

COMUNIDADES DE APRENDIZAGEM PROFISSIONAL EM COMITÊS DE GESTÃO ESCOLAR: EXAMINANDO A VISÃO COMPARTILHADA E A LIDERANÇA COLETIVA EM ESCOLAS DE ENSINO FUNDAMENTAL

COMUNIDADES PROFESIONALES DE APRENDIZAJE EN COMITÉS DE GESTIÓN ESCOLAR: EXAMINANDO LA VISIÓN COMPARTIDA Y EL LIDERAZGO COLECTIVO EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS

PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITIES IN SCHOOL MANAGEMENT COMMITTEES: EXAMINING SHARED VISION AND COLLECTIVE LEADERSHIP IN PRIMARY SCHOOLS

id

Mamie Suhana binti MOHD NOOR¹

e-mail: mamiesuhana@gmail.com

id

Hailan SALAMUN²

e-mail: hailan@umt.edu.my

id

Asyraf Ab RAHMAN³

e-mail: asyraf@umt.edu.my

id

Firdaus Khairi ABDUL KADIR⁴

e-mail: firdauskhairi@umt.edu.my

id

Hamdan bin AZIZ⁵

e-mail: hamdan.aziz@umt.edu.my

id

Ismar Liza Mahani ISMAIL⁶

e-mail: ismarhani@umt.edu.my

Como referenciar este artigo:

Mohd Noor, M. S. b., Salamun, H., Rahman, A. A., Abdul Kadir, F. K., Aziz, H. b., & Ismail, I. L. M. (2026). Comunidades de aprendizagem profissional em comitês de gestão escolar: examinando a visão compartilhada e a liderança coletiva em escolas de ensino fundamental. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 30(esp1), e026023. <https://doi.org/10.22633/rpge.v30iesp1.20927>



| Submetido em: 06/01/2026

| Revisões requeridas em: 17/02/2026

| Aprovado em: 15/03/2026

| Publicado em: 30/03/2026

Editor: Prof. Dr. Sebastião de Souza Lemes

Editor Adjunto Executivo: Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

¹ Universidade da Malásia, Malásia. Estudante de doutorado, Centro de Educação Fundamental e Continuada. Terengganu.

² Universidade da Malásia Terengganu, Malásia. Professor Associado, Centro de Educação Fundamental e Continuada.

³ Universidade da Malásia Terengganu, Malásia. Centro de Educação Fundamental e Continuada.

⁴ Universidade da Malásia Terengganu, Malásia. Doutorado. Professor Sênior, Centro de Educação Fundamental e Continuada.

⁵ Universidade da Malásia Terengganu, Malásia. Professor Doutor, Professor Sênior, Centro de Educação Fundamental e Continuada.

⁶ Universidade da Malásia Terengganu, Malásia. Centro de Educação Fundamental e Continuada.

RESUMO: Em um cenário educacional cada vez mais complexo e orientado pela responsabilização, espera-se que as escolas funcionem como organizações de aprendizagem adaptativas, capazes de desenvolver a capacidade de liderança coletiva. Embora as Comunidades Profissionais de Aprendizagem (CPAs) sejam amplamente reconhecidas como mecanismos de desenvolvimento profissional, pouca atenção tem sido dada aos Comitês de Gestão Escolar (CGEs) como agentes de aprendizagem organizacional. Este estudo examina a implementação de práticas de CPAs nos CGEs de escolas primárias, com foco na visão compartilhada e na liderança coletiva. Foi adotado um desenho de métodos mistos sequencial explicativo, integrando dados de questionários e entrevistas semiestruturadas. Os resultados indicam altos níveis de visão compartilhada e níveis moderados a altos de liderança coletiva, com as práticas operacionais superando a reflexão estratégica. Os achados qualitativos mostram que a visão compartilhada alinha significados e orienta ações, enquanto a liderança coletiva fortalece a responsabilização, a confiança e a colaboração. As CPAs contribuem para a aprendizagem organizacional quando implementadas de forma significativa no nível da gestão. O estudo destaca a importância de institucionalizar as práticas de CPAs para aprimorar a eficácia escolar nas escolas primárias da Malásia.

PALAVRAS-CHAVE: Comunidades Profissionais de Aprendizagem. Comitês de Gestão Escolar. Visão compartilhada. Liderança coletiva. Aprendizagem organizacional.

RESUMEN: En un entorno educativo cada vez más complejo y orientado a la rendición de cuentas, se espera que las escuelas funcionen como organizaciones de aprendizaje adaptativas, capaces de desarrollar la capacidad de liderazgo colectivo. Aunque las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) son ampliamente reconocidas como mecanismos de desarrollo profesional, se ha prestado poca atención a los Comités de Gestión Escolar (CGE) como agentes de aprendizaje organizacional. Este estudio examina la implementación de prácticas de CPA en los CGE de escuelas primarias, centrándose en la visión compartida y el liderazgo colectivo. Se empleó un diseño de métodos mixtos secuencial explicativo, integrando datos de encuestas y entrevistas semiestructuradas. Los resultados indican altos niveles de visión compartida y niveles moderados a altos de liderazgo colectivo, con las prácticas operativas superando la reflexión estratégica. Los hallazgos cualitativos muestran que la visión compartida alinea significados y orienta la acción, mientras que el liderazgo colectivo fortalece la rendición de cuentas, la confianza y la colaboración. Las CPA contribuyen al aprendizaje organizacional cuando se implementan de manera significativa a nivel de gestión. El estudio destaca la importancia de institucionalizar las prácticas de CPA para mejorar la eficacia escolar en las escuelas primarias de Malasia.

PALABRAS CLAVE: Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Comitês de Gestión Escolar. Visión compartida. Liderazgo colectivo. Aprendizaje organizacional.

ABSTRACT: In an increasingly complex and accountability-driven educational landscape, schools are expected to function as adaptive learning organizations that build collective leadership capacity. While Professional Learning Communities (PLCs) are widely recognized as mechanisms for professional development, limited attention has been given to School Management Committees (SMCs) as agents of organizational learning. This study examines the enactment of PLC practices within primary school SMCs, focusing on shared vision and collective leadership. An explanatory sequential mixed-methods design was employed, integrating survey and semi-structured interview data. Findings indicate high levels of shared vision and moderate-to-high levels of collective leadership, with operational practices

outweighing strategic reflection. Qualitative results show that shared vision aligns meaning and guides action, while collective leadership strengthens accountability, trust, and collaboration. PLCs contribute to organizational learning when enacted meaningfully at the management level. The study highlights the importance of institutionalizing PLC practices to enhance school effectiveness in Malaysian primary schools.

KEYWORDS: *Professional Learning Communities. School Management Committees. Shared vision. Collective leadership. Organizational learning.*

INTRODUÇÃO

Num cenário educacional global cada vez mais complexo, incerto e orientado para a responsabilização, espera-se que as escolas funcionem não apenas como instituições administrativas, mas como organizações de aprendizagem adaptativa capazes de melhoria contínua. As reformas educacionais contemporâneas enfatizam que a eficácia das escolas não depende mais exclusivamente da liderança individual ou da eficiência gerencial, mas da capacidade coletiva das equipes de liderança de se engajarem em aprendizagem compartilhada, construção de significado e ação coordenada (Hargreaves & O'Connor, 2018; Leithwood et al., 2020; OCDE, 2020). Nesse contexto, a aprendizagem organizacional tornou-se uma preocupação central na política educacional e na pesquisa em gestão escolar.

As CPAs têm sido amplamente promovidas como um mecanismo estratégico para fomentar o desenvolvimento profissional e aprimorar a eficácia escolar (DuFour & Eaker, 1998; Stoll et al., 2006; Vescio et al., 2008). No entanto, grande parte da literatura existente conceitua as CPAs principalmente como estruturas de colaboração pedagógica entre professores, com foco predominante nas práticas em sala de aula e na melhoria do ensino. Essa interpretação predominante tem limitado a compreensão das CPAs como um processo de aprendizagem organizacional mais amplo e resultado em pouca atenção empírica aos grupos de liderança estratégica dentro das escolas, particularmente os CGEs, como agentes ativos de aprendizagem e liderança coletivas (Hallinger & Heck, 2010; Harris, 2020).

No contexto da Malásia, a pesquisa sobre a implementação de CPAs reflete um padrão semelhante. Estudos empíricos têm se concentrado principalmente nas práticas profissionais dos professores, nas culturas de ensino colaborativo e nos resultados instrucionais, enquanto o papel da gestão escolar e das estruturas de liderança na sustentação das CPAs permanece pouco explorado (Zuraidah Abdullah & Rahimah Haji Ahmad, 2017; Sujariah Jano et al., 2021). Essa lacuna persiste apesar das políticas nacionais de educação, incluindo o Plano Diretor de Educação da Malásia 2013–2025, que enfatizam explicitamente a liderança distribuída, a visão compartilhada e a aprendizagem organizacional como fatores-chave para a melhoria escolar (Ministério da Educação da Malásia, 2013; 2020b). Consequentemente, ainda há uma compreensão empírica insuficiente de como os princípios das CPAs são operacionalizados no nível da gestão escolar estratégica.

Essa falta de clareza conceitual e empírica levanta questões críticas sobre a implementação de CPAs nas estruturas de gestão escolar, particularmente em relação ao compartilhamento de visão como um processo de construção coletiva de sentido e à liderança

coletiva como um mecanismo para responsabilidade e aprendizagem compartilhadas. Sem uma análise mais aprofundada de como essas dimensões interagem no nível de gestão, a implementação de CPAs corre o risco de permanecer simbólica ou processual, em vez de contribuir de forma significativa para a transformação da liderança e a aprendizagem organizacional sustentável (Senge, 2006; Hargreaves & Fullan, 2012).

Neste contexto, este artigo examina como as práticas das CPAs são implementadas nos CGEs das escolas de ensino fundamental, com foco específico no papel do compartilhamento de visão e da liderança coletiva na formação de processos de aprendizagem organizacional. Utilizando uma metodologia mista de pesquisa, o estudo integra dados quantitativos e qualitativos para explorar como essas dimensões funcionam como mecanismos interconectados de aprendizagem de liderança no nível da gestão escolar. Ao posicionar os CGEs como a principal unidade de análise, este estudo amplia a literatura existente sobre CPAs para além da sala de aula e contribui para discussões internacionais sobre liderança coletiva, aprendizagem organizacional e gestão escolar no contexto da educação fundamental.

REVISÃO DA LITERATURA E QUADRO CONCEITUAL

Comunidades de aprendizagem profissional no contexto da gestão escolar

O conceito de CPAs está enraizado na teoria da aprendizagem organizacional, que enfatiza a construção coletiva do conhecimento, a reflexão contínua e a aprendizagem incorporada na prática organizacional autêntica (Senge, 2006; Garvin et al., 2008). Em contextos educacionais, as CPAs são comumente definidas como formas estruturadas de colaboração profissional nas quais os membros da escola compartilham visão, responsabilidade e prestação de contas pela melhoria contínua da qualidade educacional (DuFour & Eaker, 1998; Stoll et al., 2006; Vescio et al., 2008). Apesar dessa ampla base teórica, a literatura empírica tem predominantemente conceituado as CPAs como mecanismos de colaboração pedagógica entre professores, limitando, assim, seu potencial como instrumentos de aprendizagem organizacional no nível da liderança estratégica.

Do ponto de vista da gestão escolar, as CPAs podem ser mais bem compreendidas como mecanismos de aprendizagem organizacional que operam entre as equipes de liderança, particularmente os CGEs. Nesse nível, a aprendizagem organizacional vai além da melhoria do ensino, incluindo a tomada de decisões coletivas, o alinhamento de prioridades estratégicas, a avaliação de programas e a avaliação reflexiva das políticas escolares. Essa perspectiva está

alinhada com pesquisas que enfatizam que a capacidade de adaptação das escolas depende da habilidade da liderança em cultivar a aprendizagem coletiva e sustentar a capacidade organizacional ao longo do tempo (Hargreaves & O'Connor, 2018; Leithwood et al., 2020; Harris, 2020).

No contexto da Malásia, estudos relacionados às CPAs revelam uma forte ênfase nas práticas de sala de aula dos professores e na pedagogia colaborativa, enquanto a atenção empírica aos processos de gestão e liderança escolar permanece limitada (Zuraidah Abdullah & Rahimah Haji Ahmad, 2017; Sujariah Jano et al., 2021). Essa lacuna persiste apesar de iniciativas políticas como o Plano Diretor de Educação da Malásia 2013-2025, que posiciona explicitamente a gestão escolar como um fator central de aprendizagem organizacional e melhoria sistêmica (Ministério da Educação da Malásia, 2013; 2020b). Consequentemente, o funcionamento das CPAs como processos de aprendizagem organizacional dentro das estruturas estratégicas de gestão escolar permanece insuficientemente teorizado e examinado empiricamente.

Recontextualizar as CPAs no âmbito da gestão escolar exigem uma mudança correspondente nos paradigmas de liderança, passando de modelos hierárquicos e centrados no indivíduo para uma liderança coletiva fundamentada na colaboração, confiança e responsabilidade compartilhada. Dentro dessa estrutura, a liderança é entendida não como domínio exclusivo de líderes formais, mas como um processo distribuído por meio do qual a influência e a expertise são mobilizadas entre os membros da gestão para apoiar a aprendizagem recíproca e a tomada de decisões informadas. Evidências empíricas sugerem que tais arranjos de liderança coletiva aprimoram a capacidade das escolas para a aprendizagem organizacional e o aprimoramento estratégico (Hallinger & Heck, 2010; Spillane, 2012).

Sob essa perspectiva, os CGEs funcionam não apenas como órgãos administrativos, mas como comunidades de aprendizagem profissional reflexivas, orientadas para o aprimoramento organizacional. A eficácia das CPAs no nível gerencial depende, em grande medida, da medida em que o compartilhamento de visão e a liderança coletiva são vivenciados como práticas reais, e não apenas como estruturas formais. Sem um engajamento substancial e uma responsabilidade compartilhada, as CPAs correm o risco de se tornarem rituais processuais que atendem às expectativas das políticas, mas não conseguem gerar aprendizado e transformação organizacional significativos.

COMPARTILHAMENTO DE VISÃO COMO FUNDAMENTO DA LIDERANÇA COLETIVA

A partilha de uma visão constitui um elemento central no desenvolvimento da liderança coletiva e da aprendizagem organizacional nas escolas. No âmbito das CPAs, uma visão partilhada funciona não apenas como uma declaração de aspiração, mas como um mecanismo para alinhar significados, orientar a ação coletiva e moldar a tomada de decisões estratégicas entre os líderes escolares. Quando partilhada de forma substancial, a visão permite que os membros dos **Comites de Gestão Escolar (CGEs)** desenvolvam uma compreensão comum dos propósitos, prioridades e valores organizacionais, que influenciam tanto a interpretação das políticas como a prática operacional (Senge, 2006; Garvin et al., 2008; Hargreaves & O'Connor, 2018).

De uma perspectiva de liderança coletiva, uma visão compartilhada funciona como um mecanismo integrador que coordena diversas funções, conhecimentos e responsabilidades dentro da organização. Em vez de depender do controle hierárquico, uma visão endossada coletivamente fornece uma referência normativa que orienta a ação por meio de entendimento compartilhado e compromisso mútuo. Nesse sentido, o compartilhamento da visão apoia a construção coletiva de sentido, permitindo que os membros da gestão interpretem desafios, avaliem prioridades concorrentes e respondam de forma coerente às complexas demandas organizacionais (Leithwood et al., 2020; Weick et al., 2005).

A literatura adverte, contudo, que a mera existência de declarações formais de visão não garante uma liderança coletiva eficaz. Uma visão que permanece simbólica ou retórica, sem ser internalizada e posta em prática no dia a dia, corre o risco de se desconectar das realidades gerenciais. Nessas condições, a visão deixa de funcionar como catalisadora da aprendizagem e, em vez disso, opera como retórica institucional com influência limitada sobre o comportamento profissional ou a tomada de decisões (Stoll et al., 2006; Robinson et al., 2008).

Em contraste, uma visão genuinamente compartilhada emerge por meio de diálogo profissional contínuo, reflexão coletiva e negociação constante de significados dentro das equipes de liderança. Esses processos exigem abertura, confiança e distribuição de poder simbólico, permitindo que diversas perspectivas contribuam para moldar a direção organizacional. Por meio dessas práticas, a visão evolui de uma declaração estática para um recurso coletivo dinâmico, que é continuamente interpretado e adaptado às realidades contextuais (Hargreaves & O'Connor, 2018; Harris & Jones, 2018).

Dentro das Comunidades de Liderança Profissional, o compartilhamento de uma visão que se concretiza de forma substancial fornece uma base fundamental para o surgimento da liderança coletiva. Isso permite que os CGEs funcionem como comunidades de liderança orientadas para o aprendizado, nas quais as ações estratégicas são guiadas por um entendimento compartilhado, em vez de uma mera conformidade processual.

LIDERANÇA COLETIVA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A liderança coletiva constitui uma condição fundamental para a aprendizagem organizacional na gestão escolar, particularmente em ambientes caracterizados por complexidade e incerteza. Em contraste com os modelos tradicionais de liderança que centralizam a autoridade em funções individuais, a liderança coletiva enfatiza a distribuição de responsabilidades, o reconhecimento da diversidade de conhecimentos especializados e o cultivo da interdependência profissional entre as equipes de liderança. Por meio dessa abordagem, a aprendizagem organizacional é socialmente construída através da interação contínua, da reflexão compartilhada e da ação coletiva (Leithwood et al., 2020; Spillane, 2012; Harris, 2020).

A literatura sobre liderança educacional identifica consistentemente a coesão profissional, a confiança e a responsabilidade compartilhada como elementos-chave para uma liderança coletiva eficaz. A coesão profissional reflete a qualidade dos relacionamentos, caracterizada por abertura e respeito mútuo; a confiança facilita a troca de perspectivas e o questionamento de pressupostos estabelecidos; e a responsabilidade compartilhada garante que as decisões e os resultados sejam compreendidos como responsabilidades coletivas. Juntas, essas condições criam um ambiente organizacional propício à aprendizagem contínua e à melhoria estratégica, em consonância com os conceitos de profissionalismo colaborativo e capital profissional (Hargreaves & Fullan, 2012; Hargreaves & O'Connor, 2018).

Dentro dos sistemas escolares, os CGEs atuam como comunidades de tomada de decisão estratégica que moldam a direção organizacional. Quando os CGEs operam como comunidades de aprendizagem profissional, os processos de tomada de decisão passam de modelos lineares ou autoritários para a deliberação coletiva, informada por dados, julgamento profissional e prática reflexiva. Essa abordagem não apenas aprimora a qualidade das decisões, mas também fortalece a responsabilidade coletiva e o comprometimento com a implementação (Hallinger & Heck, 2010; Robinson et al., 2008).

O papel dos CGEs como comunidades de liderança orientadas para a aprendizagem amplia o aprendizado organizacional para além das rotinas operacionais, abrangendo os domínios estratégico e conceitual. Por meio da interação contínua, os membros da gestão são capazes de examinar criticamente as premissas subjacentes, avaliar a eficácia das intervenções e adaptar as estratégias em consonância com os objetivos organizacionais. Nesse sentido, a liderança coletiva funciona como um mecanismo de aprendizagem de duplo ciclo, permitindo que tanto a ação quanto os referenciais subjacentes sejam continuamente refinados (Argyris, 1999; Senge, 2006).

Contudo, a liderança coletiva não surge automaticamente apenas por meio de estruturas formais ou da atribuição de funções. Na ausência de confiança genuína, coesão e responsabilidade compartilhada, os CGEs correm o risco de operar de forma simbólica, limitando assim o potencial das CPAs como mecanismos para uma aprendizagem organizacional significativa.

QUADRO CONCEITUAL DO ESTUDO

Com base na literatura analisada, este estudo desenvolve um modelo conceitual para explicar como as CPAs funcionam como mecanismos de aprendizagem organizacional dentro dos CGEs. O modelo integra dois construtos centrais, compartilhamento de visão e liderança coletiva, para elucidar os processos pelos quais a aprendizagem organizacional é implementada no nível da gestão escolar.

Nesse contexto, as CPAs são concebidas como o contexto social e organizacional que possibilita o diálogo profissional, a reflexão coletiva e a aprendizagem compartilhada entre as equipes de gestão. Diferentemente das interpretações das CPAs centradas no professor, este estudo as posiciona como processos estratégicos de aprendizagem que orientam a tomada de decisões da liderança e a direção organizacional.

A partilha de visão é concebida como o processo fundamental através do qual o significado organizacional é alinhado e a ação coletiva é orientada. Uma visão partilhada permite aos membros do CGE desenvolverem quadros interpretativos comuns que orientam o planeamento estratégico e a tomada de decisões, criando assim as condições para o surgimento de uma liderança coletiva.

A liderança coletiva é então posicionada como um processo que se desenvolve por meio da internalização de uma visão compartilhada e da interação profissional contínua dentro das

CPAs. Caracterizada por coesão profissional, confiança e responsabilidade compartilhada, a liderança coletiva facilita a distribuição de influência e responsabilidade, transformando a tomada de decisões em um processo reflexivo de aprendizagem organizacional.

A interação entre o compartilhamento de visão e a liderança coletiva contribui para a aprendizagem organizacional nos CGEs, definida como a capacidade de interpretar desafios, avaliar ações e adaptar estratégias por meio da reflexão contínua. Essa estrutura fundamenta o desenho metodológico do estudo e orienta a análise dos resultados quantitativos e qualitativos apresentados nas seções subsequentes.

METODOLOGIA

Desenho da pesquisa

Este estudo emprega uma abordagem de métodos mistos com um desenho sequencial explicativo, no qual a coleta e análise de dados quantitativos são realizadas na fase inicial, seguidas por uma investigação qualitativa para explicar e contextualizar os resultados quantitativos. Esse desenho é particularmente apropriado quando padrões numéricos exigem uma exploração mais aprofundada para compreender os processos subjacentes, os significados e as dinâmicas contextuais que moldam os fenômenos sociais (Creswell & Plano Clark, 2018; Tashakkori & Teddlie, 2010).

A adoção de uma abordagem de métodos mistos permite um exame mais abrangente das práticas das CPAs na gestão escolar, particularmente em relação a constructos complexos e relacionais, como visão compartilhada e liderança coletiva. Ao integrar amplitude quantitativa com profundidade qualitativa, o estudo responde aos apelos por abordagens metodologicamente plurais na pesquisa em liderança educacional, que buscam capturar tanto padrões estruturais quanto experiências vividas (Johnson et al., 2007).

Neste estudo, a fase quantitativa foi concebida para avaliar o nível geral e a distribuição das práticas de CPAs nos CGEs. A fase qualitativa subsequente foi conduzida para aprofundar esses achados, explorando como a visão compartilhada e a liderança coletiva são interpretadas e implementadas na prática. Essa abordagem sequencial explicativa está alinhada aos objetivos do estudo, que visam não apenas identificar a extensão das práticas de CPA, mas também compreender como essas práticas funcionam dentro do contexto organizacional autêntico da gestão escolar.

PARTICIPANTES E CONTEXTO DA PESQUISA

O estudo foi conduzido no contexto de escolas primárias, tendo o CGE como principal unidade de análise. Os participantes eram membros do CGE diretamente envolvidos no planejamento escolar, na tomada de decisões e na implementação de programas escolares. Essas funções posicionaram os participantes como atores-chave na definição da direção organizacional e das práticas de liderança no âmbito escolar.

A escolha do CGE como grupo focal está fundamentada teórica e empiricamente na literatura sobre liderança educacional, que destaca a importância das equipes de liderança estratégica para influenciar a aprendizagem organizacional e a melhoria escolar (Hallinger & Heck, 2010; Harris, 2020). Examinar as práticas de CPA no nível de gestão permite que o estudo amplie a pesquisa existente sobre CPA, indo além da colaboração entre professores em sala de aula e incluindo processos de liderança que operam no núcleo organizacional.

No sistema educacional da Malásia, o Conselho Escolar funciona como uma estrutura formal de governança responsável por coordenar as políticas escolares, as iniciativas estratégicas e a implementação de programas. As políticas nacionais de educação enfatizam a liderança distribuída, a responsabilidade compartilhada e a tomada de decisões colaborativa como mecanismos-chave para aprimorar a eficácia escolar (Ministério da Educação da Malásia, 2013; 2020b). Assim, concentrar-se no Conselho Escolar oferece um contexto relevante e alinhado às políticas para examinar como o aprendizado profissional e a liderança coletiva são desenvolvidos e sustentados na gestão das escolas de ensino fundamental.

Instrumentos e procedimentos de coleta de dados

Os dados quantitativos foram coletados por meio de um questionário estruturado desenvolvido para mensurar o nível de práticas das CPAs no âmbito do CGE. O instrumento focou em dois construtos centrais para o estudo: visão compartilhada e liderança coletiva. Os itens do questionário foram elaborados para captar as percepções dos participantes sobre a clareza da visão, o alinhamento dos objetivos organizacionais, a distribuição das funções de liderança e os níveis de coesão profissional, confiança e responsabilidade coletiva nas práticas de gestão escolar.

O desenvolvimento do questionário foi baseado na literatura consolidada sobre CPAs e liderança educacional, que conceitua a aprendizagem organizacional como uma função da construção compartilhada de significado e da colaboração estratégica (DuFour & Eaker, 1998;

Leithwood et al., 2020). O instrumento foi estruturado para permitir a análise descritiva dos níveis de prática das CPAs em toda a CGE.

Após a fase quantitativa, os dados qualitativos foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com participantes selecionados. A seleção dos participantes e os focos das entrevistas foram orientados pelos resultados quantitativos, em consonância com os princípios de um delineamento sequencial explicativo. O formato de entrevista semiestruturada permitiu a exploração sistemática das experiências dos participantes, ao mesmo tempo que proporcionou flexibilidade para investigar questões emergentes relacionadas à visão compartilhada e à liderança coletiva.

Entrevistas semiestruturadas são amplamente reconhecidas como apropriadas para pesquisas em liderança educacional, particularmente quando o objetivo é gerar insights ricos e contextualizados sobre processos organizacionais, relações profissionais e práticas de liderança (Merriam & Tisdell, 2016; Braun & Clarke, 2021).

PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE E INTEGRAÇÃO DE DADOS

Os dados quantitativos foram analisados utilizando técnicas estatísticas descritivas para identificar os níveis e padrões de distribuição das práticas da CPA dentro do CGE. Essas análises forneceram uma visão geral empírica da visão compartilhada e das práticas de liderança coletiva e orientaram a fase qualitativa subsequente, incluindo a seleção dos participantes das entrevistas e as áreas focais para uma exploração mais aprofundada (Creswell & Plano Clark, 2018).

Os dados qualitativos foram analisados por meio de análise temática, seguindo um processo sistemático e reflexivo de familiarização, codificação, desenvolvimento e refinamento de temas. Essa abordagem permitiu a identificação de temas e subtemas principais que explicam como a visão compartilhada e a liderança coletiva são implementadas, interpretadas e negociadas nas práticas de gestão escolar (Braun & Clarke, 2021). A análise foi orientada por perspectivas teóricas sobre aprendizagem organizacional e liderança coletiva para garantir coerência analítica e rigor interpretativo.

A integração de dados quantitativos e qualitativos ocorreu na etapa interpretativa, em consonância com as estruturas estabelecidas de integração de métodos mistos que enfatizam a triangulação, a complementaridade e o enriquecimento explicativo (Fetters et al., 2013). Os resultados quantitativos forneceram os padrões estruturais das práticas das CPAs, enquanto as percepções qualitativas ofereceram explicações contextuais para esses padrões. Esse processo

integrativo facilitou uma compreensão mais holística e matizada da aprendizagem organizacional e da liderança coletiva no âmbito da gestão escolar.

RESULTADOS

Nível de práticas de visão compartilhada

A análise quantitativa indica que as práticas de visão compartilhada dentro do CGE são percebidas de forma geralmente positiva e encorajadora. Os participantes relataram percepções favoráveis em relação à clareza da visão da escola e aos esforços da equipe de gestão para alinhar a direção organizacional por meio de discussões coletivas e planejamento conjunto. Esses resultados sugerem a presença de uma visão compartilhada fundamental, amplamente compreendida e endossada entre os membros do CGE.

Contudo, a análise item a item revela uma distinção importante entre alinhamento conceitual e implementação prática. Embora os respondentes tenham demonstrado forte concordância com os itens relacionados ao alinhamento de objetivos e ao planejamento estratégico, observaram-se níveis mais baixos de concordância para os itens relacionados à tradução consistente da visão compartilhada em práticas de gestão diárias. Isso indica que, embora a visão seja reconhecida estrutural e cognitivamente, sua influência operacional nas ações profissionais rotineiras varia entre os membros da gestão.

Em conjunto, esses resultados sugerem que a visão compartilhada dentro do CGE é estabelecida principalmente em um nível estrutural e conceitual, mas ainda não foi totalmente incorporada como uma prática sustentada e reflexiva que oriente consistentemente o comportamento gerencial. Esse padrão aponta para uma oportunidade de fortalecer a visão compartilhada como uma forma mais profunda de aprendizado coletivo que apoia de maneira mais direta o aprendizado organizacional contínuo no nível da gestão escolar.

Nível de liderança coletiva no âmbito do comitê de gestão escolar

Na dimensão da liderança coletiva, os resultados quantitativos indicam um nível de prática de moderado a alto, particularmente em relação à colaboração profissional, à responsabilidade compartilhada e à participação conjunta nos processos de tomada de decisão. A maioria dos respondentes reconheceu que a liderança dentro do CGE não está concentrada em um único indivíduo, mas distribuída entre os membros de acordo com funções, especialização e responsabilidades práticas.

Contudo, análises adicionais revelam que as práticas de liderança coletiva são mais evidentes na execução de tarefas e na implementação de programas do que na reflexão estratégica e na avaliação coletiva dos resultados das decisões. Os itens relacionados ao planejamento colaborativo e à implementação compartilhada registraram médias mais altas em comparação com aqueles associados à avaliação reflexiva e à revisão estratégica. Esse padrão sugere que a liderança coletiva dentro do CGE é atualmente mais operacional do que estratégica em sua natureza.

De modo geral, os resultados quantitativos indicam que, embora a liderança coletiva esteja substancialmente presente no CGE, sua implementação permanece desigual entre as funções de liderança. Semelhante às práticas de visão compartilhada, a liderança coletiva parece estar mais firmemente enraizada em atividades rotineiras de gestão do que em processos reflexivos e avaliativos de ordem superior, que são essenciais para a aprendizagem organizacional.

A análise dos dados das entrevistas semiestruturadas revela que a implementação das CPAs no âmbito do CGE se reflete em dois temas inter-relacionados:

- (i) Visão compartilhada como guia para a ação coletiva, e
- (ii) Liderança coletiva e responsabilidade profissional.

Esses temas fornecem explicações contextuais para os padrões quantitativos relatados na Seção 4.1 e esclarecem como os princípios das CPAs são interpretados, negociados e implementados nas práticas de gestão escolar.

Tema 1: visão compartilhada como guia para ação coletiva

Os resultados qualitativos indicam que os membros do CGE percebem a visão da escola não apenas como uma declaração formal ou simbólica, mas como um ponto de referência central para o planejamento coletivo e a ação gerencial. Os participantes descreveram a visão como uma estrutura que orienta a priorização de programas, a alocação de recursos e o monitoramento de desempenho, contribuindo assim para maior coerência e alinhamento nas decisões gerenciais.

Ao mesmo tempo, os resultados sugerem que a eficácia da visão como guia para a ação depende muito da qualidade e da frequência do diálogo profissional entre os membros da gestão. Quando a visão é ativamente mencionada durante as reuniões e usada como base para

discussões reflexivas, ela funciona como um mecanismo para alinhar significado e ação. Por outro lado, quando a visão é invocada apenas retoricamente ou de forma processual, sua influência nas práticas de gestão torna-se limitada.

Em suma, este tema demonstra que uma visão compartilhada tem o potencial de funcionar como um catalisador para a aprendizagem coletiva dentro do CGE, especialmente quando implementada como uma referência viva, integrada ao diálogo reflexivo e à deliberação estratégica. Nessas condições, a visão apoia práticas de gestão mais intencionais e coerentes.

Tema 2: liderança coletiva e responsabilidade profissional

Este tema ilustra como a liderança coletiva dentro do Conselho Escolar é exercida por meio da distribuição de funções, do reconhecimento da especialização e do fomento da responsabilidade profissional. Os participantes descreveram a gestão escolar como um esforço compartilhado, onde as responsabilidades de liderança são negociadas coletivamente, em vez de serem impostas individualmente.

Os resultados revelam ainda que a responsabilidade profissional se fortalece quando se estabelecem relações de confiança e colegialidade dentro da equipe de gestão. Os participantes relataram um maior senso de propriedade sobre as decisões quando estavam ativamente envolvidos no planejamento colaborativo e no diálogo profissional. Nesse contexto, a responsabilidade é vivenciada não como controle hierárquico, mas como um compromisso moral e profissional compartilhado com a implementação de decisões acordadas coletivamente.

Contudo, constatou-se que a implementação da liderança coletiva depende do contexto. Em situações que envolvem questões urgentes ou pressões externas, a tomada de decisões tende a se centralizar mais, restringindo temporariamente os processos coletivos. Isso sugere que a liderança coletiva dentro do CGE é dinâmica e moldada pelas demandas situacionais, em vez de ser aplicada uniformemente em todos os contextos de gestão.

Em suma, este tema destaca que a liderança coletiva contribui significativamente para a aprendizagem organizacional quando apoiada pela colegialidade, confiança e responsabilidade compartilhada. Nessas condições, o CGE funciona não apenas como um órgão administrativo, mas como uma comunidade de aprendizagem estratégica.

INTEGRAÇÃO DAS DESCOBERTAS

A integração de resultados quantitativos e qualitativos proporciona uma compreensão multifacetada da implementação das práticas de CPAs no âmbito do CGE. Em consonância com os princípios da integração de métodos mistos, esse processo vai além da mera confirmação, buscando explicar como os padrões quantitativos são interpretados e implementados nas realidades da prática de gestão escolar (Fetters et al., 2013; Creswell & Plano Clark, 2018).

Com relação à visão compartilhada, os níveis positivos relatados nos resultados quantitativos são reforçados por relatos qualitativos que retratam a visão como um mecanismo central para alinhar as ações de gestão. As percepções sobre a clareza da visão, baseadas em pesquisas, são elaboradas por meio de narrativas de entrevistas que descrevem como a visão orienta o planejamento de programas e a priorização estratégica. Essa convergência indica que a visão compartilhada funciona como um mecanismo de construção de sentido e alinhamento de ações dentro do CGE.

Ao mesmo tempo, as descobertas qualitativas revelam nuances não totalmente captadas pelas medidas quantitativas. Embora a visão compartilhada seja amplamente aceita, sua implementação consistente depende de um diálogo profissional contínuo e de espaços de reflexão dentro dos processos de tomada de decisão. Isso explica por que altos níveis de concordância não se traduzem necessariamente em práticas uniformes em todos os contextos de gestão.

Da mesma forma, os resultados quantitativos que indicam níveis positivos de liderança coletiva são corroborados por evidências qualitativas que destacam a colegialidade, a confiança e a responsabilidade compartilhada. No entanto, os dados qualitativos também refinam esses resultados, demonstrando que a liderança coletiva é mais proeminente na implementação do que na reflexão e avaliação estratégica, indicando uma forma de liderança coletiva em desenvolvimento, e não plenamente madura.

De modo geral, as conclusões integradas confirmam que as práticas de CPAs no âmbito do CGE estão substancialmente presentes, mas permanecem dinâmicas e em constante desenvolvimento. A visão compartilhada e a liderança coletiva funcionam como fatores-chave da aprendizagem organizacional no nível da gestão escolar, ao mesmo tempo que destacam a necessidade de fortalecer o diálogo reflexivo, a avaliação estratégica e a responsabilidade coletiva para aprofundar a implementação das CPAs nas escolas primárias da Malásia.

Tabela 1.

Integração das Descobertas sobre Visão Compartilhada e Liderança Coletiva

Dimensão	Resultados quantitativos	Resultados qualitativos	Interpretação Integrativa
Visão Compartilhada	Alto nível de prática	A visão posta em prática como guia para a ação coletiva.	A visão compartilhada funciona como um mecanismo para alinhar significados, prioridades e ações de gestão.
Liderança Coletiva	Nível de prática moderado a alto	Colegialidade, confiança e responsabilidade profissional.	A liderança coletiva opera como um processo dinâmico e dependente do contexto, que apoia a aprendizagem organizacional.

Nota. Elaborado pelos autores.

DISCUSSÃO

Os resultados deste estudo confirmam que a visão compartilhada constitui um mecanismo organizacional central através do qual os CGEs constroem um entendimento coletivo e uma direção estratégica na implementação da liderança coletiva. Em vez de funcionar meramente como uma declaração de aspiração, a visão compartilhada opera como uma estrutura cognitiva e interpretativa que permite aos membros do comitê alinhar prioridades, coordenar ações e compreender desafios gerenciais complexos. Isso corrobora as perspectivas de construção de sentido organizacional, que enfatizam que a eficácia da liderança se fundamenta na interpretação compartilhada de metas e significados, e não apenas na autoridade formal (Senge, 2006; Weick et al., 2005). No contexto das escolas primárias da Malásia, essa descoberta corrobora evidências empíricas recentes que destacam o papel da visão compartilhada no fortalecimento da coerência estratégica e no alinhamento da tomada de decisões no nível da liderança escolar (Ismail et al., 2022; Rahman & Ahmad, 2024).

Situado no âmbito das CPAs, este estudo amplia a literatura existente ao demonstrar que uma visão compartilhada no nível do comitê de gestão funciona como um catalisador para a aprendizagem organizacional. Quando a visão é negociada e internalizada coletivamente, ela fornece uma base sólida para o diálogo profissional reflexivo e a investigação colaborativa entre os membros do comitê de gestão escolar. Esse processo permite que as práticas de liderança transcendam a coordenação administrativa, direcionando-se para a aprendizagem compartilhada e a resolução coletiva de problemas. Tais descobertas são consistentes com a literatura internacional que enfatiza que a aprendizagem organizacional sustentável depende do alinhamento entre propósitos compartilhados, valores profissionais e práticas de liderança cotidianas (Garvin et al., 2008; Hargreaves & O'Connor, 2018). No contexto malaio, essas

descobertas reforçam a evidência de que as práticas das CPAs no nível de liderança contribuem significativamente para o desenvolvimento da capacidade organizacional e para a gestão escolar adaptativa (Abdullah & Ahmad, 2022; Jamil & Razak, 2023).

Além disso, os resultados indicam que a liderança coletiva, implementada por meio de práticas de CPAs, aprimora a qualidade da tomada de decisões ao distribuir influência e responsabilidade entre os membros do CGE. A deliberação coletiva permite a integração de diversas perspectivas profissionais nos processos de planejamento e resolução de problemas, fortalecendo, assim, a legitimidade e a eficácia das decisões. É importante ressaltar que esse engajamento compartilhado fomenta um senso de propriedade coletiva e responsabilidade pelos resultados da implementação. Isso corrobora as conceituações de liderança coletiva como uma forma de aprendizagem social e distribuída, na qual a capacidade de liderança emerge das interações entre os atores, e não apenas de papéis individuais (Spillane, 2012; Leithwood et al., 2020).

Fundamentalmente, o estudo destaca que a liderança coletiva não surge automaticamente de arranjos formais de governança ou estruturas de comitês. Em vez disso, ela se desenvolve por meio de confiança profissional sustentada, relações colegiais e práticas reflexivas contínuas incorporadas às rotinas da Comunidade de Liderança Profissional. Nesse sentido, o CGE opera como uma comunidade de aprendizagem ativa na qual as práticas de liderança se tornam espaços de investigação organizacional. Os processos de tomada de decisão, portanto, possibilitam não apenas a melhoria das ações, mas também o exame crítico das premissas, valores e estratégias subjacentes. Esse padrão reflete os princípios da aprendizagem de duplo ciclo, em que as organizações refinam tanto as práticas quanto as estruturas cognitivas que moldam essas práticas (Argyris, 1999; Senge, 2006).

Contudo, os resultados também revelam que a eficácia da visão compartilhada e da liderança coletiva depende de sua implementação consistente como práticas organizacionais vivenciadas. Quando as CPAs são institucionalizadas apenas em nível estrutural ou simbólico, sua capacidade de influenciar as práticas de aprendizagem e liderança permanece limitada. Nesses casos, as atividades das CPAs correm o risco de se tornarem ritualísticas, cumprindo expectativas processuais sem gerar mudanças organizacionais significativas. Essa observação está em consonância com as críticas presentes na literatura internacional e local que enfatizam a importância de uma cultura sólida de diálogo profissional, investigação reflexiva e responsabilidade compartilhada para sustentar a eficácia das CPAs ao longo do tempo (Stoll et al., 2006; Harris & Jones, 2018; Abdullah & Ahmad, 2022).

Em suma, esta discussão destaca o potencial das práticas de CPAs nos CGEs para fortalecer a liderança coletiva e a aprendizagem organizacional no nível da gestão escolar. Ao conceber a visão compartilhada como a base para alinhar significado e ação, e a liderança coletiva como o mecanismo pelo qual a aprendizagem organizacional é implementada, este estudo contribui para uma compreensão mais matizada de como as CPAs operam em contextos de liderança no ensino fundamental. Essas percepções são particularmente relevantes para o sistema educacional da Malásia, onde as crescentes demandas por responsabilidade, adaptabilidade e melhoria contínua exigem modelos de liderança fundamentados na colaboração, no significado compartilhado e na aprendizagem constante.

IMPLICAÇÕES, CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÃO

Este estudo oferece contribuições significativas para a literatura sobre liderança educacional ao posicionar o CGE como um espaço ativo para a implementação de CPAs no nível estratégico da organização. Enquanto estudos anteriores se concentraram predominantemente em CPAs baseadas em professores e na pedagogia em sala de aula, o presente estudo demonstra que a aprendizagem profissional ocorre substancialmente dentro das equipes de gestão escolar, que estão diretamente envolvidas na tomada de decisões estratégicas, na definição da direção organizacional e na implementação de políticas. Essas descobertas estão alinhadas com a literatura internacional que conceitua a liderança escolar como um processo coletivo de aprendizagem que se estende além dos limites da sala de aula (Harris & Jones, 2023; Leithwood et al., 2020).

IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Do ponto de vista teórico, o estudo reforça a conceitualização das CPAs como mecanismos de aprendizagem organizacional, e não meramente como modelos de colaboração pedagógica. Ao destacar os papéis inter-relacionados da visão compartilhada e da liderança coletiva, as descobertas elucidam como a aprendizagem organizacional é construída por meio de diálogo profissional contínuo, influência distribuída e responsabilidade compartilhada dentro de estruturas formais de gestão. Essas evidências fortalecem a literatura sobre liderança coletiva, demonstrando que liderança e aprendizagem são processos mutuamente constitutivos, particularmente no nível de gestão estratégica das escolas de ensino fundamental (Spillane, 2021; Harris & Jones, 2023).

Além disso, o estudo contribui para a teoria da aprendizagem organizacional ao demonstrar que os processos de aprendizagem estão inseridos não apenas nas práticas operacionais, mas também na reflexão estratégica e na tomada de decisões coletivas. Isso amplia a aplicação da teoria da aprendizagem organizacional a contextos educacionais e reforça o papel da liderança estratégica na construção de capacidade organizacional sustentável nas escolas (Garvin et al., 2008; Senge, 2006). No contexto malaio, essas descobertas complementam pesquisas empíricas recentes que destacam a importância de fomentar a aprendizagem coletiva entre líderes escolares para aprimorar a eficácia organizacional (Abdullah & Ahmad, 2022; Jamil & Razak, 2023).

IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Na prática, este estudo contribui para iniciativas de desenvolvimento de liderança, enfatizando a necessidade de institucionalizar as CPAs no nível da gestão escolar. Os resultados indicam que essa institucionalização aprimora a qualidade da tomada de decisões, fomenta a responsabilidade coletiva e apoia o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para a aprendizagem. Isso está em consonância com evidências internacionais que sugerem que a liderança coletiva, fundamentada em uma visão compartilhada, fortalece a eficácia escolar em ambientes complexos e de alta responsabilidade (Leithwood et al., 2020; Harris, 2022).

Assim, as estratégias de desenvolvimento de liderança devem ir além da capacitação individual, priorizando o diálogo estratégico, a reflexão coletiva e a responsabilidade compartilhada entre os membros do CGE. Essas abordagens não apenas facilitam a implementação mais significativa da liderança coletiva, mas também atendem às necessidades em constante evolução do sistema educacional malaio, que exige cada vez mais líderes escolares adaptáveis, colaborativos e orientados para a aprendizagem (Ministério da Educação da Malásia, 2023; Institut Aminuddin Baki, 2022). Consequentemente, as CPAs podem ser reconhecidas como mecanismos estratégicos de desenvolvimento de liderança, em vez de meras iniciativas de apoio pedagógico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em conclusão, o estudo confirma que a eficácia das CPAs vai além da implementação em sala de aula e é fortemente influenciada pela medida em que os princípios das CPAs são implementados nas estruturas de gestão escolar. Ao reconhecer o Conselho Escolar como uma

comunidade de aprendizagem profissional ativa, esta pesquisa fornece fundamentos conceituais e empíricos para o fortalecimento da liderança coletiva e da aprendizagem organizacional nas escolas de ensino fundamental.

Por fim, o estudo oferece novas direções para pesquisa e prática, enfatizando a importância da aprendizagem coletiva no nível da gestão estratégica. Em um cenário educacional cada vez mais complexo e incerto, essas descobertas apoiam o desenvolvimento de uma liderança escolar colaborativa, reflexiva e orientada para o desenvolvimento sustentável da capacidade organizacional. Isso contribui para as prioridades educacionais nacionais e globais para uma liderança escolar eficaz, responsável e adaptável no século XXI.

REFERÊNCIAS

- Abdullah, Z., & Ahmad, R. H. (2017). Kepimpinan sekolah dan budaya pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 42(1), 1–12.
- Abdullah, Z., & Ahmad, R. H. (2022). Kepimpinan kolektif dan pembelajaran organisasi sekolah. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 47(2), 15–28.
- Argyris, C. (1999). *On organizational learning* (2nd ed.). Blackwell.
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE.
- DuFour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement*. Solution Tree.
- Fetters, M. D., Curry, L. A., & Creswell, J. W. (2013). Achieving integration in mixed methods designs: Principles and practices. *Health Services Research*, 48(6), 2134–2156. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.12117>
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109–116.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*, 30(2), 95–110. <https://doi.org/10.1080/13632431003663214>
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2018). *Collaborative professionalism: When teaching together means learning for all*. Corwin.
- Harris, A. (2020). COVID-19: School leadership in crisis? *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3–4), 321–326.
- Harris, A. (2022). Leading system improvement through collective capacity. *School Leadership & Management*, 42(4), 351–366.
- Harris, A., & Jones, M. (2018). Leading schools as learning organizations. *School Leadership & Management*, 38(4), 351–354.
- Harris, A., & Jones, M. (2023). Exploring professional learning communities as organizational learning systems. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 167–182.
- Institut Aminuddin Baki. (2022). *Amalan kepimpinan berkesan sekolah Malaysia*.
- Jamil, H., & Razak, N. A. (2023). Professional learning communities and leadership capacity in Malaysian schools. *Asian Journal of University Education*, 19(1), 33–46.

- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112–133.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan pembangunan pendidikan Malaysia 2013–2025*.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2020a). *Laporan pelaksanaan TS25*.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2020b). *Laporan tahunan 2020 pelan pembangunan pendidikan Malaysia (PPPM) 2013–2025*. <https://www.moe.gov.my/storage/files/shares/Dasar/PPPM/PPPM%20Laporan%20Tahunan%202020.pdf>
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2023). *Laporan kemajuan pelan pembangunan pendidikan Malaysia*.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Ministry of Education Malaysia. (2013). *Malaysia education blueprint 2013–2025 (Preschool to post-secondary education): Executive summary*. <https://www.pmo.gov.my/wp-content/uploads/2019/07/Malaysia-Education-Blueprint-2013-2025.pdf>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *Education responses to COVID-19: Embracing digital learning and online collaboration*. OECD Publishing.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.
- Spillane, J. P. (2012). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Spillane, J. P. (2021). *Distributed leadership in practice*. Teachers College Press.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A review of the literature. *Journal of Educational Change*, 7(4), 221–258. <https://doi.org/10.1007/s10833-006-0001-8>
- Sujariah Jano, Aziah Ismail, & Rorlinda Yusof. (2021). Amalan komuniti pembelajaran profesional dan kepimpinan sekolah. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 18(2), 45–67.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). *SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research* (2nd ed.). SAGE.

Vescio, V., Ross, D., & Adams, A. (2008). A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning. *Teaching and Teacher Education*, 24(1), 80–91.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421.

CRedit Author Statement

- **Reconhecimentos:** Os autores gostariam de expressar seu sincero agradecimento ao Ministério da Educação da Malásia (MOE), Putrajaya – Malásia, e a todas as escolas participantes por sua cooperação e apoio ao longo do processo de pesquisa. Agradecimentos especiais são estendidos aos colegas, mentores e especialistas do Centro de Educação Fundamental e Continuada (PPAL), Universiti Malaysia Terengganu (UMT), Kuala Nerus – Terengganu, Malásia, cuja orientação colaborativa, feedback construtivo e apoio acadêmico contribuíram significativamente para o aprimoramento e a conclusão deste estudo. Esta pesquisa foi conduzida como parte dos estudos de doutorado (PhD) do primeiro autor. O incentivo, a experiência e a mentoria fornecidos por todas as partes envolvidas foram inestimáveis para a conclusão bem-sucedida deste trabalho.
 - **Financiamento:** Esta pesquisa não recebeu financiamento específico de agências de fomento dos setores público, comercial ou sem fins lucrativos. Todos os custos relacionados ao estudo foram autofinanciados pelos autores.
 - **Conflitos de Interesse:** Os autores declaram que não há conflitos de interesse em relação à publicação deste artigo. A pesquisa foi conduzida de forma independente, sem quaisquer relações financeiras ou pessoais que pudessem influenciar indevidamente o trabalho.
 - **Aprovação Ética:** Este estudo foi conduzido de acordo com os padrões éticos estabelecidos em pesquisa educacional. Todos os participantes foram informados sobre o objetivo do estudo e seu consentimento foi obtido antes da coleta de dados. A confidencialidade e o anonimato dos participantes foram estritamente mantidos. Quando aplicável, o estudo aderiu às diretrizes éticas institucionais.
 - **Disponibilidade de Dados e Materiais:** Os dados que sustentam as conclusões deste estudo estão disponíveis mediante solicitação razoável ao autor correspondente. Devido a considerações de privacidade e ética, os dados não são de acesso público.
 - **Contribuições dos Autores:** Todos os autores contribuíram substancialmente para a concepção e o desenvolvimento deste estudo. Mamie Suhana binti Mohd Noor liderou a conceitualização do estudo, o desenho da pesquisa e a redação inicial do manuscrito. Hailan Salamun supervisionou a direção geral da pesquisa, contribuiu para o aprimoramento da estrutura da pesquisa e revisou criticamente o manuscrito. Azizan bin Harun foi responsável pela coleta e análise preliminar dos dados, enquanto Asyraf Ab Rahman contribuiu para a interpretação dos dados e validação dos resultados. Firdaus Khairi Abdul Kadir desempenhou um papel fundamental na revisão da literatura e na integração teórica do estudo. Hamdan bin Aziz contribuiu para a estruturação metodológica e a edição final do manuscrito. Todos os autores participaram ativamente da revisão, edição e aprovação da versão final do manuscrito antes do envio.
-

Processamento e edição: Editora Ibero-Americana de Educação
Revisão, formatação, padronização e tradução

