

## PERLAKSANAAN KOMUNITI PEMBELAJARAN PROFESIONAL: SUATU KAJIAN SOROTAN LITERATUR BERSISTEMATIK

**\*Muhamad Zahir bin Abu Bakar, Rosnah binti Ishak**  
Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak  
*\*mzahirukm@gmail.com*

### ABSTRACT

The Professional Learning Community (PLC) is a new learning approach nowadays aimed at increasing achievement and school improvement through the sharing of knowledge, skills, and expertise between administrators, teachers, and the outside community. Professional learning communities formally function as professional learning teams, and through these teams, teachers work with an open spirit, reflect critically, share experiences, ideas, expertise, and engage in a continuous evaluation process that promotes deep team learning. Therefore, it is important to look at previous studies related to PLC because it is one of the factors in the effectiveness of teachers' teaching in schools. This research paper aims to produce a literature review to find out the factors that influence the practice of professional learning communities among teachers and the challenges in the implementation of professional learning communities. Meanwhile, Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) was adopted for the review of the current research which utilized two main journal databases, namely Scopus and ERIC. Accordingly, the searching effort resulted in a total of 20 articles that can be analysed systematically. Most importantly, the review managed to formulate three main themes namely leadership style, culture in the organization and emotional well-being of the school organization based on thematic analysis. Finally, some recommendations have been presented at the end of this study for the reference of future scholars.

*Keywords: Professional Learning Community, Leadership, Culture, Emotional Well-being, Systematic Literature Review*

### PENGENALAN

Dalam mendepani dunia pendidikan yang mencabar pada masa kini, model pembelajaran tradisional juga telah menghadapi cabaran dalam mengekalkan kesesuaian terhadap keperluan pelajar dan masyarakat yang berkembang pada masa kini. Untuk mengatasi masalah ini, institusi pendidikan semakin meneroka konsep organisasi pembelajaran. Organisasi pembelajaran dalam konteks di sekolah bermaksud suatu budaya pembelajaran yang menggalakkan pemikiran yang kreatif dan mencipta idea-idea yang baharu supaya pengajaran boleh menjadi lebih baik dan pembelajaran menjadi lebih menarik. Justeru itu, kompetensi guru merupakan salah satu faktor penting dalam melahirkan kemenjadian pelajar di sekolah (Vangrieken et al., 2017). Oleh yang demikian, pembangunan profesional guru merupakan satu keperluan yang penting dalam dasar pendidikan di negara-negara maju (Admiraal et al., 2021). Sebahagian besar guru di negara-negara maju menjadikan amalan pembangunan profesional sebagai budaya dalam kerjaya mereka (Pandian et al., 2022). Hal ini bermaksud, guru-guru perlu terus mempelajari dan menguasai kaedah-kaedah baru dalam pengajaran sepanjang kerjaya mereka. Melalui beberapa kajian lepas yang telah dijalankan menunjukkan bahawa pembangunan profesional guru sepatutnya berlangsung secara berterusan dan perlu melibatkan dalam penyertaan bersama bagi membangunkan kaedah pengajaran (Poekert et al., 2020).

Terdapat beberapa kaedah untuk melaksanakan pembangunan profesional ini seperti komuniti guru formal, komuniti guru yang berorientasikan keahlian dan komuniti yang berfokus kepada pembangunan (Vangrieken et al., 2017). Walau bagaimanapun, tidak semua pendekatan berjaya dalam membangunkan aspek perkembangan pengajaran (Thien et al., 2021). Oleh itu, kajian perlu dijalankan untuk menyiasat bagaimana peranan pemimpin dapat menggalakkan pembangunan profesional seterusnya membawa kepada perkembangan amalan pengajaran. Penyelidikan tentang pembangunan profesional guru menunjukkan betapa pentingnya kerjasama antara guru dan pemimpin organisasi dalam komuniti di sekolah. Ini bermaksud guru-guru tidak hanya bekerja secara bersendirian, tetapi mereka bekerjasama untuk mencipta idea-idea baharu dalam meningkatkan pencapaian pelajar dan meningkatkan pencapaian sekolah (Hui & Singh, 2020). Justeru itu, suatu kajian secara sistematik tentang peranan pemimpin sekolah dalam membudayakan komuniti pembelajaran profesional perlu dilakukan bagi membantu guru-guru meningkatkan kualiti pengajaran. Terdapat beberapa cara untuk membangunkan kerjasama antara guru bagi tujuan membangunkan amalan pengajaran (Pandian et al., 2022). Kolaboratif, kolektif dan komuniti adalah istilah yang sering digunakan dalam literatur terdahulu untuk menerangkan tentang pembangunan profesional (Tayag, 2020). Walau bagaimanapun, istilah-istilah ini sukar difahami dalam konteks kepelbagaian budaya dan negara. Dalam kajian ini, pengkaji telah merujuk kepada kolaboratif guru yang diatur secara sistematik yang bertujuan untuk menyiasat tentang peranan pemimpin organisasi dalam membangunkan amalan KPP di sekolah.

Komuniti Pembelajaran Profesional merupakan istilah yang sering digunakan dalam konteks pendidikan untuk merujuk kepada kerjasama antara guru (Admiraal et al., 2021). Walau bagaimanapun, tidak ada satu definisi universal yang tetap untuk merujuk kepada konsep KPP serta bagaimana ia dilaksanakan (Johannesson & Johannesson, 2020). Hal ini menyebabkan penyelidikan berkaitan Komuniti Pembelajaran Profesional dilihat tidak bersistematik kerana terdapat kesukaran dalam menentukan elemen-elemen penting dalam KPP bagi dijadikan rujukan khusus kepada guru-guru. Ini juga menjadikan cabaran kepada guru-guru untuk melaksanakan dan membudayakan KPP ini dalam semua konteks. Walaupun tidak terdapat satu definisi universal untuk KPP, namun begitu terdapat beberapa ciri-ciri umum yang boleh dijadikan rujukan dalam konteks KPP di sekolah (To et al., 2021). Menurut Voelkel, (2022) Komuniti Pembelajaran Profesional terdiri daripada guru-guru yang bekerja secara kolaboratif bagi meningkatkan pembelajaran pelajar dengan melakukan penyiasatan dan berorientasikan pembelajaran secara berterusan. Walau bagaimanapun, tafsiran-tafsiran tentang aktiviti yang terlibat dalam KPP ini adalah berbeza mengikut konteks serta isu-isu pedagogi yang tertumpu pada mata pelajaran tertentu.

### ***Kajian Literatur Sistematik***

Sorotan literatur bersistematik adalah satu analisis yang menggunakan kaedah sistematik yang jelas untuk mengenal pasti, memilih dan menilai secara kritis penyelidikan yang relevan serta mengumpul dan menganalisis data dari kajian yang terdapat dalam ulasan. Kaedah statistik biasanya digunakan untuk menganalisis dan merangkum hasil penyelidikan yang terdapat dalam ulasan (Higgins et al., 2011). Melalui kajian bersistematik, dakwaan penulis tentang kewajaran dalam penyelidikan mereka dapat disahkan serta membolehkan pengenalanpastian yang diperlukan untuk penyelidikan masa depan. Selain itu, kajian literatur bersistematik mempunyai beberapa kelebihan berbanding kajian literatur secara konvensional. Ulasan ini dapat diperkukuhkan melalui proses mendapatkan maklumat melalui artikel secara lebih meluas serta telus bagi mengawal bias penyelidikan. Kajian literatur bersistematik juga dapat memberi motivasi kepada penyelidik untuk menghasilkan kajian yang lebih berkualiti dan bermakna (Petrosino et al., 2003).

Pada masa kini, sejumlah besar kajian literatur yang berkaitan dengan pembangunan profesional banyak dilakukan dalam konteks guru di sekolah. Walau bagaimanapun, hanya sejumlah kecil kajian yang dilakukan dalam konteks pembangunan profesional melalui peranan pemimpin dalam sesebuah organisasi tersebut (Voelkel, 2022). Keadaan ini telah memberikan gambaran bahawa keupayaan

pemimpin dalam sesebuah organisasi sangat penting dalam melestarikan Komuniti Pembelajaran Profesional di sekolah. Walaupun terdapat banyak kajian mengenai Komuniti Pembelajaran Profesional, usaha untuk mengkaji secara sistematik kajian-kajian ini masih kurang dijalankan. Artikel ini cuba untuk mengisi kekurangan dalam pemahaman, mengenal pasti dan meneroka berkaitan peranan pemimpin di sekolah dalam pelaksanaan Komuniti Pembelajaran Profesional di sekolah. Kajian ini penting kerana sehingga kini terdapat kekurangan kajian yang menyediakan gambaran asas secara holistik mengenai peranan pemimpin sekolah terhadap amalan Komuniti Pembelajaran Profesional.

Justeru itu, kajian ini adalah penting dilakukan kerana jumlah penyelidikan yang sedia ada adalah terhadap dan kajian literatur pada masa kini didapati kurang memberikan maklumat yang mendalam tentang strategi pencarian dalam mengenal pasti kata kunci, penyaringan artikel, kelayakan artikel dan penggunaan pangkalan data. Keadaan ini menyebabkan penyelidik-penyelidik sukar mendapatkan maklumat secara lebih mendalam dalam memahami dan melakukan kajian kerana maklumat-maklumat yang sedia ada tidak dianalisis dalam ruang lingkup yang mendalam. Selain itu, kajian ini juga penting kerana dapat memberikan maklumat yang lebih mendalam tentang peranan pemimpin di sekolah dan halangan-halangan terhadap pelaksanaan Komuniti Pembelajaran Profesional.

Persoalan bagi kajian ini dibentuk berdasarkan pada PICO. PICO ialah alat yang membantu penyelidik untuk membangunkan soalan yang bersesuaian dengan kajian ini. PICO dibentuk berdasarkan tiga utama konsep iaitu populasi atau masalah (P), minat (I) dan konteks (Co). Berdasarkan konsep ini, penyelidik telah memasukkan tiga aspek utama dalam persoalan kajian iaitu pemimpin (populasi), strategi kepimpinan (minat) dan Komuniti Pembelajaran Profesional (konteks) bagi membentuk persoalan kajian iaitu:

1. Bagaimana pemimpin sekolah memainkan peranan mereka terhadap pelaksanaan Komuniti Pembelajaran Profesional?

Setelah penerangan objektif kajian sistematik ini dijalankan, bab seterusnya akan membincangkan bagaimana kajian ini dianalisis. Kajian ini dianalisis berpandukan pernyataan PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis*). Bahagian ini diperuntukkan untuk analisis dan sintesis menyeluruh mengenai sorotan literatur mengenai komuniti pembelajaran profesional untuk tujuan mengenal pasti, memilih, dan menilai kajian-kajian yang berpotensi besar dalam menyumbang kepada kompetensi pengajaran guru. Kertas ini diharap dapat menjadi rujukan dan panduan untuk penyelidik-penyelidik pada masa depan.

## METODOLOGI

Bahagian ini akan membincangkan prosedur yang digunakan untuk pencarian artikel mengenai komuniti pembelajaran profesional dengan menggunakan teknik yang dikenali sebagai PRISMA. Pencarian artikel untuk kajian sistematik ini adalah melalui pangkalan data dalam Scopus dan ERIC yang meliputi kriteria kelayakan dan pengecualian, langkah-langkah proses semakan (pengenalpastian, penyaringan, dan kelayakan) serta menganalisis data.

### *Garis Panduan PRISMA*

Tinjauan sistematik SLR ini dijalankan dengan berpandukan PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis). Kaedah ini merupakan panduan bagi tinjauan literatur yang berkualiti kerana ia melibatkan proses yang ketat dan terperinci serta melibatkan kuantiti data yang besar. Kelebihan PRISMA adalah ia menunjukkan elemen ketelusan, konsistensi dan standard yang tinggi dalam penyediaan laporan kajian kualitatif melalui proses-proses tertentu (Flemming et al., 2019a). Proses ini adalah bersistematik dan melibatkan prosedur yang jelas untuk menghasilkannya serta meliputi semua bahan yang berkaitan dan boleh digunakan semula (replicate) oleh penyelidik lain

dengan pendekatan yang sama untuk membincangkan topik tertentu (Sierra-Correa & Cantera Kintz, 2015).

PRISMA membantu penulis dalam mengidentifikasikan hasil kajian yang relevan dengan objektif kajian melalui tiga proses yang berikut: proses pengenalan, penyaringan, dan kelayakan (Gillath & Karantzas, 2019). Ketiga-tiga bahagian ini merangkumi proses pencarian menyeluruh berdasarkan kata kunci, penggunaan pelbagai pangkalan data dan penggunaan teknik pencarian yang berbeza untuk mencari artikel atau rujukan yang sesuai. Selain itu, bahagian ini juga akan menumpukan kepada kriteria yang digunakan penulis untuk memilih artikel atau rujukan yang sesuai untuk dirujuk dalam SLR.

### ***Strategi Pencarian Bersistematik***

Terdapat tiga proses utama dalam proses strategi pencarian sistematik iaitu mengenal pasti (identification), saringan (screening) dan kelayakan (eligibility).

### ***Mengenal pasti (Identification)***

Pada fasa pertama, proses pencarian artikel dari kajian terdahulu dilakukan melalui pangkalan data Scopus dan ERIC. Akses kepada pangkalan data Scopus dapat dilakukan melalui kemudahan perkhidmatan capaian luar kampus yang disediakan oleh Perpustakaan Tuanku Bainun, Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI) melalui laman sesawang [https://pustaka.upsi.edu.my/Home/Index\\_v2](https://pustaka.upsi.edu.my/Home/Index_v2). Pangkalan data ini dipilih kerana menyediakan artikel-artikel dengan reputasi berimpak tinggi yang telah dipetik oleh Scopus. Sementara itu, pangkalan data ERIC dipilih kerana ia berfokus dalam bidang pendidikan. Selain itu, pencarian juga melibatkan penggunaan pangkalan data sokongan seperti Google Scholar untuk melengkapkan pencarian dan mendapatkan maklumat yang berkaitan dengan artikel yang dipilih.

Penetapan kata kunci yang tepat dalam fasa ini memainkan peranan penting dalam mencari artikel-artikel yang memenuhi objektif kajian. Pencarian artikel untuk kajian ini melibatkan penggunaan kata kunci umum seperti "Komuniti Pembelajaran Profesional" dan "Guru" bersama dengan field codes dan operator yang relevan. Penggunaan kata kunci khusus yang sesuai dengan keperluan pangkalan data tersebut dicatat dalam Jadual 1. Fasa pengenalan artikel melalui pangkalan data Scopus dan ERIC ini telah menghasilkan jumlah keseluruhan 294 artikel.

### **Jadual 1**

Kata kunci carian yang digunakan mengikut pangkalan data

Kata kunci carian mengikut pangkalan data	
Scopus	TITLE-ABS-KEY (("Professional learning community" OR "teacher professional development") AND ("syllabus" OR "programme" OR "activity" OR "activities" OR "content" OR "programing" OR "program" OR "programs" OR "programmed" OR "format") AND ("challenge" OR "challenging" OR "challenges" OR "obstacles") AND ("impact" OR "impacts" OR "effect" OR "effective" OR "effectiveness"))
ERIC	Professional Learning Community AND (impact or effect or influence or outcome or result or consequence)

### ***Saringan (Screening)***

Tujuan saringan peringkat pertama adalah untuk membuang artikel yang bertindih daripada pangkalan data. Kriteria pemilihan ini berdasarkan soalan kajian seperti yang dicadangkan oleh (Kitchenham, Barbara Ann and Charters, 2007). Dalam kes ini, sejumlah 20 artikel telah dikecualikan semasa peringkat pertama, manakala 274 artikel telah disaring berdasarkan beberapa kriteria kemasukan dan pengecualian yang ditentukan oleh penyelidik pada peringkat kedua. Kriteria pertama yang ditetapkan oleh penyelidik adalah memutuskan untuk memberi tumpuan hanya pada jurnal (artikel penyelidikan) kerana ia bertindak sebagai sumber utama yang menawarkan data empirikal. Oleh itu, segala penerbitan

dalam bentuk kajian sistematik, kajian semula, meta-analisis, meta-sintesis, siri buku, buku, bab dalam buku dan prosiding persidangan telah dikecualikan dalam penyelidikan semasa. Oleh kerana mustahil bagi penyelidik untuk menyemak semua artikel yang diterbitkan, Okoli (2015) mencadangkan bahawa penyelidik sepatutnya menentukan jangka masa untuk artikel disemak. Oleh itu, jangka masa antara 2018 dan 2022 dipilih sebagai salah satu kriteria kemasukan. Selain itu, hanya artikel-artikel yang diterbitkan dalam bahasa Inggeris yang dimasukkan dalam penyemakan ini untuk mengelakkan kekeliruan dalam pemahaman. Secara keseluruhannya, sejumlah 192 artikel telah dikecualikan berdasarkan kriteria ini (Rujuk Jadual 2).

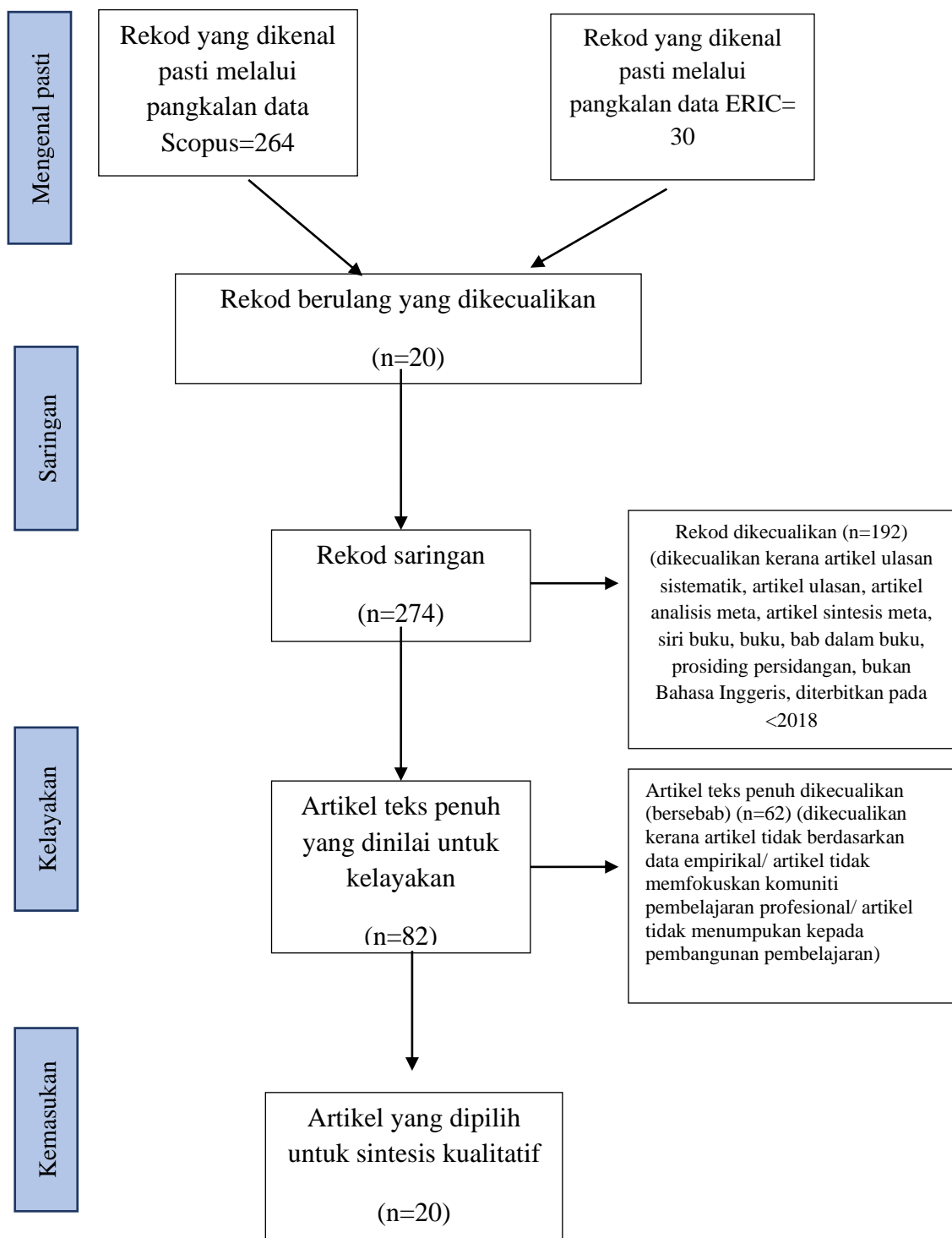
### Jadual 2

Kriteria kemasukan dan pengecualian artikel yang ditetapkan

Kriteria	Kemasukan	Pengecualian
Jenis Penerbitan	Artikel jurnal	Prosiding persidangan, subtajuk buku, buku tesis dan keratan akhbar
Bahasa	English	Selainnya
Tahun	Between 2018 and 2022	<2018

### *Kelayakan (Eligibility)*

Kelayakan adalah proses ketiga di mana pengarang secara manual mengawasi artikel-artikel yang diperoleh untuk memastikan semua artikel yang tinggal selepas proses penapisan selaras dengan kriteria-kriteria yang ditetapkan. Sebanyak 82 artikel telah disenaraikan pada peringkat ini. Pada peringkat ini, segala maklumat penting seperti tajuk, abstrak dan kandungan utama dalam artikel telah diteliti untuk memastikan artikel-artikel tersebut memenuhi kriteria kemasukan dan sesuai untuk digunakan dalam kajian ini bagi mencapai objektif kajian. Sejumlah 62 artikel telah dikecualikan kerana tidak menepati kriteria yang telah ditetapkan. Menggunakan analisis kandungan secara kualitatif, tema-tema telah dikenal pasti dalam 20 artikel yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi komuniti pembelajaran profesional serta cabaran dalam melaksanakannya. Jumlah akhir artikel untuk peringkat penilaian kualiti adalah 20 (lihat Rajah 1).



Rajah 1. Carta alir Proses Tinjauan Literatur Bersistematik PRISMA



### *Pengekstrakan Data dan Analisis*

Kajian ini dilakukan melalui kaedah ulasan integrative (campuran). Teknik ini membolehkan pelbagai reka bentuk penyelidikan dimasukkan dalam ulasan ini. Menurut Whitemore & Knafl (2005), cara terbaik untuk mensintesis atau menganalisis data integratif adalah dengan menggunakan teknik kualitatif atau campuran yang membolehkan penyelidik menjalankan perbandingan secara berulang-ulang di antara sumber data utama. Kajian ini menggunakan kaedah penyelidikan kualitatif. Penyelidik telah membaca 20 artikel tersebut dengan teliti terutamanya dalam bahagian abstrak, dapatan dan perbincangan. Pengekstrakan data dijalankan berdasarkan soalan kajian yang dikaji dan diletakkan dalam satu jadual. Selepas itu, penyelidik menjalankan analisis tematik yang mengenal pasti tema-tema dan hubungan yang wujud dalam data yang diabstrakkan (Braun & Clarke, 2006). Analisis tematik dianggap sebagai yang paling sesuai dalam mensintesis reka bentuk penyelidikan integrative (Flemming et al., 2019b). Ia juga dikenali sebagai kaedah deskriptif yang mengurangkan data dalam mod fleksibel yang digabungkan dengan teknik analisis data lain (Vaismoradi et al., 2013).

Langkah pertama dalam analisis tematik adalah untuk menghasilkan tema-tema. Dalam proses ini, penyelidik cuba mengenal pasti corak yang muncul di antara data-data yang telah diekstrak dari semua artikel yang dikaji. Mana-mana data yang diekstrak yang serupa atau berkaitan telah dikumpulkan dalam satu kumpulan dan akhirnya, tiga tema utama telah dicipta. Proses seterusnya melibatkan mengkaji ketepatan tema-tema ini. Semasa proses ini, penyelidik mengkaji semula semua tema yang dihasilkan untuk memastikan kegunaannya tepat terhadap data. Semasa membina tema-tema ini, penyelidik juga membincangkan sebarang ketidakseragaman, pemikiran atau sebarang idea yang boleh dikaitkan dengan penaksiran data sehingga mencapai persetujuan mengenai penyesuaian tema-tema yang telah dibangunkan. Tema-tema yang telah dibangunkan pula telah dibentangkan kepada dua orang pakar yang terdiri daripada pakar dalam kaedah kualitatif dan kajian pembangunan Komuniti Pembelajaran Profesional. Para pakar diminta menilai tema-tema yang telah dibina secara subjektif. Kedua-dua mereka bersetuju bahawa tema-tema tersebut sesuai dan relevan dengan hasil ulasan.

### **DAPATAN KAJIAN**

Berdasarkan 20 artikel yang telah disenaraikan, sebanyak tiga tema yang berkaitan dengan amalan komuniti pembelajaran profesional telah dibina. Tiga tema tersebut adalah Gaya Kepimpinan, Budaya dalam Organisasi dan Kesejahteraan Emosi dalam Organisasi (Jadual 3).

#### *Gaya Kepimpinan*

Matlamat utama komuniti pembelajaran profesional adalah untuk pembelajaran pelajar. Dalam mengukuhkan dan menjayakan proses pembelajaran profesional, hasil kajian daripada pakar dan para sarjana banyak menggariskan bahawa kepimpinan memainkan peranan penting untuk membina dan menyokong komuniti pembelajaran yang cemerlang. Kepimpinan yang baik memberikan impak positif terhadap pencapaian dan kemajuan yang cemerlang dalam pembelajaran pelajar (R. Hassan et al., 2019). Mengikut Liu & Yin (2020), gaya kepimpinan yang mengutamakan ketua sebagai pengikut atau fokus pada pemimpin merupakan satu bentuk pendekatan yang amat membantu dalam meningkatkan Komuniti Pembelajaran Profesional.

Menurut Lee & Ip (2023) pula, kepimpinan sekolah memainkan peranan penting dalam meningkatkan dan memperkukuh Komuniti Pembelajaran Profesional dengan menentukan enam ciri utama: Pemimpin meletakkan diri mereka di tengah-tengah guru dan kakitangan; sokongan daripada guru-guru dalam bilik darjah membantu komuniti pembelajaran profesional kerana masalah seorang guru dapat memunculkan perbincangan dan penyelesaian dalam kumpulan guru-guru serta membangunkan kerjasama pengajaran dan tugas-tugas untuk pertolongan bersama; pemimpin yang baik menyedari pentingnya mencipta budaya penyelidikan dan penyerapan pengetahuan baru, idea-idea baru, dan refleksi amalan pengajaran;

pemimpin membina bentuk tindakan dan menjadikan budaya tersebut lebih mudah dikenal pasti; pemimpin mempunyai keupayaan untuk menangani konflik, termasuk pertanyaan dan perbincangan di sekolah; pemimpin sepatutnya membina sekolah sebagai komuniti pembelajaran profesional yang lebih luas yang menunjukkan kebimbangan terhadap semua guru dalam kumpulan tersebut.

Kepimpinan yang baik merupakan pemangkin penting dalam membangunkan Komuniti Pembelajaran Profesional untuk mencapai matlamat melalui perkongsian pengetahuan dan membangunkan kualiti dalam setiap aspek komuniti pembelajaran profesional (Lee & Noelle Kwok Kwan Ip, 2021). Menurut Ghani et al., (2020), kepimpinan yang baik mempunyai keupayaan untuk meningkatkan Komuniti Pembelajaran Profesional di sekolah. Struktur komuniti pembelajaran akan menjadi berkesan sekiranya pemimpin dan guru-guru berkongsi nilai-nilai yang sama, untuk membimbing semua pelajar bagi mencapai kejayaan dalam kurikulum dengan berfokus kepada kepelbagaian pelajar; pemimpin sekolah perlu menyediakan lebih banyak peluang untuk menghadiri aktiviti pengajaran dengan guru-guru mereka; pemimpin memainkan pelbagai peranan dalam membuat keputusan, mengkoordinasi dan membimbing pengajaran keseluruhan dalam bilik darjah; pemimpin perlu mencipta dan mengekalkan sistem sekolah yang memberi perkhidmatan kepada pembelajaran guru-guru dan pelajar-pelajar serta membina hubungan yang sihat antara guru dan guru, pelajar dan guru dan pelajar dengan pelajar (Voelkel, 2022). Hal ini bermaksud, kepimpinan sekolah yang positif dapat membangunkan Komuniti Pembelajaran Profesional.

### ***Budaya dalam Organisasi***

Budaya kerja dalam sesebuah institusi merangkumi norma, nilai dan kepercayaan, yang membentuk "persona" sekolah (Tahir & Musah, 2020). Budaya sekolah memberi impak terhadap pemikiran, persepsi, perasaan, tingkah laku warga sekolah dan cara-cara untuk menyelesaikan masalah yang dapat membawa kejayaan sekolah kerana budaya yang baik memerlukan semua pemimpin, guru dan kakitangan untuk membentuk, mengenal pasti dan mengikutinya untuk melaksanakan peningkatan. Dalam mewujudkan budaya yang baik, ciri-ciri tersebut dapat diperkuatkan untuk memperkasa warga sekolah belajar bersama untuk meningkatkan komitmen dan motivasi. Menurut Parlar, Polatcan, & Ramazan Cansoy (2020), budaya sekolah yang baik mempunyai kesan positif terus terhadap peningkatan sekolah dengan konsepsi dan sikap ahli-ahlinya (Çopur & Demirel, Muammer, 2022).

Menurut S. A. Hassan & Ismail (2020) pula, pemimpin sekolah harus mempunyai keupayaan, tanggungjawab dan kemahiran untuk mencipta, mengurus, dan mengekalkan budaya sekolah serta menjadikan semua ahli sekolah bekerja secara bersama. Mereka perlu mengetahui sejarah sekolah mereka dan membuat perbandingan dengan pelan pembangunan sekolah sebelumnya untuk melihat kekuatan dan kelemahan sekolah bagi mendapatkan cara yang sebenar untuk membantu organisasi sekolah meningkatkan prestasi. Selain itu, pemimpin sekolah harus mengamalkan kaedah-kaedah yang berkesan untuk membentuk budaya sekolah yang baik.

Budaya yang baik harus menekankan pembelajaran dan membantu warga sekolah membina keyakinan untuk mengubah persekitaran seterusnya memberi peluang kepada ahli-ahli untuk belajar dan berkomunikasi, membangkitkan semangat kerjasama dalam pasukan dan mencipta cara-cara yang berkesan untuk menyelesaikan masalah. Dalam Komuniti Pembelajaran Profesional, pembelajaran merupakan isu yang paling penting. Pembelajaran tidak hanya merujuk kepada pembelajaran pelajar, tetapi juga pemimpin, guru, dan kakitangan dalam seluruh organisasi, dengan kata lain, pembelajaran tersebut berlaku dalam seluruh komuniti. Apabila Komuniti Pembelajaran Profesional menjadi budaya di sekolah tentunya pembangunan profesional dapat dipertingkatkan di kalangan guru-guru.

Guru-guru yang mempunyai konsepsi budaya yang baik perlu memberi tumpuan kepada kerjasama, fokus kepada pembelajaran pelajar, kuasa guru dan pembelajaran berterusan guru yang tergabung dalam komuniti pembelajaran profesional. Yu & Cheng-Min Chao (2022) berpendapat bahawa guru-guru yang



mempunyai budaya yang baik mencari matlamat bersama yang jelas untuk bekerjasama dan melaksanakan tanggungjawab universal terhadap pembelajaran pelajar. Knight et al., (2022) pula menyatakan bahawa budaya sekolah yang baik dapat memberi inspirasi untuk pembelajaran guru melalui proses pembelajaran pelajar dan kerjasama dalam bekerja dengan guru dan pengurus lain seterusnya memberi pengaruh positif terhadap pencapaian pelajar. Secara kesimpulannya, budaya sekolah yang positif mempromosikan Komuniti Pembelajaran Profesional dapat memberikan impak kepada kejayaan dalam sesebuah organisasi.

### ***Kesejahteraan Emosi Organisasi Sekolah***

Motivasi merupakan suatu keadaan dalaman yang mendorong individu untuk bertindak, mempunyai matlamat dan mengekalkan kecenderungan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dalam persepsi pembelajaran dan motivasi, individu mempunyai keyakinan bahawa diri dan aktiviti pembelajaran harus seiring. Individu juga mempunyai kesedaran yang jelas terhadap kepentingan motivasi dalam persekitaran kerja. Terdapat dua teori motivasi utama yang digunakan untuk pembelajaran secara berterusan. Teori tersebut adalah teori nilai harapan yang menekankan diri dan tindakan pembelajaran kepada individu. Selain itu, teori kedua adalah teori matlamat yang memberi tumpuan kepada keyakinan motivasi dalam konteks sosial.

Berdasarkan beberapa kajian yang telah dijalankan mendapati bahawa motivasi guru bergantung kepada kaedah penggabungan pengajaran baru ke dalam strategi mereka untuk membantu murid belajar. Dalam satu kajian yang telah dilakukan di Indonesia, didapati bahawa guru menghadapi kesulitan dalam melaksanakan teknik pembelajaran baru disebabkan oleh pentadbiran sekolah yang tidak menyokong, kekurangan sumber dan kurikulum yang dilaksanakan (Aslamiah et al., 2020). Avidov-Ungar (2019) pula merujuk kepada hierarki perkembangan guru oleh Beeby (1966) dan mengesyorkan bahawa guru akan kehilangan motivasi dan tidak berminat untuk mengaplikasikan teknik baru di dalam bilik darjah kecuali persekitaran mereka menyokong gaya pengajaran yang lebih maju. Selain itu, tahap perkembangan profesional guru yang berbeza mungkin memerlukan tahap sokongan yang berbeza. Hal ini membuktikan bahawa keyakinan sendiri dan pencapaian peribadi guru hanya dapat dicapai melalui latihan yang sesuai dan penyelesaian had sekolah.

Selain itu, Komuniti Pembelajaran Profesional yang berkesan memerlukan komitmen dan sokongan berterusan (Liu & Yin, 2020). Individu dalam sekolah percaya bahawa budaya sekolah boleh berubah melalui sokongan daripada pentadbir (Carpenter & Munshower, 2020). Walaupun guru-guru mempunyai kuasa dalam pengajaran dan pembelajaran, sokongan masih diperlukan untuk merangsang mereka dalam membuat pelan tindakan, melaksanakan, menilai dan menyesuaikan pelan-pelan tersebut dengan cara yang dapat membawa kepada hasil pendidikan yang lebih baik bagi pelajar selain daripada mengembangkan amalan pengajaran mereka. Guru-guru juga percaya bahawa jika mereka mempunyai peluang untuk terlibat dalam amalan perkongsian, mereka dapat menjadi guru yang lebih baik (To et al., 2021). Selain itu, pembelajaran profesional dikatakan berkesan apabila program yang dijalankan memberi peluang kepada guru-guru untuk menguji pengajaran mereka di dalam kelas seterusnya dapat meningkatkan kualiti pengajaran mereka.

### **Jadual 3**

#### *Tema Kajian dan Pengarang*

<b>Bil</b>	<b>Pengarang</b>	<b>Tajuk</b>	<b>Tema</b>
1	Hassan, R., Ahmad, J., & Boon, Y. (2019)	Instructional leadership practice and professional learning community in the southern zone of Malaysia.	Kepimpinan

---

2	Voelkel, Robert H., Jr.	Causal Relationship among Transformational Leadership, Professional Learning Communities, and Teacher Collective Efficacy	Kepimpinan
3	Lee, D. H. L., & Ip, N. K. K.	The influence of professional learning communities on informal teacher leadership in a Chinese hierarchical school context.	Kepimpinan
4	Ghani, M. F. A., Velarde, J. M., & Crow, G. M	School improvement in the United States: Practices of professional learning communities from school leaders' perspectives.	Kepimpinan
5	Liu, Shengnan; Yin, Hongbiao	How Ethical Leadership Influences Professional Learning Communities via Teacher Obligation and Participation in Decision Making: A Moderated-Mediation Analysis	Kepimpinan
6	Avidov-Ungar, O.	Professional learning communities of teachers: Israeli principals' perceptions	Kepimpinan
7	Aslamiah, Suriansyah, A., Amelia, R., & Ngadimun.	Building professional learning communities (PLC) to increase the quality of education in elementary schools.	Budaya dalam Organisasi
8	Tahir, L. M., & Musah, M. B.	Implementing professional learning community in rural Malaysian primary schools: Exploring teacher feedback.	Budaya dalam Organisasi
9	Chua, W. C., Thien, L. M., Lim, S. Y., Tan, C. S., & Guan, T. E	Unveiling the Practices and Challenges of Professional Learning Community in a Malaysian Chinese Secondary School.	Budaya dalam Organisasi
10	Parlar, H., Polatcan, M., & Cansoy, R.	The relationship between social capital and innovativeness climate in schools: The intermediary role of professional learning communities	Budaya dalam Organisasi
11	Alzayed, Z. A., & Alabdulkareem, R. H	Enhancing cognitive presence in teachers' professional learning communities via reflective practice.	Budaya dalam Organisasi
12	Kin, T. M., & Kareem, O. A.	An Analysis on the Implementation of Professional Learning Communities in Malaysian Secondary Schools.	Budaya dalam Organisasi

---

---

13	Knight, Stephanie W. P.; Sykes, Julie M.; Forrest, Linda; Consolini, Carla H.; Jimenez, Johanna	Meaningful Integration in Professional Communities: Examining User Behaviors in Catalyst	Budaya dalam Organisasi
14	Yu, Tai-Kuei; Chao, Cheng-Min	Encouraging Teacher Participation in Professional Learning Communities: Exploring the Facilitating or Restricting Factors That Influence Collaborative Activities	Budaya dalam Organisasi
15	Carpenter, D., & Munshower, P.	Broadening borders to build better schools: Virtual professional learning communities.	Kesejahteraan Emosi dalam Organisasi
16	Brennan, A., & King, F.	Teachers' experiences of transformative professional learning to narrow the values practice gap related to inclusive practice.	Kesejahteraan Emosi dalam Organisasi
17	Liu, S., Lu, J., & Yin, H.	Can professional learning communities promote teacher innovation? A multilevel moderated mediation analysis	Kesejahteraan Emosi dalam Organisasi
18	Çopur, Ahmet; Demirel, Muammer	The Impact of Professional Learning Communities on Social Studies Teachers' Professional Development and Student Academic Achievement	Kesejahteraan Emosi dalam Organisasi
19	Dzul, Haswani; Hussin, Zaharah; Sulaiman, Abdul Muhsien	The Effect of Professional Learning Community Mediators on Trust and Self-Efficacy of Islamic Education Teachers in Malaysia	Kesejahteraan Emosi dalam Organisasi
20	Shand, Robert; Batts, Jacqui	Toward More Inclusive Professional Learning Communities	Kesejahteraan Emosi dalam Organisasi

---

## PERBINCANGAN

Kajian mengenai Komuniti Pembelajaran Profesional sebagai model pembelajaran secara berkolaborasi untuk meningkatkan profesion perguruan semakin berkembang dan semakin diiktiraf di peringkat institusi pada masa kini (Harris et al., 2020). Pelaksanaan KPP dalam organisasi sekolah merupakan suatu perubahan yang lestari dalam bidang pendidikan bagi meningkat amalan pengajaran guru dan pembelajaran murid seterusnya melonjakkan pencapaian akademik pelajar (Tayag, 2020).

Tinjauan Literatur Sistematis ini telah menunjukkan bahawa aspek kepimpinan dalam organisasi merupakan penentu kejayaan dalam bidang pendidikan dan peningkatan dalam pembudayaan KPP di sekolah (Hargreaves et al., 2003). Kajian-kajian yang telah dijalankan juga telah menunjukkan bahawa

kepimpinan dalam sekolah perlu diperluaskan meliputi peranan guru biasa sebagai pemimpin di sekolah. Susan Lovett & Dorothy Andrews, (2011) berpandangan terbuka bahawa konsep kepimpinan secara tradisional yang diamalkan di sekolah pada masa kini tidak sesuai lagi digunakan bagi melihat sekolah berfungsi. Selain itu, Nguyen et al., (2020) pula menekankan bahawa Komuniti Pembelajaran Profesional merupakan suatu kerjasama yang dilakukan oleh guru dan kepimpinan sekolah dalam melakukan perancangan kurikulum secara bersama bagi memberikan kesan yang positif terhadap amalan pengajaran guru dan pencapaian pelajar.

Melalui kajian ini, dapat dibuktikan bahawa amalan kepimpinan di kalangan guru-guru boleh ditingkatkan dengan meletakkan nilai yang lebih tinggi pada kebolehan pengajaran mereka dan peningkatan profesional (Harris & Jones, 2017). Sekiranya guru diberi peluang menjadi pemimpin, mereka boleh memainkan peranan dalam meningkatkan pencapaian pelajar dan peningkatan sekolah (P. Poekert et al., 2016). Walau bagaimanapun, bukan hanya aspek kepimpinan yang menentukan kejayaan dalam pelaksanaan KPP, tetapi budaya sekolah juga memainkan peranan yang sangat penting dalam membudayakan KPP ini melalui kolaborasi guru-guru serta perkongsian strategi dalam melakukan perubahan (Fullan, 2015).

Selain daripada budaya sekolah, terdapat juga keperluan untuk memperkukuhkan dan mendorong modal profesional dengan sokongan daripada tiga faktor iaitu dimensi manusia, sosial, dan emosi dalam membuat keputusan (Fullan, 2015). Faktor manusia ini penting kerana ia menentukan tahap sokongan untuk kesejahteraan emosi individu yang bekerja di dalam institusi sekolah. Sementara itu, faktor sosial memberi kesan kepada pentingnya hubungan profesional dalam Komuniti Pembelajaran Profesional, yang mampu mencipta perasaan saling hormat-menghormati dan saling mempercayai dalam struktur organisasi sekolah. Faktor-faktor ini penting bagi menjadikan hubungan di antara pemimpin dan kakitangan sekolah kukuh seterusnya dapat mengoptimumkan kemajuan Komuniti Pembelajaran Profesional di sekolah.

Melalui kajian-kajian yang telah dianalisis juga menunjukkan betapa pentingnya sokongan untuk kesejahteraan emosi dan sosial dalam komuniti pendidikan (Louis & Murphy, 2017). Kepimpinan yang prihatin membolehkan perasaan positif dibentuk dalam organisasi sekolah dan di kalangan guru melalui perubahan dan cabaran untuk menjadikan peningkatan yang berterusan. Namun begitu, kajian yang menilai aspek ini dalam Komuniti Pembelajaran Profesional adalah kurang (Zheng et al., 2019). Oleh itu, seharusnya tumpuan diberikan terhadap aspek kesejahteraan emosi dalam institusi sekolah. Dengan mengetahui perasaan guru dan pelajar, kita boleh bertindak mengikutnya dan memberikan respons yang sesuai kepada keperluan mereka dan melalui cara ini dapat memastikan rasa kesejahteraan peribadi mereka dihargai (Louis et al., 2016).

## KESIMPULAN

Tujuan utama kajian ini adalah untuk mengkaji secara sistematik peranan komuniti pembelajaran profesional dalam kalangan guru. Kajian ini memberikan beberapa sumbangan penting untuk tujuan praktikal dan pengetahuan. Melalui kajian ini, pihak yang berkepentingan terutamanya pembuat dasar dan penyelidik boleh menghasilkan strategi pelaksanaan KPP di sekolah. Hasil kajian ini juga menawarkan beberapa asas mengenai bagaimana peranan pemimpin atau pentadbir di sekolah dalam memupuk budaya KPP ini terhadap guru-guru dan dapat memberi kesan terhadap kesejahteraan emosi guru-guru.

Kepimpinan adalah elemen yang penting dalam sesebuah organisasi sekolah bagi menjayakan budaya Komuniti Pembelajaran Profesional di kalangan guru-guru. Kajian ini telah memfokuskan kepada kepentingan kepimpinan dalam pembangunan KPP dan menunjukkan bahawa elemen kepimpinan pemimpin sekolah dan budaya pengajaran kolaboratif telah menyumbang ke arah memastikan peningkatan mutu pengajaran dan kualiti pembelajaran pelajar di sekolah. Kepimpinan di sekolah juga

bukan hanya merujuk kepada guru besar atau pengetua sebaliknya guru-guru juga memainkan peranan sebagai pemimpin pertengahan di sekolah yang bertanggungjawab dalam membuat keputusan bersama bagi memastikan peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Melalui budaya sekolah yang bekerjasama dalam membuat perkongsian ilmu dapat memudahkan kepimpinan guru dan membolehkan perancangan kurikulum dan pendekatan pembelajaran di sekolah dapat dilakukan dengan lancar. Tindakan kepimpinan yang menyokong budaya pembelajaran secara kolaboratif dalam komuniti juga penting bagi mewujudkan proses penambahbaikan dalam pembelajaran pelajar dan peningkatan sekolah. Hal ini juga penting bagi menyokong dan menjaga kesejahteraan emosi guru-guru di sekolah serta membantu memahami keperluan mereka dalam membina tindak balas yang berkesan dalam urusan pekerjaan mereka.

Kesimpulannya, hasil kajian literatur bersistematik ini mengesahkan bahawa pembudayaan Komuniti Pembelajaran Profesional penting dalam memastikan peningkatan prestasi sekolah. Melalui budaya kerjasama dan sokongan bersama setiap ahli dalam organisasi sekolah memudahkan pembinaan hubungan dalam organisasi bagi mewujudkan suasana kerja yang harmoni. Kajian ini juga menyimpulkan bahawa pelaksanaan KPP ini memerlukan komitmen dan sokongan daripada luar untuk menjadikan budaya ini berkesan di sekolah. Proses pembelajaran guru secara berterusan akan membolehkan mereka merancang pengajaran secara proaktif untuk memberikan peningkatan terhadap prestasi akademik pelajar dan sekali gus dapat meningkatkan mutu pendidikan dalam negara.

#### RUJUKAN

- Admiraal, W., Schenke, W., De Jong, L., Emmelot, Y., & Sligte, H. (2021). Schools as professional learning communities: what can schools do to support professional development of their teachers? *Professional Development in Education*, 47(4), 684–698. <https://doi.org/10.1080/19415257.2019.1665573>
- Avidov-Ungar, O. (2019). Professional learning communities of teachers: Israeli principals' perceptions. *Journal of Educational Administration*, 57(6), 658–674. <https://doi.org/10.1108/JEA-10-2017-0126>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Qualitative Research in Psychology Using thematic analysis in psychology Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <http://www.tandfonline.com/action/journalInformation?journalCode=uqrp20> <http://www.tandfonline.com/action/journalInformation?journalCode=uqrp20>
- Carpenter, D., & Munshower, P. (2020). Broadening borders to build better schools: Virtual professional learning communities. *International Journal of Educational Management*, 34(2), 296–314. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2018-0296>
- Flemming, K., Booth, A., Garside, R., Tunçalp, Ö., & Noyes, J. (2019a). Qualitative evidence synthesis for complex interventions and guideline development: clarification of the purpose, designs and relevant methods. *BMJ Global Health*, 4(Suppl 1), e000882. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2018-000882>
- Flemming, K., Booth, A., Garside, R., Tunçalp, Ö., & Noyes, J. (2019b). Qualitative evidence synthesis for complex interventions and guideline development: clarification of the purpose, designs and relevant methods. *BMJ Global Health*, 4(Suppl 1), e000882. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2018-000882>
- Fullan. (2015). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press.
- Ghani, M. F. A., Velarde, J. M., & Crow, G. M. (2020). School improvement in the united states: Practices of professional learning communities from school leaders' perspectives. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 8(4), 57–78.
- Gillath, O., & Karantzas, G. (2019). Attachment security priming: a systematic review. *Current Opinion in Psychology*, 25, 86–95. <https://doi.org/10.1016/j.copsy.2018.03.001>



- Hargreaves, A., More, T., Chair, B., College, B., & Fink, D. (2003). *The Seven Principles of Sustainable Leadership Educational Leadership*.
- Harris, A., & Jones, M. (2017). Middle leaders matter: reflections, recognition, and renaissance. *School Leadership and Management*, 37(3), 213–216. <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1323398>
- Harris, A., Jones, M., & Crick, T. (2020). Curriculum leadership: a critical contributor to school and system improvement. *School Leadership and Management*, 40(1), 1–4. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1704470>
- Hassan, R., Ahmad, J., & Boon, Y. (2019). Instructional leadership practice and professional learning community in the southern zone of Malaysia. *Universal Journal of Educational Research*, 7(12 A), 42–50. <https://doi.org/10.13189/ujer.2019.071906>
- Hassan, S. A., & Ismail, A. (2020). Komuniti Pembelajaran Profesional di Malaysia : Amalan dan Pengaruhnya Terhadap Kompetensi Guru Dalam Pendidikan Abad ke-21 di Sekolah Rendah. *Journal of Educational Research & Indigenous Studies*, 2(1).
- Higgins, J. P. T., Altman, D. G., Gøtzsche, P. C., Jüni, P., Moher, D., Oxman, A. D., Savović, J., Schulz, K. F., Weeks, L., & Sterne, J. A. C. (2011). The Cochrane Collaboration's tool for assessing risk of bias in randomised trials. *BMJ (Online)*, 343(7829). <https://doi.org/10.1136/bmj.d5928>
- Hui, L. S., & Singh, G. S. B. (2020). The influence of instructional leadership on learning organisation at high performing primary schools in Malaysia. *Asian Journal of University Education*, 16(2), 69–76. <https://doi.org/10.24191/AJUE.V16I2.10298>
- Johannesson, P., & Johannesson, P. (2020). Development of professional learning communities through action research : understanding professional learning in practice. *Educational Action Research*, 00(00), 1–16. <https://doi.org/10.1080/09650792.2020.1854100>
- Kitchenham, Barbara Ann and Charters, S. (2007). Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering. *Technical Report, Ver. 2.3 EBSE Technical Report. EBSE*, 1(October), 1–54.
- Knight, S. W. P., Sykes, J. M., Forrest, L., Consolini, C. H., & Jimenez, J. (2022). Meaningful Integration in Professional Communities: Examining User Behaviors in Catalyst. *CALICO Journal*, 39(2), 172–195. <https://doi.org/10.1558/cj.20861>
- Lee, D. H. L., & Ip, N. K. K. (2023). The influence of professional learning communities on informal teacher leadership in a Chinese hierarchical school context. *Educational Management Administration and Leadership*, 51(2), 324–344. <https://doi.org/10.1177/1741143220985159>
- Liu, S., & Yin, H. (2020). How ethical leadership influences professional learning communities via teacher obligation and participation in decision making: A moderated-mediation analysis. *Educational Management Administration and Leadership*. <https://doi.org/10.1177/1741143220975766>
- Louis, K. S., & Murphy, J. (2017). Trust, caring and organizational learning: the leader's role. *Journal of Educational Administration*, 55(1), 103–126. <https://doi.org/10.1108/JEA-07-2016-0077>
- Louis, K. S., Murphy, J., & Smylie, M. (2016). Caring Leadership in Schools: Findings From Exploratory Analyses. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 310–348. <https://doi.org/10.1177/0013161X15627678>
- Nguyen, D., Harris, A., & Ng, D. (2020). A review of the empirical research on teacher leadership (2003–2017): Evidence, patterns and implications. *Journal of Educational Administration*, 58(1), 60–80. <https://doi.org/10.1108/JEA-02-2018-0023>
- Okoli, C. (2015). A guide to conducting a standalone systematic literature review. *Communications of the Association for Information Systems*, 37(1), 879–910. <https://doi.org/10.17705/1cais.03743>
- Pandian, V., Awang, M. B., Ishak, R. B., & Ariff, N. (2022). A Systematic Literature Review on Professional Learning Community Models. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 7(11), e001902. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v7i11.1902>
- Petrosino, A., Turpin-Petrosino, C., & Buehler, J. (2003). Scared Straight and Other Juvenile Awareness Programs for Preventing Juvenile Delinquency: A Systematic Review of the Randomized



- Experimental Evidence. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 589(March), 41–62. <https://doi.org/10.1177/0002716203254693>
- Poekert, P., Alexandrou, A., & Shannon, D. (2016). How teachers become leaders: an internationally validated theoretical model of teacher leadership development. *Research in Post-Compulsory Education*, 21(4), 307–329. <https://doi.org/10.1080/13596748.2016.1226559>
- Poekert, P. E., Swaffield, S., Demir, E. K., & A. Wright, S. (2020). Leadership for professional learning towards educational equity: a systematic literature review. *Professional Development in Education*, 46(4), 541–562. <https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1787209>
- Sierra-Correa, P. C., & Cantera Kintz, J. R. (2015). Ecosystem-based adaptation for improving coastal planning for sea-level rise: A systematic review for mangrove coasts. *Marine Policy*, 51, 385–393. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2014.09.013>
- Susan Lovett, & Dorothy Andrews. (2011). *Leadership for learning: What it means for teachers*. In Townsend, T. and MacBeath, J (Eds.) (Vol. 25). Springer International Handbooks of Education
- Tahir, L. M., & Musah, M. B. (2020). Implementing professional learning community in rural Malaysian primary schools: Exploring teacher feedback. *International Journal of Management in Education*, 14(4), 422–451. <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2020.108007>
- Tayag, J. R. (2020). Professional learning communities in schools: Challenges and opportunities. *Universal Journal of Educational Research*, 8(4), 1529–1534. <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.080446>
- Thien, L. M., Liu, S., Yee, L. Q., & Donnie, A. (2021). Investigating a multiple mediated-effects model of instructional leadership and teacher professional learning in the Malaysian School Context: A partial least squares analysis. *Educational Management Administration and Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432211009892>
- To, K. H., Yin, H., Tam, W. W. Y., & Keung, C. P. C. (2021). Principal leadership practices, professional learning communities, and teacher commitment in Hong Kong kindergartens: A multilevel SEM analysis. *Educational Management Administration and Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432211015227>
- Vaismoradi, M., Turunen, H., & Bondas, T. (2013). *Content analysis and thematic analysis : Implications for conducting a qualitative descriptive study*. March. <https://doi.org/10.1111/nhs.12048>
- Vangrieken, K., Meredith, C., Packer, T., & Kyndt, E. (2017). Teacher communities as a context for professional development: A systematic review. In *Teaching and Teacher Education* (Vol. 61, pp. 47–59). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.10.001>
- Voelkel, R. H. (2022). Causal relationship among transformational leadership, professional learning communities, and teacher collective efficacy. *International Journal of Leadership in Education*, 25(3), 345–366. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1690699>
- Zheng, X., Yin, H., & Li, Z. (2019). Exploring the relationships among instructional leadership, professional learning communities and teacher self-efficacy in China. *Educational Management Administration and Leadership*, 47(6), 843–859. <https://doi.org/10.1177/1741143218764176>