

Sokongan Pengetua Dalam Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional di Sebuah Sekolah di Johor, Malaysia

Sujirah Binti Ibrahim
Zuraidah Binti Abdullah
Universiti Malaya, Malaysia
sujirah@um.edu.my

Abstrak: Kajian ini adalah berkaitan sokongan pengetua dalam amalan komuniti pembelajaran profesional (KPP). Tujuan kajian ini untuk (1) mengenal pasti tahap amalan KPP (2) mengenal pasti tahap sokongan pengetua, (3) menentukan hubungan sokongan pengetua dengan amalan KPP. Sampel kajian terdiri daripada 55 orang guru akademik dari sekolah kajian. Instrumen dalam kajian ini merangkumi sebahagian daripada soal selidik yang diperolehi daripada Hord (1997) iaitu soal selidik (*“School Professional Staff as Learning Community Questionnaire, SPSLCQ”*).

Kata kunci: Komuniti pembelajaran, profesional

Abstract: The research is on the support of the principal in Professional Learning Community (PLC). The research aims to (1) identify the competency of PLC (2) identify the level of support from the principal (3) determine the relation between principal’s support and PLC. The samples of the research were 55 teachers from studied schools. The instrument used was School Professional Staff as Learning Community Questionnaire, (SPSLCQ) which part of the questionnaires designed by Hord (1997).

Keywords: Community learning, professional

Pendahuluan

Sekolah merupakan sebuah institusi pendidikan yang bertanggungjawab untuk mencapai matlamat pendidikan negara. Matlamat pendidikan Negara ini sejajar dengan Falsafah Pendidikan Negara (FPN) iaitu pendidikan di Malaysia yang berusaha secara berterusan ke arah memperkembang potensi individu secara menyeluruh dan bersepadu untuk mewujudkan insan yang seimbang dan harmonis dari segi intelek, rohani, emosi dan jasmani berdasarkan kepercayaan dan kepatuhan kepada Tuhan. Justeru, bagi melahirkan rakyat Malaysia yang berilmu pengetahuan dan berketerampilan terdapat beberapa perkara perlu diberi perhatian oleh semua pihak. Setiap warga sekolah harus membangunkan kapasiti individu, terutamanya guru-guru yang terlibat secara langsung dalam melakukan sesuatu perubahan (Zuraidah, 2010).

Bagi memastikan perubahan berlaku secara mapan, pihak sekolah harus memastikan inisiatif ini bermula daripada bawah dan dari atas kerana guru yang akan menentukan suatu inisiatif perubahan itu kekal berlaku. Oleh itu, sokongan pengetua sangat penting untuk menarik minat guru-gurunya terlibat sama dalam perubahan di sekolah. Bagi memastikan perkara ini berlaku guru-guru di sekolah perlu dipupuk dengan budaya belajar bersama. Menurut Zuraidah (2010), bagi mencapai matlamat ini, pengetua sekolah tidak boleh menolak kepentingan pembelajaran dalam kalangan guru. Justeru, sokongan pengetua ke arah pembangunan modal insan harus secara holistik yang menjurus kepada pembangunan ilmu pengetahuan, kemahiran, intelektual, pembudayaan sikap progresif yang mempunyai nilai etika dan moral yang tinggi.

Graham (2007, dalam Carla, 2009) menyatakan bahawa guru kelas telah memberi impak terhadap pembelajaran murid dan pencapaian mereka. Dengan kata lain, guru-guru di sekolah lebih dekat dengan murid-murid dan memahami keperluan pembelajaran murid-muridnya. Justeru, amalan KPP mampu mengisi keperluan guru dan pemimpin pendidikannya menjalankan perubahan terhadap perilaku pengajaran dan pembelajaran guru. KPP adalah suatu proses menjana modal insan yang membina keupayaan guru dari segi kemahiran pengajaran, pengurusan bilik darjah, komunikasi dan banyak lagi (Sharil, 2010). Ini menunjukkan kesediaan guru untuk belajar sekaligus membantu dalam penambahbaikan sekolah. Semua warga sekolah bekerjasama dan

berkolaborasi dalam usaha memastikan murid-murid mereka belajar sekaligus membentuk amalan KPP di sekolah.

Menurut Ruohotie (1996 dalam Amin 2008:64-65) sekolah sebagai organisasi yang belajar hendaklah menggalakkan semua bentuk pembelajaran yang bukan sahaja berbentuk penerimaan pengajaran tetapi juga pengajaran berdaya saing yang secara aktif menyuburkan pertumbuhan dan pembangunan profesional guru. Di sini, pengetua perlu memberi sokongan padu untuk menjayakannya seperti yang dibuktikan dalam kajian Senge (1990), Huffman & Hipp (2003a,b) dan Dufour (2004) yang berkaitan organisasi pembelajaran. Kajian ini merujuk kepada amalan pembelajaran sepanjang hayat dalam kalangan guru di sesebuah sekolah. Hasil kajian ini juga menunjukkan sesebuah komuniti itu akan berjaya apabila budaya belajar wujud dalam komunitinya.

Kajian ini juga mendapati organisasi yang tidak mengamalkan budaya pembelajaran sukar untuk i) meramal dan membuat adaptasi terhadap persekitaran, ii) lambat membangun, iii) sukar untuk belajar secara efektif, iv) mengambil masa lama untuk menggunakan perubahan dan v) tidak berupaya merangsang kemajuan berdasarkan semua bidang (Senge,1990; Hord; 1997; Huffman & Hipp, 2003a,b). Sesebuah organisasi sekolah telah membentuk organisasi pembelajaran apabila semua warga sekolahnya sentiasa belajar, ingin belajar dan memajukan diri dalam profesioan mereka. Kenyataan ini dipersetujui oleh Hord (1997) dan Huffman & Hipp (2003a,b) dengan menyatakan bahawa seseorang individu yang berhenti belajar akan menyebabkan kehidupan mereka juga terhenti. Senge (1990) juga menyatakan bahawa organisasi yang berjaya adalah organisasi yang mementingkan pembelajaran.

Idea bernas Senge (1992) ini ialah mengenai pembentukan amalan organisasi pembelajaran dalam sektor pendidikan terutama di sekolah yang menunjukkan komunitinya melakukan sesuatu secara sukarela dan bekerja secara kolektif. Persaingan yang ditunjukkan bukan bertujuan untuk keuntungan tetapi untuk pembangunan modal insan. Hord (1997) berpendapat identiti ini bersifat komuniti pembelajaran profesional. Pada pendapatnya istilah komuniti pembelajaran profesional lebih tepat digunakan dalam dunia pendidikan. Justeru, Hord (1997) telah mengambil langkah mengemukakan konsep baru dalam KPP. Model ini menjadi petunjuk kepada pemimpin pendidikan tentang rupa bentuk budaya pembelajaran sepanjang hayat yang berlaku di sekolah. Konsep KPP yang diperkenalkan oleh Hord (1997) ini telah diubah suai oleh

Hipp & Huffman & Hipp (2003a,b) yang menggabungkan ciri Model Hord (1997) dan Fullan (1990).

Hord (1997), melalui kajiannya di Makmal Pembangunan Pendidikan Selatan Timur, (*Southwest Educational Development Laboratory*), telah memperkenalkan Model KPP pada peringkat awal. Walau bagaimanapun, setelah menjalankan kajian lebih terperinci terhadap KPP dengan membentuk satu set atribut yang sama telah menunjukkan wujud lima dimensi utama i) kepimpinan berkongsi dan menyokong, (ii) perkongsian nilai, matlamat, misi dan visi, (iii) pembelajaran secara kolektif dan pengaplikasian, (iv) perkongsian amalan personal dan (v) keadaan yang menyokong. Kelima-lima dimensi ini merupakan amalan yang menyumbang kepada pengekalan budaya pembelajaran guru-guru sehingga menggalakkan seluruh ahli komuniti sekolah melaksanakan program penambahbaikan bagi memastikan pembelajaran murid semakin maju.

Dalam dunia pendidikan sekarang, idea tentang KPP hangat diperkatakan. Menurut Zuraidah (2010), konsep KPP bagi sekolah di Malaysia masih asing dan baru. Malah konsep ini belum pernah dikaji dan diterokai oleh pengkaji-pengkaji tempatan. Di negara seperti Amerika Syarikat, Britain dan Australia, KPP dijadikan asas rupa bentuk sekolah sebagai KPP. KPP di sekolah merujuk kepada komuniti yang belajar secara berterusan dan meningkatkan keupayaan dan kapasiti gurunya. Konsep KPP yang sentiasa dikaji dari masa ke semasa oleh Hord (2003) dan Huffman & Hipp (2003a,b) iaitu (i) kepimpinan berkongsi dan menyokong, (ii) perkongsian nilai, matlamat, misi dan visi, (iii) pembelajaran secara kolektif dan pengaplikasian, (iv) perkongsian amalan personal dan (v) keadaan yang menyokong telah meluas.

Dengan wujudnya suasana pembelajaran, maka prestasi pencapaian murid dapat diperbaiki dari masa ke semasa. Model pembentukan KPP adalah berdasarkan prinsip semua ahli yang terlibat dalam pendidikan di sekolah pada hari ini mengakui tentang setiap murid dianggap boleh belajar dan berpotensi (Zuraidah, 2010). Banyak kajian yang dilakukan oleh sarjana barat telah menyetujui tentang kepentingan seseorang individu itu belajar secara berterusan. Walau bagaimanapun, model KPP bagi sekolah-sekolah Malaysia masih asing dan baru. (Zuraidah, 2010). Menurutnya lagi KPP merujuk kepada komuniti yang belajar secara berterusan untuk meningkatkan profesionalisme guru-guru di sekolah. Menurut Zuraidah (2010) secara

keseluruhannya KPP sekolah menengah di Malaysia berada pada tahap tinggi, dengan nilai min keseluruhannya 3.87.

Kajian ini seiring dengan kajian Meyers (2008). Hasil kajian menunjukkan tingkah laku kepemimpinan pengetua yang telah memberi kesan kepada pelaksanaan KPP di sesebuah sekolah dan seterusnya meningkatkan pencapaian murid. Selain itu Dwyer (1984) pula menyatakan gaya kepemimpinan pengetua juga akan mewujudkan rasa percaya guru-guru terhadap kepemimpinan pengetua di sesebuah sekolah kerana pengetua mampu menyesuaikan diri dengan pihak atasan. Jika di Malaysia, pihak atasan merujuk kepada Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM), Jabatan Pelajaran Negeri (JPN), dan Pejabat Pelajaran Daerah (PPD).

Akhirnya, kajian oleh Hord & Sommers (2008) menyatakan tugas dan tanggungjawab guru sebagai pemimpin pengajaran ini lebih berfungsi sebagai i) pemimpin kepada murid dan rakan guru lain yang bertindak sebagai fasilitator, jurulatih, mentor, pakar kurikulum, perintis kepada pendekatan baru dan memimpin kumpulan pembelajaran, ii) guru berperanan sebagai ketua jabatan, penyelidik dan ahli kepada kumpulan kerja, dan iii) pemimpin dalam membuat keputusan pada peringkat sekolah dan luar sekolah.

Frost & Durrant (2003) juga berpendapat pengetua dan barisan kepemimpinan sekolah yang mengenal pasti dan memahami tahap potensi atau kemampuan kepemimpinan guru-gurunya akan dapat melahirkan guru-guru dan barisan kepemimpinan sekolah yang berani melakukan inovasi sehingga melahirkan idea-idea bernas yang dapat membantu sekolah dalam menambahbaik kapasiti guru-guru ke arah mencapai matlamat sekolah. Bukan pengetua sahaja tetapi barisan pentadbir dan guru akademik mempunyai hubungan dengan amalan KPP. Pengetua yang memberi tumpuan terhadap keempat-empat atribut kepimpinan berkongsi dan menyokong membantu membangunkan keupayaan dan kapasiti guru melalui amalan-amalan KPP. Justeru, pengkaji mengenal pasti wujud hubungan antara sokongan pengetua dengan amalan KPP di sekolah kajian sebagai soalan kajian kelima sebagai salah satu perkara yang dikaji.

Objektif Kajian

Objektif kajian tinjauan ini adalah untuk mengenal pasti perkara berikut:

1. Tahap komuniti pembelajaran profesional di sekolah kajian.
2. Tahap sokongan pengetua di sekolah kajian.

3. Hubungan sokongan pengetua dengan amalan komuniti pembelajaran profesional di sekolah kajian.

Kepimpinan Pengetua

Ramai sarjana telah mendefinisikan maksud kepimpinan pengetua. Yukl (1994) memberi definisi kepimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai objektif organisasi. Dari segi pendidikan, pengetua selaku pemimpin mempunyai kuasa untuk mempengaruhi individu dalam organisasi, bersama-sama memahami misi dan visi sekolah, bekerja secara kolaboratif demi mencapai matlamat organisasi. Oleh itu, Bolam drk. (2005) menyatakan bahawa agak sukar untuk melihat sesebuah sekolah tanpa sokongan aktif daripada pemimpin-pemimpin di pelbagai peringkat. Oleh itu, sokongan pemimpin penting dalam membentuk KPP di sesebuah sekolah.

Menurut Mulford & Silins (2003), pengetua adalah tunggak utama dalam memberikan komitmen terhadap pembentukan KPP yang mengamalkan kepimpinan berkongsi di sekolah. Sokongan pengetua telah mengubah amalan kerja guru yang suka menyendiri dalam melaksanakan tugas mereka kepada amalan kerja guru yang lebih terbuka. Dufour & Dufour (2003) juga berpendapat bahawa bukan sahaja guru-guru suka menyendiri dalam melaksanakan tugas mereka malah dasar kepimpinan sekolah yang sukar berkongsi kuasa dan autoriti dengan guru-guru dalam membuat keputusan. Sekolah yang mengamalkan KPP menunjukkan barisan kepimpinan sekolah memainkan peranan penting dalam membangunkan kepimpinan berpasukan di sekolah. Pengetua berupaya i) memberi pengiktirafan kepada guru-guru, ii) melibatkan guru-guru dalam membuat keputusan, iii) memberikan autoriti kepada guru-guru, iv) memimpin guru secara beriringan, bersama-sama dan berada di hadapan guru-gurunya sehingga berjaya membangunkan kapasiti guru-gurunya dalam membentuk budaya sekolah (Day drk., 2000). Pengetua yang mampu mewujudkan dan mengurus amalan kerja guru yang positif menggalakkan gurunya mencuba sesuatu yang baru dalam meningkatkan pengajaran dan pembelajaran murid. Kepimpinan yang diwujudkan dalam KPP memperlihatkan kepimpinan '*tight and loose*'.

Perkara ini dirujuk melalui pemimpin sekolah yang mempunyai keupayaan dalam mengenal pasti kekuatan, kelemahan, peluang dan halangan yang berada di persekitaran dalaman dan luaran sekolah.

Pengetua perlu bijak mengawal suasana kerja guru. Ini bertepatan dengan apa yang dikatakan oleh Frost & Durrant (2003) menyatakan pengetua dan barisan pemimpin sekolah yang dapat mengenal pasti tahap potensi atau kemampuan kepimpinan guru-gurunya akan dapat melahirkan guru-guru dan barisan kepimpinan yang berani melakukan inovasi sehingga melahirkan idea-idea besar yang dapat membantu sekolah dalam menambahbaik kapasiti guru-gurunya. Pengetua memainkan peranan penting dalam membentuk budaya belajar dalam kalangan guru di sekolah. Pembentukan budaya belajar dalam kalangan guru mempengaruhi kesediaan guru-guru untuk berubah.

Fullan (1992) berpendapat pembentukan budaya belajar merujuk kepada usaha setiap ahlinya membuat penambahbaikan sekolah. Budaya sekolah tersebut menggerakkan ahli dalam organisasi bertindak dengan sendiri tanpa disedari menuju ke arah amalan perkongsian yang saling mempercayai antara satu sama lain. Persekitaran dan kualiti kepimpinan sekolah mampu mempengaruhi budaya sekolah. Sekolah yang membangunkan KPP di sekolah menunjukkan pemimpin sekolah iaitu pengetua yang akan memastikan proses pembelajaran berlaku pada setiap peringkat di sekolahnya sama ada di peringkat sekolah, jabatan, panitia dan guru.

Menurut Bolam drk. (2005), pengetua memberi tumpuan kepada pelaksanaan program dan aktiviti pembelajaran profesional guru secara berterusan dan berfokus kepada pembelajaran murid. Pengetua perlu memberi galakkan kepada guru mewujudkan budaya belajar yang membentuk KPP dalam kalangan guru di sekolah. Tugas dan tanggung jawab kepimpinan pendidikan ini dipersoalkan oleh Law / Glover (2000), yang telah menunjukkan pemimpin pendidikan mampu menggalakkan dan mengekalkan pembelajaran yang berkesan di antara guru dan murid. Kajian Southworth (1999) menunjukkan pemimpin yang berfokus kepada prestasi pembelajaran murid dalam masa yang sama mengurus dan memberi tumpuan terhadap proses pedagogi telah memberi kesan positif kepada keberkesanan sekolah. Tingkah laku pengetua diperhatikan dan dinilai oleh guru dan murid melalui kata-kata dan perlakuannya yang positif. Pengetua amat dihargai oleh guru-guru dan murid-murid di sekolah terutama kerana memberi fokus terhadap amalan dalam bilik darjah dan mementingkan pedagogi (Louise drk., 1995). Justeru, ramai pemimpin sekolah menjalankan tugas mereka dengan memainkan peranan sebagai pemudah cara dan menggalakkan perkembangan komuniti sekolah.

Leithwood & Seashore-Louis (1999) berpendapat, untuk pembangunan profesional guru, pengetua juga perlu menyediakan suasana pembelajaran yang kondusif. Malah, aktiviti dan program yang terdapat dalam pembangunan profesional adalah lebih praktikal dan memenuhi keperluan guru-guru. Pemimpin sekolah juga perlu memperlihatkan pengetua yang mengamalkan pemikiran yang lebih mementingkan inkuiri (Bolams drk. 2005). Cara pemimpin sekolah berfikir perlu menggalakkan guru-guru melakukan refleksi dan melakukan penambahbaikan sekolah. Setiap sekolah mempunyai perbezaan keperluan untuk ditambahbaik (Stoll drk., 2002). Oleh yang demikian, pengetua memainkan peranan penting dalam membentuk permuafakatan bersama guru-guru mengkaji kekuatan dan kelemahan sekolah mereka.

Stoll drk. (2002) berpendapat, terdapat tiga perkara penting yang akan memperlihatkan pemimpin sekolah yang sentiasa berfikir ke arah melaksanakan penambahbaikan sekolah iaitu i) menggalakkan kajian dan penilaian merentasi sekolah, panitia jabatan dan individu guru dalam bilik darjah, ii) mengambil pendekatan yang lebih sistematik dalam mengumpul, mendapatkan analisis dan mengaplikasi data serta bukti dalam kerja-kerja guru secara berterusan sebagai contoh dalam hubungan keputusan peperiksaan murid, nilai tambah terhadap data dan laporan dan iii) mendapatkan dan mengaplikasi kajian yang relevan dan praktikal, menjana dan mendapatkan kajian-kajian luar. Dalam membentuk KPP di sekolah, pengetua perlu mengamalkan kepemimpinan berasaskan kemanusiaan. Dengan kata lain, dalam membentuk KPP semua guru terbuka untuk melakukan perubahan. Menurut Zuraidah (2010), keseimbangan kecerdasan dikatakan antara elemen penting dalam mengimbangi kejayaan seseorang yang mempunyai kemampuan dalam mengenal pasti dan mengurus tahap emosi seseorang individu serta memahami persekitaran dengan baik. Menurut Goleman (1996) pula, kecerdasan ini mempunyai empat elemen utama iaitu kesedaran tentang diri, keupayaan untuk mengurus diri, kesedaran sosial dan kemahiran untuk bermasyarakat yang memperlihatkan pemimpin sekolah yang lebih memahami guru-guru, sentiasa memberi motivasi dan mengamalkan amalan kerjasama yang dianggap kekuatan kepemimpinan seseorang pemimpin sekolah.

Oleh itu, dalam KPP di sekolah, ia lebih berperanan sebagai pemimpin yang mementingkan sentuhan kemanusiaan dalam memberi sokongan, dorongan dan bimbingan kepada guru-guru untuk terus belajar dan melakukan penambahbaikan di dalam bilik darjah dengan memainkan peranan sebagai pemudah cara, pembimbing dan pendorong.

Dalam KPP memperlihatkan amalan kepemimpinan pada masa kini telah melibatkan perkongsian tanggung jawab yang bukan sahaja terletak di tangan seseorang individu pemimpin di peringkat atasan tetapi seluruh ahli komuniti sekolah turut berhak diberikan kuasa untuk membuat sesuatu keputusan Frost & Durrant (2003). Malahan, menurut Harris (2000) kejayaan proses pembangunan dan kemajuan sesebuah sekolah bergantung kepada keupayaan kepemimpinan guru dalam melakukan perubahan ke atas sekolah dan bilik darjah.

Menurut Mitchell & Sackey (2000), bagi membina kemampuan sekolah banyak faktor yang perlu dibangunkan iaitu nilai dan matlamat moral setiap ahli komuniti sekolah, perhubungan sosial serta keupayaan kepemimpinan yang telah disebarakan peranannya kepada ahli sekolah yang lain. Pengetua dalam membentuk KPP perlu membangunkan kepemimpinan guru dalam kalangan guru-gurunya. Kepemimpinan pengetua di sekolah lebih menunjukkan kepercayaan kepada guru-guru dengan memberikan autonomi secara individu atau pasukan. Autonomi bukan ciri yang memperlihatkan tingkah laku inovasi pengetua Jackson (2009) tetapi lebih kepada memberi bimbingan dengan lebih berkesan dengan berfokus kepada arah tuju sesebuah sekolah. Pembangunan KPP di sesebuah sekolah bukan sahaja terletak kepada kepemimpinan pengetua tetapi juga terletak kepada kepemimpinan guru-guru di sekolah.

Menurut Harris (2002), sekiranya sesebuah sekolah itu serius terhadap membangunkan KPP, pengetua perlu membentuk kepemimpinan yang dapat menyokong usaha-usaha guru ke arah penambahbaikan dan mewujudkan amalan kolaborasi dalam kalangan guru ketika melaksanakan program dan aktiviti di sekolah. Oleh yang demikian, kepemimpinan pengetua yang berkesan dalam aspek pentadbiran dan pengajaran di sesebuah sekolah haruslah berupaya mewujudkan keberkesanan dan penambahbaikan sekolah (Fullan, 1992) seterusnya, mewujudkan iklim pembelajaran yang kondusif menerusi kebolehan menyesuaikan gaya kepemimpinan dan penyesuaian dirinya dengan semua ahli komuniti sekolah mereka (Halpin, 1966 & Hoy drk., 1991). Pengetua sekolah perlu mahir dalam mengurus amalan KPP di sekolah.

Sokongan pengetua dalam KPP

Menurut Hersey drk. (2001) kepimpinan berkongsi dan menyokong merujuk kepada tingkahlaku pengetua yang memberi sokongan dan

dorongan ke atas kemajuan dan perkembangan yang wujud di sekolah serta sentiasa memberi motivasi kepada guru-guru untuk mencapai sesuatu matlamat. Sokongan pengetua dalam KPP mempunyai lima ciri utama iaitu (i) membimbing dan menyokong, (ii) berkongsi kuasa dan autoriti, (iii) amalan keluasan pembuatan keputusan dan (iii) bertanggungjawab terhadap keputusan yang telah ditetapkan. Keempat-empat dimensi ini akan memberi kesan kepada semua yang menjadi garis panduan dalam membentuk dan menyampaikan keputusan sekolah. Dimensi ini menyatakan pengetua atau guru selaku pemimpin di sekolah dapat menentukan bagaimana keputusan itu dibuat dan dilaksanakan.

Ini selaras dengan pendapat Pearce dan Conger (2002) mendefinisikan perkongsian kepemimpinan sebagai kepemimpinan dinamik yang mampu mempengaruhi individu lain yang berada di dalam kumpulannya ke arah pencapaian matlamat kumpulan dan organisasi. Kepemimpinan ini lebih merujuk kepada kepemimpinan antara rakan guru yang lain. Sokongan pengetua merujuk kemampuan pengetua membangunkan amalan KPP menggunakan keempat-empat atribut kepimpinan berkongsi dan menyokong. Kajian Maimunah (2005) mendapati stail kepimpinan yang paling kerap diamalkan oleh pengetua sekolah di Malaysia adalah stail membimbing, diikuti dengan stail menyokong.

Membimbing dan menyokong perlu daripada seorang pengetua untuk membolehkan seseorang individu dalam sesebuah organisasi itu melakukan anjakan pemikiran secara menyeluruh. Apabila adanya sokongan pengetua, maka dapat dilihat organisasi itu mampu meneruskan peningkatan terhadap kapasiti dan melahirkan individu dalam organisasi yang membudayakan pembelajaran. Belajar bukannya semata-mata mendapatkan ilmu pengetahuan tetapi adalah untuk mengembangkan kebolehan bagi mendapat hasil optima dalam hidup. Sokongan pengetua diperlukan untuk menerapkan kepercayaan dan keyakinan guru dan kakitangan sokongannya tentang masa depan sekolah yang sebenarnya boleh ditentukan oleh setiap individu itu sendiri.

Kajian yang dijalankan oleh Zuraidah (2010) menunjukkan bahawa amalan bertanggungjawab terhadap keputusan yang telah ditetapkan dalam membentuk dimensi kepimpinan berkongsi dan menyokong di Malaysia berada pada tahap tinggi iaitu 82.4%. Ini menunjukkan bahawa sokongan pengetua dalam amalan kepimpinan berkongsi dan menyokong memberi peluang kepada guru-guru sebagai

ahli KPP berfikir dan berbincang dalam kalangan mereka memberi cadangan dan membuat keputusan secara kolektif. Menurut Mortimore (1991), kepercayaan yang diberikan oleh pengetua menyebabkan guru-guru berusaha memajukan sekolah. Guru diberi peluang untuk menunjukkan rasa tanggungjawab terhadap segala perkara yang dirancang dan diputuskan.

Menurut Zuraidah (2010), pengetua perlu menggunakan kaedah kedudukan jawatan atau autoriti yang ada padanya untuk bertanggungjawab terhadap perkara yang dianggap kritikal seperti isu-isu yang melibatkan peraturan dan undang-undang sekolah. Ini jelas menunjukkan konsep kepimpinan pengetua merujuk kepada perkongsian tanggungjawab dalam mencapai matlamat sekolah yang dikongsi bersama. Konsep ini perlu diperluaskan. Justeru, pengetua perlu memperluaskan sokongan dengan bantuan guru lain untuk mencapai matlamat sekolah. Pembentukan amalan KPP ini telah memberi fokus kepada tiga idea utama iaitu (i) guru-guru secara kolektif bertanggungjawab terhadap pembelajaran murid, (ii) guru-guru terlibat secara aktif dan kolaboratif dalam aktiviti ke arah pencapaian matlamat dan (iii) guru-guru mempunyai matlamat yang jelas untuk pembelajaran semua murid (Hord, 1997; Huffman & Hipp 2003a,b); Dufour, 2004 dan Dufour & Marzano, 2011). Ketiga-tiga idea ini telah memberi garis panduan yang jelas terhadap peranan utama sekolah adalah menentukan murid-muridnya belajar. Walau bagaimanapun, banyak sekolah tidak berjaya mencapai ketiga-tiga idea besar ini (Dufour, 2004) kerana kurang sokongan daripada pemimpin sekolah. Justeru, sokongan pengetua dalam amalan KPP penting. Keempat atribut sokongan pengetua iaitu (i) membimbing dan menyokong, (ii) berkongsi kuasa dan autoriti, (iii) amalan keluasan pembuatan keputusan dan (iii) bertanggungjawab terhadap keputusan yang telah ditetapkan penting dalam mempertingkatkan amalan KPP di sesebuah sekolah.

Definisi Komuniti Pembelajaran Profesional

Pelbagai definisi diberikan tentang KPP. Ia mengikut fahaman dan perspektif pelbagai pengkaji. Konsep mudah untuk memahami KPP adalah komuniti di sekolah iaitu manusia, bersama-sama secara kolektif bekerja dan berkongsi kemahiran, kepakaran dan pengetahuan bagi mencapai tujuan yang sama. Menurut Zuraidah (2010), KPP ditakrifkan sebagai melahirkan budaya belajar untuk belajar. Guru belajar, murid-murid juga belajar. Seluruh komuniti di sekolah sama-sama belajar.

Setengah sarjana memberi maksud profesional sebagai seseorang yang sentiasa berterusan belajar agar dapat mengadaptasi kepada perubahan yang sentiasa berlaku. Carla (2009) mendapati guru-guru di sekolah yang mengamalkan KPP dapat membantu mengubah amalan pengajaran dan memberi fokus kepada keperluan pembelajaran murid dan pengajaran yang berkesan. Maka dengan ini KPP berkaitan dengan membangunkan suatu budaya baru di sekolah iaitu budaya belajar dan sentiasa belajar secara berterusan supaya dapat membangun seiring dengan perubahan semasa. Ini bertepatan dengan pandangan Scherer (2009) memetik kata-kata Hord bahawa beliau percaya hari ini KPP merupakan strategi dan struktur yang paling berkuasa dalam usaha menambahbaik dan meningkatkan keberkesanan sekolah.

Pada pendapat Darling-Hammond & Richardson (2009), dewasa ini, murid harus dibantu untuk belajar berfikir secara analitikal. Justeru, guru harus meningkatkan pembelajaran untuk mengajar dengan menggunakan pendekatan pemikiran berprestasi dan tahap tinggi. Oleh yang demikian, sekolah harus memupuk dan membangunkan amalan KPP yang berkesan. Smith drk. (2005), pula menyatakan bahawa KPP merupakan platform untuk berforum yang bertujuan untuk perkembangan pembelajaran guru, iaitu apabila guru berpeluang berkongsi idea dan membuat refleksi amalan pengajaran mereka secara jelek, ia akan menjadikan komuniti pembelajaran lebih menarik. Perkara ini bertepatan dengan apa yang dikatakan oleh seorang lagi sarjana iaitu Sergiovanni (2001). Kejelekitan ini dimaksudkan sebagai individu tidak mementingkan diri dan memberi lebih perhatian terhadap norma dan nilai yang menyatukan guru sebagai sebuah komuniti pembelajaran yang mempunyai komitmen yang sama.

Oleh yang demikian, penambahbaikan sekolah dapat dilaksanakan dengan peningkatkan pengajaran dan pembelajaran bukan sahaja menggunakan pendekatan pemikiran berprestasi dan tahap tinggi malahan guru-guru harus memperkembangkan potensi diri dengan berforum agar kejelekitan sesama diri dapat dieratkan demi kepentingan organisasi. Ini bertepatan dengan hujah Carla (2009) yang berpendapat secara tradisinya, guru mengharapkan murid-murid sentiasa meneruskan pembelajaran tetapi tidak melihat dirinya sendiri perlu untuk terus belajar. Oleh itu, guru-guru perlu melibatkan diri dalam perkembangan staf, bengkel profesional, latihan dalam perkhidmatan atau kursus-kursus yang dianjurkan oleh sekolah, JPN, PPD ataupun KPM.

Pada sekitar tahun 2008 pula terdapat beberapa orang sarjana memberi pandangan berbeza-beza mengenai KPP, seperti menurut Hord & Sommers (2008) KPP digambarkan semua profesional yang terdiri daripada semua guru-guru, kaunselor dan pentadbir sentiasa terlibat dalam KPP yang berterusan. Mereka semua yang terdiri daripada golongan profesional di sekolah saling memantau antara satu sama lain, memberikan maklum balas, melihat setiap latihan murid dan hasil pembelajaran secara bersama-sama, menghadiri seminar untuk berkongsi amalan bersama-sama meneroka kaedah serta pendekatan baru untuk menjadikan kerja-kerja pengajaran dan pembelajaran lebih berkesan.

Berbeza pula dengan pandangan Hord & Sommers (2008) profesional ditakrifkan sebagai seseorang yang mempunyai ciri-ciri yang disusun berasaskan pengetahuan, di mana mereka sentiasa konsisten melakukan kajian untuk mencari makna baru agar dapat meningkatkan keberkesanan semua ahlinya. Sehubungan dengan itu, dapat disimpulkan bahawa apabila semua guru dan pengetua berkongsi matlamat, nilai, misi dan visi mereka akan memahami betapa pentingnya peranan guru untuk memastikan semua murid belajar dengan berkesan. Ini semua sangat bergantung dengan hasil daripada sikap mereka yang mengambil berat, kompeten dan mempunyai komitmen yang tinggi. Komuniti di sekolah itu terutama gurunya akan sentiasa menyokong guru-guru lain aktiviti seperti mengadakan penyelidikan, kajian tindakan, membuat refleksi, berdialog yang menghasilkan pembelajaran baru untuk meningkatkan amalan profesional di sekolah.

Walau bagaimanapun, Rowden (2006) merumuskan bahawa KPP mempunyai ciri-ciri yang sama iaitu (i) menyediakan peluang pembelajaran berterusan, (ii) menggunakan pembelajaran untuk mencapai matlamat, (iii) memupuk dialog dan inkuiri, membolehkan guru berbincang secara selamat, terbuka dan bersedia mengambil risiko, (iv) mengandungi sumber tenaga dan penambahbaikan dan (v) menyediakan kesedaran yang berterusan dan interaksi dengan persekitaran. Guru harus berubah dan tidak boleh berpuashati dengan hanya membuat persediaan untuk menghabiskan sukatan yang terkandung dalam sukatan pelajaran bagi mata pelajaran pada setiap akhir tahun, tanpa memikirkan hasil sebenar iaitu pembelajaran oleh semua murid dan bagaimana membantu murid yang tidak dapat menguasai pembelajaran di bilik darjah. Jika semua guru menjiwai hasrat negara dan idea KPP ini, sudah pastinya guru tidak akan berdepan dengan kepincangan akibat daripada kecuaiannya untuk memberikan pendidikan yang sempurna kepada semua pelajar.

Dimensi Komuniti Pembelajaran Profesional

Hord (2003) telah memperkenalkan Model KPP. Terdapat lima dimensi yang membentuk amalan KPP iaitu (i) kepimpinan berkongsi dan menyokong, (ii) perkongsian nilai, matlamat, misi dan visi, (iii) pembelajaran secara kolektif dan pengaplikasian, (iv) perkongsian amalan personal dan (v) keadaan yang menyokong.

Dimensi kepimpinan berkongsi dan menyokong

Hord (1997) berpendapat adalah sangat jelas bagi sebuah organisasi sekolah membuat satu perubahan kepada komuniti pembelajaran yang hanya dapat dilakukan oleh pemimpin yang membuat keputusan untuk berubah dan yang bersedia memupuk pembangunan staf. Banyak kajian mula memberikan perhatian kepada kepemimpinan yang menyokong dan meluaskan penyertaan dalam membuat keputusan secara kolaboratif yang memberi fokus kepada pencapaian murid. Sehubungan dengan itu, faktor kepemimpinan dilihat satu perkara penting dalam usaha penambahbaikan sekolah berasaskan KPP di Malaysia.

Dalam hal ini, Hord & Sommers (2008) berpendapat bahawa pengetua bertanggungjawab dan menghadapi cabaran yang besar untuk menerima, menghargai dan memupuk sebarang perubahan yang berlaku di sekolah. Oleh yang demikian salah satu ciri KPP iaitu kepemimpinan berkongsi dan menyokong. Kepimpinan berkongsi dan menyokong merujuk kepada pengetua bersedia untuk berkongsi kuasa, autoriti dan membuat keputusan bersama-sama dengan kalangan guru-guru di sekolah. Sudah jelas apa yang diperkatakan oleh Hord & Sommers (2008), semua perubahan di sekolah mesti diterima, dihargai dan dibangunkan oleh pengetua sekolah. Dalam KPP, menerima, menghargai dan membangunkan perubahan menjadi agak sukar kerana memerlukan persefahaman, kesepunyaan dan sokongan dalam menggunakan kuasa, autoriti dan membuat keputusan oleh semua guru. Hal ini berlaku kerana struktur di sekolah adalah pembelajaran dewasa, justeru, kolaborasi yang erat, penyertaan secara demokrasi dan kata sepakat dalam membangunkan persekitaran kondusif dan budaya sekolah secara berterusan sukar dicapai. Dalam amalan sebelum ini, perkongsian kuasa dan autoriti ini akan menjadi sukar kepada pengetua dan guru. Begitu juga penerimaan selama ini bahawa pengetua mempunyai kuasa penuh, penuh kebijaksanaan dan penuh kompeten.

Dimensi perkongsian nilai, matlamat, misi dan visi

Sergiovanni (2001) memberi penekanan kepada perkongsian nilai, matlamat, misi dan visi akan menjadi pelekat bagi menghubungkan individu dengan cara yang lebih bermakna. Untuk itu, apabila matlamat telah ditetapkan dan perkongsian nilai ditanam ke dalam diri, ini akan mengembangkan idea yang menggalakkan guru untuk bertindak balas terhadap perasaan bertanggungjawab yang kemudiannya diterjemahkan oleh tingkah laku. Ada yang berpendapat bahawa nilai dan kepercayaan menjadi panduan kepada tingkahlaku individu tidak kira dalam apa-apa bidang kerja dan apa-apa yang diusahakan. Hal ini merupakan perkara asas utama yang menyumbang kepada KPP dan perkongsian misi dan matlamat yang dilihat oleh staf sebagai milik bersama. Selain itu, ia juga berkaitan dengan cara mereka menyepadukan matlamat, bagaimana mereka menerangkan peranan masing-masing dalam menyempurnakan matlamat.

Menentukan mereka akan mengkonstruksi visi mereka seperti yang diharapkan dan menentukan mereka bekerja bersama-sama. Di samping itu juga, komuniti akan mengkonstruksi matlamat sepunya untuk penambahbaikan, dan mereka akan bekerja bersama-sama ke arah meningkatkan pembelajaran murid. Justeru, kesepunyaan matlamat adalah imej pemikiran yang penting kepada individu dan organisasi.

Dimensi pembelajaran secara kolektif dan pengaplikasian

Amalan KPP di sekolah dan organisasi akan mempamerkan semua guru merentasi semua tugas sama ada pentadbir atau guru, dari tahap jabatan dan bahagian. Berkumpul bersama untuk belajar bekerja secara jelekit dan kolaboratif. Keadaan ini akan membolehkan mereka berterusan belajar bersama-sama dan mengaplikasikan dalam kerja seharian. Apabila memperkatakan tentang KPP bukan hanya setakat kolaborasi, tetapi ia merupakan pembelajaran secara kolaborasi tentang perkara yang dilihat sangat penting dalam komuniti. Semua guru terlibat dengan KPP akan memberi fokus utama kepada pengajaran yang berkesan dan meningkatkan pembelajaran murid. KPP yang berjaya di mana-mana jenis sekolah sekalipun lebih mementingkan kepada membangunkan perkongsian berasaskan pengetahuan yang akan menyumbang kepada peningkatan keupayaan ke arah pencapaian matlamat. Ini merangkumi mencapai matlamat pencapaian pengajaran dan pembelajaran murid-murid ke tahap cemerlang.

Dimensi perkongsian amalan personal

Amalan ini lebih memberi perhatian terhadap proses yang menggalakkan guru-guru berinteraksi, menyediakan maklum balas, berkongsi keputusan dan pengalaman pembelajaran murid. (Zuraidah, 2010). Antara ciri yang termasuk dalam amalan perkongsian personal seperti memberi perhatian dan galakan, berkongsi amalan-amalan baru dan menyediakan maklum balas serta menganalisis tugas atau kerja murid. Amalan ini memberi peluang kepada guru mempelajari kemahiran dan pengetahuan yang baru daripada rakan sekerja. Guru sama-sama membimbing dan membuat keputusan dan mencari alternatif menyelesaikan masalah. Perkongsian amalan personal ini merupakan kemuncak kepada pelaksanaan KPP. Ini kerana asas kepada dimensi ini mempunyai ciri-ciri kritikal yang berasaskan keterbukaan, sikap yang positif, saling menghormati dan mengambil berat serta perasaan ingin berkongsi amalan terbaik untuk membantu rakan mempelajari pengetahuan dan kemahiran yang baharu. Amalan perkongsian personal ini bertujuan bagi menambahbaik pembelajaran murid. Guru akan diberikan peluang untuk membina kapasiti kepemimpinan diri dengan cara bersama-sama membimbing rakan membuat keputusan. Bersama-sama mencari jalan penyelesaian untuk mencari alternatif kepada permasalahan yang dihadapi.

Dimensi keadaan yang menyokong

Kajian tentang KPP menunjukkan bahawa apa, bila, di mana dan bagaimana guru boleh sering dan sentiasa berada bersama sebagai satu kumpulan untuk membuat refleksi, bersoal jawab dan belajar, menyelesaikan masalah dan membuat keputusan mengenai ciri-ciri matlamat bersama. Amalan ini terbahagi kepada dua iaitu dari segi perhubungan manusia dan struktur kejelekitan sesebuah organisasi sekolah. Jalinan perhubungan dan kejelekitan ini merujuk lima ciri iaitu, penyayang, percaya mempercayai, hormat menghormati, pengiktirafan dan meraikan kejayaan, berani mengambil risiko dan melakukan perubahan secara usaha bersama yang tertanam dalam organisasi (Zuraidah, 2010). Guru harus saling mempercayai dan menghormati antara satu sama lain. Ini akan memperlicinkan KPP dengan berkesan. Di samping itu, kepercayaan menjadi perkara penting yang membolehkan guru saling memberi dan menerima maklum balas dalam usaha penambahbaikan sekolah. Pengetua turut menyumbang kepada pembentukan hubungan dan sikap jelek dengan memupuk kapasiti hubungan manusia yang diperlukan oleh KPP dalam budaya kerja.

Pengetua berperanan membina jati diri dalam kalangan guru. Memupuk dan mengeratkan perpaduan dalam organisasi demi mencapai matlamat utama organisasi.

Kajian luar negara berkaitan KPP

Suatu kajian telah dijalankan oleh Huffman & Hipp (2003a,b) selama lima tahun bagi memulakan KPP. Penyelidikan ini dilakukan selama lima tahun dan dilaksanakan secara berperingkat-peringkat mengikut fasa iaitu fasa pertama, fasa kedua, fasa ketiga dan keempat.

Fasa pertama, Hord (1997), Dufour dan Eaker (1998) Eaker drk. (2002), Dufour (2004), Dufour drk. (2004) menjalankan kajian berkaitan KPP tertumpu kepada pendefinisian dan mengenal pasti ciri-ciri KPP. Ia merangkumi persekitaran sekolah, organisasi swasta dan organisasi lain yang juga berasaskan kepada kajian-kajian pengkaji lain seperti Rosenholtz (1989), Senge (1992), Fullan (1991a,b), Astuto drk. (1993), Darling-Hammond & Richardson (1996), MacMullen (1996), dan Elmore drk. (1996). Hord (1997) telah mendefinisikan KPP sebagai aktiviti pembelajaran secara profesional dalam kalangan guru. Aktiviti ini memberi implikasi kepada penambahbaikan pembelajaran murid.

Fasa kedua, berlaku sekitar tahun 1997-1998, Hord telah melatih penyelidik muda dan memilih sekolah tertentu untuk menguji Soal Selidik Komuniti Pembelajaran. Kajian ini dilaksanakan di Louisiana secara kualitatif dan merupakan projek yang mengambil masa yang panjang. Sebanyak 30 sekolah telah menyertai kajian ini. Hasil kajian ini telah menunjukkan idea Hord (1997) sangat relevan kepada keadaan sekolah yang menggunakan idea pembelajaran organisasi oleh Senge (1992). Idea Hord (1997) telah ditambahbaik dan digabungkan oleh Huffman & Hipp (2003a,b) yang telah membina instrumen KPP yang dikenali sebagai *Professional Learning Community Assessment (PLCA)*. *PLCA* telah mengadaptasi model perubahan Fullan (1991a,b) untuk mengukur tahap KPP di sekolah berdasarkan tiga tahap perubahan iaitu permulaan, pelaksanaan dan pengamalan. Kajian ini berbeza dengan kajian Hord (1997) yang telah mengenal pasti lima tahap perubahan pembentukan komuniti pembelajaran profesional sekolah yang bermula dari (i) tiada pergerakan, memulakan, pembangunan, matang dan pengekalan.

Fasa ketiga dan fasa keempat, berlaku sekitar tahun 1998 hingga 2000. Kajian KPP telah memberi tumpuan kepada beberapa sekolah yang terpilih dan bertahan untuk mengamalkan KPP di sekolah. Kajian ini telah menemu bual pengetua dan guru yang terlibat melalui dengan pelbagai cara bagi mendapatkan maklumat dan meneroka pengamalan setiap dimensi yang terdapat dalam KPP di sekolah-sekolah yang dikaji. Kajian ini mengambil masa yang panjang. Ia telah mendapat kerjasama daripada *Southwest Educational Development Laboratory (SEDL)* dan melibatkan lima negeri di Amerika Syarikat.

Kajian yang dijalankan pada fasa ketiga dan fasa ke empat ini bertujuan untuk menyediakan dokumen yang mampu menerangkan dengan jelas proses pembentukan KPP. Rekabentuk yang dilakukan dalam penyelidikan ini lebih melibatkan refleksi dan perbincangan. Kaedah penyelidikan yang dilakukan lebih berbentuk pelbagai kaedah yang menunjukkan sekolah telah mengamalkan inkuiri secara berterusan dan mencari strategi ke arah penambahbaikan pengajaran dan pembelajaran (Hord, 1997 dan Huffman & Hipp, (2003a,b). Kajian ini melibatkan 6 buah sekolah yang terdiri daripada sekolah rendah, sekolah menengah rendah dan sekolah menengah atas. Selain itu, lokasi sekolah-sekolah ini juga berada di bandar, pinggir bandar dan luar bandar. Instrumen kajian yang digunakan dalam penyelidikan ini adalah instrumen KPP yang direka bentuk oleh Hord mengikut lima dimensi KPP yang mempunyai atribut tertentu dan proses perkembangan KPP ini dilihat dari segi perubahan organisasi mengikut 3 fasa. (Fullan, 1990). Kajian tersebut membincangkan berkaitan interaksi kepemimpinan, visi, nilai, dan keadaan yang diperlukan bagi membentuk KPP. Dapatan kajian daripada dalam kalangan guru dan pengetua di 20 buah sekolah tersebut dianalisa dengan melihat perbandingan ciri sekolah yang mempunyai tahap persediaan yang tinggi dan tahap persediaan yang rendah

Dapatan kajian ini mendapati pengetua di sekolah yang mempunyai tahap kesediaan yang tinggi sentiasa proaktif dan mempunyai daya untuk menyedari keperluan, mendidik, mengambil peranan, menggalakkan guru memulakan perubahan dan berkongsi tanggungjawab serta memberi ganjaran atas inovasi. Guru-guru menunjukkan minat yang tinggi untuk menumpukan kepada pencapaian murid, mengambil inisiatif dan tanggungjawab tanpa menggunakan kuasa atau autoriti. Sekolah yang mempunyai tahap kesediaan tinggi, pengetuanya menyokong dengan menyediakan ruang dan peluang kepada guru membangunkan kapasiti, menghormati, menghargai kepelbagaian

dan penglibatan guru dalam membuat keputusan. Sekolah yang mempunyai tahap kesediaan rendah, pengetuanya mengamalkan kepimpinan laissez faire, reaktif dan direktif, tidak bersedia berkongsi visi, tidak percaya kepada keupayaan diri dan tiada komitmen dan bersungguh-sungguh. Hanya sebahagian kecil guru yang terlibat dalam membuat keputusan.

Smith (2001) yang menyenaraikan tiga faktor visi dan matlamat yang baik, iaitu (i) penyatuan visi, (ii) amalan yang berterusan dan (iii) semangat kekitaan dan berpasukan. Tiga faktor ini dapat mengelakkan sekolah daripada menghadapi masalah rintangan, konflik dan tekanan luar untuk mencapai matlamat. Perkongsian visi telah menghasilkan amalan yang berterusan kerana visi telah dibentuk bersama-sama dan dipersetujui bersama. Misi dan visi yang dibentuk dapat mewujudkan semangat kekitaan dan berpasukan. Ini kerana dalam usaha melahirkan sekolah yang sentiasa melakukan penambahbaikan ia perlu mendapat sokongan yang mantap daripada semua ahli dalam komuniti.

Hipp & Huffman (2010) telah mengkaji peranan pengetua dalam membangunkan KPP di sekolah dengan menggunakan model Hord. Dapatan kajian tersebut menunjukkan kunci utama reformasi sekolah secara holistik adalah kepemimpinan pengetua. Pengetua di sekolah tahap kesediaan tinggi didapati lebih berkesan dengan cara mengamalkan berkongsi visi dan mengupayakan serta melibatkan guru membuat keputusan.

Satu lagi kajian yang dijalankan oleh Huffman & Hipp (2003a,b) untuk membuktikan wujudnya penglibatan secara aktif membentuk KPP di sekolah, 58 buah sekolah dipilih sebagai sekolah contoh. Dapatan membuktikan wujudnya tahap permulaan dan pelaksanaan KPP, namun tiada bukti sekolah dapat meneruskan pada tahap pengamalan. Menurut Huffman & Hipp (2003a,b) dalam kajiannya menunjukkan bahawa pendekatan baru untuk penambahbaikan sekolah adalah penglibatan pembelajaran seluruh staf profesional secara kolaboratif dan berterusan. Pengkaji mendapati membangunkan KPP di sesebuah sekolah adalah mengambil satu masa dan tenaga. Ia boleh berlaku sama ada lambat atau pun cepat. KPP bergerak dengan adanya budaya berkolaborasi dalam kerja seharian terutama dalam pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

Kajian tempatan berkaitan KPP

Kajian berkaitan KPP telah meluas di jalankan oleh pengkaji tempatan. Salah seorang pengkaji berkenaan ialah Zuraidah (2010). Kajian ini dijalankan di 50 buah sekolah menengah di Malaysia yang terbahagi kepada lima (5) jenis sekolah menengah iaitu Sekolah Menengah Kebangsaan, Sekolah Berasrama Penuh, Sekolah Menengah Teknik, Sekolah Menengah Kluster dan Sekolah Menengah Kebangsaan Agama.

Responden kajian adalah terdiri daripada pengetua, barisan kepimpinan kedua sekolah dan guru biasa. Data diperolehi melalui soal selidik ke atas 676 guru. Pengkaji telah menggunakan soal selidik yang dibentuk berdasarkan kerangka kerja Komuniti Pembelajaran Profesional yang digariskan oleh Hord (1997) dan telah diubahsuai oleh Huffman & Hipp (2003a,b). Dapatan membuktikan bahawa di sekolah terdapat amalan konsep KPP pada tahap min yang tinggi. Pengamalan KPP ini menunjukkan komitmen guru terhadap pelaksanaan program dan aktiviti penambahbaikan sekolah terutama dalam meningkatkan prestasi akademik murid melalui amalan dimensi perkongsian kepimpinan dan kepimpinan menyokong yang berada pada tahap yang tinggi (min=3.90).

Hasil dapatan kajian menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan dalam menentukan amalan KPP di sekolah-sekolah menengah pada aras $p < 0.05$ berdasarkan faktor jawatan guru dan mendapati terdapat lima atribut penting kepimpinan sekolah yang dapat menentukan KPP yang wujud di sekolah yang dikaji iaitu (i) pemimpin sekolah bertanggungjawab terhadap keputusan yang dibuat, (ii) pemimpin membimbing guru menjadi pemimpin, (iii) pemimpin sentiasa memberi sokongan kepada guru-guru, (iv) terdapat perkongsian kuasa dan autoriti dan (v) berlakunya keluasan pembuatan keputusan dalam kalangan guru di sekolah (Zuraidah, 2010). Pada tahun 2010 satu lagi kajian berkaitan KPP telah dijalankan oleh Teo (2010). Kajian menunjukkan tahap kepimpinan transformasional pengetua dan tahap amalan komuniti pembelajaran profesional di sebuah sekolah menengah di daerah Petaling Perdana, Selangor.

Sampel kajian terdiri daripada lapan puluh orang staf akademik dari sekolah kajian. Instrumen dalam kajian ini merangkumi sebahagian daripada soal selidik yang digunakan untuk mengukur tahap kepimpinan transformasional. Instrumen kajian juga terdiri daripada

item-item daripada Pentaksiran Pembelajaran Profesional (Hord,1997). Pengkaji mengukur tahap amalan ketiga-tiga dimensi KPP iaitu (i) perkongsian kepemimpinan dan kepemimpinan menyokong, (ii) perkongsian nilai, matlamat, visi dan misi, dan (iii) keadaan yang menyokong dari segi perhubungan. Kedua-dua soal selidik mengandungi item-item yang diterjemah, diubahsuai dan digunakan oleh Zuraidah (2010) Data kajian dianalisis melalui kaedah deskriptif dan inferensi iaitu Ujian Korelasi Pearson dan Ujian Regresi Pelbagai.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap kepemimpinan transformasional pengetua berada di tahap tinggi dengan ciri karismatik yang paling dominan. Dapatan kajian juga menunjukkan amalan perkongsian nilai, matlamat, visi dan misi dalam komuniti pembelajaran profesional berada di tahap yang tinggi Di samping itu, kajian telah membuktikan terdapat hubungkaitan signifikan antara motivasi berinspirasi pengetua terhadap amalan-amalan komuniti pembelajaran profesional. Manakala ujian regresi pelbagai pula menunjukkan keempat-empat ciri kepemimpinan transformasional pengetua merupakan faktor peramal yang signifikan kepada amalan KPP di sekolah kajian (Teo, 2010).

Kajian ini telah mengenal pasti enam ciri KPP yang terdapat di sesebuah sekolah. Kajian yang lebih terperinci terhadap KPP telah membentuk satu set atribut yang sama telah menunjukkan terdapat lima dimensi utama iaitu (i) kepimpinan berkongsi dan menyokong, (ii) perkongsian nilai, matlamat, misi dan visi, (iii) perkongsian personal, (v) keadaan menyokong dan (v) pembelajaran kolektif dan pengaplikasian. Setiap dimensi merujuk kepada ciri-ciri yang akan melihat pada setiap fasa pembangunan sekolah iaitu permulaan, pelaksanaan dan pengamalan (Fullan, 1990). Dapat dirumuskan bahawa set atribut yang terdiri daripada dimensi (i) kepimpinan berkongsi dan menyokong, (ii) perkongsian nilai, matlamat, misi dan visi, (iii) perkongsian personal, (v) keadaan menyokong dan (v) pembelajaran kolektif dan pengaplikasian telah menarik minat saya untuk menjalankan kajian tentang KPP.

Kerangka Konseptual Kajian

Berdasarkan literatur kajian yang telah dibincangkan, satu kerangka konseptual dibina bagi kajian ini. Kerangka konseptual kajian ini ditunjukkan dalam rajah 1 di bawah berkaitan sokongan pengetua dalam amalan KPP di sebuah sekolah di daerah Ledang, Johor. Kerangka ini

merupakan kerangka konsep yang berfokus kepada sokongan pengetua. Sokongan pengetua merujuk kepada dimensi kepimpinan berkongsi dan menyokong. Dimensi ini merupakan salah satu daripada lima dimensi KPP yang diperkenalkan oleh Hord (1997). Sokongan pengetua dari segi atribut i) menyokong dan membimbing, ii) kongsi kuasa dan autoriti, iii) tanggungjawab terhadap pembuatan keputusan yang ditetapkan dan iv) keluasan pembuatan keputusan. Kerangka ini menjelaskan bahawa sokongan pengetua terhadap keempat-empat atribut memberi kesan terhadap amalan KPP di sesebuah sekolah. Amalan KPP merujuk kepada lima dimensi yang diperkenalkan oleh Hord (1997) iaitu dimensi i) kepimpinan berkongsi dan menyokong, ii) perkongsian nilai, misi, visi dan matlamat, iii) pembelajaran kolektif dan pengaplikasian, iv) perkongsian personal dan v) keadaan yang menyokong.

Berdasarkan Model KPP, pengkaji telah menggabungkan empat atribut dalam sokongan pengetua di dalam kelima- lima dimensi amalan KPP. Pengkaji menggunakan kerangka konseptual ini untuk menjalankan kajian tinjauan di sebuah sekolah di Daerah Ledang, Johor. Pemboleh ubah tetap bagi kajian tinjauan ini ialah sokongan pengetua, manakala pemboleh ubah bersandar pula ialah amalan KPP.

Reka Bentuk Kajian

Kajian yang dijalankan ini adalah kajian tinjauan. Menurut Chua (2006) reka bentuk kajian tinjauan melibatkan pengumpulan maklumat secara sistematik dan mendalam mengenai tingkahlaku tertentu, keadaan sosial, atau peristiwa khusus untuk mengetahui bagaimana perubahan tingkahlaku. Menurutny lagi kaedah yang biasa digunakan dalam kajian tinjauan termasuk kajian lapangan, kajian sejarah dan kajian kes. Dalam kajian ini, pengkaji menggunakan kaedah kajian tinjauan. Ia memfokuskan terhadap sekumpulan komuniti. Creswell (2008) merujuk reka bentuk sebagai keseluruhan proses penyelidikan, daripada proses pengkonseptualan masalah kepada proses menulis laporan. Sementara itu, Chua (2006) menyatakan hasil kajian ditentukan oleh kaedah dan reka bentuk kajian.

Soalan kajian pertama bertujuan untuk mengenal pasti tahap KPP di sekolah kajian. Pengkaji menggunakan kekerapan min dan sisihan piawai untuk menjawab soalan kajian pertama ini. Soalan kajian kedua iaitu mengenal pasti tahap sokongan pengetua. Soalan kajian

terakhir iaitu menentukan hubungan sokongan pengetua dengan amalan KPP dianalisis menggunakan Ujian Spearman Rho.

Kaedah menganalisa data kajian

Data telah dianalisis menggunakan statistik deskriptif iaitu kekerapan, peratus dan skor min dan statistik inferensi. Analisa statistik inferensi yang digunakan bagi menjawab soalan kajian adalah Ujian Mann-Whitney U, Ujian Kruskal-Wallis H dan Ujian Spearman Rho. Ujian Mann-Whitney U, dan Ujian Kruskal-Wallis H digunakan untuk melihat perbezaan antara kumpulan, manakala Ujian Spearman Rho digunakan untuk melihat hubungan antara variabel. Data yang telah dikumpul dianalisis dengan menggunakan perisian “*Statistical Package for Social Sciences*” secara deskriptif. Perisian ini dibina khusus untuk menampung penganalisan data yang banyak dan berulang dengan cekap dan tepat. Pengkaji mengubahsuai skala Likert lima point yang digunakan dalam soal selidik. Pengkaji telah menetapkan julat skor min kepada tiga tahap serta dikelaskan kepada tiga interpretasi seperti dalam jadual 1 berikut. Interpretasi tahap berdasarkan min ini diubahsuai daripada kajian Zuraidah (2010) yang meninjau profil KPP sekolah menengah di Malaysia

Jadual 1. Interpretasi tahap berdasarkan nilai min

Min	Interpretasi	Tahap
1.00 hingga 2.33	Rendah	1
2.34 hingga 3.66	Sederhana	2
3.67 hingga 5.00	Tinggi	3

Sumber: Zuraidah (2010)

Pengkaji menggunakan ujian korelasi Spearman untuk melihat hubungan antara sokongan pengetua dengan amalan KPP. Menurut Chua (2008) ujian korelasi Spearman juga dikenali sebagai ujian Spearman rho. Pengkaji menggunakan jadual kekuatan korelasi antara variabel yang diperkenalkan oleh Chua (2008) seperti jadual 3 di bawah. Ujian Korelasi Spearman rho digunakan untuk melihat sama ada terdapat hubungan yang signifikan di antara pemboleh ubah bersandar iaitu sokongan pengetua dengan amalan KPP. Ujian Korelasi Spearman rho mempunyai fungsi yang sama dengan ujian Korelasi Pearson iaitu mengenal pasti hubungan antara dua pemboleh ubah, tetapi Ujian Korelasi Spearman adalah alat untuk ukuran perhubungan pemboleh

ubah berskala ordinal, manakala Ujian Korelasi Pearson untuk pemboleh ubah berskala selang dan skala nisbah (Chua, 2008).

Jadual 2. Saiz pekali korelasi dengan kekuatan korelasi

Saiz pekali korelasi (r)	Kekuatan korelasi
.91 sehingga 1.00 atau -.91 sehingga -.1.00	Sangat kuat
.71 sehingga .90 atau -.71 sehingga -.90	Kuat
.51 sehingga .70 atau -.51 sehingga -.70	Sederhana
.31 sehingga .50 atau -.31 sehingga -.50	Lemah
.01 sehingga .30 atau -.01 sehingga -.30	Sangat lemah
.00	Tiada korelasi

Sumber: Chua (2008)

Pengkaji menggunakan jadual saiz pekali korelasi dengan kekuatan korelasi yang diperkenalkan oleh Chua (2008) untuk menginterpretasi dapatan bagi Ujian Spearman Rho. Saiz pekali korelasi dan kekuatan korelasi dapat ditunjukkan pada jadual 2.

Perbincangan

Tahap komuniti pembelajaran profesional

Pengkaji mendapat bahawa model KPP yang dibangunkan oleh Hord (1997) kemudian ditambahbaik oleh Huffman & Hipp (2003a,b) adalah suatu model yang sangat sesuai diimplimentasikan dalam amalan pembelajaran di sekolah kajian. Pengkaji mendapati guru-guru di sekolah kajian telah mengamalkan amalan pembelajaran kolektif dan melaksanakan tanggungjawab mereka dengan memastikan murid-murid belajar dan melakukan program-program penambahbaikan. Terdapat lima dimensi yang ditekankan oleh Hord & Sommers (2008) dan Huffman & Hipp (2003a,b) iaitu (i) Kepimpinan berkongsi dan menyokong, (ii) perkongsian nilai, matlamat, misi dan visi, (iii) pembelajaran secara kolektif dan pengaplikasian, (iv) perkongsian amalan personal dan (v) keadaan yang menyokong. Pengkaji telah menggunakan kelima-lima dimensi ini untuk menentukan tahap amalan KPP di sekolah kajian.

Soalan kajian pertama telah terjawab di mana tahap KPP di sekolah kajian kesemuanya berada pada tahap tinggi dengan pangkatan satu bagi dimensi perkongsian nilai, matlamat, misi dan visi, pangkatan dua bagi dimensi pembelajaran kolektif dan pengaplikasian, pangkatan

tiga bagi dimensi keadaan yang menyokong, pangkatan ke empat ialah dimensi kepimpinan berkongsi dan menyokong dan tahap ke lima adalah dimensi amalan perkongsian personal.

Berdasarkan dimensi perkongsian nilai, matlamat, misi dan visi didapati amalan ini paling kerap diamalkan oleh barisan pentadbir dan guru-guru sekolah kajian. Amalan ini dapat membentuk budaya belajar secara berterusan dalam kalangan guru di sekolah kajian. Ke kerapian paling tinggi ini secara langsung menunjukkan bahawa KPP di sekolah kajian adalah terletak kepada visi dan misi sekolah. Misi dan visi sekolah mampu mengajak guru-guru bekerjasama untuk mencapai matlamat sekolah. Masa depan yang hendak dicapai berkait langsung dengan amalan perkongsian nilai, matlamat, misi dan visi. Sesebuah organisasi yang hendak berjaya sangat bergantung dengan nilai-nilai dalam komuniti itu. Pengkaji mendapati pengetua di sekolah kajian memperincikan misi, dan visi di sekeliling sekolah dengan imej visual. Sesebuah sekolah tidak akan berfungsi sebagai KPP, jika semua ahli dalam komunitinya tidak memainkan peranan dan berfungsi untuk mencapai matlamat sekolah.

Pengkaji mendapati guru-guru bersama-sama melakukan perubahan bagi mencapai kejayaan dan kecemerlangan sekolah melalui perkongsian nilai, matlamat, misi dan visi. Misi dan visi sekolah dipaparkan di sekitar kawasan sekolah agar semua warga sekolah dapat menghayati misi dan visi sekolah bersama. Persoalan mengenal pasti tahap KPP di sekolah kajian telah terjawab. Tahap tinggi adalah amalan dimensi perkongsian nilai, matlamat, misi dan visi. Untuk membuat perubahan dalam organisasi, perkara penting pada peringkat permulaan adalah dengan pembentukan visi dan misi sekolah secara bersama-sama. Misi dan visi sekolah harus dipegang berasaskan tiga prinsip utama yang mengandungi polisi, program dan amalan. Ketiga-tiga prinsip ini menjadi asas yang kukuh dalam perkongsian visi, misi, nilai dan matlamat yang menentukan seluruh warga sekolah menunjukkan kerjasama dalam satu pasukan untuk mencapai matlamat sekolah secara kolektif. Selain itu, perlu wujudkan kerjasama yang berfokus kepada pencapaian murid. Penambahbaikan juga hendaklah berlaku secara berterusan. Ini disokong oleh kajian Smith (2001) yang menyenaraikan tiga faktor visi dan matlamat yang baik ialah (i) penyatuan visi, (ii) amalan yang berterusan dan (iii) semangat kekitaan dan berpasukan. Tiga faktor ini dapat mengelakkan sekolah daripada menghadapi masalah rintangan, konflik dan tekanan luar untuk mencapai matlamat. Perkongsian visi telah menghasilkan amalan yang berterusan kerana visi telah dibentuk

bersama-sama dan dipersetujui bersama. Misi dan visi yang dibentuk dapat mewujudkan semangat kekitaan dan berpasukan. Ini kerana dalam usaha melahirkan sekolah yang sentiasa melakukan penambahbaikan perlu mendapat sokongan yang mantap daripada semua ahli dalam komuniti.

Dewasa ini, terdapat sarjana tempatan telah menjalankan kajian terhadap tahap KPP di sekolah di Malaysia. Menurut Zuraidah (2010) secara keseluruhannya KPP sekolah menengah di Malaysia berada pada tahap tinggi, dengan nilai min keseluruhannya 3.87. Semua dimensi berada pada tahap tinggi, kecuali dimensi perkongsian personal yang berada pada tahap sederhana. Dalam kajian tersebut juga mendapati bahawa dimensi perkongsian nilai, matlamat, misi dan visi yang berada pada tahap tinggi dengan nilai min 4.04 (SP=6.59).Pengkaji dapat membuktikan bahawa kajian yang dijalankan oleh Zuraidah (2010) mempunyai kekuatan terhadap amalan KPP. Ini terbukti bahawa terdapat persamaan terhadap dapatan kajian beliau dengan dapatan ini. Ini jelas bahawa guru-guru mengamalkan perkongsian nilai, matlamat, misi dan visi. Ini disokong dengan dapatan pengkaji menunjukkan nilai min= 4.50 (SP=.72). Oleh itu dimensi perkongsian nilai, matlamat, misi dan visi akan dapat mewujudkan KPP dalam kalangan guru-guru yang sentiasa berfikir tentang pendekatan dan kaedah dalam memastikan guru-guru boleh menjelas dan menyatakan tujuan visi dan nilai sesebuah komuniti sekolah. Selain itu guru-guru juga boleh memulakan, melaksanakan dan mengekalkan proses perubahan dalam organisasi.

Dapatan kajian di sebuah sekolah di Daerah Sepang, Selangor juga selari dengan dapatan kajian Bolam drk. (2005) yang mengkaji tentang pembentukan dan pengkalan keberkesanan KPP di tadika, sekolah rendah dan sekolah menengah di England. Oleh itu, jelas menunjukkan kajian berkaitan tahap KPP di sesebuah sekolah sudah meluas dari masa ke semasa. Walau bagaimanapun, melalui kajian terhadap amalan KPP di sebuah sekolah menengah Daerah Sepang juga agak berbeza dapatannya, iaitu dimensi perkongsian nilai, matlamat, misi dan visi min 3.84 (SP-3.84) berada pada tahap kedua selepas dimensi pembelajaran kolektif dan pengaplikasian dengan min=3.91 (SP=.63). Ini jelas bahawa pengamalan KPP tidak sama pada semua sekolah. Terdapat pelbagai faktor mempengaruhi amalan KPP di sesebuah sekolah. Faktor penggalak dan faktor halangan akan wujud dalam usaha mempertabatkan KPP di seluruh sekolah di Malaysia. Ini disokong oleh Biddle (2002) yang telah melakukan kajian di 20 buah sekolah tentang pembentukan KPP. Dalam kajian tersebut, pengkaji bersetuju bahawa pembentukan

KPP tidak berlaku sekelip mata malah pelbagai isu menjadi persoalan seperti autoriti, kawalan struktur, keadaan dalaman dan luaran yang mungkin mendorong atau menghalang proses pembentukan KPP.

Kajian yang dijalankan oleh Zuraidah (2010), menyatakan bahawa tahap KPP di sesebuah sekolah menengah di Malaysia bergantung kepada latar belakang pengetua, guru-guru dan sekolah yang ingin membentuk budaya pembelajaran secara kolektif. Budaya ini telah menunjukkan setiap individu dalam KPP memainkan peranan mereka dan bertanggungjawab terhadap pembelajaran guru secara individu serta dalam bentuk berpasukan bagi memastikan kesejahteraan semua komuniti sekolah. Kelima-lima dimensi KPP ini telah memupuk amalan pengajaran yang berterusan dalam kalangan guru-guru di sekolah kajian. Menurut Zuraidah (2010) amalan ini juga telah menggambarkan guur-guru sekolah telah terlibat secara langsung dalam (i) membentuk budaya kolaborasi dalam pasukan, (ii) pembangunan visi, misi, nilai dan matlamat di sekolah, (iii) usaha-usaha yang berfokuskan pembelajaran, (iv) kepimpinan, (iv) perancangan untuk penambahbaikan sekolah, (v) meraikan kejayaan dan (iv) melakukan perubahan ke arah memantapkan lagi budaya belajar di sebuah sekolah secara berterusan. Keenam-enam elemen ini digabungkan membentuk satu proses pembangunan dan kemajuan pendidikan yang menggambarkan tentang kesediaan guru-guru untuk belajar meningkatkan potensi diri menghadapi perubahan dalam sistem pendidikan negara.

Tahap sokongan pengetua di sekolah kajian

Soalan kajian kedua ini telah dianalisis secara deskriptif. Keseluruhan tahap sokongan pengetua dalam amalan KPP berdasarkan dimensi kepimpinan berkongsi dan menyokong di sekolah berada pada tahap tinggi. Kajian ini melihat sokongan pengetua berdasarkan kepada empat atribut iaitu membimbing dan menyokong, berkongsi kuasa dan autoriti, amalan keluasan pembuatan keputusan dan bertanggungjawab terhadap keputusan yang telah ditetapkan. Kajian jelas menunjukkan pihak pengetua sangat memberi perhatian terhadap amalan keluasan pembuatan keputusan. Pengetua di sekolah kajian juga turut mengamalkan dimensi amalan membimbing dan menyokong. Selain itu, pengetua sekolah kajian juga menyokong amalan KPP menerusi dimensi bertanggungjawab terhadap keputusan yang ditetapkan.

Selain itu juga, dapatan kajian ini turut menunjukkan bahawa pengetua di sekolah kajian mengamalkan dimensi amalan berkongsi kuasa dan autoriti dalam usaha mengamalkan KPP dalam kalangan warga sekolah. Bagi dimensi bertanggungjawab terhadap keputusan yang ditetapkan di dapati secara keseluruhan dimensi ini berada pada tahap tinggi. Menurut Hersey drk. (2001) kepimpinan berkongsi dan menyokong merujuk kepada tingkahlaku pengetua yang memberi sokongan dan dorongan ke atas kemajuan dan perkembangan yang wujud di sekolah serta sentiasa memberi motivasi kepada guru-guru untuk mencapai sesuatu matlamat. Sokongan pengetua dalam KPP mempunyai lima ciri utama iaitu i) membimbing dan menyokong, ii) berkongsi kuasa dan autoriti, iii) amalan keluasan pembuatan keputusan dan iii) bertanggungjawab terhadap keputusan yang telah ditetapkan. Keempat-empat dimensi ini akan memberi kesan kepada semua yang menjadi garis panduan dalam membentuk dan menyampaikan keputusan sekolah. Dimensi ini menyatakan pengetua atau guru selaku pemimpin di sekolah dapat menentukan bagaimana keputusan itu dibuat dan dilaksanakan. Pengetua bersedia untuk berunding menunjukkan pangkatan pertama, diikuti pengetua berkomunikasi dengan rakan sejawat secara informal dan menunaikan setiap janji yang beliau buat dengan. Seterusnya bagi dimensi amalan keluasan pembuatan keputusan, dapatan menunjukkan bahawa keseluruhan jelas menunjukkan bahawa pengetua sangat mengamalkan amalan keluasan pembuatan keputusan. Pengetua sangat menggalakan guru-guru mencari jalan penyelesaian. Kajian mendapatkan dimensi amalan membimbing dan menyokong secara keseluruhan berada pada tahap tinggi. Didapati pengetua di sekolah kajian sangat mendorong guru-gurunya membuat kerja dengan baik. Kajian ini dapat mengukuhkan lagi pendapat Hersey drk. (2001).

Menurut Hersey drk. (2001) kepimpinan berkongsi dan menyokong merujuk kepada tingkahlaku pengetua yang memberi sokongan dan dorongan ke atas kemajuan dan perkembangan yang wujud di sekolah serta sentiasa memberi motivasi kepada guru-guru untuk mencapai matlamat sesuatu tugas, tetapi dimensi ini merupakan pangkatan kedua berlaku di sekolah kajian. Fenomena ini menunjukkan pengetua berjaya membangunkan KPP di sekolahnya.

Ini seiring dengan kajian Maimunah (2005) yang mendapati stail kepimpinan yang paling kerap diamalkan oleh pengetua sekolah di Malaysia adalah stail membimbing, diikuti dengan stail menyokong. Walau bagaimanapun, dapatan kajian menunjukkan membimbing dan menyokong berlaku di sekolah kajian pada pangkatan kedua.

Membimbing dan menyokong perlu daripada seorang pengetua untuk membolehkan seseorang individu dalam sesebuah organisasi itu melakukan anjakan pemikiran secara menyeluruh. Apabila adanya sokongan pengetua, maka dapat dilihat organisasi itu mampu meneruskan peningkatan terhadap kapasiti dan melahirkan individu dalam organisasi yang membudayakan pembelajaran. Belajar bukannya semata-mata mendapatkan ilmu pengetahuan tetapi adalah untuk mengembangkan kebolehan bagi mendapat hasil optima dalam hidup. Sokongan pengetua diperlukan untuk menerapkan kepercayaan dan keyakinan guru dan kakitangan sokongannya tentang masa depan sekolah yang sebenarnya boleh ditentukan oleh setiap individu itu sendiri.

Ini selaras dengan pendapat Pearce dan Conger (2002) mendefinisikan perkongsian kepemimpinan sebagai kepemimpinan dinamik yang mampu mempengaruhi individu lain yang berada di dalam kumpulan ke arah pencapaian matlamat kumpulan dan organisasi. Kepemimpinan ini lebih merujuk kepada kepemimpinan antara rakan guru yang lain. Sokongan pengetua merujuk kemampuan pengetua membangunkan amalan KPP menggunakan keempat-empat atribut kepimpinan berkongsi dan menyokong.

Kajian yang dijalankan oleh Zuraidah (2010) menunjukkan bahawa amalan bertanggungjawab terhadap keputusan yang telah ditetapkan dalam membentuk dimensi kepimpinan berkongsi dan menyokong di Malaysia berada pada tahap tinggi iaitu 82.4%. Pengkaji dapati ia selaras dengan kajian pengkaji yang menunjukkan bahawa sokongan pengetua dalam amalan kepimpinan berkongsi dan menyokong memberi peluang kepada guru-guru sebagai ahli KPP berfikir dan berbincang dalam kalangan mereka memberi cadangan dan membuat keputusan secara kolektif.

Menurut Mortimore (1991), kepercayaan yang diberikan oleh pengetua menyebabkan guru-guru berusaha memajukan sekolah. Guru diberi peluang untuk menunjukkan rasa tanggungjawab terhadap segala perkara yang dirancang dan diputuskan. Menurut Zuraidah (2010), pengetua perlu menggunakan kaedah kedudukan jawatan atau autoriti yang ada padanya untuk bertanggungjawab terhadap perkara yang dianggap kritikal seperti isu-isu yang melibatkan peraturan dan undang-undang sekolah. Ini jelas menunjukkan konsep kepimpinan pengetua merujuk kepada perkongsian tanggungjawab dalam mencapai matlamat sekolah yang dikongsi bersama. Konsep ini perlu diperluaskan. Justeru,

pengetua perlu memperluas sokongan dengan bantuan guru lain untuk mencapai matlamat sekolah.

Pembentukan amalan KPP ini telah memberi fokus kepada tiga idea utama iaitu (i) guru-guru secara kolektif bertanggungjawab terhadap pembelajaran murid, (ii) guru-guru terlibat secara aktif dan kolaboratif dalam aktiviti ke arah pencapaian matlamat dan (iii) guru-guru mempunyai matlamat yang jelas untuk pembelajaran semua murid (Hord, 1997; Huffman & Hipp 2003a,b; Dufour, 2004 dan Dufour & Marzano, 2011). Ketiga-tiga idea ini telah memberikan garis panduan yang jelas terhadap peranan utama sekolah adalah menentukan murid-muridnya belajar. Walau bagaimanapun, banyak sekolah tidak berjaya mencapai ketiga-tiga idea ini (Dufour, 2004) kerana kurang sokongan daripada pemimpin sekolah, tetapi tidak bagi sekolah ini. Sokongan pengetua dalam amalan KPP rancak dijalankan di sekolah kajian. Keempat atribut sokongan pengetua iaitu i) membimbing dan menyokong, ii) berkongsi kuasa dan autoriti, iii) amalan keluasan pembuatan keputusan dan iii) bertanggungjawab terhadap keputusan yang telah ditetapkan penting dalam mempertingkatkan amalan KPP di sekolah ini.

Hubungan sokongan pengetua dengan komuniti pembelajaran profesional di sekolah kajian

Kajian mendapati terdapat hubungan signifikan sokongan pengetua dengan amalan KPP. Di dalam populasi kajian sokongan pengetua mempunyai hubung kait dengan amalan KPP. Sokongan pengetua dari segi kepimpinan berkongsi dan menyokong adalah menjurus kepada stail kepimpinan pengetua. Pengetua bertindak sebagai pengurus dan pentadbir sumber yang cekap serta pemimpin sekolah yang mampu menyokong dan membimbing guru menjadi pemimpin pengajaran yang dinamik. Pengkaji mendapati amalan pengetua dalam memperkasakan KPP ini lebih tertumpu terhadap berkongsi kepimpinan. Pengetua mengamalkan pengagihan kepimpinan. Sentiasa melibatkan guru-guru dalam membuat keputusan di peringkat sekolah.

Sokongan pengetua dalam amalan KPP ini telah membentuk dan melahirkan ramai pemimpin dalam kalangan guru yang bukan bertujuan untuk meluaskan autoriti guru atau memperjuangkan hak kebebasan guru, tetapi bertujuan mempertingkatkan kecemerlangan sekolah. Kecemerlangan sesebuah sekolah saling bergantung dengan kepimpinan yang diamalkan secara berkongsi. Sokongan pengetua mempunyai hubung kait dengan amalan KPP. Sokongan pengetua telah memperlihatkan sikap guru dan barisan pentadbir membentuk garis

panduan kepada semua ahli KPP di sekolah tentang pembuatan keputusan. Pengetua di sekolah kajian mengamalkan dimensi keluasan pembuatan keputusan pada tahap tinggi.

Amalan kedua yang diberi perhatian adalah amalan membimbing dan menyokong diikuti amalan bertanggungjawab terhadap keputusan yang ditetapkan yang berada pada pangkatan ketiga. Amalan berkongsi kuasa dan autoriti berada pada pangkatan keempat. Dapatan kajian ini seiring dengan kajian Zuraidah (2010) dimana sokongan pengetua mempengaruhi amalan KPP. Kajian terhadap amalan KPP di sekolah menengah di Malaysia bagi dimensi kepimpinan berkongsi dan menyokong menunjukkan pengetua telah (i) memberi sokongan dan bimbingan, (ii) berkongsi kuasa dan autoriti, (iii) memberi keluasan pembuatan keputusan dan iv) bertanggungjawab terhadap keputusan yang dibuat, tetapi dapatan pengkaji menunjukkan pengetua di sekolah kajian lebih mengamalkan amalan keluasan pembuatan keputusan. Selain itu, pengkaji juga mendapati bahawa pemahaman konsep kepimpinan dalam kalangan guru di sekolah kajian telah menunjukkan majoriti guru telah berkongsi kepimpinan dengan barisan pentadbir. Sokongan pengetua telah menunjukkan keupayaan pengetua dan barisan pentadbir membimbing dan menyokong guru lain menjadi pemimpin pengajaran.

Dapatan kajian ini selari dengan kajian Hord & Sommers (2008) yang menyatakan tugas dan tanggungjawab guru sebagai pemimpin pengajaran ini lebih berfungsi sebagai (i) pemimpin kepada murid dan rakan guru lain yang bertindak sebagai fasilitator, jurulatih, mentor, pakar kurikulum, perintis kepada pendekatan baru dan memimpin kumpulan pembelajaran, (ii) guru berperanan sebagai ketua jabatan, penyelidik dan ahli kepada kumpulan kerja, dan (iii) pemimpin dalam membuat keputusan pada peringkat sekolah dan luar sekolah.

Justeru, pengkaji mendapati sokongan pengetua mempunyai hubung kait dengan amalan KPP. Sokongan yang diberikan oleh pengetua melalui empat atribut iaitu membimbing dan menyokong, berkongsi kuasa dan autoriti, amalan keluasan pembuatan keputusan dan bertanggungjawab terhadap keputusan yang telah ditetapkan telah memperluaskan lagi amalan KPP yang terdiri daripada lima dimensi iaitu (i) kepimpinan berkongsi dan menyokong, (ii) perkongsian nilai, matlamat, misi dan visi, (iii) Pembelajaran kolektif dan pengaplikasian, (iv) amalan perkongsian personal dan (v) keadaan yang menyokong. Sokongan pengetua dan amalan KPP berhubungan antara satu sama lain untuk melahirkan sebuah persekitaran yang menggalakkan kolaborasi

dalam meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan pengalaman seluruh komuniti dalam sekolah.

Implikasi kajian

Implikasi kepada sekolah

Kajian terhadap tahap KPP di sekolah kajian telah membuka minda kepada pengetua dan barisan pentadbir untuk mengkaji kaedah terbaik meningkatkan kecemerlangan sekolah. Apabila pihak sekolah dapat mengenal pasti tahap amalan KPP di sekolah, maka beberapa strategi dapat difikirkan agar nilai, matlamat, misi dan visi sekolah dapat dicapai. Bukan itu sahaja malahan pihak sekolah dapat memikirkan program penambahbaikan yang sesuai agar kejelekitan dalam kalangan guru dapat diertakan sekaligus membentuk suatu budaya baru dalam komuniti sekolah. Budaya belajar dan mengajar saling bergantung antara satu sama lain. Cara ini dapat mempertingkatkan lagi keupayaan dan kapasiti guru dalam melahirkan modal insan selaras dengan tranformasi pendidikan pada masa kini.

Selain itu, dengan dapatan kajian mengenai amalan KPP di sekolah, pihak pentadbir seharusnya boleh menggunakan strategi baru dalam mewujudkan budaya belajar dalam kalangan guru. Guru novis mempunyai peluang untuk memperbaiki diri dari segi pedagogi. Barisan pentadbir menggalakkan perkongsian ilmu pengetahuan melalui pencerapan rakan sejawat semasa proses pengajaran dan pembelajaran.

Dengan ini, guru dapat belajar cara mengajar. Selain itu, pemantauan dalam kalangan guru boleh diwujudkan melalui hasil kerja murid kursus murid. Guru berpengalaman memantau guru novis melaksanakan kerja kursus murid, pemantauan yang dijalankan bukan untuk mencari salah tetapi bertujuan untuk memperbaiki diri bertujuan mendapatkan hasil yang optima bagi mencapai misi dan visi sekolah.

Implikasi kepada guru

Pertamanya, pada masa kini, semua guru dikehendaki menghadiri kursus, bengkel atau seminar sekurang-kurangnya tujuh kali setahun. Rekod kehadiran ini diisi pada kad biru. Pihak pentadbir perlu sentiasa mengemaskini rekod kehadiran kursus ini agar tidak berlaku guru yang kecikiran atau tidak berpeluang mengikut kursus, bengkel atau seminar.

Aktiviti seperti ini merupakan salah satu cara guru dapat menambahkan pengetahuan, kemahiran dan memperbaiki diri bagi menjadi pemimpin pendidikan. Keadaan ini mewujudkan suasana belajar sekaligus memberi peluang kepada semua guru untuk turut sama belajar. Amalan pembelajaran secara kolektif dan pengaplikasian diterapkan dalam komuniti sekolah.

Keduanya, selain itu, dengan adanya maklumat amalan KPP, pihak pentadbir sekolah boleh merancang pembelajaran sendiri melalui kursus perkembangan staf atau mengadakan bengkel yang berfokus kepada peningkatan kemahiran guru dalam pengajaran dan pembelajaran. Latihan dalaman sesama rakan sejawat dapat dijalankan walaupun dalam kelompok kecil. Ini memudahkan pengetua memberi sokongan sama ada dalam bentuk sokongan perhubungan atau sokongan struktur.

Penutup

Transformasi yang dijalankan oleh KPM pada masa ini jelas memerlukan seorang pengetua yang mampu memberi sokongan. Dalam erti kata lain pengetua membimbing dan menyokong, berkongsi kuasa dan autoriti, amalan keluasan terhadap pembuatan keputusan dan bertanggungjawab terhadap keputusan yang telah ditetapkan. Keempat-empat atribut ini mampu membangunkan keupayaan dan kapasiti guru untuk terus meningkatkan potensi diri. Justeru, dengan adanya sokongan yang padu oleh pengetua adalah tidak mustahil kecemerlangan yang didamkan bagi sesebuah sekolah itu tercapai.

Oleh itu, kajian ini telah berjaya mengenal pasti tahap amalan KPP di sekolah kajian. Tahap KPP di sekolah kajian kesemuanya berada pada tahap tinggi dengan pangkatan satu bagi dimensi perkongsian nilai, matlamat, misi dan visi, pangkatan dua bagi dimensi pembelajaran kolektif dan pengaplikasian, pangkatan tiga bagi dimensi keadaan yang menyokong, pangkatan keempat ialah dimensi kepimpinan berkongsi dan menyokong dan tahap kelima adalah dimensi amalan perkongsian personal. Dengan dapatan yang jelas, mudah bagi pihak pentadbir sekolah memikirkan strategi yang sesuai untuk penambahbaikan sekolah.

Begitu juga dengan tahap sokongan pengetua. Pengetua di sekolah kajian mengamalkan dimensi keluasan pembuatan keputusan pada tahap tinggi. Amalan kedua yang diberi perhatian adalah amalan membimbing dan menyokong diikuti amalan bertanggungjawab terhadap

keputusan yang ditetapkan yang berada pada pangkatan ketiga. Amalan berkongsi kuasa dan autoriti berada pada pangkatan keempat. Kajian ini bertepatan dengan apa yang diperkatakan dalam kajian Zuraidah (2010) bahawa KPP di sekolah menengah telah dapat (i) menilai budaya pembelajaran guru dan sekolah, (ii) menggalakkan dan mewujudkan amalan positif dalam kalangan guru-guru, (iii) menyediakan tempat dan ruang kerja yang sesuai sebagai tempat untuk berfikir, (iv) melahirkan ahli komuniti yang berani mengambil risiko untuk mengecapi ganjaran, (v) menjadikan seluruh komuniti guru sebagai sumber rujukan masyarakat sekitar, (vi) memastikan kekuatan pembelajaran ditranformasikan kepada tindakan, (vii) menghubungkan jalin sistem pemikiran dan pelaksanaan dan (viii) memastikan kekuatan dan kemantapan visi dan misi sekolah adalah berdasarkan perkongsian bersama. Justeru, sokongan pengetua dalam amalan KPP telah menunjukkan semua guru bekerja dengan lebih gigih dan berterusan demi masa hadapan bersama.

Rujukan

- Amin, S. 2008. *Pembangunan profesional berasaskan sekolah. Dalam pembangunan profesional guru*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributions Sdn.Bhd.
- Astuto, T. A, Clark D. L, Read A-M, McGree K. & Fernandez L. 1993. *Challenges to dominant assumptions controlling educational reform*. Andover: Regional Laboratory for the Educational Improvement of the Northeast and Islands.
- Biddle, J.K. 2002. Accelerated schools as Professional Learning Communities. *The Annual Meeting of the American Educational Research Assoc.*, New Orleans, LA.
- Bolam, R., McMahon A., Stoll L., Thomas S., Wallace M., Greenwood A., Hawkey K., Ingram M., Atkinson A. & Smith M. 2005. Creating and sustaining effective professional learning communities. *Research Report 6307*. London: DfES and Univ. of Bristol.
- Carla, 2009. Case study: Teacher perceptions of professional learning Communities in an elementary school setting. *Ed. D. dissertation*, Walden University, United States-Minnesota.

- Retrieved Mei 18, 2011. From Dissertation & Thesis: Full Text database (Publication No. AAT 334452).
- Chua Y.P., 2006. *Kaedah dan Statistik Penyelidikan*. Kaedah Pendidikan, Kuala Lumpur: McGraw Hill.
- _____. 2008. *Asas Statistik Penyelidikan: Analisis data skala nominal*. Kuala Lumpur: McGraw Hill ('sia) Sdn. Bhd.
- Creswell, J.W. 2008. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* . 3rd ed. SAGE Publications, Inc.
- Darling-Hammond, L. & Richardson N. 1996. Teacher Learning: What matters? *Educational Leadership* 46-53.
- Day, C., Fernandez A., Hauge T.E. & Muller J. (Eds.) 2000. *The Life and Work of Teachers: International Perspectives in Changing Times* . Routledge.
- Dufour, R. 2004. *Whatever It Takes: How Professional Learning Communities Respond When Kids Don't Learn* . National Educational Service.
- Dufour, R. & R. 2003. *Getting Started: Reculturing Schools to Become Professional Learning Communities*. Solution Tree.
- Dufour, R. & Eaker R. 1998. *Professional Learning Communities at Work: Best Practices for Enhancing Student Achievement Perfect*. Solution Tree.
- Dufour, R. & Marzano R.J. 2011. *Leaders of Learning: How District, School, and Classroom Leaders Improve Student Achievement Perfect*. Solution Tree.
- Dufour, R., Eaker R., Karhanek G. & Dufour R. 2004. *Whatever It Takes: How Professional Learning Communities Respond When Kids Don't Learn*. Solution Tree.
- Dwyer, B.1984. *Primary school and your child* . OUP.
- Eaker, R., Dufour R. & R. 2002. *Getting Started: Reculturing Schools to Become Professional Learning Communities*. Solution Tree.
- Elmore , R.F., Peterson P.L. & McCarthey S.J. 1996. *Restructuring in the Classroom: Teaching, Learning, and School Organization* . Jossey-Bass.
- Frost, D. & Durrant J. 2003. *Teacher-Led Development Work: Guidance and Support*. David Fulton Publishers.

- Fullan, M. 1990. *Teacher education in Ontario: Current practice and options for the future*. Ontario Ministry of Education.
- _____. 1991a. *What's worth fighting for?: Working together for your school*. The Regional Laboratory for Educational Improvement of the Northeast and Islands in association with Ontario Public School Teachers' Federation.
- _____. 1991b. *The Meaning of Educational Change*. 2nd ed. OISE Press.
- _____. 1992. *What's Worth Fighting for in Your School?* Open University Press.
- Goleman, D. 1996. *Emotional Intelligence* . Bloomsbury Publishing.
- Halpin, A.W. 1966. *Administrative Theory in Education* . The Macmillan Company.
- Harris, V. 2000. *Teaching Learners How to Learn: Strategy Training in the ML Classroom* . CILT, the National Centre for Languages.
- _____. 2002. *School Improvement: What's In It For Schools?* Routledge.
- Hersey, P., Blanchard & K.H. & Johnson O.E. 2001. *Managements of Organizational Behaviour: Leading Human Resources*. 8th ed. Upper Saddle River, NJ; Prentice Hall.
- Hipp, K. & Huffman J.B. 2010. *Demystifying Professional Learning Communities: School Leadership at Its Best* . R&L Education.
- Hord, S.M. 1997. *Professional learning communities communities of continuous inquiry and improvement* . Southwest Educational Development Laboratory U.S. Dept. of Education,
- Hord, S.M. 2003. *Learning Together, Leading Together: Changing Schools Through Professional Learning Communities* . Teachers College Press
- Hord , S.M. & Sommers, W.A. (Eds.). 2008. *Leading Professional Learning Communities: Voices From Research and Practice*. Corwin
- Hoy, W.K., Tarter, C . J. & Kottkamp, B. 1991. *Open Schools/Healthy Schools: Measuring Organizational Climate*. Corwin Press/Sage Publications

- Huffman, J.B. & Hipp K.K. 2003a. *Reculturing Schools as Professional Learning Communities*. R&L Education
- _____. 2003b. Professional Learning Community Organizer, dlm. J.B. Huffman & K.K Hipp (Eds) *Professional Learning Communities: Initiation to Implementation*. Lanham, MD: Scarecrow Press.
- Jackson, D. 2009. Networked learning communities: Characteristics of networked learning‘ what are we learning? *International Congress of School and Improvement*, Rotterdam, Jan 6-9
- Lambert, L. 1998. *Building leadership capacity in school*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Law/Glover . 2000. *Educational leadership learning*. Open University Press
- Leithwood, K., Jantzi, D. & Steinbach, R. 1999. *Changing Learship for Changing Times*. Buckingham: Open University Press.
- Leithwood, K. & Seashore-Louis K. 1999. *Organizational Learning in Schools*. Taylor & Francis.
- Louis, K.S., Kruse, S. & Bryk A.S. 1995. Professionalism and community: what is it and why is it important in urban schools? dlm. K.S Louis, S. Kruse Associates, 1995. *Professionalism and community: Perspectives on Dlm. reforming Urban School*. Long Oaks, CA: Corwin.
- MacMullen, M.M. 1996. *Taking stock of a school reform effort: A research collection and analysis (Occasional paper series)*. Annenburg Institute for School Reform
- Maimunah, M. 2005. Kepimpinan situasi di kalangan pengetua sekolah di Malaysia. *Tesis Sarjana*, Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia. (Tidak diterbitkan)
- Meyers, 2008. An examination of leadership behavior of Lutheran high school principal that impact implementation of professional learning communities. *Ed.D dissertation*, Central Michigan University, United States.
- Mitchell, C. & Sackey L. 2000. *Profound Improvement: Building Capacity for a Learning community*. Lisse, the Netherland:Swets & Zeitlinger.

- Mortimore, P. & J. (Eds).1991. *The Primary Head: Roles, Responsibilities and Reflections* . Paul Chapman Educational Publishing
- Mulford, B. & Silins, H. 2003. Leadership for organizational learning and improved student outcomes-what do we know? *Cambridge Journal of Education* 33 (92): 175-195.
- Pearce, C. L. & Conger, J. A. 2002. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership 1st (first)* . SAGE Publications
- Rosenholtz, S.J. 1989. *Teachers' Workplace: The Social Organization of Schools*. Longman Group United Kingdom
- Rowden, R.W. 2006. *Workplace Learning: Principles and Practice* . Krieger Publishing Company
- Senge, P.M. 1990, *The Leader's New Work: Building Learning Organizations*. Harvard Business School
- _____. 1992. *The Fifth Discipline: Art and Practice of the Learning Organization*. Random House Business Books
- Sergiovanni, T. 2001. *Leadership: What's In It For Schools?* Routledge
- Scherer, M. 2009. *Engaging the Whole Child: Reflections on Best Practices in Learning, Teaching, and Leadership* . ASCD
- Smith, L.E. 2001. *A Vision of Hope: Built on Love* . Authorhouse
- Smith, K.G., Collins C.J. & Clark K.D. 2005. Existing knowledge, knowledge creation capability and the rate of new product introduction in the high technology firms. *Academy of Management Journal* 48(2): 346-357.
- Southworth, G. 1999. *Headship, leadership and school improvement*, dlm. G.Southworth and P. Lincoln (eds).*Supporting Improving Primary Schools: The Role of Heads and LEAs in Raising Standards*. London: Falmer Press.
- Stoll, L., Bolam, R. & Collarbone, P. 2002. Leading for change: Building capacity for learning. dlm. K.Leithwood & P. Hallingers (eds). *Second International handbook of Educational Leadership and Administration*. Dordrecht: Kluwer.
- Stoll, L., Fink, D. & Earl, L. 2002. *It's About Learning (and It's About Time)*. Routledge.

- Teo, B. H. 2010. *Kepemimpinan Transformasional* pengetua dan alaman komuniti pembelajaran profesional di sebuah sekolah di Selangor. *Tesis Sarjana*, Institut Pengajian Kepengetuaan, Universiti Malaya.
- Yukl, G. 1994. *Leadership in Organizations*. 3rd ed. Eanglewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zuraidah A. 2010. Pembentukan Profil Komuniti Pembelajaran Profesional Sekolah Menengah Di Malaysia. *Tesis Ph.D.* Institut Pengajian Kepengetuaan, Universiti Malaya. (tidak diterbitkan)