

AMALAN KOMUNITI PEMBELAJARAN PROFESIONAL: PERSPEKTIF PEMIMPIN SEKOLAH CEMERLANG NEGARA MAJU

Muhammad Faizal A. Ghani
mdfaizal@um.edu.my
University of Malaya, Malaysia

Gary M. Crow
Indiana University, Bloomington, Indiana, USA

Abstract: The learning environment in developed countries in the 21st century has shown a change from individual orientation to community based one. However, among developing countries, the practice is still quite new. Therefore, the goal of this study was to explore the views and opinions of a successful and well respected school principal in a developed country on the practices of professional learning community. Theoretical framework by Dufour and Eaker (1998) was used as the basis of this study. The principal was interviewed to collect data to achieve the goals of the study. The interview data were analyzed using the qualitative methods that involve the organization and data reduction, construction themes, assessment data, and also make verification and conclusion. Furthermore, this study found four key elements that contributed to the effectiveness of the professional learning community practices. The elements are servant leadership, strong commitment to the schools' achievement, the construction of community through collective and individual practice sharing. The implication of this research proves practice used in developed countries can and should be implemented into context.

Key Note: Professional Learning Community, Outstanding Principal, Developed Country

PENGENALAN

Dalam bidang pendidikan, istilah komuniti pembelajaran profesional (KPP) telah menjadi perkara biasa untuk diperbahaskan dalam masyarakat. Istilah tersebut digunapakai untuk menggambarkan sesuatu amalan yang dilaksanakan secara berterusan (DuFour, 2001). Misalnya, melanjutkan amalan dalam bilik darjah ke dalam komuniti, membawa anggota komuniti ke sekolah untuk menyokong sekolah dalam pengajaran guru dan pembelajaran murid, serta melibatkan murid, guru dan pengurusan sekolah secara kolaborasi dalam pembelajaran (Boyer, 2010).

Dalam menggambarkan kenyataan di atas, Astuto, Clark, Read, McGree dan Fernandez (1993) telah menamakannya sebagai komuniti yang berterusan melaksanakan aktiviti penyelidikan dan penambahbaikan. Untuk mencapai hasrat tersebut, guru dan pihak pengurusan sekolah telah melibatkan diri secara berterusan dalam mencari dan berkongsi pembelajaran serta mengamalkan ilmu tersebut agar murid memperolehi manfaat (Barth, 2006).

Amalan tersebut telah lama dilaksanakan di negara maju. Malah, hasil amalan tersebut memberikan manfaat kepada pembelajaran murid. Stoll, Bolam, McMahon, Wallace dan Thomas (2010) menyetujui kenyataan tersebut dengan menyatakan Amerika Syarikat merupakan pelopor kepada amalan KPP dengan bertambahnya kuantiti penyelidikan mengenainya. Dengan kata lain, negara lain masih di peringkat membangunkan amalan tersebut di sekolah dan dalam aspek penyelidikan yang membuktikan mempunyai perkaitan positif dengan amalan penambahbaikan sekolah (Morrissey, 2000).

Bertitik tolak daripada kenyataan di atas, kajian ini bertujuan untuk mengetahui pengalaman seorang pengetua cemerlang di sebuah sekolah di negara maju mengenai amalan KPP. Selanjutnya, dapatan kajian ini berupaya dijadikan panduan oleh pengetua bagi melaksanakan amalan KPP di sekolah mereka.

Penyataan Masalah

Apakah tujuan penubuhan sesebuah sekolah dan apakah pendekatan terbaik untuk mencapai tujuan tersebut? Jawapannya, sekolah bertujuan untuk menyediakan generasi muda dengan dunia masa depan yang semakin mencabar, pesat berubah dan saling bergantung. Selanjutnya, pendekatan yang sesuai untuk mencapai tujuan tersebut adalah

menguatkan organisasi pendidikan iaitu sekolah. Jawapan tersebut selari dengan pandangan Slater (2004) bahawa sekolah bertujuan untuk melakukan perubahan ke atas murid. Namun, ujar Slater (2004) lagi, pihak sekolah perlu melakukan penambahbaikan terlebih dahulu dalam aspek sekolah, guru dan murid.

Salah satu amalan penambahbaikan sekolah yang aktif dilaksanakan di negara maju adalah amalan komuniti pembelajaran profesional. Komuniti pembelajaran profesional merupakan usaha penambahbaikan sekolah dengan penglibatan kolebrasi komuniti sekolah secara berterusan untuk mencapai sebuah dapatan jangka panjang (Hord, 1997). Dalam hal ini, komuniti sekolah terlibat dalam pelbagai aktiviti seperti perkongsian visi, bekerja dan belajar secara kolebrasi, melawat dan memerhatikan pengajaran guru dan berkongsi pembuatan keputusan (DuFour, 2004).

Laporan Darling-Hammond, Chung Wei, Andree, Richardson dan Orphanos (2006) mengenai perkembangan KPP di Amerika Syarikat menemui guru di negara tersebut aktif melibatkan diri dalam amalan KPP. Data soal selidik yang dikutip sepanjang tahun 1999 hingga 2004 dan merentasi negeri di Amerika Syarikat, menemui sistem pendidikan yang menepati kehendak semasa telah dibangunkan seiring dengan perkembangan KPP. Kajian tersebut juga menemui bukti di sekolah dan negeri dalam menyediakan bahan sokongan berkualiti tinggi kepada guru untuk meningkatkan pembelajaran mereka. Misalnya, pada tahun 1999-2004, sejumlah 95 peratus guru di Amerika Syarikat telah melibatkan diri dalam bengkel, persidangan dan sesi latihan bagi meningkatkan profesionalisme diri. Manakala, sejumlah 35 peratus telah membentangkan kertas persidangan dalam bentuk konseptual mahupun penyelidikan dalam persidangan, seminar, bengkel dan latihan. Selanjutnya, sejumlah 36 peratus guru telah menghadiri kursus mengenai pengajaran di institut pengajian tinggi dan sejumlah 22 peratus telah melakukan lawatan sambil belajar di sekolah. Dalam aspek penyeliaan guru pula, sejumlah 32 peratus guru di Amerika Syarikat telah menyelia rakan sejawat yang dilabelkan sebagai guru cemerlang.

Namun, senario perkembangan aktif KPP yang dinyatakan di atas hanya dilaksanakan dalam bentuk kajian tinjauan yang melibatkan edaran soal selidik. Gambaran sebenar yang melibatkan curahan isi hati peserta kajian adalah lebih meyakinkan dapatannya. Pandangan Merriam (2005) menyokong kenyataan tersebut dengan menyatakan kaedah temubual lebih fleksibel dan maklumbalas yang diperolehi lebih meyakinkan kerana pengkaji bersemuka dengan peserta kajian. Bertitik tolak kepada kenyataan tersebut, pelaksanaan kajian ini menggunakan kaedah kualitatif yang melibatkan temubual seorang pengetua sekolah cemerlang di sebuah negara maju. Temubual tersebut mengenai amalan KPP berupaya menjadi garis panduan kepada pengetua sekolah di Malaysia dalam usaha melaksanakan penambahbaikan sekolah.

Tujuan Kajian

Kajian ini dilaksanakan untuk mengenal pasti amalan komuniti pembelajaran profesional di sebuah sekolah negara maju.

Objektif Kajian

Pelaksanaan kajian ini untuk menerokai pengalaman seorang pengetua cemerlang mengenai amalan komuniti pembelajaran profesional di sebuah sekolah negara maju.

Kerangka Kajian

Kerangka kajian ini berdasarkan model KPP yang dibangunkan oleh DuFour dan Eaker pada tahun 1998. Model tersebut dijadikan kerangka kajian disebabkan model tersebut merupakan asas kepada kajian lanjutan mengenai peranan pengetua dan KPP. Dengan kata lain, ramai pengkaji (misalnya, Blankstein, 2004; DuFour, DuFour, Eaker & Many, 2008; Hord, 2004) menjadikan model KPP oleh DuFour dan Eaker (1998) sebagai asas pembentukan model lanjutan (Blankstein, 2004; DuFour et al., 2008; Hord, 2004; Lezotte, 2005; McLaughlin & Talbert, 2006). Hal tersebut disebabkan wujudnya rasional mengenai perkaitan antara kepimpinan pengetua dengan lima ciri utama KPP untuk menghasilkan peningkatan pencapaian murid dan guru. Mereka mempercayai sekiranya pengetua melaksanakan kelima-lima dimensi tersebut, sekolah berupaya melaksana dan mengekalkan amalan KPP. Model tersebut yang menjadi kerangka kajian ditunjukkan dalam Rajah 1.



Rajah 1. Kerangka Kajian

Rajah 1 menunjukkan sebuah kerangka kajian yang menggambarkan peranan pengetua dalam KPP berupaya mempengaruhi pembelajaran guru dan murid. Hasrat tersebut akan tercapai sekiranya pengetua melaksanakan dan mengekalkan kelima-lima dimensi seperti mana berikut. Implikasinya, berupaya meningkatkan kompetensi guru dan murid menerusi kewujudan persekitaran pembelajaran untuk guru dan murid (DuFour et al., 2008).

(a) Perkongsian Visi dan Nilai

Visi boleh dibentuk dengan menanyakan pihak berkepentingan dalam pendidikan mengenai apa yang diharapkan mereka terhadap sesebuah sekolah (Fullan, 2005). Manakala, keberkesanan penyataan sesebuah visi adalah mengkhusus kepada masa depan sesebuah organisasi dan berupaya memotivasikan komuniti sekolah untuk mencapai visi tersebut (DuFour & Eaker, 1998; Hord, 2004). Justeru, pembinaan visi merupakan salah satu faktor kejayaan bagi sesebuah organisasi dalam jangka masa panjang (Covey, 1990; King, 2003; Thompson & McKelvey, 2007). Hal tersebut dinyatakan oleh DuFour and Eaker (1998), dan Leithwood dan Riehl (2003) bahawa usaha penambahbaikan sekolah seperti amalan KPP berupaya dicapai sekiranya sekolah mempunyai visi, misi dan nilai yang jelas serta dikongsi bersama-sama pihak berkepentingan. Dengan kata lain, sekiranya seseorang pengetua hanya menetapkan sesebuah visi tanpa melibatkan komuniti sekolah, mereka tidak akan memberikan kerjasama untuk mencapai visi tersebut (Maxwell, 2005).

(b) Perkongsian kepimpinan

Pengetua yang berkesan adalah pemimpin yang memberikan sedikit kuasa mereka kepada guru (DuFour & Eaker, 1998). Misalnya, pengetua melibatkan guru dalam pembuatan keputusan secara kolebrasi menerusi usaha berikut iaitu (i) menggalakkan guru mengambil risiko dan mencuba perkara baru, (ii) menyediakan pengukuhan dan motivasi yang positif, (iii) menyokong peluang guru untuk meningkatkan kompetensi diri, (iv) menyediakan guru masa untuk mereka menyelia dan berefleksi (DuFour et al., 2008; Haberman, 2004; Hord, 2004).

Sehubungan dengan itu, guru perlu meningkatkan kompetensi bagi berhadapan dengan tanggung jawab yang semakin bertambah (DuFour & Eaker, 1998). Dalam hal ini, Marzano et al. (2005) menjelaskan mengenai kepentingan tahap kompetensi guru disebabkan kedudukan terkini guru sebagai pemimpin memaksa mereka meningkatkan komitmen dan akauntabiliti bagi mencapai matlamat organisasi.

(c) Kolebrasi

Guru yang melaksanakan amalan KPP perlu berterusan mengenal pasti strategi pengajaran terbaik untuk meningkatkan pencapaian murid mereka. Hasrat tersebut akan tercapai sekiranya guru melaksanakan kerja dalam persekitaran yang menggalakkan kolebrasi (Bridges, 2003; Buffum, Mattos & Weber, 2009; Hargreaves & Fink, 2006; McThige, 2008). Dalam persekitaran tersebut, guru sentiasa terbuka dengan kritikan membina, wujudnya dialog refleksi, penilaian sendiri dan bersama-sama membincangkan masalah pembelajaran murid (Rasberry & Mahajan, 2008). Implikasinya, wujud penambahbaikan dalam pengurusan bilik darjah guru (Lee, Smith & Croninger, 1995). Justeru, pengetua perlu menyokong persekitaran tersebut dengan menyediakan guru waktu untuk mereka melaksanakan kolebrasi (Hord, 2004).

(d) *Kolektif inkuari*

Komuniti sekolah yang mengamalkan KPP memberikan tumpuan kepada tindakan setelah menetapkan misi bagi mencapai visi (DuFour et al., 2006). Tindakan tersebut berbentuk kajian tindakan bagi mengenal pasti strategi terbaik dalam pengajaran (DuFour et al., 2008) yang dilaksanakan secara kolektif dan berterusan (Fullan, 2005). Secara khususnya, DuFour et al. (2008) menyatakan tumpuan kolektif inkuari dalam KPP adalah seperti berikut iaitu (i) mengenal pasti amalan terbaik dalam pengajaran dan pembelajaran, (ii) menilai perkembangan amalan terkini, dan (iii) menilai pencapaian akademik terkini murid (DuFour et al., 2008). Implikasinya, kolektif inkuari berupaya meningkatkan kemahiran baru komuniti sekolah dan seterusnya mengubah tingkah laku dan kepercayaan mereka (DuFour et al., 2006).

Justeru, pengetua seharusnya menyediakan guru dengan maklumat dan pengetahuan asas mengenai kajian agar mereka tepat membuat keputusan mengenai pencapaian murid. Kenyataan tersebut dijelaskan oleh Crawford (2004) dan Wood (2007) bahawa pengetua perlu membimbing guru untuk menganalisis dan meinterpretasi data mengenai pencapaian murid, menyediakan jadual dan waktu untuk guru berbincang mengenai pencapaian murid dan menyediakan masa untuk guru dibimbing mengenai kajian tindakan agar wujudnya suatu budaya mencintai kajian. Dengan sokongan tersebut, guru berupaya melaksanakan kolektif inkuari secara berterusan disebabkan mereka jelas dengan panduan dan harapan yang ditetapkan oleh pengetua.

(e) *Berorientasikan dapatan*

Pengetua bertanggung jawab menyediakan guru dengan data mengenai pencapaian murid kerana amalan KPP menekankan kepentingan dapatan (Hirsh & Hord, 2009). Usaha tersebut membolehkan guru mengenal pasti kekuatan dan kelemahan murid. Dalam hal ini, guru seharusnya kerap memantau pencapaian murid melalui penilaian berbentuk formatif (Marzano, 2003) kerana usaha tersebut membolehkan guru mengenal pasti intervensi yang sesuai serta memberikan impak positif kepada pembelajaran murid (Buffum, Mattos & Weber, 2009).

Ringkasnya, kerangka kajian ini menggunakan model KPP yang dibangunkan oleh DuFour dan Eaker (1998). Model tersebut menekankan lima peranan yang perlu dimainkan oleh pengetua bagi memastikan keberkesanan amalan KPP.

SOROTAN KAJIAN LAMPAU

Model Penambahbaikan Sekolah

Kajian terdahulu mengenai penambahbaikan sekolah menemui faktor penyumbang kepada kejayaan amalan tersebut adalah usaha gigih komuniti sekolah (Kannapel & Clements, 2005; Reeves, 2000). Model awal penambahbaikan sekolah menumpukan aspek kurikulum yang memiliki strategi tertentu untuk menyampaikan ilmu kepada semua murid. Dalam hal ini, pihak atasan pendidikan akan menyelia pengajaran guru bagi menentukan pembolehubah proses dan dapatan. Menurut O'Neill (2004) situasi tersebut menyebabkan guru bertindak seperti robot dan murid adalah dapatan yang perlu mematuhi piawaian yang telah ditetapkan oleh pihak atasan pendidikan.

Selanjutnya, model terkini penambahbaikan sekolah telah memberikan tumpuan kepada faktor dalaman sekolah dengan membangunkan pasukan pembelajaran profesional. Pasukan tersebut mengenal pasti keperluan di peringkat sekolah untuk menambahbaik pencapaian murid. Hasrat tersebut dicapai melalui perkongsian amalan pengajaran menerusi proses kolebrasi dalam kalangan guru untuk menyelesaikan masalah pencapaian murid dan berkongsi strategi pengajaran (Crawford, 2004 & Wood, 2007). Usaha tersebut merupakan amalan KPP.

Kesimpulannya, model awal penambahbaikan sekolah lebih menumpukan usaha secara individu. Manakala, model terkini penambahbaikan sekolah tertumpu kepada usaha kolaborasi dalam kalangan komuniti sekolah bagi menambahbaik pembelajaran murid.

Persamaan dan Perbezaan Antara Dua Model Penambahbaikan Sekolah

Antara persamaan bagi kedua-dua model penambahbaikan sekolah adalah tertumpu kepada penambahbaikan pencapaian murid. Hasrat tersebut tercapai melalui pengurusan bilik darjah yang berkesan khususnya pengajaran guru (Schmoker, 2007) serta perubahan sistem organisasi secara menyeluruh (Leadbeater, 2000). Kedua-dua model penambahbaikan sekolah menitikberatkan sistem data yang kaya bagi mengukur sesuatu kejayaan. Brandt (2003) menggambarkan kepentingan data dalam KPP dengan usaha pihak sekolah memiliki data mengenai pencapaian akademik murid.

Dalam aspek perbezaan pula, kedua-dua model memiliki perbezaan dalam aspek seperti mana berikut.

(a) *Pandangan positif dan pandangan konstruktivis*

Pandangan positif menumpukan pembuktian kebenaran menerusi kajian saintifik. Bagi model penambahbaikan sekolah lampau, golongan berpandangan positif mempercayai kajian secara saintifik yang melibatkan kajian tinjauan terhadap proses pengajaran guru berupaya menambahbaik pencapaian murid (Belzer & St. Clair, 2005). Manakala, pandangan konstruktivis yang melibatkan model terkini telah menyakini pencapaian murid dapat dipertingkatkan menerusi pemahaman mendalam mengenai konteks (Giangerco & Taylor, 2003). Pandangan tersebut menentang aktiviti kajian disebabkan penumpuan pengkaji hanya kepada satu pendekatan dan terhad bagi mengumpulkan data (Giangreco & Taylor, 2003; Towne, 2002). Hal tersebut disebabkan aktiviti kajian bertujuan menyelesaikan masalah dalam jangka panjang dan mengurangkan keadaan tidak menentu. Kenyataan tersebut bertentangan dengan pandangan positif bahawa kajian dilaksanakan untuk mengenal pasti bukti sesuatu fenomena (Horn, 2004).

(b) *Data kuantitatif dan kualitatif*

Kaedah kuantitatif dan kualitatif berbeza dalam aspek kutipan dan penganalisan data bagi memperlehi maklumat yang bermakna. Bagi kaedah kuantitatif, kajian bermula dengan teori yang dijadikan panduan pelaksanaan kajian. Maklumat bermakna pula diperolehi sekiranya peserta kajian yang dipilih menepati ciri-ciri kajian. Manakala, pembinaan teori bagi kaedah kualitatif bermula setelah kajian dijalankan dan maklumat berguna diperolehi menerusi pengalaman pengkaji menjalankan kajian (Horn, 2004). Bagi model awal penambahbaikan sekolah, pihak atasan pendidikan menitikberatkan kajian saintifik bagi membuktikan guru melaksanakan strategi pengajaran yang berkesan (Collins & Salzberg, 2005). Bagi model terkini penambahbaikan sekolah, kaedah kualitatif lebih diberikan perhatian bagi menerokai persekitaran sesebuah sekolah yang sukar dikenal pasti menerusi kajian tinjauan seperti budaya dan iklim (Slayton & Llosa, 2005).

(c) *Menggunakan data sumatif dan formatif*

Penggunaan data ketika pada awal model penambahbaikan sekolah adalah bersifat terhad. Hal tersebut bermaksud data sumatif digunakan lebih untuk mengenalpasti keberkesanan pengajaran guru (Bomer, 2005). Namun, dalam model terkini penambahbaikan sekolah, data formatif digunakan dalam skop yang lebih luas sehingga penggunaannya melibatkan aspek politik seperti salah satu indikator untuk menentukan bajet pendidikan atau penerimaan anugerah di peringkat negeri (Leithwood & Jantzi, 1999; Lewis, 2005). Dalam skop yang kecil, data formatif digunakan sebagai sokongan untuk mengenal pasti perubahan tingkah laku guru yang memberikan impak kepada pembelajaran murid (Black & William, 1998).

(d) *Pergantungan kepada pakar luar dan dalam*

Model penambahbaikan sekolah lampau menitikberatkan sesuatu amalan yang berupaya dilaksanakan di sekolah. Untuk mencapai hasrat tersebut, pandangan pakar digunakan untuk membangunkan budaya menerusi pelaksanaan kajian (Giangreco & Taylor, 2003; Horn, 2004). Selanjutnya, model penambahbaikan sekolah terkini menekankan keperluan guru mempelajari konteks setempat (Spillane, 2002). Justeru, guru perlu terlibat dalam kajian dan refleksi mengenai amalan pengajaran serta menyelesaikan masalah mengenai pengajaran. Usaha ini juga menuntut guru bekerja secara kolebrasi. Dengan perkataan lain, model penambahbaikan sekolah terkini menuntut guru untuk meningkatkan pengetahuan melalui pembelajaran secara kolebrasi dan amalan tersebut dibimbing oleh pakar (Spillane, 2002).

(e) *Keutamaan kepada input guru dan dapatan murid*

Model penambahbaikan sekolah lampau lebih memberikan tumpuan kepada keberkesanan strategi pengajaran guru (Jones, 2005). Justeru, tumpuan model ini lebih kepada penambahbaikan kurikulum yang diajar di bilik darjah. Manakala, model penambahbaikan terkini lebih menumpukan perubahan aktiviti guru daripada pengajaran kepada pembelajaran. Dalam hal ini, dapatan berbentuk kejayaan murid dalam pembelajaran lebih dititikberatkan berbanding strategi pengajaran guru (Newmann & Wehlage, 1993).

Ringkasnya, wujud perbezaan ketara mengenai model penambahbaikan sekolah masa lampau dan terkini. Model tersebut pada masa lampau lebih menekankan usaha secara individu manakala model terkini tertumpu kepada aktiviti yang dijalankan secara kolebrasi.

Komuniti Pembelajaran Profesional

Istilah KPP muncul setelah kajian dan teori yang dilaksanakan dalam bidang pendidikan. Kenyataan tersebut bermaksud istilah KPP muncul setelah konsep organisasi pembelajaran yang diperkenalkan oleh Senge pada tahun 1990 (DuFour et al., 2008; Marshall, 2007). Dalam hal tersebut, Senge (1990) menyarankan organisasi untuk membentuk organisasi pembelajaran bagi meningkatkan kapasiti dalam kalangan komuniti. dalam bidang pendidikan pula, pengetua mengharapkan sekolah berupaya membentuk organisasi pembelajaran bagi memenuhi keperluan pihak berkepentingan dalam pendidikan yang kompleks, berubah-ubah dan sukar diramalkan masa depan (Hord, 1997). Dengan kata lain, organisasi pembelajaran menekankan usaha komuniti secara kolebrasi berbanding individu untuk membangunkan kapasiti organisasi (Senge, 1990).

Namun, istilah tersebut telah diubah kepada komuniti pembelajaran profesional disebabkan pengkaji penambahbaikan sekolah (seperti Henderson, 2008; Hord, 2004) yakni budaya berupaya memastikan sesuatu amalan dilaksanakan secara berterusan dalam jangka masa panjang. Haberman (2004) menyetujui kenyataan tersebut dengan memberikan pandangan mengenai perbezaan organisasi pembelajaran dan KPP. Organisasi pembelajaran lebih bersifat struktur iaitu pelaksanaannya dilakukan melalui penguatkuasaan peraturan dan jangka hayat pelaksanaan tersebut adalah pendek. Manakala, KPP berupaya dilaksanakan secara berterusan disebabkan faktor budaya sebagai penyumbang utama kejayaannya.

Dalam memberikan pengertian mengenai KPP, DuFour et al. (2006) berpendapat bahawa guru berkomitmen tinggi dalam melaksanakan kerja secara kolebrasi khususnya dalam aktiviti kolektif inkuiri dan kajian tindakan bagi menghasilkan dapatan yang lebih baik. Rosenholtz (1989) pula berpendapat bahawa KPP merupakan sebuah amalan di tempat kerja yang melibatkan aktiviti pengajaran guru yang cekap dan berkesan. Hal tersebut disebabkan wujudnya faktor penyumbang kepada kejayaan seperti usaha pihak sekolah menyokong pembelajaran guru dan tahap komitmen tinggi rakan sejawat. Implikasi daripada peluang pembelajaran yang diperolehi guru, mereka akan berkongsi pandangan dan pengalaman (McLaughlin & Talbert, 2006).

Ringkasnya, KPP muncul setelah pelaksanaan organisasi pembelajaran. Hal tersebut disebabkan KPP menekankan faktor budaya sebagai faktor penyumbang kepada pelaksanaannya secara berterusan dan jangka panjang. Manakala, kewujudan organisasi pembelajaran tertakluk kepada struktur sesebuah organisasi dan peningkatan profesionalisme komuniti bergantung kepada penguatkuasaan peraturan. Selanjutnya, KPP merupakan amalan yang menekankan aspek kolebratif dalam kalangan komuniti sesebuah organisasi.

Peranan Pengetua Dalam Penambahbaikan Sekolah

Kajian awal mengenai sekolah berkesan telah dilaksanakan pada tahun 1979 oleh Ron Edmonds. Kajian tersebut merumuskan terdapat lima faktor penyumbang kepada keberkesanan sesebuah sekolah iaitu (a) kepimpinan pengetua yang teguh, (b) iklim sekolah yang kondusif dan selamat, (c) penekanan kepada kemahiran asas, (d) harapan guru yang tinggi terhadap pencapaian akademik murid, dan (e) kekerapan penilaian. Rumusan daripada kajian ini juga mendapati wujudnya perkaitan antara kepimpinan pengetua yang cemerlang dengan keberkesanan sesebuah sekolah (Brookover & Lezotte, 1979; Phillips, 2003; Schmoker, 2006). Namun, penemuan kajian tersebut adalah menggambarkan situasi tiga puluh tahun mengenai penambahbaikan sekolah.

Malah, kajian penambahbaikan sekolah terkini turut menemui pengetua merupakan faktor penyumbang utama kepada keberkesanan penambahbaikan sekolah (Blasé, 2000; King, 2003; Lambert, 2003; Leithwood, Jantizi, Earl, Watson, Levin & Fullan, Leithwood, 2004; Saphier 2005). Dengan kata lain, pengetua merupakan faktor penyumbang utama kepada pelaksanaan dan pengekalan amalan KPP dalam sesebuah sekolah (Barth, 1990; DuFour et al., 2005; Hargreaves & Fink, 2006). Dalam hal ini, pengetua akan melaksanakan tugas secara kolebrasi dengan komuniti sekolah bagi memastikan keberkesanan pelaksanaan, pembangunan dan pengekalan amalan KPP (DuFour et al., 2005; Hord, 2004; Thompson & McKelvey, 2007).

Selanjutnya, Fullan (2006) mencadangkan pengetua untuk berperanan sebagai pemimpin distribusi bagi sekolah yang mengamalkan KPP. Untuk mencapai hasrat tersebut, pengetua perlu membangunkan kapasiti pemimpin sekolah yang lain bagi memastikan proses penambahbaikan berupaya dilaksanakan secara cekap dan berkesan. Di samping itu juga, pengetua seharusnya membentuk budaya kolebrasi dalam pembuatan keputusan dalam kalangan komuniti sekolah (DuFour et al., 2005). Dengan kata lain, pengetua berperanan mengubah paradigma guru daripada bekerja secara individu kepada kolebrasi agar wujud perkongsian visi, misi dan nilai bagi meningkatkan pencapaian murid (Fullan, 2006).

Manakala, DuFour et al. (2008) telah mencadangkan pengetua agar berperanan seperti mana berikut bagi memastikan amalan KPP dapat dilaksanakan secara cekap dan berkesan iaitu (a) memimpin komuniti sekolah menerusi perkongsian visi, misi dan nilai berbanding kepimpinan melalui peraturan dan prosedur, (b) melibatkan komuniti sekolah dalam pembuatan keputusan mengenai sekolah dan menurunkan sedikit autoriti kepada guru, (c) menyediakan guru dengan maklumat, latihan dan panduan bagi memudahkan guru membuat keputusan menerusi data yang dikumpulkan, (d) menjadikan diri pengetua sebagai teladan yang selari dengan visi, misi dan nilai yang telah digubal, dan (e) bertindak secara kolebrasi untuk menghasilkan dapatan.

Ringkasnya, peranan yang dimainkan oleh pengetua untuk model penambahbaikan sekolah lampau dan terkini adalah berlainan dalam aspek corak bekerja. Pengetua di era model penambahbaikan terkini menumpukan kerja secara kolebratif dalam kalangan komuniti sekolah misalnya, dalam aspek kepimpinan dan pembuatan keputusan.

METODOLOGI KAJIAN

Reka Bentuk Kajian

Kajian ini dilaksanakan untuk menerokai pandangan seorang pengetua cemerlang di sekolah negara maju mengenai amalan komuniti pembelajaran profesional. Oleh itu, kaedah kualitatif berbentuk tembual telah digunakan untuk mengumpulkan data. Namun, reka bentuk kajian ini adalah berbentuk flaksible iaitu berupaya diubahsuai mengikut keperluan situasi.

Sampel Kajian

Pemilihan peserta kajian ini adalah secara rawak dan berbentuk persampelan bertujuan (*purposive sampling*) dalam kalangan seorang pengetua cemerlang di Amerika Syarikat. Untuk menentukan kriteria sesebuah sekolah cemerlang dalam konteks negara tersebut, pengkaji telah berbincang dengan penyelia dan melayari sesawang pejabat pendidikan, Indiana Department of Education, untuk menentukan subjek kajian. Di samping itu juga, sesebuah sekolah cemerlang di Amerika Syarikat akan dianugerahkan sesuatu label seperti mana sekolah kajian iaitu "A School".

Selanjutnya, untuk mengenal pasti saiz sampel peserta kajian, pengkaji telah menggunakan beberapa pendekatan yang telah diperkenalkan oleh Patton (1990). Patton (1990) menyatakan tiada satu peraturan tertentu bagi menentukan saiz sample dalam penyelidikan berbentuk kualitatif selagi pengkaji berjaya mencapai objektif kajian. Begitu juga dengan pandangan Onwuegbuzie dan Collins (2007) bahawa saiz sampel bagi kajian kualitatif tidak sepatutnya terlalu besar bagi mengelakkan kesukaran untuk menganalisis data. Justeru, untuk kepentingan kajian ini, seramai seorang peserta kajian telah dipilih dalam kalangan pengetua cemerlang. Peserta kajian tersebut menepati ciri-ciri berikut:

- (a) Mempunyai pengalaman memimpin sekolah melebihi 10 tahun;
- (b) Memiliki kelayakan akademik dalam bidang Kepimpinan Pendidikan sekurang-kurangnya di peringkat sarjana;
- (c) Menyertai kajian ini secara sukarela.

Instrumen Kajian

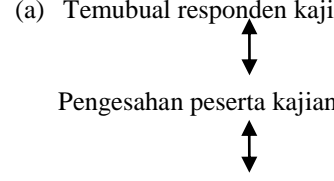
Kajian ini menggunakan protokol temubual tidak berstruktur. Dalam hal ini, pengkaji memulakan sesuatu rangsangan umum apabila menyoal. Peserta kajian pula digalakkan untuk memberi maklum balas secara bebas. Selanjutnya, soalan tambahan telah dikemukakan mengikut keperluan semasa. Ringkasnya, kandungan instrumen meliputi bahagian berikut:

- a) *Soalan pembukaan*. Penerangan tentang matlamat dan metodologi kajian diberikan kepada peserta kajian. Peserta kajian juga dimaklumkan mengenai etika kajian seperti kerahsiaan maklumat yang diberikan peserta kajian dan sebarang risiko yang dihadapi ketika menjalankan kajian.
- b) *Soalan utama*. Soalan temubual yang menumpukan objektif kajian. Dalam hal ini, peserta kajian dikehendaki untuk memberikan pandangan mereka mengenai amalan terbaik KPP
- c) *Soalan penutup*. Soalan temubual bertujuan memberikan keyakinan kepada pengkaji bahawa data yang dicari telah berjaya diperolehi. Pada akhir sesi temubual, pengkaji menyatakan penghargaan dan mengucapkan terima kasih kepada peserta kajian.

Selanjutnya, instrumen kajian telah disahkan kandungannya oleh dua orang pakar dalam bidang Kepimpinan Pendidikan di Amerika Syarikat. Manakala, kebolehpercayaan instrumen temubual ini pula dicapai menerusi tindakan pengkaji untuk mendokumentasikan segala dokumen mengenai proses pengutipan dan penganalisan data temubual bagi tujuan pengauditan atau "audit trial". Dokumen tersebut turut disimpan untuk suatu jangka masa tertentu sebagai bukti pelaksanaan kajian ini. Di samping itu juga, penekanan pengkaji kepada prinsip etika dalam melaksanakan kajian turut dikategorikan sebagai usaha untuk mencapai kebolehpercayaan instrumen kajian.

Analisis Kajian

Penganalisan data kualitatif memerlukan penelitian terperinci kerana datanya adalah dalam bentuk unjuran dan transkripsi yang mempunyai pelbagai maksud (Miles & Huberman, 1994). Justeru, untuk kepentingan kajian ini, kaedah penganalisan data temubual ini melibatkan proses pengorganisasian dan reduksi data, pembinaan tema, penilaian data dan juga membuat verifikasi dan kesimpulan. Ringkasan proses analisis data temubual ditunjukkan dalam Rajah 1.

Tahap	Perkembangan Temubual
1	(a) Temubual responden kajian  (b) Rakaman temubual <ul style="list-style-type: none"> • Pita rakaman • Catatan temubual
2	(c) Menulis transkripsi <ul style="list-style-type: none"> • Mendengar rakaman • Menyalin dari rakaman • Semak catatan • Taip/tulis transkripsi

Rajah 1. Perkembangan Temubual dan Penulisan Laporan

Tahap	Perkembangan Temubual
3	(b) Membaca dan mengekod <ul style="list-style-type: none"> • Membaca dan mengariskan ayat/unit • Menandakan ayat dan istilah • Memberikan kod bersebelahan ayat Penilaian pakar : Dua orang pakar
4	(c) Analisis data <ul style="list-style-type: none"> • Bentuk rajah mengikut tema dan subtema
5	(d) Membuat rumusan dan laporan <ul style="list-style-type: none"> • Tulis laporan

Rajah 1. (Sambungan...)

ANALISIS DATA DAN DAPATAN KAJIAN

Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional: Perspektif Pengetua Cemerlang

Untuk menjawab bahagian ini, perspektif seorang pengetua cemerlang telah diambil kira melalui sesi temubual. Beliau telah ditemubual mengenai pelaksanaan amalan komuniti pembelajaran profesional di sekolah beliau yang diiktiraf cemerlang. Selanjutnya, data temubual yang dirakam telah dianalisis menggunakan kaedah kualitatif yang melibatkan proses pengorganisasian dan reduksi data, pembinaan tema, penilaian data dan juga membuat verifikasi dan kesimpulan. Berikut merupakan dapatan analisis data temubual.

(a) Kepimpinan Hamba (*Servant Leadership*)

Peserta kajian telah menyatakan aspek utama dalam melaksanakan amalan KPP adalah peranan pengetua yang seharusnya bertindak sebagai pemimpin hamba. Secara khusus, peserta kajian menyatakan seseorang pemimpin

sekolah seharusnya mengutamakan murid dan sekolah melebihi kepentingan diri sendiri. Pandangan tersebut adalah seperti mana berikut:

“Seseorang pemimpin sekolah seharusnya sadar bahawa mereka dipilih oleh pihak berkuasa dengan tujuan tertentu. (0.2) Mereka bukan dipilih untuk dapatkan gaji yang lebih (0.1) tetapi untuk meningkatkan pencapaian sekolah dan murid khususnya. (hhhh) Peranan ini seharusnya melebihi kepentingan diri (0.3) atau meletakkan kepentingan murid dalam diri mereka. (hhh) Dalam hal ni, saya lebih maksudkan pemimpin hamba...”
(IN1, 57-60)

Selanjutnya, peserta kajian telah memperincikan ciri-ciri yang perlu ada dalam melaksanakan kepimpinan hamba. Dalam hal ini, peserta kajian menekankan sikap pengetua untuk mendengar permasalahan yang dihadapi oleh komuniti sekolah khususnya guru dan murid. Dengan maklumat yang dikutip, pengetua seharusnya bertindak segera menyelesaikan permasalahan yang dihadapi mereka. Berikut merupakan pandangan yang dikemukakan oleh peserta kajian mengenai salah satu ciri pemimpin hamba:

“Seseorang pemimpin sekolah seharusnya mendengar rintihan warga sekolah baik murid, guru mahupun staf sokongan. (0.5) Mereka ni semua (hhh) membantu meningkatkan pencapaian sekolah. Misalnya, (0.4) kita lihat kapasiti murid dan guru rendah (hhh) seharusnya kita bantu (hhh) seperti adakan latihan atau bengkel. Mungkin juga mereka segan untuk meluahkan perasaan, (0.4) kita cuba cungkil apa masalah mereka. Kalau saya, ajak makan sama-sama agar mereka tak rasa kita ni bos (hhh)...”
(IN1, 67-69)

Begitu juga dengan ciri-ciri seterusnya bagi seseorang pemimpin hamba yang dinyatakan oleh peserta kajian iaitu bersikap sempati. Peserta kajian menyatakan pandangan bahawa sesebuah amalan penambahbaikan seperti KPP perlu kepada pemimpin yang bersikap saling memahami sesuatu situasi dan bersempati dengan situasi tersebut sekiranya komuniti berada di dalam situasi negatif. Hal ini disebabkan manusia inginkan mereka dihargai oleh majikan mereka. Berikut merupakan pandangan yang dinyatakan oleh peserta kajian dalam aspek bersikap sempati.

“Pengetua patut memiliki sikap sempati kepada orang bawahan mereka sama ada guru, murid atau staff sokongan (0.4) cuma masukkan kaki dalam kasut mereka agar pengetua memahami permasalahan yang dihadapi oleh mereka. Mereka (hhh) semua ni nakkan diri mereka diterima. (0.4) Yang penting kita sebagai ketua harus ibarat staf atau orang bawahan kita ni sebagai aset berbentuk modal insan bukan mesin (hhh). Macam anak kita di rumah (hhhh) kita berikan baju, kasut, pendidikan dan sebagainya...”
(IN1, 71-76)

Peserta kajian turut menyenaraikan pandangan mengenai ciri kepimpinan hamba selanjutnya iaitu orang pengantara bagi tujuan keharmonian organisasi. Peserta kajian berpendapat bahawa sikap tersebut penting untuk memulihkan intergrasi dan melaksanakan transformasi dalam sesebuah organisasi. Dalam hal ini, seseorang pengetua perlu menjadi pengantara bagi memulihkan hubungan diri sendiri dengan pengikut dan antara pengikut. Berikut merupakan pandangan beliau yang dinyatakan dalam sesi temubual.

“Pada saya keharmonian sesebuah sekolah penting. Maksudnya (hhh) warga sekolah baik (0.4). Ini penting untuk kita (hh) sekolah menjalankan integrasi dan perubahan. Ia bermula dari saya (hh) saya mesti baiki hubungan dengan staf, murid atau pekerja sokongan. Kalau saya lihat (0.2) dengar ada yang gaduh, masam muka, saya akan ajak berbincang. (0.2) Tanya sebab, masalah dan punca. Ya la, (hhh) kita ni manusia. (0.2) Ada yang sensitif (0.3) dengan nada yang selamba je kalau ditegur...”
(IN1, 78-83)

Peserta kajian turut menyatakan pandangan bahawa seseorang pemimpin sekolah khususnya pengetua seharusnya mempunyai tahap kesedaran yang tinggi terhadap isu yang berlaku di sekolah mereka. Berikut merupakan pandangan peserta kajian mengenai salah satu ciri kepimpinan hamba.

“Pengetua perlu sensitif dengan apa yang berlaku di sekitar dalaman dan luaran sekolah. (hhh) Tujuannya mereka akan memahami isu sejagat seperti kuasa, etika dan nilai...”
(IN1, 85-87)

Selanjutnya, peserta kajian menjelaskan ciri pemimpin hamba lain iaitu tingkah laku memujuk atau mempengaruhi pengikut berbanding memaksa dalam pembuatan keputusan. Dalam hal ini, pemimpin yang memiliki kepimpinan hamba kurang menggunakan kuasa untuk mempengaruhi komuniti sekolah dalam pembuatan keputusan mengenai sekolah. Dengan kata lain, mereka akan menyakinkan komuniti sekolah mengenai sesuatu keputusan agar

keputusan yang diputuskan adalah hasil kesepakatan bersama-sama komuniti sekolah. Berikut merupakan pandangan mengenai ciri tersebut.

“Pengetua seharusnya menggunakan budi bicara dalam mempengaruhi pengikut (hhh) kurangkan guna kuasa. Mereka harus memberikan keyakinan kepada pengikut mengenai keputusan yang diambil (0.3) agar semua puas hati...”

(IN1, 90-93)

Seterusnya, peserta kajian menyatakan pendapat beliau mengenai ciri kepimpinan hamba yang lain iaitu memiliki visi yang jelas. Peserta kajian berpandangan bahawa seseorang pengetua seharusnya melihat sesuatu masalah dalam skop organisasi dan penyelesaiannya berpandukan visi yang telah ditetapkan di peringkat sekolah. Dalam hal ini, kepimpinan hamba akan bersama-sama mengubal visi untuk menjadikan visi sebagai garis panduan pelaksanaan sesuatu tindakan. Selanjutnya, pelaksanaan tindakan adalah berdasarkan konsep akauntabiliti yang berkemungkinan berasaskan pengalaman kita masa lalu, sekarang dan pengetahuan masa depan. Untuk menggambarkan kenyataan tersebut, peserta kajian telah menyatakan pandangan beliau seperti mana berikut:

“Pada saya (0.3) seseorang pengetua seharusnya mempunyai visi yang jelas dan (hhh) penetapannya berdasarkan kesepakatan warga sekolah. Kalau mereka tak tahu adanya visi sekolah (0.3) atau tidak diajak berunding mengenainya (0.3) maka tiada untungnya kita gubal visi tersebut. (0.4) Sebabnya (hhh) visi ni ibarat penunjuk jalan. Kalau awak nak ke New York (0.3) pasti guna GPS (hhh) sebab nak tahu jalan. GPS ni perekanya telah tetapkan kandungannya. (0.4) Kalau ada trafik, GPS akan tunjukkan jalan yang mudah dan selamat untuk kita tiba ke destinasi dengan selamat. (0.4) Siap dengan target masa kita tiba lagi. Jadi visi pun macam tu. (hhh) Kita nak jalan juga mesti pandu elok-elok, (0.4) sama juga dengan pelaksanaan tindakan berasaskan visi (hhh) pada saya perlu ikut etika, (0.3) akauntabiliti. Ini semua perlukan pengalaman lampau kita dan sekarang dalam jalankan tugas. Juga pengetahuan yang kita ada daripada proses pembelajaran yang boleh dijadikan panduan...”

(IN1, 95-106)

Seterusnya, peserta kajian menyatakan gaya kawalan kepemimpinan hamba terhadap pengikutnya adalah bersifat perkongsian dalam aspek kuasa dan pembuatan keputusan. Hal ini disebabkan pemimpin seharusnya saling mempercayai pengikutnya dalam mereka melaksanakan tugas dan pembuatan keputusan. Pengetua juga bersama-sama pengikutnya membangunkan kepimpinan dalam kalangan komuniti sekolah. Dengan kata lain, pengetua yang memiliki gaya kepimpinan hamba akan mengawal pengikutnya berdasarkan pujukan berbanding kuasa yang dimilikinya. Kenyataan ini dinyatakan oleh peserta kajian seperti mana berikut:

“Dalam mengawal pengikut atau pekerja bawahan (hhhh) pengetua seharusnya menggunakan pengaruh memujuk berbanding kuasa yang ada. (hhh) Ini semua untuk pastikan hubungan kita baik (hhh) mereka juga baik dengan kita. (0.3) Pengetua harus mempercayai pengikutnya (0.3) mungkin pengetua boleh turunkan sedikit kuasa kepada pengikut. Ini menunjukkan pengikut saling menyakini usaha yang dilaksanakan oleh pengikut. (0.4) Untuk capai hasrat tersebut (hhh) pengetua perlu sama-sama bangunkan staf untuk jadi pemimpin. Macam saya (hhh) akan berikan peluang kepada staf untuk hadiri kursus-kursus di luar (hhh) mengenai kepimpinan, komuniti pembelajaran profesional dan lain-lain. (0.3) Saya juga tinggalkan tugas memimpin kepada sesetengah staf bila saya tiada. (hhh) Bila saya pulang, amat memuaskan kerja yang mereka buat...”

(IN1, 120-133)

Berikut merupakan pandangan peserta kajian mengenai dimensi kedua faktor penyumbang kepada keberkesanan amalan KPP iaitu komitmen kepada pencapaian komuniti sekolah.

(b) **Komitmen kepada Pencapaian Komuniti Sekolah**

Peserta kajian menyatakan dimensi kedua keberkesanan amalan KPP adalah pengetua seharusnya memberikan komitmen yang tinggi untuk meningkatkan pencapaian komuniti sekolah. Tumpuan komitmen tersebut dalam aspek struktur dan hubungan rapat sesama komuniti sekolah. Dalam bentuk struktur, seseorang pemimpin sekolah seharusnya memberikan ruang dan peluang kepada komuniti sekolah untuk meningkatkan pencapaian diri. Manakala, dalam bentuk hubungan rapat sesama komuniti sekolah, seseorang pengetua seharusnya berkomunikasi dengan pengikut dan membentuk sistem komunikasi yang baik antara mereka bagi membolehkan sekolah mencapai visi yang telah ditetapkan. Untuk mencapai hasrat tersebut, peserta kajian turut mencadangkan agar setiap komunikasi sekolah saling menghormati, mempercayai dan prihatin. Kenyataan ini dinyatakan oleh peserta kajian seperti mana berikut.

“Pada saya, pengetua seharusnya memberikan sokongan atau komitmen yang tinggi kepada warga sekolah. (hhh) Ini disebabkan kalau wujud komitmen tinggi, warga sekolah khususnya guru (0.4) kalau buat kerja pun selesa (0.4) senang hati. Dalam hal ini, pengetua seharusnya memberikan komitmen dalam dua bentuk iaitu struktur dan kewujudan hubungan yang rapat. (0.2) Dalam aspek struktur yang kita kaitkan dengan kuasa yang ada pada pengetua. Mereka seharusnya gunakan kuasa yang ada untuk membentuk sistem komunikasi yang baik. Misalnya, (hhh) pengetua mudah ditemui (0.2) tidak ditutupnya pintu. Pengetua dan barisan kepimpinan mungkin juga rangka jadual waktu yang memberikan guru peluang untuk bertemu bagi meningkatkan pembelajaran atau perbincangan. Dalam aspek hubungan yang erat, pengetua seharusnya berperanan mewujudkan keharmonian dalam sekolah. (0.2) Dalam pendidikan (hhhh) kita panggil persekitaran yang kondusif. Kalau sekolah harmoni, maka senang untuk sekolah tersebut capai matlamat atau visi yang telah ditetapkan bersama. Dalam hal ini untuk wujudkan harmoni, setiap warga sekolah perlu saling hormati baik pandangan mahupun senioriti. (0.2) Juga saling mempercayai kalau kita berikan tugas kita yakin guru boleh buat. (hhhh) Prihatin dengan guru kita, murid dan staf sokongan. (0.3) Saya rasa kalau ni semua pengetua laksanakan akan tercapai amalan KPP...” (IN1, 135-156)

Berikut merupakan pandangan peserta kajian mengenai dimensi ketiga faktor penyumbang kepada keberkesanan amalan KPP iaitu membangunkan komuniti secara kolektif.

(c) Membangunkan komuniti secara kolektif

Peserta kajian turut menyatakan pandangan beliau mengenai faktor penyumbang kepada keberkesanan amalan KPP iaitu membangunkan komuniti secara kolektif. Dalam hal ini, komuniti sekolah menyelesaikan masalah dan menambahbaik peluang pembelajaran secara kolebrasi. Implikasinya, hubungan sesama komuniti semakin erat dan tahap komitmen komuniti sekolah meningkat untuk melaksanakan penambahbaikan sekolah. Berikut merupakan pandangan peserta kajian mengenai kenyataan yang diberikan dalam kajian ini.

“Untuk meningkatkan atau membina sesebuah komuniti atau warga, (0.3) perlunya semangat kolebrasi dalam selesaikan masalah atau melakukan penambahbaikan terhadap pembelajaran. (hhh) Misalnya, komuniti khususnya guru sama-sama mencari ilmu dan kemahiran untuk diamalkan dalam pekerjaan. (hhh) Dengan jalankan kerja secara kolebrasi (hhh) memudahkan staf khususnya guru. Mereka dapat eratkan hubungan dan senang mereka selesaikan masalah sama-sama atau usaha penambahbaikan sekolah seperti amalan ni. (hhh) Ambil misalan mudah saja... (hhh) kalau kita buat seorang diri dengan secara berkumpulan (0.4) mana hasilan mungkin bagus? Tentu buat secara team kan?...”

(IN1, 157-166)

Berikut merupakan pandangan peserta kajian mengenai dimensi keempat faktor penyumbang kepada keberkesanan amalan KPP iaitu berkongsi amalan persendirian.

(d) Berkongsi amalan persendirian

Bagi dimensi keempat faktor penyumbang kepada keberkesanan amalan KPP, peserta kajian telah menyatakan pandangan beliau bahawa terdapat beberapa amalan persendirian guru yang boleh dikongsi bersama-sama dengan guru lain. Misalnya, lawatan guru ke bilik darjah guru yang lain dan pemantauan pengajaran rakan sejawat. Hal demikian membolehkan sekolah membina budaya saling menghormati dan mempercayai rakan yang lain serta membolehkan guru berkongsi dan memberikan maklum balas mengenai kaedah pengajaran baru yang berkesan. Walau bagaimanapun, peserta kajian berpandangan bahawa dimensi keempat ini sesuai dilaksanakan secara informal kerana sukar bagi sesetengah guru mengubahsuai kaedah pengajaran yang telah mereka laksanakan. Kenyataan ini telah diluahkan oleh peserta kajian seperti mana berikut.

“Untuk fakta selanjutnya (hhh) saya rasa ini pilihan akhir sebab sukar bagi sesetengah guru berkongsi amalan orang lain (0.3) maksudnya mereka telah lama dengan amalan pengajaran mereka dan kiranya mereka rasa sesuai (hhh) ikut konteks kelas (0.4). Pada saya tak perlu buat jadual guru tu pantau atau lawat kelas guru ni. takut mereka terasa. (0.3) Tapi (hhh) pihak saya galakkan guru yang baru (0.2) novis pergi lihat guru senior mengajar. Guru senior pulak perlu bantu yang baru, lihat cara ajar (0.3) alat bantuan mengajar. (hhh) Misalnya bincang apa yang patut. Pada saya secara tak langsung sesama guru hidup harmoni di sekolah ni. Yang muda, (hhh) baru hormat yang lama. Yang (0.4) lama sayangi yang baru. Budaya tu yang saya nakkan hidup di sekolah ni (hhhh)...” (IN1, 169-181)

Kesimpulannya, dapatan kajian mengenai faktor penyumbang kepada keberkesanan amalan KPP adalah seperti berikut.

(a) Kepimpinan hamba

- (i) Menjadi pendengar yang baik
 - Pengetua mengenal pasti kapasiti yang dimiliki oleh komuniti sekolah
 - Pengetua mendengar rintihan komuniti sekolah
 - Pengetua bertindak balas mengatasi masalah yang disuarakan oleh komuniti sekolah
- (ii) Memiliki sifat simpati
 - Pengetua memahami keperluan komuniti sekolah
 - Pengetua melayani komuniti sekolah ibarat aset berbentuk manusia
- (iii) Menjadi pengantara bagi memulihkan keharmonian organisasi
 - Pengetua berusaha memperbaiki hubungan diri dan komuniti sekolah
 - Pengetua berusaha memperbaiki hubungan sesama komuniti sekolah
- (iv) Peka dengan persekitaran organisasi
 - Pengetua menyedari perubahan yang berlaku dalam persekitaran sekolah
- (v) Menggunakan pujukan berbanding kuasa untuk mempengaruhi pengikut
 - Pengetua menyakinkan komuniti sekolah mengenai pembuatan keputusan
 - Pengetua membina kesepakatan dalam kumpulan
- (vi) Mempunyai visi yang jelas dan dikongsi bersama-sama pengikut
 - Pengetua menggubal visi bersama-sama komuniti sekolah
 - Pengetua membuat keputusan berdasarkan visi yang digubal
 - Pengetua bersikap akauntabiliti dalam melaksanakan visi
- (vii) Memiliki sifat untuk berkongsi kuasa dan pembuatan keputusan
 - Pengetua memiliki hubungan yang erat komuniti sekolah
 - Pengetua berkongsi kuasa
 - Pengetua berkongsi pembuatan keputusan mengenai sekolah
 - Pengetua membangunkan kapasiti kepimpinan dalam kalangan komuniti sekolah

(b) Komitmen Pengetua Kepada Pencapaian Komuniti Sekolah

- (i) Pengetua mewujudkan sistem komunikasi yang baik di sekolah
- (ii) Pengetua menyediakan ruang dan peluang untuk guru bertemu secara formal
- (iii) Pengetua bersedia untuk berkongsi kuasa
- (iv) Pengetua bersedia untuk membuat keputusan mengenai sekolah secara kolektif
- (v) Pengetua mewujudkan persekitaran sekolah yang harmoni
- (vi) Pengetua prihatin dengan komuniti sekolah
- (vii) Pengetua saling mempercayai komuniti sekolah
- (viii) Pengetua menghormati pandangan komuniti sekolah

(c) Membangunkan Komuniti Melalui Kolebrasi

- (i) Pengetua mewujudkan persekitaran yang menggalakkan bekerja secara kolebrasi
- (ii) Pengetua menggalakkan komuniti sekolah menyelesaikan masalah secara kolebrasi
- (iii) Pengetua menggalakkan komuniti sekolah meningkatkan ilmu dan kemahiran
- (iv) Pengetua berusaha mewujudkan hubungan erat antara komuniti sekolah

(d) Berkongsi Amalan Persendirian

- (i) Pengetua menggalakkan guru untuk mencerap rakan sejawat
- (ii) Pengetua berusaha membina budaya saling menghormati
- (iii) Pengetua menganggap aktiviti pencerapan guru sebagai sukarela
- (iv) Pengetua menggalakkan komuniti sekolah untuk berkongsi kejayaan dan kehampaan

PERBINCANGAN DAN PENUTUP

Walaupun terdapat perbezaan dalam aspek pegangan dan fahaman politik, boleh dikatakan guru dan ahli politik bersepakat untuk menyetujui satu prinsip iaitu meletakkan harapan dan pencapaian yang tinggi untuk semua

kanak-kanak. Hasrat tersebut boleh dicapai menerusi pelaksanaan aktiviti penambahbaikan terhadap pencapaian dan kualiti sekolah (Elmore, 2003). Pelbagai usaha telah dilaksanakan untuk mencapai hasrat tersebut. Bagi pihak kerajaan, pelbagai pelan pendidikan telah digubal bagi memastikan sistem pendidikan negara selari dengan arus pemodenan global (Shahril@Charil Marzuki, 2004). Misalnya, Pelan Pembangunan Pendidikan 2012-2025 telah digubal untuk melahirkan rakyat yang berpendidikan tinggi dan berdaya saing menerusi sebelas garis panduan seperti mana berikut yang menjurus untuk metransformasi sistem pendidikan secara menyeluruh. Sebelas garis panduan tersebut adalah seperti berikut iaitu (a) kesamarataan akses terhadap pendidikan berkualiti, (b) memastikan setiap mahir dalam Bahasa Malaysia dan Bahasa Inggeris, (c) melahirkan rakyat Malaysia yang menghayati nilai, (d) meningkatkan kualiti guru dan menjadikan profesion keguruan sebagai profesion pilihan, (e) memastikan pemimpin berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah, (f) mengupayakan Jabatan Pelajaran Negeri, Pejabat Pegawai Daerah dan sekolah untuk menyediakan penyelesaian khusus berasaskan keperluan, (g) memanfaatkan teknologi maklumat bagi meningkatkan kualiti pembelajaran, (h) mentransformasikan kebolehan dan keupayaan penyampaian kementerian pelajaran, (i) memperluaskan jalinan kerjasama dengan ibu bapa, komuniti dan sector swasta, (j) memaksimumkan pulangan bagi setiap ringgit yang dibelanjakan, dan (k) meningkatkan ketelusan akauntabiliti awam. Bagi pihak sekolah pula, pelbagai model penambahbaikan sekolah telah diubahsuai untuk kegunaan berdasarkan konteks. Muhammad Faizal A. Ghani (2008) dan Shahril@Charil Marzuki (2008), dan Shahril@Charil Marzuki (1997) menyokong kenyataan tersebut dengan menyatakan negara masih menjadikan model negara barat sebagai rujukan untuk pelaksanaan proses penambahbaikan sekolah.

Sehubungan dengan itu, kajian ini menerokai pandangan seorang pengetua cemerlang di sebuah sekolah negara maju mengenai salah satu amalan penambahbaikan sekolah iaitu KPP. Kajian ini menemui gaya kepemimpinan pengetua memainkan peranan utama untuk keberkesanan amalan KPP. Hal tersebut dinyatakan oleh DuFour dan Eaker (1998) bahawa halangan kepada keberkesanan amalan penambahbaikan adalah kurangnya tumpuan kepada aspek kepimpinan di sekolah. Pendekatan pengurusan bersifat atas ke bawah menyebabkan kurangnya komitmen dalam kalangan komuniti sekolah (Garmston & Wellman, 1999). Kejayaan tersebut amat bermakna sekiranya pihak sekolah melaksanakan usaha berikut dengan pihak berkepentingan dalam pendidikan iaitu bermuafakat, kolaborasi, kejelekitan dan berunding (Mulford, 2008). Secara khususnya, kajian ini menemui empat dimensi penyumbang kepada keberkesanan amalan KPP iaitu kepimpinan hamba, komitmen kepada pencapaian sekolah, pembinaan komuniti secara kolektif dan perkongsian amalan individu. Dengan kata lain, keberkesanan amalan penambahbaikan memerlukan suatu proses perubahan yang sistematik dan berlaku dalam jangkamasa panjang. Senge (1993) menyokong kenyataan tersebut dengan menyatakan sesebuah organisasi yang berjaya adalah organisasi yang berupaya membentuk masa depan berdasarkan acuan mereka, menyedari proses perubahan adalah sukar dan memerlukan tempoh masa panjang, mempunyai visi dan misi, dan peka dengan maklum balas luar.

Kajian ini mendapati kepimpinan hamba berupaya membina komuniti pembelajaran profesional yang cekap dan berkesan menerusi peranan pengetua untuk berkongsi visi, nilai dan kuasa. Usaha ini akan membentuk perubahan positif terhadap sekolah menerusi pembinaan budaya positif sekolah dan menambahbaik kapasiti komuniti khususnya guru untuk meningkatkan pencapaian murid (Boyer, 2010; Fullan, 2005). Short and Greer (2002, hlm. 185) mengakui ketepatan pandangan tersebut dengan berkata, "sesebuah organisasi berupaya maju ke hadapan sekiranya wujud perkongsian kuasa, kepimpinan sekolah yang berperanan, iklim dan budaya yang distruktur semula". Justeru, kepimpinan hamba mempunyai perkaiatan dengan keberkesanan amalan KPP menerusi pembinaan kapasiti pihak berkepentingan dalam pendidikan iaitu murid, guru, ibu bapa dan komuniti setempat.

Selanjutnya, kajian ini menemui kepentingan pihak sekolah untuk membangunkan komuniti mereka secara kolektif. Penemuan tersebut menyamai pandangan Senge (1993) bahawa organisasi pembelajaran merupakan sebuah organisasi yang melibatkan semua komuniti dalam pelbagai peringkat untuk bekerja secara kolektif dan berterusan meningkatkan kapasiti mereka. Selanjutnya, Senge (1993) menjelaskan organisasi pembelajaran berupaya meningkatkan kapasiti komuniti sekolah menerusi sikap kolektif terhadap pembangunan visi dan pembelajaran sebagai satu unit organisasi atau secara kolektif berbanding secara individu. Kenyataan ini digambarkan oleh penemuan kajian Shyder, Acker-Hocevar dan Snyder (1996) terhadap dua puluh lapan orang pengetua yang telah menghadiri kursus *Management of Productive School (MPS)*. Mereka menyatakan sekolah seharusnya diubah daripada budaya "saya" kepada budaya "kita" yang melibatkan permuafakatan dalam kalangan murid, komuniti sekolah, ibu bapa dan komuniti setempat. Implikasinya, struktur sekolah berupaya diubah dan budaya positif sekolah berjaya menangani masalah dalaman sekolah kerana sikap prihatin komuniti setempat serta mereka saling menghormati seperti sebuah keluarga.

Selanjutnya, kajian ini mendapati perlunya komitmen dalam kalangan komuniti sekolah khususnya pengetua. Hal ini dilaporkan oleh Brown, Smith dan Isaacs (2004) mengenai kepentingan untuk memastikan amalan KPP dilaksanakan secara berterusan dalam jangka masa panjang. Penemuan kajian mereka mendapati enam faktor

penyumbang kepada kesinambungan pelaksanaan KPP dalam jangka masa panjang seperti mana berikut. Komitmen yang perlu diberikan adalah tertumpu kepada aspek kurikulum dan sistem kepimpinan sekolah (Brown et al., 2004).

- (a) Kapasiti merujuk kepada keupayaan untuk menyuarakan pandangan;
- (b) Komitmen merujuk kepada kerjasama komuniti pembelajaran menerusi penglibatan aktif mereka dalam sesuatu bidang;
- (c) Sumbangan merujuk kepada peluang positif komuniti untuk memberikan impak positif kepada pihak kepentingan dalam pendidikan;
- (d) Kesinambungan merupakan suatu keperluan bagi memastikan sesebuah komuniti terus wujud dengan mengenal pasti peristiwa yang telah dan sedang berlaku;
- (e) Kolebrasi melibatkan kerjasama untuk mencapai visi organisasi; dan
- (f) Kesedaran melibatkan keprihatinan komuniti organisasi terhadap isu berkaitan seperti etika, nilai dan aspek penting dalam sesebuah organisasi.

Kajian ini juga menemui keperluan kepada berkongsi amalan persendirian. Penemuan tersebut menepati amalan KPP yang seharusnya berlaku iaitu sikap keterbukaan komuniti sekolah. Misalnya, pintu bilik darjah terbuka untuk semua guru dan wujudnya perbincangan terbuka. Amalan tersebut menyamai pandangan Louis dan Kruse (1995) bahawa penilaian sendiri guru merupakan suatu amalan biasa dalam KPP. Amalan tersebut bukan merupakan proses penilaian formal sekolah tetapi sebahagian daripada usaha rakan sejawat membantu rakan mereka yang lemah. Dengan kata lain, amalan tersebut berdasarkan kesedaran individu dan komuniti sekolah untuk melaksanakan penambahbaikan (Boyer, 2010). Namun, amalan tersebut akan tercapai sekiranya setiap komuniti sekolah saling menghormati dan mempercayai antara satu sama lain (Darling Hammond, 1996).

Ringkasnya, proses penambahbaikan di sekolah awam merupakan suatu kemestian berlaku di sekolah walaupun berhadapan dengan pelbagai cabaran. Justeru, kajian ini menemui gaya kepimpinan hamba memainkan peranan utama untuk membolehkan proses penambahbaikan berlaku di sekolah. Huffman dan Hipp (2003) menyetujui kenyataan tersebut dengan menyatakan sekiranya sesebuah sekolah berhasrat untuk mewujudkan komuniti pembelajaran dalam kalangan murid dan guru, pengetua seharusnya memainkan peranan secara cekap dan berkesan. Lambert (2003) turut menyetujui pandangan tersebut dengan menyatakan gaya kepemimpinan pengetua memainkan peranan penting untuk meningkatkan kapasiti sekolah menerusi amalan KPP. Dalam hal tersebut, pengetua seharusnya menyedari bahawa gaya kepimpinan mereka mempengaruhi tingkah laku komuniti sekolah untuk mencapai keberkesanan KPP. Dengan kata lain, wujud perkaitan antara gaya kepimpinan pengetua dengan aspek berikut iaitu komitmen pengetua untuk meningkatkan pencapaian sekolah, usaha pengetua untuk membangunkan komuniti secara kolebrasi dan perkongsian amalan persendirian dengan keberkesanan amalan KPP.

RUJUKAN

Astuto, T. A., Clark, D. L., Read, A. M., McGree, K. & Fernandez, L.deK.P. (1993). *Challenges to dominant assumptions controlling educational reform*. Andover, MA: Regional Laboratory for the Educational Improvement of the Northeast and Islands.

Barth, R. (2006). Improving relationships within the schoolhouse. *Educational Leadership*, 63(6), 8–13.

Black, P., & William, D. (1998). Inside the black box-raising standards through classroom assessment. *Phi Delta Kappan*, 86(1), 18-21.

Blankstein, A. M. (2004). *Failure is not an option*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Belzer, A., & St. Clair, R. (2005). Back to the future: Implications of the neopositivist research agenda for adult basic education. *Teachers College Record*, 107(6), 1393-1411.

Bomer, K. (2005). Missing the children: When politics and programs impede our teaching. *Language Arts*, 82(3), 168-176.

Boyer, E. L. (2010). *The basic school: A community for learning*. Princeton, NJ: Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.

Brandt, R. (2003). Will the real standards based education please stand up? *Leadership*, 32(3), 17-21.

- Bridges, W. (2003). *Managing transitions: Making the most of change* (2nd ed.). Cambridge, MA: DaCapo Press.
- Brookover, W., & Lezotte, L. (1979). *Changes in school characteristics coincident with changes in student achievement* [Electronic version]. East Lansing, MI: Institute for Research on Teaching.
- Brown, J., Smith, B., & Isaacs, D. (2004) Operating principles for building community. In P.XI.
- Senge, A. Kleiner, C. Roberts, R. D. Ross & B. J. Smith (eds), *The Fifth Discipline Fieldbook* New York: Doubleday, 525-529.
- Buffum, A., Mattos, M., & Weber, C. (2009). *Pyramid response to intervention: RTI, professional learning communities, and how to respond when kids don't learn*. Bloomington, IN: Solution Tree.
- Collins, S., & Salzberg, C. (2005). Scientifically based research and students with severe disabilities: Where do educators find evidence-based practices? *Rural Special Education Quarterly*, 24(1), 60-63.
- Covey, S. (1990). *Principle-centered leadership*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Crawford, L. M. (2004). *Principal leadership: Practices and beliefs within the learning organization*. Disertasi doctor falsafah yang tidak diterbitkan. Walden University, Minneapolis, MN. Dicapai pada 23 November 2012 di ProQuest. (UMI or AAT No. 334452).
- Darling-Hammond, L. (1996). The quiet revolution: Rethinking teacher development. *Educational Leadership*, 53(6), 4-10.
- Darling-Hammond, L., Chung Wei, R., Andree, A., Richardson N. & Orphanos, S.(2012). *Professional learning in the learning profession: A status report on teacher development in the United States and Abroad*. National Staff Development Council. Dicapai pada 19 November 2012 di http://www.srnleads.org/resources/publications/pdf/nsdc_profdev_short_report.pdf
- DuFour, R. (2001). *What is professional learning community?* Dicapai pada 17 November, 2012 di <http://www.allthingsplc.info/pdf/articles/DuFourWhatIsAProfessionalLearningCommunity.pdf>
- DuFour, R. (2004). Schools as learning communities. *Educational Leadership*, 61(8), 6–11.
- DuFour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement*. Alexandria, VA: National Education Service.
- DuFour, R., DuFour, R., Eaker, R., & Many, T. (2006). *Learn by doing: A handbook for professional learning communities at work*. Bloomington, IN: Solution Tree.
- DuFour, R., DuFour, R., & Eaker, R. (2008). *Revisiting professional learning communities at work: New insights for improving schools*. Bloomington, IN: Solution Tree.
- Edmonds, R. J. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37(10), 15-24.
- Elmore, R. F. (2003). A plea for strong practice. *Educational Leadership*, 61(3), 6-10.
- Feldman, D. H. (2000). Forward. Dalam V. John-Steiner, *Creative collaboration* (pp. ix-xiii). New York: Oxford University Press.
- Fullan, M. (2005). *Leadership and sustainability*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Garmston, R. J., & Wellman, B. H. (1999). *The Adaptive School: A Sourcebook for Developing Collaborative Schools* (Norwood, NJ: Christopher Gordon).
- Graves, L. (1992). Cooperative learning communities: Context for a new vision of education and society. *Journal of Education*, 174(2), 57-79.

- Haberman, M. (2004). Can teachers create learning communities? *Educational Leadership*, 61(8), 52–56.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). Sustaining leadership. *Phi Delta Kappan*, 84, 693–700.
- Henderson, J. (2008). Professional learning communities: School leaders' perspectives. *Education Update*. Dicapai pada 25 November 2012 di http://www.ascd.org/publications/newsletters/education_update
- Hirsh, S., & Hord, S. (2009). Professional learning communities: Educators work together towards a shared purpose. *Journal of Staff Development*, 9(1), 40–43.
- Hord, S. M. (1997). *Professional learning communities: What are they and why are they important?*. Dicapai pada 17 November, 2012 di <http://www.sedl.org/change/issues/issues61.html>.
- Hord, S. M. (2004). *Learning together, leading together: Changing schools through professional learning communities*. New York, NY: Teacher's College Press.
- Horn, R. A. (2004). The new federal definition of educational research: Implications for educators. *The Teacher Educator*, 39(3), 196–211.
- Huffman, J., & Hipp, K. (2003). *Reculturing schools as professional learning communities*. Lanham, MA: Scarecrow Education.
- Jones, A. (2005). The myths that drive data-driven schools. *Principal Leadership*, 6(2), 37–39.
- Kannapel, P. J., & Clements, S. K. (2005). *Inside the black box of high performing poverty school: A report from the Pritchard Committee for Academic Excellence*. Lexington, KY: The Pritchard Committee for Academic Excellence.
- King, D. (2003). The changing face of leadership. *Educational Leadership*, 59(5), 61–63.
- Lambert, L. (2003). *Leadership capacity for lasting school improvement*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Leadbeater, C. (2000). *Living on thin air: The new economy*. London: Penguin.
- Lee, V. E., Smith, J. B., & Croninger, R. G. (1995). *Another look at high school restructuring. Issues in restructuring schools*. Madison: Center on Organization and Restructuring of Schools, School of Education, University of Wisconsin-Madison.
- Lezotte, L. (2005). More effective schools: Professional learning communities in action. In R. DuFour, R. Eaker, & R. DuFour (Eds.), *On common ground: The power of professional learning communities*, 177–191, Bloomington, IN: Solution Tree.
- Leithwood, K., & Riehl, R. (2003). *Bringing state and locals together: Developing effective data systems*. Dicapai pada 22 November 2012 di <http://www.k12ksn.org>
- Leithwood, K., Jantizi, D., Earl, L., Watson, N., Levin, B., & Fullan, M. (2004). Strategic leadership for large-scale reform: The case of England's national literacy and numeracy strategy. *School Leadership and Management*, 24, 57–79.
- Lewis, A. C. (2005). States feel the crunch of NCLB. *Phi Delta Kappa*, 86(5), 339–340.
- Marzano, R., Waters, T., & McNulty, B. (2005). *School leadership that works*. Alexandria, VA: Association of Supervision and Curriculum Development.
- McLaughlin, M., & Talbert, J. E. (2006). *Building school-based teacher learning communities: Professional strategies to improve student achievement*. New York, NY: Teachers College Press.
- McThige, J. (2008). Professional learning communities change school culture. *Learning Principal*, 3(8), 2–5.

- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Morrissey, M. S. (2000). *Professional learning communities: An ongoing exploration*. Austin, Texas: Southwest Educational Development Laboratory.
- Muhammad Faizal A. Ghani, & Shahril@Charil Marzuki (2008). Model sekolah berkesan: Satu perubahan berdasarkan tuntutan semasa. *Masalah Pendidikan*, 31(1), 1-21.
- Mulford, B. (2008). Learning about school leadership in Australia. Dalam J. Macbeath & Y. C. Cheng (eds.). *Leadership for learning: International perspectives*. Rotterdam: Sense Publishers, 153-171.
- Newmann, F. M., & Wehlage, G. G. (1993, April). Five standards of authentic instruction. *Educational Leadership*, 50, 8-12.
- O'Neill, L. (2004) Methods web: Gadamer's corrective and educational policy. *Philosophy of Education Yearbook*, 142(9), 142-149.
- Onwuegbuzie, A. J., & Collins, K. M. T. (2007). A typology of mixed methods sampling designs in social science research. *The Qualitative Report*, 12(2), 281-316. Dicapai pada 27 November 2012 di <http://www.nova.edu/ssss/OR/OR12-2/onwuegbuzie2.pdf>
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative research and evaluation methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Phillips, J. (2003). Powerful learning: Creating learning communities in school reform. *Journal of Curriculum and Supervision*, 18, 240-258.
- Rahimah Ahmad, Zulkifli Abdul Manaf, & Shahril Marzuki. (1999). School effectiveness and school improvement in Malaysia. Dalam T. Townsend, P. Clarke, & M. Ainscow. *Third millennium schools: A world of difference in effectiveness and improvement* (ms. 265-282). Amsterdam: Swets and Zeitlinger.
- Rasberry, M., & Mahajan, G. (2008). *From isolation to collaboration: Promoting teacher leadership through PLCs*. Hillsborough, NC: Center for Teaching Quality.
- Reeves, D. B. (2000). *Accountability in action: A blueprint for learning organizations*. Denver: Advanced Press.
- Rosenholtz, S. J. (1989). *Teacher's workplace: The social organization of schools*. New York: Longman.
- Short, I. A. I., & Greer, J. T. (2002) *Leadership in E-rtponsored Schools* (Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice-Hall
- Schmoker, M. (2006). *Results now: How we can achieve unprecedented improvements in teaching and learning*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Saphier, J. (2005). *John Adams' promise: How to have good schools for all our children, not just for some*. Action, MA: Research for Better Teaching.
- Schmoker, M. (2007). A chance for change: Key levers for improving teaching and learning, *American School Board Journal*, 194(4), 45-46.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London, UK: Doubleday.
- Slater, L. (2004). Collaboration: A framework for school improvement. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 8(5). Dicapai pada 19 November 2012 di <http://www.ucalgary.ca/iejll/Vol8/Slater>
- Slayton, J., & Llosa, L. (2005). The use of qualitative methods in large-scale evaluation: Improving the quality of the evaluation and the meaningfulness of the findings. *Teachers College Record*, 107(12), 2543-2565.

Shahril Marzuki. (1997). *Kajian sekolah berkesan di Malaysia: Model lima faktor*. Tesis falsafah kedoktoran yang tidak diterbitkan. Universiti Kebangsaan Malaysia.

Shahril@Charil Marzuki. (2004). Pembentukan kerangka teori sekolah cemerlang. *Masalah Pendidikan*, 27, 23-39.

Sharifah Md. Nor. (2000). *Keberkesanan sekolah: Satu perspektif sosiologi*. Serdang, Selangor: Penerbit UPM.

Snyder, I. J., Acker-Hocevar, I., & Snyder, Ii.AI. (1996). Principals speak out on changing school nork cultures. *Journal of Staff Development*, 17(1), 14-19.

Spillane, J. P. (2002). Local theories of teacher change: The pedagogy of district policies and programs. *Teachers College Record*, 104(3), 377-420.

Stoll, L., Bolam, R., McMahan, A., Wallace, M. & Thomas, S. (2010). Professional learning communities: A review of the literature. Dicapai pada 18 November 2012 di <http://schoolcontributions.cmswiki.wikispaces.net/file/view/PROFESSIONAL+LEARNING+COMMUNITIES+A+REVIEW+OF.pdf>

Thompson, S., & McKelvey, E. (2007). Shared vision: Team learning and the professional learning community. *Middle Ground*, 10(3), 3-7.

Towne, L. (2002). Behind the rhetoric. *Principal Leadership*, 3(1), 10-14.

Wood, D. (2007). Professional learning communities: Teachers, knowledge, and knowing. *Theory into Practice*, 46, 282-290.