes: Findings from a systematic review. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100565. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100565>
- Zamiri, M., & Esmaeili, A. (2024). Strategies, Methods, and Supports for Developing Skills within Learning Communities: A Systematic Review of the Literature. *Administrative Sciences*, 14(9), 231. <https://doi.org/10.3390/admsci14090231>