

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

COMUNIDADES PROFISSIONAIS DE APRENDIZAGEM EM COMITÊS DE GESTÃO ESCOLAR: EXAMINANDO A VISÃO COMPARTILHADA E A LIDERANÇA COLETIVA NAS ESCOLAS PRIMÁRIAS

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



Mamie Suhana binti MOHD NOOR¹
e-mail: mamiesuhana@gmail.com



Hailan SALAMUN²
e-mail: hailan@umt.edu.my



Asyraf Ab RAHMAN³
e-mail: asyraf@umt.edu.my



Firdaus Khairi ABDUL KADIR⁴
e-mail: firdauskhairi@umt.edu.my



Hamdan bin AZIZ⁵
e-mail: hamdan.aziz@umt.edu.my



Ismar Liza Mahani ISMAIL⁶
e-mail: ismarhani@umt.edu.my

Cómo citar este artículo:

Mohd Noor, M. S. b., Salamun, H., Rahman, A. A., Abdul Kadir, F. K., Aziz, H. b., & Ismail, I. L. M. (2026). Comunidades profesionales de aprendizaje en comités de gestión escolar: examinando la visión compartida y el liderazgo colectivo en las escuelas primarias. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 30(esp1), e026023. <https://doi.org/10.22633/rpge.v30iesp1.20927>



| **Enviado el:** 06/01/2026
| **Revisiones requeridas el:** 17/02/2026
| **Aprobado el:** 15/03/2026
| **Publicado el:** 30/03/2026

Editor: Prof. Dr. Sebastião de Souza Lemes
Editor ejecutivo adjunto: Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

¹ Universiti Malaysia, Malasia. Estudiante de doctorado, Centro de Educación Fundamental y Continua. Terengganu.

² Universiti Malaysia Terengganu, Malasia. Profesor asociado, Centro de Educación Fundamental y Continua.

³ Universiti Malaysia Terengganu, Malasia. Centro de Educación Fundamental y Continua.

⁴ Universiti Malaysia Terengganu, Malasia. Profesor asociado, Centro de Educación Fundamental y Continua.

⁵ Universiti Malaysia Terengganu, Malasia. Dr. Profesor titular, Centro de Educación Fundamental y Continua.

⁶ Universiti Malaysia Terengganu, Malasia. Centro de Educación Fundamental y Continua.

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. Comités de Gestión Escolar. Visión compartida. Liderazgo colectivo. Aprendizaje organizacional.

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 semiestructuradas. 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.

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.*

INTRODUCCIÓN

En un panorama educativo global cada vez más complejo, incierto y centrado en la rendición de cuentas, se espera que las escuelas funcionen no solo como instituciones administrativas, sino como organizaciones de aprendizaje adaptativo capaces de mejorar continuamente. Las reformas educativas contemporáneas enfatizan que la eficacia de las escuelas ya no depende únicamente del liderazgo individual o la eficiencia gerencial, sino de la capacidad colectiva de los equipos directivos para participar en el aprendizaje compartido, la construcción de significado y la acción coordinada (Hargreaves & O'Connor, 2018; Leithwood et al., 2020; OECD, 2020). En este contexto, el aprendizaje organizacional se ha convertido en una preocupación central en la política educativa y la investigación sobre gestión escolar.

Las CPA se han promovido ampliamente como un mecanismo estratégico para fomentar el desarrollo profesional y mejorar la eficacia escolar (DuFour & Eaker, 1998; Stoll et al., 2006; Vescio et al., 2008). Sin embargo, gran parte de la literatura existente conceptualiza las CPA principalmente como estructuras de colaboración pedagógica entre docentes, con un enfoque predominante en las prácticas de aula y la mejora de la instrucción. Esta interpretación predominante ha limitado la comprensión de las CPA como un proceso de aprendizaje organizacional más amplio y ha dado como resultado una atención empírica limitada a los grupos de liderazgo estratégico dentro de las escuelas, en particular a los CGE, como agentes activos de aprendizaje y liderazgo colectivo (Hallinger & Heck, 2010; Harris, 2020).

En el contexto malasio, la investigación sobre la implementación de las CPA refleja un patrón similar. Los estudios empíricos se han centrado principalmente en las prácticas profesionales de los docentes, las culturas de enseñanza colaborativa y los resultados de la instrucción, mientras que el papel de la gestión escolar y las estructuras de liderazgo en el sostenimiento de las CPA sigue estando poco explorado (Zuraidah Abdullah & Rahimah Haji Ahmad, 2017; Sujariah Jano et al., 2021). Esta brecha persiste a pesar de las políticas educativas nacionales, incluido el Plan de Educación de Malasia 2013-2025, que enfatiza explícitamente el liderazgo distribuido, la visión compartida y el aprendizaje organizacional como impulsores clave de la mejora escolar (Ministerio de Educación de Malasia, 2013; Kementerian Pendidikan Malaysia, 2020b). En consecuencia, sigue existiendo una comprensión empírica insuficiente de cómo se operacionalizan los principios de las CPA a nivel de la gestión estratégica escolar.

Esta falta de claridad conceptual y empírica plantea interrogantes cruciales sobre la implementación de las CPA en las estructuras de gestión escolar, especialmente en lo que respecta al intercambio de la visión como proceso de construcción colectiva de significado y al

liderazgo colectivo como mecanismo de responsabilidad y aprendizaje compartidos. Sin un análisis más profundo de cómo interactúan estas dimensiones a nivel de gestión, la implementación de las CPA corre el riesgo de permanecer simbólica o procedimental, en lugar de contribuir significativamente a la transformación del liderazgo y al aprendizaje organizacional sostenible (Senge, 2006; Hargreaves & Fullan, 2012).

En este contexto, este artículo examina cómo se implementan las prácticas de las CPA en los Comités de Gestión Escolar (CGE) de las escuelas primarias, con especial énfasis en el papel del intercambio de visión y el liderazgo colectivo en la configuración de los procesos de aprendizaje organizacional. Mediante un diseño de investigación de métodos mixtos, el estudio integra datos cuantitativos y cualitativos para explorar cómo estas dimensiones funcionan como mecanismos interconectados de aprendizaje del liderazgo a nivel de gestión escolar. Al considerar a los CGE como la unidad principal de análisis, este estudio amplía la investigación existente sobre las CPA más allá del aula y contribuye a los debates internacionales sobre liderazgo colectivo, aprendizaje organizacional y gestión escolar en el contexto de la educación primaria.

REVISIÓN DE LA LITERATURA Y MARCO CONCEPTUAL

Comunidades de aprendizaje profesional en el contexto de la gestión escolar

El concepto de CPA se fundamenta en la teoría del aprendizaje organizacional, que enfatiza la construcción colectiva del conocimiento, la reflexión continua y el aprendizaje integrado en la práctica organizacional auténtica (Senge, 2006; Garvin et al., 2008). En el ámbito educativo, las CPA se definen comúnmente como formas estructuradas de colaboración profesional en las que los miembros de la comunidad escolar comparten visión, responsabilidad y rendición de cuentas para la mejora continua de la calidad educativa (DuFour & Eaker, 1998; Stoll et al., 2006; Vescio et al., 2008). A pesar de esta amplia base teórica, la literatura empírica ha conceptualizado predominantemente las CPA como mecanismos de colaboración pedagógica entre docentes, lo que limita su potencial como instrumentos de aprendizaje organizacional a nivel de liderazgo estratégico.

Desde la perspectiva de la gestión escolar, las CPA pueden entenderse mejor como mecanismos de aprendizaje organizacional que operan entre los equipos directivos, en particular los CGE. En este nivel, el aprendizaje organizacional va más allá de la mejora de la enseñanza e incluye la toma de decisiones colectiva, la alineación de las prioridades

estratégicas, la evaluación de programas y la reflexión sobre las políticas escolares. Esta perspectiva coincide con investigaciones que destacan que la capacidad de adaptación de las escuelas depende de la habilidad del liderazgo para fomentar el aprendizaje colectivo y mantener la capacidad organizacional a lo largo del tiempo (Hargreaves & O'Connor, 2018; Leithwood et al., 2020; Harris, 2020).

En el contexto malasio, los estudios relacionados con las CPA revelan un fuerte énfasis en las prácticas docentes en el aula y la pedagogía colaborativa, mientras que la atención empírica a la gestión escolar y los procesos de liderazgo sigue siendo limitada (Zuraidah Abdullah & Rahimah Haji Ahmad, 2017; Sujariah Jano et al., 2021). Esta brecha persiste a pesar de iniciativas políticas como el Plan Estratégico de Educación de Malasia 2013-2025, que posiciona explícitamente la gestión escolar como un motor central del aprendizaje organizacional y la mejora sistémica (Ministerio de Educación de Malasia, 2013; Kementerian Pendidikan Malaysia, 2020b). En consecuencia, el funcionamiento de las CPA como procesos de aprendizaje organizacional dentro de las estructuras estratégicas de gestión escolar aún no ha sido suficientemente teorizado ni examinado empíricamente.

La reconceptualización de las CPA a nivel de la gestión escolar exige un cambio correspondiente en los paradigmas de liderazgo, pasando de modelos jerárquicos e individualistas a un liderazgo colectivo basado en la colaboración, la confianza y la responsabilidad compartida. Dentro de este marco, el liderazgo se entiende no como dominio exclusivo de los líderes formales, sino como un proceso distribuido mediante el cual la influencia y la experiencia se movilizan entre los miembros de la gestión para fomentar el aprendizaje recíproco y la toma de decisiones informada. La evidencia empírica sugiere que estos acuerdos de liderazgo colectivo mejoran la capacidad de las escuelas para el aprendizaje organizacional y la mejora estratégica (Hallinger & Heck, 2010; Spillane, 2012).

Desde esta perspectiva, los Comités de Gestión Escolar no funcionan simplemente como órganos administrativos, sino como comunidades profesionales de aprendizaje reflexivas orientadas a la mejora organizacional. La eficacia de las CPA a nivel directivo depende en gran medida de la medida en que el intercambio de visión y el liderazgo colectivo se implementen como prácticas cotidianas, en lugar de estructuras formales. Sin un compromiso sustantivo y una responsabilidad compartida, las CPA corren el riesgo de convertirse en rituales procedimentales que cumplen con las expectativas normativas, pero que no generan un aprendizaje ni una transformación organizacional significativos.

EL INTERCAMBIO DE VISIÓN COMO FUNDAMENTO DEL LIDERAZGO COLECTIVO

Compartir la visión constituye un elemento central en el desarrollo del liderazgo colectivo y el aprendizaje organizacional en las escuelas. Dentro del marco de las CPA, una visión compartida no funciona simplemente como una declaración de intenciones, sino como un mecanismo para alinear significados, guiar la acción colectiva y dar forma a la toma de decisiones estratégicas entre los líderes escolares. Cuando se comparte de manera sustancial, la visión permite a los miembros de los CGE desarrollar una comprensión común de los propósitos, prioridades y valores organizacionales que fundamentan tanto la interpretación de las políticas como la práctica operativa (Senge, 2006; Garvin et al., 2008; Hargreaves & O'Connor, 2018).

Desde una perspectiva de liderazgo colectivo, la visión compartida funciona como un mecanismo integrador que coordina los diversos roles, conocimientos y responsabilidades dentro de la organización. En lugar de depender del control jerárquico, una visión respaldada colectivamente proporciona una referencia normativa que guía la acción mediante la comprensión compartida y el compromiso mutuo. En este sentido, compartir la visión fomenta la comprensión colectiva al permitir que los miembros de la dirección interpreten los desafíos, evalúen las prioridades contrapuestas y respondan de manera coherente a las complejas demandas organizacionales (Leithwood et al., 2020; Weick et al., 2005).

Sin embargo, la literatura advierte que la mera existencia de declaraciones de visión formales no garantiza un liderazgo colectivo eficaz. Una visión que permanece simbólica o retórica, sin ser internalizada ni puesta en práctica en el día a día, corre el riesgo de desvincularse de la realidad gerencial. En tales condiciones, la visión no funciona como catalizador del aprendizaje y, en cambio, opera como retórica institucional con escasa influencia en el comportamiento profesional o la toma de decisiones (Stoll et al., 2006; Robinson et al., 2008).

En contraste, una visión genuinamente compartida surge a través del diálogo profesional continuo, la reflexión colectiva y la negociación constante del significado dentro de los equipos de liderazgo. Estos procesos requieren apertura, confianza y la distribución del poder simbólico, lo que permite que diversas perspectivas contribuyan a definir la dirección de la organización. Mediante estas prácticas, la visión evoluciona de una declaración estática a un recurso colectivo

dinámico que se interpreta y adapta continuamente a las realidades contextuales (Hargreaves & O'Connor, 2018; Harris & Jones, 2018).

Dentro de las CPA, el intercambio de la visión, llevado a cabo de manera sustantiva, constituye una base fundamental para el surgimiento del liderazgo colectivo. Permite que los CGE funcionen como comunidades de liderazgo orientadas al aprendizaje, donde las acciones estratégicas se guían por un entendimiento compartido en lugar de por el mero cumplimiento de procedimientos.

LIDERAZGO COLECTIVO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

El liderazgo colectivo constituye una condición fundamental para el aprendizaje organizacional en la gestión escolar, especialmente en entornos caracterizados por la complejidad y la incertidumbre. A diferencia de los modelos de liderazgo tradicionales que centralizan la autoridad en roles individuales, el liderazgo colectivo enfatiza la distribución de la responsabilidad, el reconocimiento de la diversidad de conocimientos y el fomento de la interdependencia profesional entre los equipos directivos. Mediante este enfoque, el aprendizaje organizacional se construye socialmente a través de la interacción constante, la reflexión compartida y la acción colectiva (Leithwood et al., 2020; Spillane, 2012; Harris, 2020).

La literatura sobre liderazgo educativo identifica consistentemente la cohesión profesional, la confianza y la responsabilidad compartida como elementos clave para un liderazgo colectivo eficaz. La cohesión profesional refleja la calidad de las relaciones, caracterizadas por la apertura y el respeto mutuo; la confianza facilita el intercambio de perspectivas y el cuestionamiento de supuestos establecidos; y la responsabilidad compartida garantiza que las decisiones y los resultados se entiendan como responsabilidades colectivas. En conjunto, estas condiciones crean un entorno organizacional propicio para el aprendizaje continuo y la mejora estratégica, en consonancia con los conceptos de profesionalismo colaborativo y capital profesional (Hargreaves & Fullan, 2012; Hargreaves & O'Connor, 2018).

En los sistemas escolares, los CGE funcionan como comunidades de toma de decisiones estratégicas que definen la dirección organizacional. Cuando los CGE operan como comunidades profesionales de aprendizaje, los procesos de toma de decisiones pasan de modelos lineales o autoritarios a una deliberación colectiva basada en datos, juicio profesional y práctica reflexiva. Este enfoque no solo mejora la calidad de las decisiones, sino que también

fortalece la apropiación colectiva y el compromiso con la implementación (Hallinger & Heck, 2010; Robinson et al., 2008).

El rol de los CGE como comunidades de liderazgo orientadas al aprendizaje extiende el aprendizaje organizacional más allá de las rutinas operativas, abarcando los ámbitos estratégico y conceptual. Mediante la interacción constante, los miembros de la gerencia pueden examinar críticamente los supuestos subyacentes, evaluar la efectividad de las intervenciones y adaptar las estrategias en consonancia con los objetivos organizacionales. En este sentido, el liderazgo colectivo funciona como un mecanismo de aprendizaje de doble bucle, que permite el perfeccionamiento continuo tanto de la acción como de los marcos de referencia subyacentes (Argyris, 1999; Senge, 2006).

Sin embargo, el liderazgo colectivo no surge automáticamente solo mediante estructuras formales o la asignación de roles. En ausencia de confianza genuina, cohesión y responsabilidad compartida, los CGE corren el riesgo de operar de forma simbólica, lo que limita el potencial de las CPA como mecanismos para un aprendizaje organizacional significativo.

MARCO CONCEPTUAL DEL ESTUDIO

A partir de la bibliografía revisada, este estudio desarrolla un marco conceptual para explicar cómo las Comunidades Profesionales de Aprendizaje funcionan como mecanismos de aprendizaje organizacional dentro de los Comités de Gestión Escolar. El marco integra dos constructos clave: el intercambio de visión y el liderazgo colectivo, para dilucidar los procesos mediante los cuales se lleva a cabo el aprendizaje organizacional a nivel de la gestión escolar.

En este marco, las CPA se conciben como el contexto social y organizacional que posibilita el diálogo profesional, la reflexión colectiva y el aprendizaje compartido entre los equipos directivos. A diferencia de las interpretaciones de las CPA centradas en el docente, este estudio las considera procesos de aprendizaje estratégico que influyen en la toma de decisiones de liderazgo y la dirección organizacional.

Compartir la visión se concibe como el proceso fundamental mediante el cual se alinea el significado organizacional y se guía la acción colectiva. Una visión compartida permite a los miembros del CGE desarrollar marcos interpretativos comunes que fundamentan la planificación estratégica y la toma de decisiones, creando así las condiciones para el surgimiento de un liderazgo colectivo.

El liderazgo colectivo se concibe, por consiguiente, como un proceso que se desarrolla mediante la internalización de una visión compartida y la interacción profesional constante dentro de las CPA. Caracterizado por la cohesión profesional, la confianza y la responsabilidad compartida, el liderazgo colectivo facilita la distribución de la influencia y la responsabilidad, transformando la toma de decisiones en un proceso de aprendizaje organizacional reflexivo.

La interacción entre la visión compartida y el liderazgo colectivo contribuye al aprendizaje organizacional dentro de los CGEs, definido como la capacidad de interpretar desafíos, evaluar acciones y adaptar estrategias mediante la reflexión continua. Este marco conceptual fundamenta el diseño metodológico del estudio y guía el análisis de los hallazgos cuantitativos y cualitativos presentados en las secciones posteriores.

METODOLOGÍA

Diseño de la investigación

Este estudio emplea un enfoque de métodos mixtos con un diseño secuencial explicativo, en el que la recopilación y el análisis de datos cuantitativos se realizan en la fase inicial, seguidos de una indagación cualitativa para explicar y contextualizar los resultados cuantitativos. Este diseño resulta especialmente apropiado cuando los patrones numéricos requieren una exploración más profunda para comprender los procesos subyacentes, los significados y las dinámicas contextuales que dan forma a los fenómenos sociales (Creswell & Plano Clark, 2018; Tashakkori & Teddlie, 2010).

La adopción de un enfoque de métodos mixtos permite un análisis más exhaustivo de las prácticas de las CPAs en la gestión escolar, especialmente en relación con constructos complejos y relacionales como la visión compartida y el liderazgo colectivo. Al integrar la amplitud cuantitativa con la profundidad cualitativa, el estudio responde a las demandas de enfoques metodológicamente plurales en la investigación sobre liderazgo educativo, que buscan capturar tanto patrones estructurales como experiencias vividas (Johnson et al., 2007).

En este estudio, la fase cuantitativa se diseñó para evaluar el nivel general y la distribución de las prácticas de CPAs dentro de los CGEs. La fase cualitativa posterior se llevó a cabo para profundizar en estos hallazgos, explorando cómo se interpretan y se ponen en práctica la visión compartida y el liderazgo colectivo. Este diseño secuencial explicativo se alinea estrechamente con los objetivos del estudio, que buscan no solo identificar el alcance de

las prácticas de CPA, sino también comprender cómo funcionan estas prácticas dentro del contexto organizacional real de la gestión escolar.

PARTICIPANTES Y CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio se realizó en el contexto de las escuelas primarias, con el CGE como unidad principal de análisis. Los participantes fueron miembros del CGE directamente involucrados en la planificación, la toma de decisiones y la implementación de los programas escolares. Estos roles los posicionaron como actores clave en la configuración de la dirección organizacional y las prácticas de liderazgo a nivel escolar.

La selección del CGE como grupo focal se fundamenta teórica y empíricamente en la literatura sobre liderazgo educativo, la cual destaca la importancia de los equipos de liderazgo estratégico para influir en el aprendizaje organizacional y la mejora escolar (Hallinger & Heck, 2010; Harris, 2020). El análisis de las prácticas de las CPAs a nivel gerencial permite que el estudio extienda la investigación existente sobre las CPAs más allá de la colaboración docente en el aula, para incluir los procesos de liderazgo que operan en el núcleo organizacional.

Dentro del sistema educativo malasio, el Comité de Gestión Escolar (CGE) funciona como una estructura de gobernanza formal responsable de coordinar las políticas escolares, las iniciativas estratégicas y la implementación de programas. Las políticas educativas nacionales enfatizan el liderazgo distribuido, la responsabilidad compartida y la toma de decisiones colaborativa como mecanismos clave para mejorar la eficacia escolar (Ministerio de Educación de Malasia, 2013; Kementerian Pendidikan Malaysia, 2020b). Por consiguiente, centrarse en el CGE proporciona un contexto relevante y alineado con las políticas para examinar cómo se desarrollan y mantienen el aprendizaje profesional y el liderazgo colectivo en la gestión de las escuelas primarias.

Instrumentos y procedimientos de recopilación de datos

Se recopilieron datos cuantitativos mediante un cuestionario estructurado diseñado para medir el nivel de prácticas de CPAs dentro del CGE. El instrumento se centró en dos constructos clave del estudio: la visión compartida y el liderazgo colectivo. Los ítems del cuestionario se diseñaron para captar las percepciones de los participantes sobre la claridad de la visión, la alineación de los objetivos organizacionales, la distribución de los roles de liderazgo y los

niveles de cohesión profesional, confianza y responsabilidad colectiva dentro de las prácticas de gestión escolar.

El desarrollo del cuestionario se basó en la literatura consolidada sobre CPA y liderazgo educativo, que conceptualiza el aprendizaje organizacional como una función de la construcción compartida de significado y la colaboración estratégica (DuFour & Eaker, 1998; Leithwood et al., 2020). El instrumento se estructuró para permitir un análisis descriptivo de los niveles de práctica de las CPA en todo el CGE.

Tras la fase cuantitativa, se recopilaron datos cualitativos mediante entrevistas semiestructuradas con participantes seleccionados. La selección de participantes y el enfoque de las entrevistas se basaron en los resultados cuantitativos, de acuerdo con los principios de un diseño secuencial explicativo. El formato de entrevista semiestructurada permitió explorar sistemáticamente las experiencias de los participantes, a la vez que brindó flexibilidad para indagar en temas emergentes relacionados con la visión compartida y el liderazgo colectivo.

Las entrevistas semiestructuradas son ampliamente reconocidas como apropiadas para la investigación sobre liderazgo educativo, particularmente cuando el objetivo es generar información rica y contextualizada sobre los procesos organizacionales, las relaciones profesionales y las prácticas de liderazgo (Merriam & Tisdell, 2016; Braun & Clarke, 2021).

PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS E INTEGRACIÓN DE DATOS

Se analizaron datos cuantitativos mediante técnicas estadísticas descriptivas para identificar los niveles y patrones de distribución de las prácticas de la CPA dentro del CGE. Estos análisis proporcionaron una visión general empírica de la visión compartida y las prácticas de liderazgo colectivo, y sirvieron de base para la fase cualitativa posterior, que incluyó la selección de los participantes en las entrevistas y las áreas de interés para una exploración más profunda (Creswell & Plano Clark, 2018).

Los datos cualitativos se analizaron mediante análisis temático, siguiendo un proceso sistemático y reflexivo de familiarización, codificación, desarrollo de temas y refinamiento. Este enfoque permitió identificar temas y subtemas clave que explican cómo se implementan, interpretan y negocian la visión compartida y el liderazgo colectivo en las prácticas de gestión escolar (Braun & Clarke, 2021). El análisis se guió por perspectivas teóricas sobre el aprendizaje organizacional y el liderazgo colectivo para garantizar la coherencia analítica y el rigor interpretativo.

La integración de datos cuantitativos y cualitativos se produjo en la etapa interpretativa, en consonancia con los marcos de integración de métodos mixtos establecidos que enfatizan la triangulación, la complementariedad y el enriquecimiento explicativo (Fetters et al., 2013). Los hallazgos cuantitativos proporcionaron los patrones estructurales de las prácticas de las CPA, mientras que las perspectivas cualitativas ofrecieron explicaciones contextuales de dichos patrones. Este proceso integrador facilitó una comprensión más holística y matizada del aprendizaje organizacional y el liderazgo colectivo a nivel de la gestión escolar.

HALLAZGOS

Nivel de prácticas de visión compartida

El análisis cuantitativo indica que las prácticas de visión compartida dentro del CGE se perciben de forma generalmente positiva y alentadora. Los encuestados manifestaron percepciones favorables respecto a la claridad de la visión de la escuela y los esfuerzos del equipo directivo por alinear la dirección organizacional mediante el debate colectivo y la planificación conjunta. Estos hallazgos sugieren la existencia de una visión compartida fundamental, ampliamente comprendida y respaldada por los miembros del CGE.

Sin embargo, el análisis a nivel de ítems revela una distinción importante entre la alineación conceptual y la implementación práctica. Si bien los encuestados mostraron un alto grado de acuerdo con los ítems relacionados con la alineación de objetivos y la planificación estratégica, se observaron niveles de acuerdo más bajos para los ítems relacionados con la aplicación coherente de la visión compartida a las prácticas de gestión diarias. Esto indica que, aunque la visión se reconoce estructural y cognitivamente, su influencia operativa en las acciones profesionales rutinarias varía entre los miembros del equipo directivo.

En conjunto, estos hallazgos sugieren que la visión compartida dentro del CGE se establece principalmente a nivel estructural y conceptual, pero aún no se ha integrado plenamente como una práctica reflexiva y sostenida que guíe de manera consistente el comportamiento gerencial. Este patrón apunta a una oportunidad para fortalecer la visión compartida como una forma más profunda de aprendizaje colectivo que respalde de manera más directa el aprendizaje organizacional continuo a nivel de la gestión escolar.

Nivel de liderazgo colectivo dentro del comité de gestión escolar

En cuanto a la dimensión del liderazgo colectivo, los resultados cuantitativos indican un nivel de práctica de moderado a alto, especialmente en lo que respecta a la colaboración profesional, la responsabilidad compartida y la participación conjunta en los procesos de toma de decisiones. La mayoría de los encuestados reconoció que el liderazgo dentro del CGE no se concentra en una sola persona, sino que se distribuye entre los miembros según sus roles, experiencia y responsabilidades funcionales.

No obstante, un análisis más profundo revela que las prácticas de liderazgo colectivo son más evidentes en la ejecución de tareas y la implementación de programas que en la reflexión estratégica y la evaluación colectiva de los resultados de las decisiones. Los ítems relacionados con la planificación colaborativa y la implementación compartida registraron puntuaciones medias más altas en comparación con los asociados con la evaluación reflexiva y la revisión estratégica. Este patrón sugiere que el liderazgo colectivo dentro del CGE es actualmente de naturaleza más operativa que estratégica.

En general, los resultados cuantitativos indican que, si bien el liderazgo colectivo está presente de manera sustancial en el CGE, su implementación sigue siendo desigual entre las distintas funciones de liderazgo. Al igual que las prácticas de visión compartida, el liderazgo colectivo parece estar más arraigado en las actividades de gestión rutinarias que en los procesos reflexivos y evaluativos de orden superior, que son fundamentales para el aprendizaje organizacional.

El análisis de los datos de la entrevista semiestructurada revela que la puesta en práctica de las CPA dentro del CGE se refleja a través de dos temas interrelacionados:

- (i) La visión compartida como guía para la acción colectiva, y
- (ii) Liderazgo colectivo y responsabilidad profesional.

Estos temas proporcionan explicaciones contextuales para los patrones cuantitativos descritos en la Sección 4.1 e ilustran cómo se interpretan, negocian y ponen en práctica los principios de las CPA dentro de las prácticas de gestión escolar.

Tema 1: la visión compartida como guía para la acción colectiva

Los resultados cualitativos indican que los miembros del Comité de Gestión Escolar (CGE) perciben la visión de la escuela no solo como una declaración formal o simbólica, sino

como un punto de referencia central para la planificación y la gestión colectivas. Los participantes describieron la visión como un marco que orienta la priorización de programas, la asignación de recursos y el seguimiento del desempeño, contribuyendo así a una mayor coherencia y alineación en las decisiones de gestión.

Al mismo tiempo, los resultados sugieren que la eficacia de la visión como guía para la acción depende en gran medida de la calidad y la frecuencia del diálogo profesional entre los miembros de la gerencia. Cuando la visión se menciona activamente durante las reuniones y se utiliza como base para la reflexión, funciona como un mecanismo para alinear el significado con la acción. Por el contrario, cuando la visión se invoca solo de forma retórica o procedimental, su influencia en las prácticas de gestión se ve limitada.

En general, este tema demuestra que la visión compartida tiene el potencial de funcionar como catalizador del aprendizaje colectivo dentro del CGE, especialmente cuando se implementa como una referencia viva integrada en el diálogo reflexivo y la deliberación estratégica. En tales condiciones, la visión fomenta prácticas de gestión más intencionadas y coherentes.

Tema 2: liderazgo colectivo y responsabilidad profesional

Este tema ilustra cómo se ejerce el liderazgo colectivo dentro del CGE mediante la distribución de roles, el reconocimiento de la experiencia y el fomento de la responsabilidad profesional. Los participantes describieron la gestión escolar como un esfuerzo compartido, donde las responsabilidades de liderazgo se negocian colectivamente en lugar de imponerse individualmente.

Los resultados revelan, además, que la responsabilidad profesional se fortalece cuando se establecen relaciones de confianza y colaboración dentro del equipo directivo. Los participantes manifestaron una mayor implicación en las decisiones cuando participaban activamente en la planificación colaborativa y el diálogo profesional. En este contexto, la responsabilidad se experimenta no como un control jerárquico, sino como un compromiso moral y profesional compartido para implementar las decisiones acordadas colectivamente.

Sin embargo, se observó que el ejercicio del liderazgo colectivo dependía del contexto. En situaciones que implicaban asuntos urgentes o presiones externas, la toma de decisiones tendía a centralizarse, lo que limitaba temporalmente los procesos colectivos. Esto sugiere que el liderazgo colectivo dentro del CGE es dinámico y se adapta a las exigencias de cada situación, en lugar de aplicarse de forma uniforme en todos los contextos de gestión.

En definitiva, este tema subraya que el liderazgo colectivo contribuye significativamente al aprendizaje organizacional cuando se sustenta en la colaboración, la confianza y la responsabilidad compartida. En estas condiciones, el CGE funciona no solo como un órgano administrativo, sino como una comunidad de aprendizaje estratégico.

INTEGRACIÓN DE LOS HALLAZGOS

La integración de hallazgos cuantitativos y cualitativos proporciona una comprensión multifacética de la implementación de las prácticas de CPA dentro del CGE. De acuerdo con los principios de integración de métodos mixtos, este proceso va más allá de la mera confirmación para explicar cómo se interpretan y se ponen en práctica los patrones cuantitativos en la realidad cotidiana de la gestión escolar (Fetters et al., 2013; Creswell & Plano Clark, 2018).

En lo que respecta a la visión compartida, los niveles positivos reportados en los hallazgos cuantitativos se ven reforzados por relatos cualitativos que la describen como un mecanismo central para alinear las acciones de gestión. Las percepciones sobre la claridad de la visión, basadas en encuestas, se desarrollan a través de narrativas de entrevistas que describen cómo la visión guía la planificación de programas y la priorización estratégica. Esta convergencia indica que la visión compartida funciona como un mecanismo de interpretación y alineación de acciones dentro del CGE.

Al mismo tiempo, los hallazgos cualitativos revelan matices que no se captan completamente con medidas cuantitativas. Si bien la visión compartida cuenta con un amplio respaldo, su implementación coherente depende de un diálogo profesional sostenido y de espacios de reflexión dentro de los procesos de toma de decisiones. Esto explica por qué un alto grado de acuerdo no se traduce necesariamente en una práctica uniforme en todos los contextos de gestión.

De igual modo, los hallazgos cuantitativos que indican niveles positivos de liderazgo colectivo se ven corroborados por evidencia cualitativa que resalta la colegialidad, la confianza y la responsabilidad compartida. Sin embargo, los datos cualitativos también matizan estos hallazgos al demostrar que el liderazgo colectivo es más prominente en la implementación que en la reflexión y evaluación estratégicas, lo que indica una forma de liderazgo colectivo en desarrollo, en lugar de una forma plenamente madura.

En general, los resultados integrados confirman que las prácticas de CPA dentro de la administración escolar están presentes de manera sustancial, pero siguen siendo dinámicas y en constante desarrollo. La visión compartida y el liderazgo colectivo funcionan como impulsores clave del aprendizaje organizacional a nivel de la administración escolar, al tiempo que resaltan la necesidad de fortalecer el diálogo reflexivo, la evaluación estratégica y la rendición de cuentas colectiva para profundizar la implementación de las CPA en las escuelas primarias de Malasia.

Tabla 1.

Integración de los hallazgos sobre visión compartida y liderazgo colectivo

Dimensión	Resultados cuantitativos	Resultados cualitativos	Interpretación integradora
Visión compartida	Alto nivel de práctica	Visión plasmada como guía para la acción colectiva.	La visión compartida funciona como un mecanismo para alinear el significado, las prioridades y las acciones de gestión.
Liderazgo colectivo	Nivel de práctica de moderado a alto	Colegialidad, confianza y responsabilidad profesional	El liderazgo colectivo funciona como un proceso dinámico y dependiente del contexto que apoya el aprendizaje organizacional.

Nota. Elaboración propia.

DISCUSIÓN

Los resultados de este estudio confirman que la visión compartida constituye un mecanismo organizativo fundamental mediante el cual los Comités de Gestión Escolar (CGE) construyen un entendimiento colectivo y una dirección estratégica en el ejercicio del liderazgo colectivo. En lugar de funcionar simplemente como una declaración de intenciones, la visión compartida opera como un marco cognitivo e interpretativo que permite a los miembros del comité alinear prioridades, coordinar acciones y comprender los complejos desafíos de la gestión. Esto respalda las perspectivas de construcción de significado organizacional, que enfatizan que la eficacia del liderazgo se fundamenta en la interpretación compartida de objetivos y significados, más que en la autoridad formal únicamente (Senge, 2006; Weick et al., 2005). En el contexto de las escuelas primarias de Malasia, este hallazgo corrobora la evidencia empírica reciente que destaca el papel de la visión compartida en el fortalecimiento de la coherencia estratégica y la alineación en la toma de decisiones a nivel de liderazgo escolar (Ismail et al., 2022; Rahman & Ahmad, 2024).

Enmarcado en el contexto de las CPA, este estudio amplía la investigación existente al demostrar que la visión compartida a nivel del comité de gestión actúa como catalizador del

aprendizaje organizacional. Cuando la visión se negocia e interioriza colectivamente, proporciona una base sólida para el diálogo profesional reflexivo y la investigación colaborativa entre los miembros del comité directivo. Este proceso permite que las prácticas de liderazgo trasciendan la coordinación administrativa y se orienten hacia el aprendizaje compartido y la resolución colectiva de problemas. Estos hallazgos concuerdan con la literatura internacional que destaca que el aprendizaje organizacional sostenible depende de la alineación entre los propósitos compartidos, los valores profesionales y las prácticas de liderazgo cotidianas (Garvin et al., 2008; Hargreaves & O'Connor, 2018). En el contexto malasio, estos hallazgos refuerzan la evidencia de que las prácticas de las CPA a nivel de liderazgo contribuyen significativamente al desarrollo de la capacidad organizacional y la gestión escolar adaptativa (Abdullah & Ahmad, 2022; Jamil & Razak, 2023).

Además, los hallazgos indican que el liderazgo colectivo, implementado mediante prácticas de CPAs, mejora la calidad de la toma de decisiones al distribuir la influencia y la responsabilidad entre los miembros del CGE. La deliberación colectiva permite integrar diversas perspectivas profesionales en los procesos de planificación y resolución de problemas, fortaleciendo así la legitimidad y la eficacia de las decisiones. Es importante destacar que este compromiso compartido fomenta un sentido de responsabilidad colectiva por los resultados de la implementación. Esto respalda la conceptualización del liderazgo colectivo como una forma de aprendizaje social y distribuido, donde la capacidad de liderazgo surge de las interacciones entre los actores, en lugar de depender únicamente de los roles individuales (Spillane, 2012; Leithwood et al., 2020).

Fundamentalmente, el estudio destaca que el liderazgo colectivo no surge automáticamente de los acuerdos de gobernanza formales ni de las estructuras de comités. En cambio, se desarrolla a través de la confianza profesional sostenida, las relaciones de colaboración y las prácticas reflexivas continuas integradas en las rutinas de las CPA. En este sentido, el CGE funciona como una comunidad de aprendizaje activo en la que las prácticas de liderazgo se convierten en espacios de indagación organizacional. Los procesos de toma de decisiones permiten, por lo tanto, no solo la mejora de las acciones, sino también el examen crítico de los supuestos, valores y estrategias subyacentes. Este patrón refleja los principios del aprendizaje de doble bucle, donde las organizaciones perfeccionan tanto las prácticas como los marcos cognitivos que las configuran (Argyris, 1999; Senge, 2006).

No obstante, los hallazgos también revelan que la efectividad de la visión compartida y el liderazgo colectivo depende de su implementación constante como prácticas

organizacionales vividas. Cuando las CPA se institucionalizan únicamente a nivel estructural o simbólico, su capacidad para influir en las prácticas de aprendizaje y liderazgo es limitada. En tales casos, las actividades de las CPA corren el riesgo de volverse ritualistas, cumpliendo con expectativas procedimentales sin generar un cambio organizacional significativo. Esta observación coincide con las críticas presentes en la literatura internacional y local, que enfatizan la importancia de una sólida cultura de diálogo profesional, indagación reflexiva y responsabilidad compartida para mantener la efectividad de las CPA a lo largo del tiempo (Stoll et al., 2006; Harris & Jones, 2018; Abdullah & Ahmad, 2022).

En general, este análisis subraya el potencial de las prácticas de CPA dentro de los Comités de Gestión Escolar para fortalecer el liderazgo colectivo y el aprendizaje organizacional en la gestión escolar. Al conceptualizar la visión compartida como la base para alinear el significado y la acción, y el liderazgo colectivo como el mecanismo a través del cual se implementa el aprendizaje organizacional, este estudio contribuye a una comprensión más profunda de cómo operan las CPA en contextos de liderazgo en la educación primaria. Estas ideas son particularmente relevantes para el sistema educativo malasio, donde las crecientes demandas de rendición de cuentas, adaptabilidad y mejora continua requieren modelos de liderazgo basados en la colaboración, el significado compartido y el aprendizaje permanente.

IMPLICACIONES, CONTRIBUCIONES Y CONCLUSIÓN

Este estudio aporta contribuciones significativas a la literatura sobre liderazgo educativo al posicionar al CGE como un espacio activo para la implementación de CPA a nivel estratégico organizacional. Si bien estudios previos se han centrado principalmente en las CPA docentes y la pedagogía en el aula, el presente estudio demuestra que el aprendizaje profesional se produce de manera sustantiva dentro de los equipos de gestión escolar que participan directamente en la toma de decisiones estratégicas, la definición de la dirección organizacional y la implementación de políticas. Estos hallazgos coinciden con la investigación internacional que conceptualiza el liderazgo escolar como un proceso de aprendizaje colectivo que trasciende los límites del aula (Harris & Jones, 2023; Leithwood et al., 2020).

IMPLICACIONES TEÓRICAS

Desde una perspectiva teórica, el estudio refuerza la conceptualización de las CPA como mecanismos para el aprendizaje organizacional, más que como meros modelos de colaboración pedagógica. Al destacar la interrelación entre la visión compartida y el liderazgo colectivo, los hallazgos dilucidan cómo se construye el aprendizaje organizacional mediante el diálogo profesional sostenido, la influencia distribuida y la responsabilidad compartida dentro de las estructuras de gestión formales. Esta evidencia fortalece la literatura sobre liderazgo colectivo al demostrar que el liderazgo y el aprendizaje son procesos que se influyen mutuamente, especialmente en el nivel de gestión estratégica de las escuelas primarias (Spillane, 2021; Harris & Jones, 2023).

Además, el estudio contribuye a la teoría del aprendizaje organizacional al demostrar que los procesos de aprendizaje están integrados no solo en las prácticas operativas, sino también en la reflexión estratégica y la toma de decisiones colectiva. Esto amplía la aplicación de la teoría de la organización que aprende a los entornos educativos y subraya el papel del liderazgo estratégico en la construcción de una capacidad organizacional sostenida en las escuelas (Garvin et al., 2008; Senge, 2006). En el contexto malasio, estos hallazgos complementan investigaciones empíricas recientes que resaltan la importancia de fomentar el aprendizaje colectivo entre los líderes escolares para mejorar la eficacia organizacional (Abdullah & Ahmad, 2022; Jamil & Razak, 2023).

IMPLICACIONES PRÁCTICAS

En la práctica, este estudio aporta información a las iniciativas de desarrollo del liderazgo al enfatizar la necesidad de institucionalizar las CPA a nivel de la gestión escolar. Los hallazgos indican que dicha institucionalización mejora la calidad de la toma de decisiones, fomenta la responsabilidad colectiva y apoya el desarrollo de una cultura organizacional orientada al aprendizaje. Esto coincide con la evidencia internacional que sugiere que el liderazgo colectivo basado en una visión compartida fortalece la eficacia escolar en entornos complejos y de alta rendición de cuentas (Leithwood et al., 2020; Harris, 2022).

En consecuencia, las estrategias de desarrollo del liderazgo deben ir más allá del fortalecimiento de las capacidades individuales y priorizar el diálogo estratégico, la reflexión colectiva y la responsabilidad compartida entre los miembros del CGE. Estos enfoques no solo facilitan una implementación más significativa del liderazgo colectivo, sino que también

responden a las necesidades cambiantes del sistema educativo malasio, que exige cada vez más líderes escolares adaptables, colaborativos y orientados al aprendizaje (Ministerio de Educación de Malasia, 2023; Instituto Aminuddin Baki, 2022). Por lo tanto, las CPA pueden reconceptualizarse como mecanismos de desarrollo del liderazgo estratégico, en lugar de meras iniciativas de apoyo pedagógico.

CONSIDERACIONES FINALES

En conclusión, el estudio confirma que la efectividad de las CPAs trasciende la implementación en el aula y se ve fuertemente influenciada por el grado de aplicación de sus principios en las estructuras de gestión escolar. Al reconocer al Comité de Gestión Escolar como una comunidad activa de aprendizaje profesional, esta investigación proporciona fundamentos conceptuales y empíricos para fortalecer el liderazgo colectivo y el aprendizaje organizacional en las escuelas primarias.

Finalmente, el estudio ofrece nuevas perspectivas para la investigación y la práctica al destacar la importancia del aprendizaje colectivo en la gestión estratégica. En un contexto educativo cada vez más complejo e incierto, estos hallazgos respaldan el desarrollo de un liderazgo escolar colaborativo, reflexivo y orientado al desarrollo sostenible de la capacidad organizacional. Esto contribuye a las prioridades educativas nacionales y globales para un liderazgo escolar eficaz, responsable y adaptable en el siglo XXI.

REFERENCIAS

- 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

- **Agradecimientos:** Los autores desean expresar su sincero agradecimiento al Ministerio de Educación de Malasia (MOE), Putrajaya, Malasia, y a todas las escuelas participantes por su cooperación y apoyo durante todo el proceso de investigación. Un agradecimiento especial a los colegas, mentores y expertos del Centro de Educación Fundamental y Continua (PPAL), Universiti Malaysia Terengganu (UMT), Kuala Nerus, Terengganu, Malasia, cuya orientación colaborativa, retroalimentación constructiva y apoyo académico contribuyeron significativamente al perfeccionamiento y la finalización de este estudio. Esta investigación se realizó como parte de los estudios de doctorado del primer autor. El aliento, la experiencia y la mentoría brindados por todas las partes involucradas fueron invaluable para la exitosa finalización de este trabajo.
- **Financiación:** Esta investigación no recibió ninguna subvención específica de agencias de financiación de los sectores público, comercial o sin ánimo de lucro. Todos los gastos relacionados con el estudio fueron autofinanciados por los autores.
- **Conflictos de interés:** Los autores declaran que no existen conflictos de intereses en relación con la publicación de este artículo. La investigación se realizó de forma independiente, sin que existieran relaciones financieras o personales que pudieran influir indebidamente en el trabajo.
- **Aprobación ética:** Este estudio se realizó de acuerdo con las normas éticas establecidas en la investigación educativa. Se informó a todos los participantes sobre el propósito del estudio y se obtuvo su consentimiento antes de la recopilación de datos. Se garantizó la confidencialidad y el anonimato de los participantes. En los casos pertinentes, el estudio se adhirió a las directrices éticas institucionales.
- **Disponibilidad de datos y materiales:** Los datos que respaldan los hallazgos de este estudio están disponibles a solicitud razonable del autor correspondiente. Debido a consideraciones éticas y de privacidad, los datos no son de acceso público.
- **Contribuciones de los autores:** Todos los autores contribuyeron sustancialmente a la concepción y el desarrollo de este estudio. Mamie Suhana binti Mohd Noor lideró la conceptualización del estudio, el diseño de la investigación y la redacción inicial del manuscrito. Hailan Salamun supervisó la dirección general de la investigación, contribuyó al perfeccionamiento del marco de investigación y realizó revisiones críticas del manuscrito. Azizan bin Harun fue responsable de la recopilación de datos y el análisis preliminar de los mismos, mientras que Asyraf Ab Rahman contribuyó a la interpretación de los datos y la validación de los hallazgos. Firdaus Khairi Abdul Kadir desempeñó un papel clave en la revisión de la literatura y la integración teórica del estudio. Hamdan bin Aziz contribuyó a la estructuración metodológica y la edición final del manuscrito. Todos los autores participaron activamente en la revisión, corrección y aprobación de la versión final del manuscrito antes de su envío.

Procesamiento y edición: Editora Ibero-Americana de Educação
Corrección de pruebas, formato, estandarización y traducción

