

CABARAN AMALAN KOMUNITI PEMBELAJARAN DALAM KALANGAN GURU SEKOLAH RENDAH BERPRESTASI TINGGI MALAYSIA

* Chong Chee Keong
Muhammad Faizal A. Ghani
Zuraidah Abdullah

Fakulti Pendidikan
Universiti Malaya, Malaysia
* *usmchong@yahoo.com*

Abstract: The Professional Learning Community (PLC) is a process of school improvement that requires its community to work collaboratively to improve student excellence. Therefore, the focus of the PLC focuses on a shift to cultivating the learning concept by providing opportunities for the school community to work in teams, prioritizing discussion, exchange of ideas and teaching and learning materials, identifying goals, vision, mission and then organizing action plans to achieve the goals set. This study aims to look at the barriers to the implementation of KPP practices among the community of teachers in the High Performing School. This study involved the collection and analysis of data through qualitative methods involving 402 teachers from 63 High Performing School, primary schools in Malaysia. The findings show that every SBT primary school has problems in terms of time constraints and dissatisfaction with the leadership of the ranks of administrators.

Keywords: *Professional Learning Communities, Chinese Primary School, High Performing School, Learning Communities*

PENGENALAN

Penyelidikan Bolam (2005); Bryk (1999); Little (2002) dan Stoll (2006) mengatakan pembentukan Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) adalah sukar. Sebaliknya, kajian Fink (2000); Hargreaves dan Giles (2003); Imants (2004) dan McMahon (2001) pula membuktikan sekolah yang melaksanakan KPP berjaya dan berupaya untuk menangani ketegangan yang timbul dalam komuniti pembelajaran, membuat keputusan secara kolaboratif, menangani masalah birokrasi, akauntabiliti dan rasionalisasi (Christi, 2014). Namun, kajian tempatan mengatakan pembinaan satu pasukan yang berkolaborasi dalam dunia pendidikan adalah sangat mencabar. Institusi yang berbeza menuntut pendekatan yang berbeza untuk diterapkan dalam membangunkan pasukan kerja yang berkolaborasi (Zuraidah Abdullah, Zulkifli, Nik Mustafa Mat Ail & Mohammad Ismath Ramzy, 2016). Penerapan budaya kolaborasi melalui program pembangunan profesionalisme juga lebih berbentuk kursus semata-mata dan dianggap tidak memadai untuk mengubah amalan lazim guru di sekolah (Aziah Ismail, Loh & Abdul Ghani Kanesan Abdullah, 2015).

TUJUAN KAJIAN

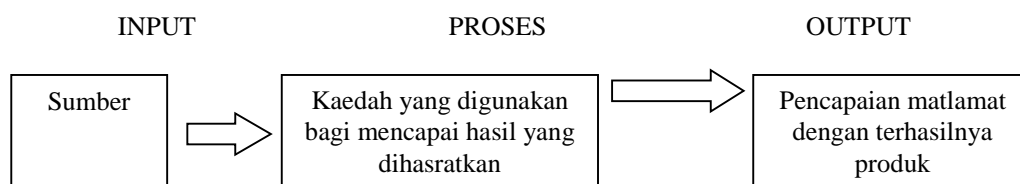
Proses penambahbaikan yang berkesan memerlukan penglibatan guru secara menyeluruh dan bermula daripada pihak bawah atau bawah ke atas. Justeru, adalah menjadi cabaran kepada guru terlibat sebagai agen perubahan, bukan semata-mata sebagai pelaksana (Zuraidah Abdullah, Rahimah Ahmad dan Muhammad Faizal, 2014). Di negara barat hari ini, KPP menjadi kerangka konsep atau garis panduan bagi amalan guru di sekolah, menganjukkan paradigma budaya kerja guru secara menyendiri kepada budaya kerja guru berkolaborasi. Bertitik tolak daripada pandangan tersebut, kajian ini bertujuan untuk menerokai halangan aspek kepimpinan dan pentadbiran yang dihadapi oleh guru di Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) sekolah rendah, Malaysia (Zuraidah Abdullah, Rahimah Ahmad & Faizal, 2014).

KERANGKA KAJIAN

Kerangka Teoritikal Kajian

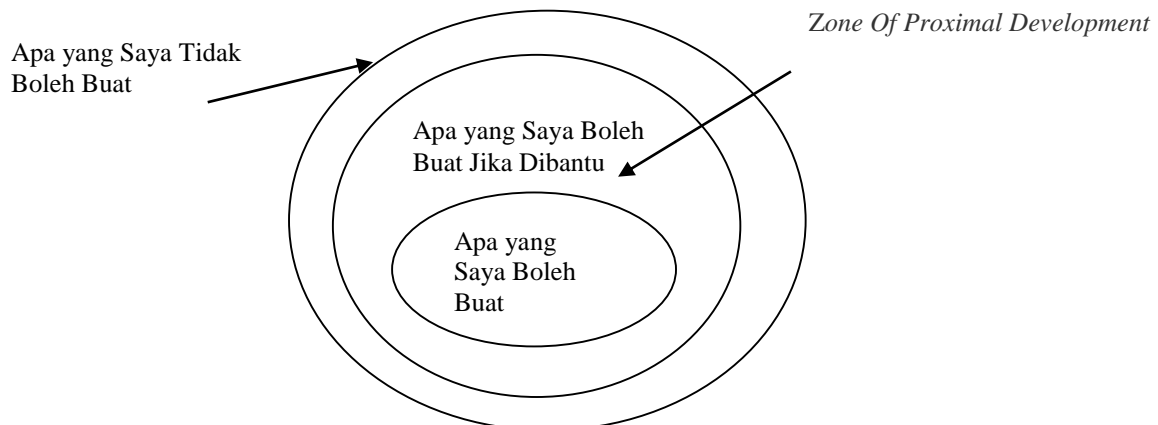
Kerangka konseptual untuk kajian ini adalah berdasarkan Model KPP, Model Elemen Organisasi oleh Kaufman dan Stakenas (1981) dan Teori Perkembangan Sosial oleh Vygotsky (1978). Model-model tersebut dipilih untuk keperluan kajian ini kerana elemen-elemen yang direka bentuk dalam model ini bersesuaian dengan tujuan kajian ini yang ingin

melihat output amalan KPP yang terbaik. Model Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) digunapakai sebagai model utama oleh kajian ini berdasarkan kajian yang telah dijalankan oleh Narongrith Intanam, Suwimon Wongwanich dan Nattaporn Lawthong (2010), Bolam et al. (2008), Ford, Branch & Moore (2008), Andrews dan Lewis (2007), Mulford (2006), Bolam et. al. (2005), Silins, Mulford & Zarins (2002), Bryk, Camburn & Louis (1999) yang berfokus kepada penambahbaikan sekolah dan pembelajaran murid. Model ini menekankan pembelajaran, berkolaboratif dan akauntabili terhadap hasil akhir (DuFour, 2004). Sebanyak lima dimensi KPP iaitu (1) Pembinaan Norma dan Nilai, (2) Tumpuan kepada Pembelajaran Murid, (3) Amalan Kolaboratif, (4) Berkongsi Amalan Peribadi dan (5) Dialog Reflektif. Selain itu, Model Elemen Organisasi Roger Kaufman (Model OEM) dijadikan model sokongan di mana analisis model secara holistik dari tahap atas ke bawah berdasarkan keperluan organisasi. Model ini menekankan perbezaan antara *company's means* (apakah yang telah dibuat) dengan *ends* (apakah yang telah dihasilkan). Model ini terbahagi kepada lima elemen iaitu hasilan (mega), output (makro), produk (mikro), proses dan input. Elemen hasilan merujuk kepada penambahan nilai dalam organisasi dan luar organisasi termasuk masyarakat. Elemen ini berhasrat untuk mendapatkan pulangan jangka panjang. Elemen Output juga merujuk kepada penambahan nilai dalam organisasi dan luar organisasi tetapi berhasrat untuk mendapatkan pulangan jangka pendek. Elemen Produk merujuk kepada penambahan nilai untuk pihak berkepentingan misalnya individu dalam organisasi. Elemen ini membawa perubahan yang mendatangkan kesan kepada keperluan tugas dalam organisasi. Elemen Proses merujuk kepada kaedah, prosedur, pembelajaran, pembangunan sumber manusia, latihan dan pengurusan. Elemen Input merujuk kepada segala sumber iaitu sumber manusia, matlamat organisasi, polisi, peraturan, undang-undang, kewangan, nilai organisasi, peranan komuniti setempat (Kaufman dan Stakenas, 1981; Guerra dan Ingrid, 2005; Kaufman, 2006). Kelima-lima elemen ini menghubungkan sumber dalam organisasi dengan proses yang dijalankan antara elemen untuk mencapai tujuan tertentu. Selain itu, elemen hasilan dirancang dengan perancangan strategik iaitu pernyataan masalah, program, projek, aktiviti dan sebagainya. Di samping itu, hasilan mesti menambahkan nilai kepada masyarakat. Elemen Output dirancang oleh perancangan taktikal berdasarkan perbezaan jawapan antara soalan 'apa yang telah dibuat?' dengan 'apa yang perlu dibuat?' supaya matlamat penyumbangan kepada masyarakat tercapai. Elemen produk dirancang oleh perancangan operasi di mana fokus pada individu dalam organisasi atau penolakan perkara yang menghalang penambahan nilai pada masyarakat akan berlaku pada peringkat ini (Kaufman, 2006). Namun, kajian ini hanya mengambil elemen input, proses dan output dari model ini. Hal ini demikian kerana elemen produk melibatkan sumbangan individu dan diuji pencapaian matlamatnya untuk menjadi elemen output yang melibatkan sumbangan sekolah. Elemen hasilan yang melibatkan kesan produk dan output kepada masyarakat juga tidak diuji dalam kajian ini. Rajah 1.1 menggambarkan Model OEM Roger Kaufman.



Rajah 1.1 Model Elemen Organisasi

Selain itu, kajian ini juga berkaitan dengan Teori Perkembangan Sosial oleh Vygotsky (1978) sebagai model sokongan. Aspek utama dalam kerangka teoritikal Vygotsky ialah interaksi sosial memainkan peranan penting dalam perkembangan kognitif. Vygotsky (1978) mengatakan bahawa setiap fungsi dalam pembangunan budaya kanak-kanak berlaku dalam dua peringkat: pertama, dalam tahap sosial dan seterusnya tahap individu; antara manusia (intersikologikal) dan dalam diri seseorang kanak-kanak (intrapsikologikal). Kedua-dua peringkat tersebut mendapat perhatian secara sama rata, peringatan logikal dan pembentukan konsep. Kesemua fungsi adalah berasal dari hubungan sebenar antara individu. Aspek kedua teori ini berkait rapat dengan usaha gabungan intelektual antara murid atau antara murid dengan guru iaitu wujudnya pembelajaran kolaboratif. Sehubungan itu, Teori *zone of proximal development* (ZPD) telah wujud dalam kerangka teori Vygotsky (Rajah 1.2). Vygotsky mempercayai pembelajaran murid-murid tidak akan dibentuk oleh diri sendiri sahaja malah pembelajaran tersebut perlu dibantu oleh orang yang lebih berkemahiran. Penyelesaian masalah pembelajaran oleh murid-murid adalah melalui kolaboratif antara orang dewasa atau rakan-rakan yang lebih berpengalaman. Hasil daripada proses pembelajaran tersebut, murid-murid menjadi lebih pandai bergaul dalam masyarakat dan mendorong kepada perkembangan kognitif.



Rajah 1.2 Zone Of Proximal Development

Kerangka Konseptual Kajian

Pembentukan proses bagi kajian ini adalah berdasarkan lima dimensi amalan KPP yang ditemui hasil dari penanda aras KPP oleh Narongrith Intanam, Suwimon Wongwanich & Nattaporn Lawthong (2010). Penanda aras tersebut dibahagikan kepada lima dimensi yang signifikan iaitu (1) Pembinaan Norma dan Nilai, (2) Tumpuan kepada Pembelajaran Murid, (3) Amalan Kolaboratif, (4) Berkongsi Amalan Peribadi dan (5) Dialog Reflektif.



Rajah 1.3 Kerangka Konseptual Kajian

Berdasarkan Rajah 1.3, sumber yang menjadi input dalam kajian ini ialah guru. Lima dimensi atau penanda aras KPP yang didapati hasil kajian oleh Narongrith Intanam, Suwimon Wongwanich & Nattaporn Lawthong (2010) dijadikan oleh pengkaji sebagai proses. Proses melibatkan persediaan memungut data dan menganalisis data bagi mengetahui halangan amalan KPP di sekolah rendah SBT, Malaysia sebagai output kajian. Hasil dapatan kajian tentang halangan tersebut diharapkan membantu sekolah meningkatkan pencapaian sekolah dan murid.

Teori *zone of proximal development* (ZPD) Vygotsky juga telah dipilih oleh pengkaji. Teori tersebut mempercayai pembelajaran murid tidak hanya bergantung pada diri sendiri sahaja malah pembelajaran tersebut perlu dibantu oleh orang yang lebih berkemahiran dan berpengalaman. Hasil daripada proses pembelajaran tersebut, murid-murid menjadi lebih pandai bergaul dalam masyarakat dan mendorong kepada perkembangan kognitif.

SOROTAN KAJIAN LAMPAU

Kajian telah menunjukkan bahawa sesebuah komuniti pembelajaran berterusan mampu membantu kemajuan bidang pendidikan ke suatu tahap yang lebih tinggi. Malah, sekolah yang tidak mempunyai ciri-ciri komuniti pembelajaran dikatakan kurang berkeupayaan untuk membuat adaptasi terhadap persekitaran, lambat membangun, sukar untuk belajar secara efektif, mengambil masa lama untuk mengimplementasikan perubahan dan tidak berupaya merangsang kemajuan berteraskan dalam tugas. Pernyataan tersebut disokong oleh kajian Browne (2014) yang mengatakan bahawa guru kekurangan upaya menyesuaikan diri dalam situasi kolaborasi. Ini juga berkaitan dengan kemampuan diri guru berfokus pada pembelajaran murid, refleksi secara kritikal dan pembuatan keputusan secara kolaboratif. Selan itu, guru sekolah masih kekurangan informasi atau pengetahuan yang mencukupi tentang konsep KPP. Hal ini menjejaskan keberkesanan penerapan budaya KPP di kalangan warga sekolah. Perkara tersebut dibuktikan oleh dapatan kajian Voulalas dan Sharpe

(2004) yang mendapati guru kurang jelas tentang konsep komuniti pembelajaran. Konsep KPP kemungkinan terlalu abstrak bagi sesetengah guru. Sekolah juga masih beroperasi dalam budaya tradisional, kemahiran pengurusan masa yang bertahap rendah serta menghadapi kesukaran untuk mendapat sokongan masyarakat setempat. Barisan pemimpin juga menghadapi masalah sokongan kewangan dan guru yang pasif (Jia Zhang, Rui Yuan & Shulin Yu, 2017).

METODOLOGI KAJIAN

Reka Bentuk Kajian

Responden akan ditanyakan soalan terbuka (*open-ended questions*) dalam instrumen. Soalan tersebut membenarkan responden menjawab soalan secara bertulis dan bebas mengemukakan pendapat. Namun, responden juga dapat menjawab soalan mengikut pendapat mereka secara bebas dengan mengikut soalan yang ditanya oleh pengkaji. Pengkaji akan menganalisis data dan menginterpretasi data soalan tersebut bagi menerangkan dengan lebih terperinci tentang halangan yang dihadapi oleh guru daripada aspek kepimpinan dan pentadbiran sekolah semasa mengamalkan amalan KPP di sekolah rendah SBT Malaysia.

Kaedah Persampelan

Populasi

Populasi bagi kajian ini adalah terdiri daripada guru di SK, SJKC dan SJKT, SBT, Malaysia. Sekolah-sekolah tersebut dipilih sebagai sampel kajian ini kerana populasi guru dalam kajian memegang jawatan sebagai pendidik yang bertugas di sekolah kajian. Jumlah sekolah berkenaan ialah 63 buah sekolah dan berjumlah 3866 orang guru. Kesemua sekolah dan guru merupakan populasi yang boleh dipilih untuk melaksanakan penyelidikan. Pada bahagian ini, pengkaji menunjukkan kaedah pengkaji memilih sampel dalam sesebuah populasi melalui kaedah persampelan yang digunakan dalam kajian ini. Populasi kajian ini dijelaskan dari segi populasi sekolah yang dijadikan lokasi kajian dan populasi guru yang menjadi responden kajian ini.

Lokasi

Populasi kajian ini adalah terdiri daripada guru sekolah rendah SBT di Malaysia. Kajian ini melibatkan lima zon iaitu Zon Utara yang melibatkan 17 buah sekolah (27%), Zon Timur yang melibatkan 15 buah sekolah (15%), Zon Tengah yang melibatkan 15 buah sekolah (24%), Zon Selatan yang melibatkan 13 buah sekolah (21%) dan Zon SQL (Sarawak dan Sabah) sebanyak 3 buah sekolah (5%). Oleh itu, jumlah keseluruhan populasi kajian ialah 63 buah sekolah. Di samping itu, Jadual 3.2 menunjukkan 36 buah sekolah daripada jumlah keseluruhan populasi sebanyak 63 buah sekolah yang terlibat dalam sampel kajian ini.

Kajian ini melibatkan 17 buah sekolah di negeri bahagian Zon Utara (Perlis, Kedah, Pulau Pinang dan Perak) Semenanjung Malaysia. Namun, bilangan sampel yang menyertai kajian ini hanya sepuluh buah sekolah. 15 buah sekolah daripada negeri di bahagian Zon Timur (Kelantan, Pahang dan Terengganu) Semenanjung Malaysia. Bilangan sekolah yang melibatkan diri dalam kajian sebanyak lapan buah sekolah. Bahagian zon tengah (Kuala Lumpur, Selangor dan Putrajaya) mempunyai juga mempunyai 15 buah sekolah dan yang melibatkan diri dalam kajian ini ialah sebanyak sembilan buah sekolah. Bahagian negeri Zon Selatan (Johor dan Melaka) pula mempunyai 13 buah sekolah dan sekolah yang menyertai kajian ini ialah tujuh buah sekolah. Akhirnya, negeri di bahagian Zon SQL (Sarawak dan Sabah) ialah tiga buah sekolah dan yang terlibat dalam kajian ini ialah dua buah sekolah.

Saiz Sampel Guru

Jumlah populasi untuk kajian ini ialah 3866 orang guru di SBT peringkat sekolah rendah di Malaysia (Unit Penyelidikan dan Pembangunan, Sektor Data Pendidikan, Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia, 2015). Namun, jumlah sampel yang diperlukan oleh kajian ini hanya 402 orang guru.

Penentuan Saiz Sampel Guru

Penentuan jumlah guru yang terlibat sebagai responden kajian ditentukan berdasarkan jadual penentuan saiz sampel Krejcie dan Morgan (1970) di mana populasi 3866 orang guru hanya 351 orang guru yang diperlukan sebagai sampel kajian. Penentuan saiz sampel dijalankan dengan mengambil kira aras kesignifikanan pada $p=0.05$. Walau bagaimanapun, pengkaji telah menambah jumlah sampel kajian kepada 530 .

Penentuan jumlah guru yang terlibat dalam kajian dari setiap daerah ditentukan dengan menggunakan teknik perkadaran (*proportion*) seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1.

Jumlah Guru yang diperlukan dari daerah berkenaan	=	$\frac{\text{Jumlah Guru dalam daerah berkenaan}}{\text{Jumlah Guru Negeri Johor}}$	X	351
---	---	---	---	-----

Rajah 1. Formula Teknik Perkadaran

Contoh pengiraan ditunjukkan di bawah:

Jumlah keseluruhan guru sekolah rendah berprestasi tinggi di Malaysia = 3866 orang

Jumlah keseluruhan guru sekolah rendah di Negeri Johor = 425 orang

Oleh itu,

$$\text{Jumlah guru yang terlibat dalam kajian di Johor} = \frac{425}{3866} \times 351 = 39$$

Pengkaji memilih 10 orang guru dari setiap sekolah sebagai sampel kajian. Pemilihan guru sebagai responden ditentukan oleh guru besar sekolah berkenaan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan oleh pengkaji iaitu guru berkenaan mesti telah disahkan jawatan dan merupakan guru tetap.

Instrumen Kajian

Instrumen kajian yang digunakan bagi kajian ini adalah berbentuk soalan item terbuka. Responden diminta memberi pendapat berkaitan halangan yang dihadapi oleh guru bagi aspek kepimpinan dan pentadbiran di sekolah rendah SBT berdasarkan tiga jenis aliran sekolah.

Sumber Instrumen Kajian

Pembentukan instrumen kajian adalah berdasarkan pembentukan instrumen berasaskan lima dimensi amalan KPP yang ditemui hasil dari penanda aras KPP oleh Narongrith Intanam, Suwimon Wongwanich & Nattaporn Lawthong (2010). Penanda aras ini terbahagi kepada lima dimensi yang signifikan iaitu (1) pembinaan norma dan nilai, (2) tumpuan kepada pembelajaran murid, (3) amalan kolaboratif, (4) berkongsi amalan peribadi dan (5) dialog reflektif. Instrumen kajian tersebut terbentuk untuk menguji tahap amalan KPP untuk guru sekolah berprestasi tinggi di Malaysia. Tujuan pembentukan instrumen kajian ini adalah untuk mengenal pasti tahap amalan KPP di SBT sekolah rendah Malaysia. Instrumen ini juga ingin mengkaji halangan yang dihadapi oleh guru semasa mengamalkan amalan KPP di sekolah.

Prosedur Kutipan Data

Pengkaji telah melakukan beberapa prosedur bagi membolehkan kajian ini berjalan dengan lancar. Pertamanya, kajian rintis telah dijalankan bagi menguji kebolehpercayaan dan kesahan instrumen supaya mendapat dapatan kajian yang paling tepat. Seterusnya, pengkaji telah mendapatkan kebenaran menjalankan kajian sebenar dari Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya (03 Jun 2015) setelah proposal kajian dibentang dan diluluskan. Seterusnya, kebenaran dari Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan pada 18 September 2015 dan 23 November 2015 bagi kelulusan lanjutan menjalankan kajian. Bahagian Pengurusan Sekolah Berasrama Penuh dan Sekolah Kecemerlangan pula membenarkan menjalankan kajian pada 08 Oktober 2015. Setelah mendapat kebenaran dari Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan dan Bahagian Pengurusan Sekolah Berasrama Penuh dan Sekolah Kecemerlangan, pengkaji telah mendapat kebenaran secara bertulis dari jabatan pendidikan. Sehubungan itu, pengkaji juga memohon data berkaitan guru dari Unit Penyelidikan dan Pembangunan, Sektor Data Pendidikan, Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan pada 05 Oktober 2015 dan mendapat jawapan dari pegawai melalui emel pada 08 Oktober 2015.

Analisis Data

Data secara bertulis oleh responden kajian supaya dapat menjelaskan pendapat mereka dengan lebih mendalam dan bebas. Data soal terbuka diklasifikasikan ke dalam unit yang dinamakan “*segmenting*”. Data yang tidak memberikan makna telah diabaikan. Setiap unit data adalah berbeza-beza dan mungkin terdiri daripada satu perkataan atau ayat atau satu perenggan (Miles dan Huberman 1994). Setiap unit diberikan kod berlabel untuk memudahkan pengkaji mengkategorikannya ke dalam tema dan subtema. Kod yang menggunakan singkatan simbol diletakkan di ruangan kiri teks unit. Di samping itu, bersebelahan dengan kod tersebut adalah perkataan atau kenyataan atau ayat atau perenggan. Proses pengekodan dilaksanakan secara berterusan sehingga tamat transkripsi untuk peserta kajian. Seterusnya, kesemua transkripsi yang dikodkan telah ditaip dengan cermat.

Data yang telah melalui proses pengekodan dapat dipamerkan dalam pelbagai bentuk seperti naratif, kekerapan, graf, rajah pokok dan carta. Miles dan Huberman (1994) menyokong pernyataan tersebut dengan menyatakan tiada satu format khusus bagi melaporkan data dalam kajian kualitatif. Oleh itu, kajian ini telah mempamerkan data temu bual berstruktur dalam bentuk kekerapan. Persembahan data kajian berbentuk kekerapan mengkehendaki pengkaji untuk mengatur tema dan subtema berdasarkan keutamaan pandangan dalam kalangan peserta kajian mengenai fenomena kajian.

Bentuk persembahan data yang kedua adalah rajah pokok. Pengkaji telah mengkategorikan kod, tema dan subtema kajian bagi memaparkan perkaitannya dalam bentuk hierarki atau rajah pokok yang dipanggil “*typology*”. Implikasinya, pengkaji mudah untuk menyemak semula kod, tema dan subtema yang telah dibentuk. Penganalisan data akan dilaksanakan semula sekiranya masih wujud kekaburan atau pertindihan kod, tema dan subtema.

ANALISIS DATA DAN DAPATAN KAJIAN

Dapatan kajian soalan terbuka telah menghasilkan analisis berkaitan halangan yang dihadapi dalam kepimpinan dan pentadbiran KPP di sekolah rendah SBT Malaysia. Guru terdiri daripada tiga aliran SBT sekolah rendah menjadi peserta kajian ini. Justeru, dapatan kajian dipersembahkan berdasarkan tiga aliran sekolah tersebut. Persembahan dapatan kajian untuk bahagian ini mengikut persepsi jenis peserta kajian berikut. Barisan pentadbir di sekolah berperanan sebagai pemimpin yang berkaliber dan membawa seluruh warga sekolah menuju ke arah kecemerlangan.

(i) Sekolah Kebangsaan (SK)

Dari segi aspek kepimpinan dan pentadbiran sekolah, keputusan hasil kajian menunjukkan tenaga pengajar dalam kalangan SK berpendapat pentadbir di sekolah kurang berfikiran terbuka untuk berkongsi pandangan mengenai cabaran mengamalkan KPP. Pandangan tersebut dipersembahkan mengikut subtema seperti berikut.

(a) Kurang amalan berfikiran terbuka

Sebagai pemimpin dan pentadbir sekolah akan menghadapi pelbagai jenis cabaran apabila menjalankan tugas di sekolah. Sehubungan itu, mereka amat memerlukan fikiran yang terbuka bagi mendengar pandangan daripada pelbagai pihak. Amalan berfikiran terbuka tersebut akan membantu pemimpin dan pentadbir sekolah membuat keputusan yang terbaik bagi pembangunan sekolah yang lebih cemerlang. Namun demikian, kajian ini menemui tenaga pengajar yang berpendapat bahawa barisan pemimpin dan pentadbir sekolah masih kurang berfikiran terbuka untuk menerima pandangan daripada pelbagai pihak. Hal ini disarankan oleh peserta kajian seperti berikut.

“Pengurus sekolah harus bersikap terbuka untuk menghadapi segala cabaran.”

(SK-HAKPP-KPS-KD-PBTHC)

Selanjutnya, peserta kajian kedua turut mempunyai pandangan yang sama seperti berikut.

“tidak menerima pandangan orang lain.”

(SK-HAKPP-KPS-KD-PTST)

Selanjutnya, halangan kedua yang dihadapi dalam pelaksanaan amalan KPP adalah corak kepimpinan pentadbir yang kurang bersifat inovatif dan kreatif.

(b) Kurang bersifat inovatif dan kreatif

Kepimpinan pentadbir khasnya guru besar kurang bersifat inovatif dan kreatif. Pentadbir hanya menjalankan tugas pentadbir dan kurang berstrategi untuk menguruskan keseluruhan aspek sekolah dengan lebih berkesan.

“Idea dan kepakaran seorang pemimpin amat membantu dalam sistem pentadbiran sekolah. Keselesaian persekitaran serta silaturrahim yang kukuh akan mewujudkan situasi bekerja 100%.”

(SK-HAKPP-KPS-KD-PKI)

Selain itu, hasil kajian mendapati pentadbir sekolah kurang mendengar pandangan daripada pelbagai pihak khasnya guru di bawah penyeliaannya.

(c) kepemimpinan autokratik

Dapatan kajian melaporkan pentadbir sekolah kurang memberi kebebasan kepada guru untuk melaksanakan tugas. Implikasinya, guru hanya menjadi pengikut atau pelaksana rancangan yang telah ditetapkan oleh pentadbir. Hal ini digambarkan oleh peserta kajian seperti berikut.

“kurang memberi kebebasan dalam menyertai program luar.”

(SK-HAKPP-KPS-KD-PKBB)

Oleh itu, perlu wujud budaya pengurusan secara strategik dengan menambahbaikkan keberkesanan pengurusan untuk keseluruhan komuniti sekolah.

(d) Kurang kemahiran strategik pengurusan

Sesebuah sekolah perlu memastikan segala rancangan pendidikan dilaksanakan dengan lancar dan berkesan. Namun, hasil kajian menunjukkan pentadbir setengah sekolah adakah kurang cekap dan berdaya maju dalam melaksanakan tersebut. Gambaran mengenai kenyataan di atas dinyatakan oleh peserta kajian pertama seperti mana berikut.

“Kepimpinan kurang efektif dan pentadbiran sekolah yang kurang sistematik telah menjejaskan pencapaian sekolah dalam bidang akademik dan kurikulum.”

(SK-HAKPP-KPS-KD-PKCMRPL)

Implikasi daripada halangan di atas menyebabkan tenaga pengajar berasa tertekan semasa menjalankan tugas.

(e) Tekanan tugas guru

Selain itu, sesetengah pentadbir di sekolah rendah SBT mementingkan hierarki. Implikasinya, guru berasa tertekan dalam pelaksanaan amalan KPP. Gambaran mengenai perbincangan di atas ditunjukkan menerusi pandangan peserta kajian berikut.

“Kepimpinan yang autokratik kadang-kala memberikan tekanan kepada guru-guru untuk melaksanakan KPP.”

(SK-HAKPP-KPS-KA-PUH)

Guru di sekolah rendah SBT berasa tertekan kerana kepelbagaian tugas yang perlu dilaksanakan dalam masa yang sama. Kemungkinan hal tersebut kerana pentadbir kurang strategik dan perancangan yang rapi dalam perancangan urusan sekolah. Gambaran mengenai perbincangan di atas ditunjukkan menerusi pandangan peserta kajian pertama seperti mana berikut.

“Setiap individu mempunyai tanggungjawab yang banyak.”

(SK-HAKPP-KPS-KA-BT)

Pandangan yang hampir sama diberikan oleh peserta kajian kedua seperti berikut.

“Program yang diadakan secara ad-hoc menyebabkan guru-guru tidak ada masa untuk merancang dengan baik.”

(SK-HAKPP-KPS-KA-BT)

Selanjutnya, kajian ini turut menemui barisan pentadbir sekolah masih kurang mencapai tahap kepemimpinan secara kolektif. Sebilangan warga sekolah khasnya tenaga pengajar masih belum menghayati kebaikan bekerja secara kooperatif.

(f) Kurang amalan kepimpinan secara kolektif antara warga sekolah

Amalan kerjasama amat membantu sesebuah sekolah mencapai tahap kecemerlangan. Namun, kajian ini menemui guru SBT sekolah rendah kurang bersatu padu semasa bertugas. Contoh pandangan peserta kajian adalah seperti berikut.

“Pemikiran negatif dari sebahagian rakan sejawat membawa kepada ketidaklaksanaan sesuatu perancangan.”
(SK-HAKPP-KPS-KA-KK)

Lantaran itu, tenaga pengajar juga mendapati barisan pemimpin sekolah kurang memberi galakan atau sokongan bagi tugas yang dilaksanakan.

(g) Kurang memotivasikan warga sekolah ke arah kecemerlangan

Tenaga pengajar di sekolah rendah SBT berpendapat pemimpin sekolah kurang berinspirasi motivasi. Gambaran mengenai kenyataan di atas dinyatakan oleh peserta kajian pertama seperti berikut.

“Saya kurang mendapat sokongan dan panduan yang baik dalam menjayakan program.”
(SK-HAKPP-KPS-KT-PKBM)

Impak daripada kurangnya kerjasama secara kolektif dan kurang amalan motivasi, amalan berkongsi ilmu juga kurang berlaku di kalangan tenaga pengajar. Mereka menjalankan tugas secara persendirian.

(h) Kurang amalan berkongsi ilmu

Budaya berkongsi ilmu tidak dipentingkan oleh tenaga pengajar di sekolah rendah SBT. Pandangan peserta kajian pertama adalah seperti berikut.

“Kurang menunjukkan usaha secara berterusan dalam berkongsi ilmu untuk meningkatkan keberkesanan pengajaran para guru.”
(SK-HAKPP-KPS-KT-TMPI)

(ii) Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC)**(a) Kurang mutu pengajaran atau kepimpinan tenaga pengajar**

Hasil kajian menunjukkan mutu pengajaran tenaga pengajar masih berada pada tahap rendah. Namun, usaha meningkatkan mutu pengajaran masih kurang menyeluruh. Hal ini digambarkan oleh peserta kajian pertama seperti mana berikut.

“Guru besar/GPK/pentadbiran sekolah kurang berkesan dan berkomitmen rendah dalam kepimpinan pengajaran untuk memajukan aspek pengajaran dan pembelajaran, kurang perbincangan dengan guru-guru mengenai masalah-masalah yang dihadapi oleh pelajar, mendiagnosis dan menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pengajaran.”
(SJKC-HAKPP-KPS-KP-PMPKM)
(SJKC-HAKPP-KPS-KP-PBK)

Selain itu, tenaga pengajar berpendapat mereka memerlukan sokongan jika menghadapi cabaran. Dengan kata lain, semangat kekitaan akan wujud dalam kalangan tenaga pengajar jika mereka berasa tempat bertugas seperti sebuah keluarga.

(b) Kurang memotivasikan tenaga pengajar

Tenaga pengajar berasa mereka kurang mendapat sokongan dan galakan daripada pihak pentadbir semasa menjalankan tugas. Gambaran mengenai pernyataan tersebut dinyatakan oleh peserta kajian pertama seperti berikut.

“Tidak selalu diberi sokongan daripada pihak pentadbir sekolah.”
(SJKC-HAKPP-KPS-KT-TMSG)

(iii) Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil (SJKT)**(a) Kurang bersikap terbuka**

Hasil kajian menunjukkan guru di SJKT SBT berpendapat pentadbir haruslah bersikap terbuka dalam pengurusan sekolah. Hal ini digambarkan oleh peserta kajian pertama seperti berikut.

“Pentadbir perlu menimbangkan semua pendapat dari segi pelbagai factor Pendapat dan pandangan warga sekolah sekalian perlu ditimbangkan.”

(SJKT-HAKPP-KPS-KT-PKBT)

Di samping itu, tenaga pengajar juga berpendapat sekolah mereka kurang bekerjasama dan bertugas secara koperatif.

(b) Kurang mengamalkan budaya kolaborasi

Guru di SJKT SBT juga menghadapi masalah kekurangan budaya kolaborasi di kalangan pentadbir dengan warga sekolah dan juga sebaliknya. Peserta kajian pertama berpandangan seperti di bawah.

“Kurang kerjasama yang ditunjukkan di sekolah.”

(SJKT-HAKPP-KPS-KT-KYL)

Ringkasnya, dapatan kajian mengenai halangan kepimpinan dan pentadbiran sekolah yang dihadapi oleh tenaga pengajar di SBT bagi sekolah rendah di Malaysia adalah seperti berikut.

- (i) Kurang Amalan Berfikiran Secara Terbuka
Tenaga pengajar berpendapat pentadbir sekolah tidak dapat menerima pandangan atau cadangan pelbagai aspek demi pembangunan sekolah yang lebih cemerlang.
- (ii) Kurang Bersifat Inovatif dan Kreatif
Tenaga pengajar berpendapat pendidikan yang lebih cemerlang memerlukan inovatif dan kekreatifan pengurusan kepimpinan. Hal ini berikutan permintaan masyarakat dan cabaran pendidikan secara global.
- (iii) Kepimpinan Autokratik
Tenaga pengajar berasa tertekan kerana pemimpin sekolah kurang fleksibel dalam hal-hal berkaitan guru seperti pengurusan kelas, masalah disiplin murid dan penglibatan dalam perancangan kurikulum sekolah.
- (vi) Tekanan Tugas Guru
Bebanan tugas khasnya beban tugas untuk menguruskan kelas dan murid. Tambahan pula, arahan daripada pihak pentadbir secara *ad hoc*.
- (v) Kurang Amalan Kepimpinan Secara Kolektif Antara Warga Sekolah
Budaya bekerjasama masih kurang diamalkan di sekolah. Tenaga pengajar masih bertugas secara persendirian tanpa bekerjasama antara rakan sejawat.
- (vi) Kurang Motivasi
Tenaga pengajar berasa lemah semangat dan kurang rasa kekitaan apabila berada di sekolah.
- (vii) Kurang Amalan Berkongsi Ilmu
Tenaga pengajar jarang berkongsi ilmu atau pengalaman dalam perkhidmatan antara rakan sejawat.
- (xi) Kurang Mutu Pengajaran atau Kepimpinan di Kalangan Tenaga Pengajar
Tenaga pengajar kurang pengetahuan, teknik atau kemahiran yang berkesan untuk menjalankan tugas di sekolah.
- (iv) Kurang Amalan Kolaborasi
Budaya kerjasama masih kurang berlaku di sekolah sebelum, semasa dan selepas menjalankan tugas.

PERBINCANGAN DAN PENUTUP

Guru berasa tertekan kerana pemimpin sekolah kurang fleksibel dalam hal-hal berkaitan guru seperti pengurusan kelas, masalah disiplin murid dan penglibatan dalam perancangan kurikulum sekolah. Guru berpendapat pemimpin sekolah kurang kurang kemahiran dan strategik pentadbiran dan pengurusan, kurang kemahiran komunikasi yang berkesan. Sehubungan itu, dapatan kajian Che Sulaiman dan Wahab (2017) juga menemui komitmen dan sikap guru adalah kurang memuaskan di mana guru-guru enggan memberi komitmen sebagaimana yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha

mencapai objektifnya. Komitmen yang merosot di kalangan guru terjadi apabila guru mempunyai masalah berkaitan sikap. Selain itu, guru mempunyai tahap efikasi sendiri yang rendah. Guru yang kurangnya efikasi sendiri menyebabkan mereka berasa negatif dan memandang halangan sebagai sesuatu yang sukar diatasi. Mereka cenderung untuk tidak mahu berusaha menambah pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan. Oleh itu, untuk menghadapi cabaran tersebut, barisan pemimpin sekolah, guru-guru dan staf di sekolah harus beramalan kepimpinan transformasional. Pemimpin sekolah harus mempercayai dan memberi keyakinan kepada pengikutnya, menggalakkan perubahan masa depan dan membenarkan pengikut mempersoalkan tindakan seterusnya serta membimbing mereka ke arah yang lebih baik.

Dapatan kajian ini juga menemui guru kurang pengetahuan, teknik atau kemahiran yang berkesan untuk menjalankan tugas di sekolah. Sehubungan itu, model kepimpinan instruksional Hallinger dan Murphy (1985) yang dipetik daripada Nor Azni Abdul Aziz, Foo Say Fooi, Soaib Asimiran & Aminuddin Hassan (2014), iklim pembelajaran sekolah merangkumi lima fungsi iaitu mengawal waktu pengajaran, mengekalkan ketampakan, menyediakan insentif untuk guru, menggalakkan pembangunan profesional dan menyediakan insentif untuk pembelajaran amat perlu dijadikan amalan guru dan pemimpin di sekolah demi kecemerlangan sekolah. Tambahan lagi, dapatan kajian model persamaan struktural oleh Settaraming, Mohd. Anuar Abdul Rahman & Lokman Mohd. Tahir (2012) melaporkan peranan kepimpinan guru besar sekolah dapat dijalankan dengan baik, maka pembelajaran berpasukan guru akan menjadi semakin baik yang mana nahtijahnya membolehkan sekolah tersebut menjadi sebuah sekolah cemerlang

Dapatan kajian menemui pentadbir sekolah kurang dapat menerima pandangan atau cadangan pelbagai aspek demi pembangunan sekolah yang lebih cemerlang. Guru juga berpendapat pendidikan yang lebih cemerlang memerlukan inovatif dan kreatifan pengurusan kepimpinan. Hal ini adalah berikutan permintaan masyarakat dan cabaran pendidikan secara global. Menurut dapatan kajian Jamilah Man, Yahya Don dan Siti Noor Ismail (2016), kepimpinan transformasional yang melibatkan pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi subordinat ke arah mencapai matlamat yang dikehendaki oleh sekolah. Selain itu, transformasional juga menggalakkan dan mementingkan personaliti diri supaya dapat bertindak balas dengan baik ke atas persekitaran dan dapat melakukan pertimbangan yang baik ke atas diri sendiri dan juga orang di sekelilingnya. Oleh itu, kepimpinan transformasional dan kepimpinan transaksional dapat meningkatkan tahap tingkah laku guru. Berdasarkan dapatan kajian ini, bebanan tugas dirasai oleh guru khususnya beban tugas untuk menguruskan kelas dan murid. Tambahan pula, arahan daripada pihak pentadbir secara *ad hoc*. Justeru, guru berasa kurang motivasi, lemah semangat dan kurang rasa kekitaan apabila berada di sekolah. Fenomena tersebut dapat dikaitkan dengan dapatan kajian Norashid Othman dan Hamzah Md. Omar (2014) yang merumuskan bahawa semakin tinggi beban tugas guru semakin rendah tahap motivasi pengajaran guru di dalam sekolah dan di kelas. Selain itu, dapatan kajian yang telah dijalankan oleh Tajulashikin Jumahat, Fazura Mohd Noor dan Mohd Burhan Ibrahim (2013) menyatakan faktor penghargaan, sokongan dan hubungan dengan ibu bapa murid menyumbang stres di kalangan guru. Maka, stres kerja guru perlu diberi perhatian yang serius oleh semua pihak seperti pihak pentadbir sekolah dan langkah awal perlu diambil bagi menangani stres dalam profesion keguruan. Sesungguhnya, kualiti pengajaran yang baik adalah datangnya daripada guru yang sihat dan bebas dari stres.

Budaya bekerjasama masih kurang diamalkan di sekolah. Pentadbir dan guru masih bertugas secara persendirian tanpa bekerjasama yang erat. Guru-guru juga jarang berkongsi ilmu atau pengalaman dalam perkhidmatan antara rakan sejawat. Menurut dapatan kajian oleh Nor Azni Abdul Aziz, Foo Say Fooi, Soaib Asimiran & Aminuddin Hassan (2014), guru besar juga seharusnya terlibat bersama sama dengan guru dan murid bagi menjayakan setiap program dan aktiviti sekolah. Pemimpin instruksional perlu memberikan galakan dan bimbingan kepada guru serta memberikan insentif kepada guru-guru dan murid-murid. Guru besar turut mempunyai tanggungjawab kepimpinan instruksional untuk menyelaraskan piawaian dan amalan sekolah berdasarkan misi dan mewujudkan sokongan terhadap iklim pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

Komuniti pembelajaran memerlukan amalan berfikiran terbuka kepada idea baru dan akauntabili untuk pembelajaran. Amalan tersebut adalah amat sukar dipraktikkan dalam budaya birokrasi. Namun, amalan berfikiran terbuka untuk pembelajaran menjadi keperluan untuk sekolah terus maju. Hal ini demikian kerana komuniti pembelajaran memerlukan suara guru. Apabila mempunyai situasi perbezaan idea, sesetengah guru tidak berkeyakinan untuk mengemukakan pendapat atau mencabar pandangan umum yang dianggap memerlukan idea yang lebih bernas (Maloney dan Konza, 2011). Justeru, pengemukakan pendapat secara ikhlas adalah sangat penting untuk membentuk kepercayaan dan semangat kekitaan yang mendalam. Guru memerlukan penglibatan, sokongan dan komitmen semasa berada dalam komuniti pembelajaran (Fullan, 2006). Guru juga perlu berasa selamat, diberi penghormatan dan sokongan untuk mengambil risiko ketika menghadapi cabaran (Teague dan Anfara, 2012). Oleh itu, perkembangan komuniti mengikut permintaan masyarakat terhadap pengajaran, kepimpinan dan pembelajaran merupakan suatu cabaran yang perlu dihadapi oleh para pentadbir dan tenaga pengajar di sekolah (Lieberman dan Miller, 2011).

Di samping itu, sokongan pentadbir adalah kritikal untuk penerusan komuniti pembelajaran. Hal ini demikian kerana perubahan kepimpinan pentadbir bermakna perubahan arah tuju komuniti sekolah kerana pentadbir mengawal masa dan kuasa membuat keputusan individu guru atau sekumpulan guru. Justeru, kemampuan guru-guru tersebut demi perubahan sekolah secara keseluruhan telah menjadi kurang. Guru berkenaan berasa kecewa dan terkongkong. Apabila pentadbir tidak berkongsi visi dan tidak mengemukakan visi yang baru, guru kehilangan peluang untuk respon (Kilbane, 2009).

Dapatan kajian ini diharap dapat memberikan implikasi yang berguna kepada KPM, JPN, PPD setiap negeri, pusat latihan kepimpinan untuk pengetua dan pemimpin dalam bidang pendidikan seperti IAB, guru besar, guru dan pihak sekolah. Sehubungan itu, kajian ini selaras dengan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 yang bertransformasikan sistem membudayakan kecemerlangan berasaskan pimpinan rakan sekerja dan proses pensijilan mulai 2025 di mana kolaborasi menjadi amalan di kalangan guru dalam komuniti pembelajaran di sekolah rendah. Selain itu, kementerian juga menggalakkan pihak sekolah bekerjasama dengan ibu bapa, komuniti dan sektor swasta secara meluas. Misalnya, mendapatkan maklum balas daripada Persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG), kumpulan alumni dan NGOs mengenai pelaksanaan kurikulum, kokurikulum dan kualiti guru. Hasrat kementerian tersebut memang sudah mendapat perhatian oleh guru dalam kajian ini. Transformasi pendidikan berhadapan dengan pelbagai cabaran dan halangan. Pelibatan dan sokongan ibu bapa, masyarakat umum dan sektor swasta dapat membantu pihak sekolah mencapai sasaran yang telah ditetapkan dari semasa ke semasa.

Kualiti penyampaian kerja dapat ditingkatkan dengan menerapkan dan menggalakkan perubahan dalam budaya kerja di sekolah. Strategi untuk perubahan budaya dan transformasi merangkumi elemen bimbingan dan pementoran, penerapan budaya penggunaan data, penyelesaian masalah dan perundingan, perkongsian pengetahuan, pemuafakatan, kolaborasi dan penerapan amalan terbaik KPP. Apabila semua elemen ini diterima dan menjadi sebahagian daripada budaya kerja dalam kalangan guru di sekolah, kecekapan dan keberhasilan dapat dicapai.

Kajian ini secara signifikan memberikan sumbangan kepada pembangunan pendidikan Malaysia terutamanya dalam bidang pengurusan dan pentadbiran pendidikan di peringkat sekolah rendah. Kajian ini berjaya membuktikan kepentingan amalan KPP bagi menghasilkan sekolah rendah yang berprestasi tinggi. Tahap amalan KPP guru penting untuk penambahbaikan pencapaian pengurusan sekolah dan pencapaian murid yang cemerlang bagi memenuhi hasrat kemajuan pendidikan di Malaysia. Di samping itu, kajian ini telah berjaya menjelaskan halangan kepimpinan dan pentadbiran sekolah yang dihadapi oleh tenaga pengajar di SBT sekolah rendah Malaysia. Hasil dapatan kajian ini diharapkan dapat meningkatkan keberhasilan sekolah rendah di Malaysia.

RUJUKAN

- Alias Mahmud. (2012). Konsep dan model penilaian dalam pelaksanaan kurikulum. *Prosiding Seminar Penyelidikan Pendidikan dan Pembangunan Sumber Manusia (PPPSM 2013)*, 28-29 Februari 2012, Universiti Putra Malaysia.
- Andrews, D., & Lewis, M. (2007). Transforming practice from within: The power of the professional learning community. D L. Stoll & K. S. Louis (Eds.), *Professional learning communities: Divergence, Depth and Dilemmas* (pp. 132-147). New York, NY: Open University Press.
- Aziah Ismail., Loh, H. Y., & Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (2015). Komuniti pembelajaran profesional dan efikasi sendiri guru sekolah menengah di Pulau Pinang. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 5(2), 1.
- Bolam, R., McMahon, A., Stoll, L., Thomas, S., & Wallace, M. (2005). *Creating and sustaining effective professional learning communities*. Department for Education and Skill. (Report No. RR637). Dimuat turun daripada <https://www.education.gov.uk/publications/standard/publicationDetail/Page1/RR637>
- Bolam, R., McMahon, A., Stoll, L., Thomas, S., Wallace, M., Greenwood, A., ... Smith, M. (2008). *Creating and sustaining effective professional learning communities*. (Report No. RR637). UK: University of Bristol.
- Browne, C. L. (2014). *Professional learning communities (PLCS) as a means for school-based science curriculum change*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Columbia University, New York.

- Bryk, A., Camburn, E., & Louis, K. S. (1999). Professional community in Chicago elementary schools: Facilitating factors and organizational consequences. *Educational Administration Quarterly*, 35, 751-781.
- Che Sulaiman, I. S., & Wahab, J. A. (2017). Pendekatan kepimpinan transformasional menangani isu guru di sekolah. *Simposium Pendidikan diPeribadikan: Perspektif*. Risalah An-Nur (SPRiN2017).
- Browne, C. L.(2014). *Professional Learning Communities (plcs) as a Means for School-Based Science Curriculum Change*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Columbia University, New York.
- Dima Mazlina@Siti Aishah Bt. Abu Bakar., & Abdul Rashid B. Jamian. (2016). Pelaksanaan komuniti pembelajaran profesional (KPP) untuk peningkatan kemahiran guru Bahasa Melayu mengajar penulisan karangan. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 4(3), 1-10.
- DuFour, R. (2004). Schools as learning communities. *Educational Leadership*, 61(8), 6-11. Dimuat turun daripada: <http://franklinschools.org/cms/lib2/IN01001624/Centricity/Domain/101/DuFour%20Article%20on%20PLC.pdf>
- East, K. A. (2015). *A study of professional learning communities: Characteristics of implementation and perceived effectiveness improvement schools in West Virginia*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Marshall University, U.S.A.
- Fink, D. (2000). *Good schools/real schools: Why school reform doesn't last*. New York, NY: Teachers College Press.
- Ford, L., Branch, G., & Moore, G. (2008). Formation of a virtual professional learning community in a combined local and distance doctoral cohort. *AACE Journal*, 16(2), 161-185.
- Fullan, M. (2006). Leading professional learning. *The School Administrator*, 63(10), 10-14. Retrieved from: <http://www.aasa.org/publicatiopns/saarticledetail.cfm?ItemNumber=7565&snItemNumber=950&tnItemNumber=>
- Gajda, R., & Koliba, C. J. (2008). Evaluating and improving the quality of teacher collaboration: A field-tested framework for secondary school leaders. *NASSP Bulletin*, 92(2), 133-153. Retrieved from: <http://bul.sagepub.com>
- Guerra, I. (2005). Outcome-based vocational rehabilitation: Measuring valuable result. *Performance Improvement Quarterly*, 18(3), 65-75.
- Habib Mat Som., & Syed Kamaruzaman Syed Ali. (2011). Komitmen guru dalam pelaksanaan kurikulum dan inovasi berkesan. *Masalah Pendidikan*, 34, 99-119.
- Hargreaves, A., & Giles, C. (2003). The knowledge society school: An endangered entity. In A. Hargreaves (Ed.), *Teaching in the knowledge society: Education in the age of insecurity* (pp. 127-159). Maidenhead, UK: Open University Press.
- Harris, A., & Jones, M. (2010). Professional learning communities and system improvement. *Improving Schools*, 13(2), 172-181.
- Hasliza Hashim., Siti Munira Mohd Nasri., & Zarina Mustafa. (2016). Cabaran yang dihadapi oleh guru dalam pelaksanaan persekitaran pembelajaran maya frog di bilik darjah. *Asia Pacific Journal of Educators and Education*, 31, 115-129.
- Hord, S. (1997). *Professional Learning Communities: Communities of continuous inquiry and improvement*. Texas: Southwest Educational Development Laboratory (SEAL).
- Imants, J. (2004). *The role of paradoxes in the study of learning communities*. Kertas kerja dibentangkan di Prosiding Tahunan International Congress for School Effectiveness and Improvement, Rotterdam, Netherlands.

- Zhang, J., Yuan, R., & Yu, S. (2017). What impedes the development of professional learning communities in China? Perceptions from leaders and frontline teachers in three schools in Shanghai. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(2) 219–237. Dimuat turun daripada <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143215617945>
- Jamilah Man., Yahya Don., & Siti Noor Ismail. (2016). *Hubungan kepimpinan sekolah dengan tingkah laku guru generasi 'y'*. Kertas kerja dibentangkan di Prosiding ICECRS (pp. 155-166). Dimuat turun daripada <http://dx.doi.org/10.21070/picecrs.v1i1.592>
- Kaufman, R., & Stakenas, R. G. (1981). Needs assesment and holistic planning. *Educational Leadership*, 38, 612-616. Dimuat turun daripada http://ascd.com/ASCD/pdf/journals/ed_lead/el_198105_kaufman.pdf
- Kaufman, R. (2006). *Change, choices, and consequences: A guide to mega thinking and planning*. Amherst, MA: HRD Press Inc.
- Khaziah Abdul Aziz., & Fauzi Hussin. (2016). *Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru di sekolah menengah dalam daerah Kuala Terengganu*. Kertas kerja dibentangkan di Prosiding ICECR (pp. 49-58). Universiti Utara Malaysia, Malaysia.
- Kilbane, J. F., Jr. (2009). Factors in sustaining professional learning community. *NASSP Bulletin*, 93(3), 184–205.
- Lieberman, A., & Miller, L. (2011). Learning communities: the starting point for professional learning in schools and classrooms. *Standards for Professional Learning*, 32(4), 20.
- Little, J. W. (2002). Locating learning in teachers—communities of practice: Opening up problems of analysis in records of everyday work. *Teaching and Teacher Education*, 18(8), 917-946.
- Maloney, C., & Konza, D. (2011). A case study of teachers' professional learning: Becoming a community of professional learning or not? *Issues in Educational Research*, 21(1), 75-87.
- Marsh, C. J., & Willis, G. (2003). *Curriculum: Alternatives approaches*. (3rd Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall International.
- McMahon, A. (2001). Fair Furlong primary school. Dalam M. Maden (Ed.), *Success against the odds—five years on* (100-125). London, UK: Routledge Falmer. PP
- Middlewood, D., & Burton, N. (2001). *Managing the Curriculum*. London: Sage.
- Mohd Faizul Mohd Noor., Mohd Saifulkhair Omar., & Fauzi Hussin. (2014). *Hubungan iklim sekolah dan stres guru sekolah menengah di Daerah Kuala Nerus, Terengganu*. Kertas kerja dibentangkan di Prosiding ICECRS (pp. 39-48). Dimuat turun daripada <http://dx.doi.org/10.21070/picecrs.v1i1.573>
- Mulford, B. (2006). Leading change for student achievement. *Journal of Education Change*, 7(1-2), 47-58.
- Nor Azni Abdul Aziz., Foo, S. F., Soaib Asimiran., & Aminuddin Hassan. (2014). *Kepimpinan instruksional pengetua dalam pelaksanaan pentaksiran berasaskan sekolah* (PBS). Kertas kerja dibentangkan di Prosiding Global Summit on Education GSE. Kuala Lumpur, Malaysia. Dimuat turun daripada <http://dx.doi.org/10.21070/picecrs.v1i1.575>
- Noraini Mohamed Noh., Hani Merylina Ahmad Mustafa., Mahizer Hamzah., Mohd Arif Ismail., & Norazilawati Abdullah. (2013). *Penggunaan inovasi teknologi dalam pengajaran: cabaran guru dalam e- pembelajaran*. Kertas kerja dibentangkan dalm Persidangan International Malaysian Educational Technology Convention ke-7. Malaysia.
- Narongrith Intanam., Suwimon Wongwanich., & Nattaporn Lawthong. (2010). *Benchmark for Building Professional Learning Communities in Schools: From Tools and Guideline to Practice in Thai Educational Context*. Faculty of Education, Chulalongkorn University. Dimuat turun daripada http://www.iaea.info/documents/paper_4d52fc9.pdf

- Noornazifah Md Suandi. (2008). *Kajian terhadap stres di kalangan guru sekolah rendah di zon Permas Jaya, Johor Bahru dari aspek personaliti*. (Laporan Ijazah Sarjana Muda). Universiti Teknologi Malaysia, Malaysia.
- Nor Azni Abdul Aziz., Foo, S. F., Soaib Asimiran., & Aminuddin Hassan. (2014). *Kepimpinan instruksional pengetua dalam pelaksanaan pentaksiran berasaskan sekolah (PBS)*. Kertas kerja dibentangkan di Persidangan Global Summit on Education GSE 2014 pada 4-5 March 2014, Kuala Lumpur, Malaysia. Dimuat turun daripada: <http://dx.doi.org/10.21070/picecrs.v1i1.575>
- Norashid Othman., & Hamzah Md. Omar. (2014). Beban tugas dan motivasi pengajaran guru di sekolah menengah. *Journal for Educational Thinkers*, 5, 35-57.
- Quonias, H. (2015). *The effectiveness of professional learning communities as perceived by elementary school teachers*. (Tesis Ijazah Falsafah Kedoktoran). Walden University, Minneapolis. Dimuat turun daripada: <http://sholarworks.waldenu.edu/dissertations>
- Settaraming, S., Mohd Anuar Abdul Rahman., & Lokman Mohd Tahir. (2012). Peranan kepimpinan pengetua sekolah dalam membina pembelajaran berpasukan guru di sekolah menengah daerah Soppeng. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 37(2), 1-9.
- Silins, H. C., Mulford, W. R., & Zarins, S. (2002). Organizational learning and school change. *Educational Administration Quarterly*, 29(2), 142-163.
- 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.
- Tajulashikin Jumahat., Fazura Mohd Noor., & Mohd Burhan Ibrahim. (2013). Faktor-faktor penentu stress dalam kalangan guru: Sekolah rendah mubaligh di Kuala Lumpur. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 1(2), 1-11.
- Teague, G. M., & Anfara, V. A., Jr. (2012). Professional learning communities create sustainable change through collaboration. *Middle School Journal*, 44(2), 58-64. Dimuat turun daripada: <http://www.jstor.org/stable/41763120>
- Sims, R. L., & Penny, G. R. (2014). Examination of a failed professional learning community. *Journal of Education and Training Studies*, 3(1), 39-45. Dimuat turun daripada <http://dx.doi.org/10.11114/jets.v3i1.558>
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in Society*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wan, N. E. T. (2013). *Pengaruh iklim organisasi ke atas prestasi kerja guru di kolej vokasional*. (Tesis Ijazah Sarjana). Universiti Tun Hussein Onn, Malaysia. Dimuat turun daripada: http://eprints.uthm.edu.my/5379/1/WAN_NA_EH_TEM.pdf
- Wan Roslina Wan Ismail. (2011). *Korelasi amalan kepemimpinan pengajaran pemimpin pertengahan dengan iklim sekolah, sikap kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah menengah kebangsaan*. (Tesis Ijazah Doktor Falsafah). Universiti Utara Malaysia, Malaysia.
- Wiles, J., & Bondi, J. (2007). *Curriculum Development: A Guide to Practice*. NJ: Pearson/Merrill Prentice Hall.
- Zakaria Othman. (2016). *Kepimpinan instruksional guru besar di sekolah kurang murid*. (Tesis Ijazah Doktor Falsafah). Universiti Malaya, Malaysia.
- Zuraidah Abdullah., Rahimah Ahmad., & Muhammad Faizal. (2014). Sebuah sorotan terhadap komuniti pembelajaran profesional sebagai asas penambahbaikan sistem pendidikan. *Jurnal Peradaban*, 7. Pusat Dialog Peradaban Universiti Malaya.
- Zuraidah Abdullah., Zulkifli A. Manaf, Nik Mustafa Mat Ail., & Mohammad Ismath Ramzy. (2016). Pemerkasaan guru Bahasa Melayu melalui penyeliaan kembang tumbuh dan Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) di lima sekolah menengah daerah Kuala Lipis. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 3(2), 42-59.