

# PEMBENTUKAN KOMUNITI PEMBELAJARAN PROFESIONAL: KAJIAN TERHADAP SEKOLAH MENENGAH DI MALAYSIA (*Creating a Professional Learning Community: A Study of Malaysian Secondary Schools*)

Zuraidah Abdullah

Institut Pengajian Keperguruan Universiti Malaya

## **Abstract**

This study examines the preliminary results of a 3-year research on creating communities of learners. It provide\* findings from principals, secondary leaders and teachers at 50 schools in Malaysia. The professional learning community (PLC) questionnaires, developed by Huffman and Hipp (2003) was used to collect data. The results showed that (i) the school can be classified as "high-readiness" in all five dimensions of a PLC's. It is apparent that there was an emergent integration of the five dimensions (shared leadership, shared values and vision, collective learning and application of learning, shared personal practices and a supportive school culture), which is a clear indicator that i) the schools were further developing as professional learning communities, ii) leaderships in the schools was seen to be participatory, accepting input into decision making as well as promoting and nurturing leadership among teachers, and iii) the principals were clearly dominant as learners encouraging and promoting the schools as learning communities.

*Keywords: School community of learners; professional learning community questionnaire-shared leadership, shared values and vision, collective learning and application of learning, shared personal practices, supportive school.*

## **PENDAHULUAN**

Dunia pendidikan pada hari ini menghadapi revolusi pembelajaran yang menuntut pembentukan sebuah komuniti sekolah yang berani melakukan perubahan bagi memantapkan sistem pendidikan negara. Perubahan yang berlaku ini kesan daripada tuntutan dan cabaran globalisasi, liberalisasi, perkembangan teknologi maklumat dan komunikasi. Ini dinyatakan dengan tegas oleh Fechter dan Horowitz (1991) yang mengatakan bahawa perubahan tetap akan berlaku, walaupun tidak disenangi. Justeru, komuniti sekolah sentiasa berusaha secara berterusan untuk melakukan pelbagai pendekatan baru dari segi *governance* yang berasaskan birokratik iaitu '*top-down*' kepada perkongsian bersama ke arah inovasi pendidikan secara menyeluruh (Huffman & Hipp, 2003). Bagi memastikan perkara ini berlaku kesediaan semua guru untuk menghadapi perubahan amat diperlukan melalui amalan pembelajaran sepanjang hayat.

Oleh itu, kerajaan Malaysia telah menjadikan salah satu teras misi nasional yang menekankan peningkatan keupayaan pengetahuan dan inovasi negara serta memupuk 'minda kelas pertama' melalui Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010 yang menggarisi lima strategi penting iaitu i) menambahbaik sekolah secara berterusan, ii) menjalankan kajian (tindakan) secara berterusan, iii) mengurus sekolah dengan cekap dan produktif, iv) membangun kapasiti manusia dalam kalangan komuniti sekolah, dan v) membangunkan sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Pelan Induk ini merupakan perancangan jangka masa panjang bagi Kementerian Pelajaran Malaysia memperkemarkan pelaksanaan program-program pendidikan dan juga menjadi garis panduan

kepada sekolah-sekolah melaksanakan program-program pendidikan yang telah dirancang oleh warga sekolah. Kelima-lima strategi yang telah dikenal pasti oleh Kementerian Pelajaran Malaysia ini mampu membentuk sebuah sekolah yang mempunyai komuniti pembelajaran profesional.

Menurut Hord (1997), Komuniti Pembelajaran Profesional merujuk kepada komuniti sekolah bersama-sama berusaha secara profesional melakukan penambahbaikan pembelajaran murid melalui lima dimensi iaitu i) perkongsian dan sokongan kepimpinan, ii) perkongsian nilai-nilai, misi dan visi, iii) kolektif pembelajaran dan aplikasi, iv) keadaan-keadaan yang menyokong dan v) perkongsian amalan individu. Kelima-lima dimensi ini menuntut setiap ahli organisasi sekolah yang beroperasi sebagai komuniti pembelajaran profesional melibatkan diri mereka dalam pembelajaran yang berterusan dan mengamalkannya secara tekal serta dapat memberikan komitmen terhadap penambahbaikan sekolah (Eaker dan Dufour: 1998). Dengan kata lain, cara yang terbaik untuk mengembangkan budaya belajar yang bertahap tinggi adalah melalui konsep Komuniti Pembelajaran Profesional yang memiliki organisasi "pelajar" dan kemudian menunjuk cara kepada mereka

bagaimana mereka boleh berfungsi, yang mengakibatkan organisasi secara keseluruhannya boleh "belajar" (Kline & Saunders, 1998).

Dalam hal ini, kejayaan sesebuah sekolah ke arah komuniti pembelajaran profesional adalah bergantung kepada pembentukan persekitaran yang menggalakkan budaya kerjasama dan koperatif, memberi semangat dan sokongan moral serta meningkatkan pembangunan potensi individu. Sebagaimana yang dinyatakan oleh DuFour dan Eaker (1998; xli), guru-guru yang bekerja secara individu akan pasti menghadapi kesukaran bagi mencapai matlamat sekolah. Oleh itu, perkara utama ke arah pembangunan kapasiti individu dan staf sekolah untuk penambahbaikan pendidikan bergantung kepada kejayaan pembangunan sekolah ke arah membentuk organisasi sekolah sebagai komuniti pembelajaran profesional secara menyeluruh.

### **Tujuan Kajian**

Kajian Ini merupakan kajian awal yang mengkaji usaha-usaha pengetua dan guru-guru membentuk model komuniti pembelajaran profesional sekolah menengah di Malaysia. Melalui model komuniti pembelajaran profesional ini pengkaji akan memperlihatkan bagaimana sekolah-sekolah menengah di Malaysia melaksanakan program dan strategi-strategi penambahbaikan sekolah ke arah sekolah yang lebih berkesan bagi meningkatkan pencapaian pembelajaran murid-muridnya. Selain itu, kajian ini juga dapat membuktikan bahawa pegangan atau prinsip ahli-ahli komuniti pembelajaran profesional yang bekerja secara kolaboratif telah dapat menghasilkan kualiti pengajaran dan pembelajaran guru-guru (Mitchell & Sackney, 2000; McLaughlin & Talbert, 2001) yang berkualiti dan dapat menggambarkan pembelajaran yang berlaku pada setiap individu guru itu telah memberi implikasi kepada pelbagai program penambahbaikan sekolah berlaku di sekolah menengah yang dikaji. Dapatan kajian ini akan membantu pemimpin-pemimpin sekolah untuk membentuk dan mengekalkan komuniti pembelajaran profesional dengan memblna perkembangan individu guru melalui pembelajaran dan kapasiti kolektif dalam kalangan guru-guru yang memberi implikasi terhadap pembelajaran murid-murid di sekolah.

### **KERANGKA KONSEPTUAL KAJIAN**

Kerangka kajian ini terdiri daripada kerangka konsep yang dikenali sebagai Komuniti Pembelajaran Profesional. Model ini merupakan kerangka konsep yang berfokus kepada penambahbaikan sekolah dan pembelajaran murid oleh Hord (1997) dan Hipp & Huffman (2003) melalui amalan pembelajaran sepanjang hayat guru di sekolah-sekolah menengah. Amalan pembelajaran sepanjang hayat berlaku dalam kalangan guru ini adalah tertumpu kepada corak pembelajaran dewasa. Proses pembelajaran ini memperlihatkan perkembangan guru mengikut fasa demi fasa. Oleh itu, kajian ini telah menggabungkan teori perubahan iaitu fasa perkembangan Fullan (1985) sehingga menghasilkan profil komuniti pembelajaran profesional sekolah menengah yang diukur berdasarkan tiga fasa perubahan iaitu permulaan, pelaksanaan dan pembudayaan. Profil ini merupakan kerangka kerja guru-guru sekolah menengah di Malaysia yang melakukan anjakan daripada budaya guru yang bekerja secara menyendiri kepada budaya kerja kolaboratif (Eaker, DuFour & DuFour, 2002).

Pembentukan model ini adalah hasil cetusan idea Senge (1990) terhadap pembentukan organisasi pembelajaran yang telah memberi kesan positif terhadap dunia korporat dan komuniti pendidikan. Menurut beliau organisasi pembelajaran yang terbentuk di sekolah telah dapat memudahkan pembelajaran setiap ahlinya dan mengubah diri individu itu secara berterusan. Oleh itu, ahli-ahli organisasinya mempunyai kapasiti yang tinggi untuk belajar. Mereka dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang berlaku sama ada di dalam atau di luar organisasi untuk terus belajar di samping bekerja. Proses pembelajaran juga berlaku secara langsung ketika ahli organisasinya melakukan penganalisan, pemantauan, pengurusan terhadap penambahbaikan dan inovasi dalam organisasinya. Selain itu, menurut Argyris (1977) organisasi pembelajaran adalah merupakan satu proses mengesan dan memperbaiki serta memperbetulkan kesilapan. Apa yang dimaksudkan dengan kesilapan ialah pengetahuan yang boleh memberi halangan kepada proses pembelajaran. Proses pembelajaran ini telah meningkatkan prestasi organisasi sehingga memberi kesan kepada keupayaan organisasi untuk belajar dan menyesuaikan diri dalam persekitaran yang berubah-ubah.

Konsep organisasi pembelajaran yang diajukan oleh Senge (1990) ini telah diubahsuai dengan konsep pembelajaran yang berteraskan komuniti yang mempunyai minat yang sama semasa bekerja dengan berkongsi kemahiran, kepakaran dan pengetahuan bagi mencapai tujuan yang sama (Cavanagh, 2001). Justeru, model komuniti pembelajaran profesional ini terdiri daripada lima dimensi utama. Setiap dimensi akan dikaji dan dianalisis merujuk kepada ciri-ciri yang akan merujuk setiap fasa pembangunan sekolah iaitu permulaan, pelaksanaan dan pengamalan (Fullan, 1985,1990). Berikut merupakan lima dimensi yang dikenal pasti oleh Hord (1997) dan Hipp & Huffman (2003) yang mempunyai ciri-ciri utama bagi setiap dimensi yang terdapat dalam model komuniti pembelajaran profesional di sekolah menengah;

1. **Perkongsian kepemimpinan dan kepemimpinan menyokong;** dimensi ini mempunyai lima ciri utama yang menunjukkan guru-guru dibimbing menjadi pemimpin, pemimpin sentiasa memberi sokongan, berkongsi kuasa dan autoriti dengan guru yang lain, pemimpin sekolah mengamalkan keluasan pembuatan keputusan dan semua ahli komuniti sekolah bertanggungjawab terhadap keputusan yang ditetapkan.
2. **Perkongsian nilai-nilai, matlamat, misi dan visi;** dimensi ini mempunyai empat ciri utama iaitu pengharapan yang tinggi, berfokus kepada pembelajaran murid, menyokong nilai-nilai dan norma-norma dan kesepunyaan visi menjadi garis panduan bagi pengajaran dan pembelajaran.
3. **Pembelajaran kolektif dan aplikasi;** dimensi ini menyenaraikan empat ciri utama iaitu adanya perkongsian maklumat, guru-guru bekerja secara kolektif untuk merancang, menyelesaikan masalah dan menambah baik peluang pembelajaran murid, guru bersama-sama meneroka ilmu, kemahiran dan strategi baru dan mengaplikasikan amalan pengajaran baru di dalam kerja guru seharian.
4. **Amalan perkongsian personal;** dimensi ini lebih memberi perhatian terhadap proses yang menggalakkan guru-guru berinteraksi, menyediakan maklum balas dan berkongsi keputusan pengalaman-pengalaman pembelajaran murid.
5. **Keadaan-keadaan yang menyokong;** dimensi ini mempunyai lima ciri yang terbahagi kepada dua faktor iaitu dari segi perhubungan manusia dan struktur. Faktor perhubungan manusia ini mempunyai lima ciri iaitu perhubungan yang menunjukkan sayang (penyayang), percaya mempercayai dan hormat menghormati, pengiktirafan dan raikan kejayaan, berani menerima risiko dan melakukan perubahan secara usaha sama yang telah menjadi amalan (tertanam dalam komuniti sekolah). Faktor struktur pula termasuk tiga ciri utama iaitu sumber-sumber, kemudahan-kemudahan dan sistem komunikasi yang mana akan muncul ketika hendak melihat perbezaan tahap perubahan mengikut tiga fasa pembangunan komuniti pembelajaran profesional.

Model komuniti pembelajaran profesional ini akan melihat keunikan setiap proses yang dilakukan oleh sekolah-sekolah yang dikaji ke arah penambahbaikan sekolah. Setiap sekolah akan menunjukkan pelbagai cara dan kaedah untuk menambah baik sekolah mereka masing-masing. Menurut Stoll & Fink (1996, 43), tidak ada satu bentuk *blueprint* yang standard yang boleh ditindak ikut oleh semua sekolah. Oleh itu, kajian ini akan melihat proses perubahan yang berlaku di sekolah adalah bermatlamatkan meningkatkan perkembangan murid dari segi pencapaian dan pembangunan pembelajaran mereka melalui proses perubahan yang pelbagai mengikut tiga fasa yang telah dikenalpasti oleh Fullan (1990). Berdasarkan model Komuniti Pembelajaran Profesional oleh Hord (1997) dan Hipp & Huffman (2003), kajian ini akan menggabungkan teori perubahan yang mengikut fasa perkembangan Fullan (1991) yang menghasilkan '*an organizer*' atau kerangka kerja yang menjadi model peningkatan pencapaian pembelajaran murid dan penambahbaikan sekolah yang merujuk kepada tiga tahap iaitu permulaan, pelaksanaan dan pembudayaan.

## METODOLOGI

Kajian ini menggunakan pelbagai pendekatan penyelidikan yang menggabungkan kaedah kuantitatif dan kualitatif atau "*QUAN-qual*" (Creswell, 2005). Kaedah ini dianggap sebagai satu perlakuan atau tingkah laku kreatif yang tidak sepatutnya ia dibatasi dengan satu pendekatan kaedah penyelidikan tertentu sahaja (Krathwohl, 1998). Kajian ini telah memberi peluang kepada pengkaji untuk melakukan kreativiti sendiri dalam menggabungkan elemen-elemen yang terdapat dalam pendekatan kaedah penyelidikan dalam mana-mana cara bagi menentukan penyelidikan yang ingin dilaksanakan dapat dihasilkan dengan lebih baik (Gay, Mills & Airasian, 2006, 489). Tujuan pengkaji mengaplikasikan dua kaedah penyelidikan ini adalah untuk membina kekuatan dan sinergi yang wujud di antara kedua-dua kaedah kajian penyelidikan iaitu kuantitatif dan kualitatif yang mampu memberi pemahaman terhadap sesuatu fenomena dengan lebih jelas jika dibandingkan dengan menggunakan hanya satu kaedah penyelidikan sahaja seperti dinyatakan oleh Gay, Mills & Airasian (2006, 489).

Pada peringkat fasa pertama pengkaji menggunakan kaedah penyelidikan survey secara total sebagai prosedur pengumpulan data yang memperlihatkan amalan pengetua-pengetua, barisan kepimpinan guru dan guru-guru dalam meningkatkan pencapaian pembelajaran murid dan penambahbaikan sekolah melalui lima dimensi yang terdapat dalam konsep komuniti pembelajaran profesional. Hasil penyelidikan survey ini telah dapat mengenal pasti tahap bagi setiap dimensi yang merujuk kepada amalan kerja, sikap, kemahiran dan ilmu pengetahuan responden yang dikaji. Selepas pengkaji berjaya mengumpulkan dan menentukan jenis data melalui kaedah kuantitatif, fasa kedua akan dilaksanakan secara kualitatif. Bahagian kedua kajian ditemu bual secara berfokus. Pengkaji menggunakan analisis data dan interpretasi data kualitatif bagi membantu menerangkan dengan lebih terperinci tentang hasil dapatan kaedah kajian kuantitatif sebelum ini. Kajian ini menggunakan Instrumen Komuniti Pembelajaran Profesional yang menggabungkan dua kaedah penyelidikan iaitu kaedah kuantitatif dan kualitatif.

## HASIL DAPATAN

### Responden Kajian

Responden kajian terdiri daripada guru-guru sekolah yang dikelompokkan kepada tiga kumpulan iaitu pengetua, barisan kepimpinan kedua sekolah dan guru biasa. Responden kajian terdiri daripada 676 orang guru daripada 50 buah sekolah menengah di Malaysia, Bilangan sekolah yang terlibat adalah berdasarkan jenis dan zon yang digambarkan melalui jadual 1.

Jadual 1: Bilangan Guru Berdasarkan Zon dan Jenis Sekolah Menengah (N=676)

Zon Jenis sekolah	Tengah	Selatan	Utara	Pantal Timur	Malaysia Timur	Jumlah	
	Bil	Bil	Bil	Bil	Bil	Bil	%
SMK Harian	72	98	43	29	38	280	41.4
SB Penuh	41	29	-	11	-	81	12.0
SM Teknik	73	16	15	-	-	104	15.4
Sekolah Kluster	39	38	24	15	-	116	17.2
SMK Agama	39	12	29	15	-	95	14.1
Jumlah	264	193	111	70	38	676	100
Peratus (%)	49.40	28.55	16.42	10.35	5.62		

Jadual 1 menunjukkan sejumlah 280 (41.4%) responden terdiri daripada guru Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK), Sekolah Berasrama Penuh (SBP) 81 (12.0%) responden, Sekolah Menengah Teknik (SMT) 104 (15.4%), Sekolah Kluster (SMKlus) yang terbahagi kepada 4 jenis sekolah berjumlah 116 (17.2%) dan Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA) 95 (14.1%). Bilangan responden tersebut adalah selaras dengan jumlah sekolah mengikut jenis sekolah yang terdapat di Malaysia.

Jadual 2: Taburan Responden Berdasarkan Jawatan

Jawatan	Jumlah	Peratus
Pengetua	34	5.0
Pemimpin Barisan Kedua Sekolah	396	58.6
Guru Biasa	246	36.4
Jumlah	676	100

Jadual 2 menunjukkan taburan responden berdasarkan jawatan. Mereka ini terdiri daripada tiga kumpulan guru mengikut perjawatan iaitu pengetua 34 orang (5%), barisan kepimpinan barisan kedua sekolah 396 orang (58.6%) dan guru biasa 246 orang (36.4%).

### Komuniti Pembelajaran Profesional Membentuk Budaya Belajar Guru Di Sekolah Menengah

Model komuniti pembelajaran profesional yang pada peringkat awal dibangunkan oleh Hord (1997) yang kemudiannya ditambah baik oleh Huffman dan Hipp (2003) merupakan satu model yang amat sesuai digunakan dalam konteks amalan pembelajaran guru-guru sekolah menengah di Malaysia. Guru-guru sekolah di Malaysia yang terdiri daripada pengetua, barisan kepimpinan kedua sekolah dan guru-guru didapati telah mengamalkan amalan pembelajaran secara kolektif dalam melaksanakan tanggungjawab mereka dengan memastikan murid-murid belajar dan

melakukan program-program penambahbaikan sekolah. Program-program penambahbaikan ini secara langsung menggalakkan guru-guru belajar secara berterusan (formal atau tidak formal) yang membentuk budaya ilmu dalam kalangan komuniti guru. Jadual 3 menunjukkan tahap bagi lima dimensi komuniti pembelajaran profesional sekolah menengah di Malaysia berada pada tahap yang tinggi;

Jadual 3: Skor Min Komuniti Pembelajaran Profesional Sekolah Menengah Di Malaysia

Dimensi Komuniti Pembelajaran Profesional	Skor Min	SP	T	P
Perkongsian kepimpinan dan kepimpinan menyokong	3.90	7.15	3	3
Perkongsian nilai, matlamat, misi dan visi	4.04	6.59	3	1
Pembelajaran kolektif dan pengaplikasian	3.89	5.85	3	4
Amalan perkongsian personal	3.73	6.45	2	5
Keadaan-keadaan yang menyokong-Perhubungan	3.95	5.75	3	2
Keadaan-keadaan yang menyokong - Struktur	3.87	4.99		
<b>Keseluruhan</b>	3.87	<b>6.28</b>	3	

$TV = 676$ ,  $T =$  tahap dan  $P =$  pangkatan

### Dimensi Perkongsian Nilai, Matlamat, Misi dan Visi

Kajian ini mendapati dimensi perkongsian nilai, matlamat, misi dan visi amalan yang paling utama dalam membangunkan komuniti pembelajaran profesional di semua jenis sekolah menengah yang dikaji berada pada tahap tinggi (min=4.044). Kelima-lima jenis sekolah menengah menunjukkan amalan dimensi ini amat penting dalam menentukan komuniti pembelajaran profesional terbentuk di sesebuah sekolah menengah di Malaysia. Ini adalah kerana dimensi ini dapat menentukan i) arah tuju semua ahli komuniti guru di sesebuah sekolah menengah dan ii) perkembangan dan pembangunan pembelajaran guru-guru berlaku secara berterusan dalam meneruskan program-program penambahbaikan sekolah.

Selain itu, kajian ini juga mendapati pembinaan perkongsian visi dan misi sekolah merupakan satu lagi disiplin yang dapat mengekalkan sesebuah komuniti sekolah itu terus belajar. Dengan kata lain, pemimpin-pemimpin yang berkongsi kuasa dan memberi peluang kepada guru-guru membuat keputusan dalam membentuk visi dan misi sekolah. Ini dapat ditunjukkan melalui temu bual berfokus secara berkumpulan bersama guru-guru SMK yang menyatakan;

KP : Proses yang dilakukan oleh sekolah untuk membentuk visi adalah dengan secara terbuka. Pengetua akan menu'agar terlebih dahulu.

GKauns: Ya, proses membentuk visi sekolah adalah dengan cara memberi peluang kepada guru-guru memberi idea dan pandangan mereka terutama tentang apa yang ingin mereka capai. Kemudian dibentangkan dalam mesyuarat dan didedahkan kepada umum bagi melihat kepentingannya visi sekolah. Selain itu, guru-guru dan pihak pentadbir akan mengambil kira kecemerlangan akademik, kokurikulum dan sahsiah murid ketika melihat arah tuju sekolah dalam jangka masa yang ditetapkan. Kemudian pengetua dan jawatankuasanya akan berbincang dan mendapatkan konsensus.

TREENODE (PNM2V/ProBV/KP dan GKaunsSMK/25-26)

Temu bual ini menyangkal pernyataan ramai yang masih mempunyai konsep pemikiran yang salah iaitu pengetua sekolah sahaja yang berhak dan bertanggungjawab membentuk visi dan misi sekolah. Malah, kajian ini juga mendapati ramai guru yang masih mengatakan pengetua dianggap sebagai pemimpin yang mempunyai autonomi yang dibenarkan membina dan membentuk visi sekolah. Pandangan dan kepercayaan ini telah disangkal oleh Senge (2000), yang mengingatkan bahawa pemfownaan visi yang dilakukan oleh pemimpin itu sahaja tidak akan bertahan lama. Ini adalah kerana semua orang mempunyai idea masing-masing dan visi setiap ahli dalam sesebuah komuniti sekolah itu adalah untuk menyempurnakan apa yang mereka ingin capai pada setiap hari.

Justeru, dapatan kajian ini telah menunjukkan sekolah-sekolah yang mengamalkan perkongsian visi dan misi secara total daripada peringkat awal pembentukannya telah memperlihatkan semua guru memainkan peranan mereka dalam memberi sumbangan terhadap pembentukan visi dan misi sekolah. Amalan perkongsian nilai, matlamat, misi dan visi ini juga telah menggalakkan guru berfikir bersama-sama dengan barisan kepimpinan sekolah dalam menyelesaikan masalah yang timbul bagi mencapai matlamat sekolah iaitu menjadi sekolah berkesan dan sekolah cemerlang.

### **Dimensi Struktur-struktur yang Menyokong**

Dimensi menyediakan struktur-struktur yang menyokong (Min = 3.91) merupakan amalan kedua paling kerap diamalkan. Amalan dimensi menyediakan struktur-struktur yang menyokong di sekolah adalah amalan yang membentuk iklim atau suasana menggalakkan komuniti pembelajaran profesional terbentuk di sekolah melalui hubungan manusia dan struktur yang wujud di sekolah iaitu meliputi i) kemudahan pengajaran dan pembelajaran murid, ii) sumber kepakaran dan sumber kewangan yang mampu menambah baik infrastruktur yang ada di sekolah dan iii) sistem komunikasi yang memantapkan sistem pengurusan sekolah-sekolah menengah tersebut dalam menyebarkan dan melaporkan maklumat. Amalan dimensi ini mampu meningkatkan kualiti pendidikan sesebuah sekolah kerana dimensi ini menunjukkan usaha pengetua dan seluruh ahli komuniti guru bekerjasama meningkatkan dan menambah baik infrastruktur yang ada di sekolah mereka dan menyediakan budaya sekolah yang mencakupi kepercayaan, matlamat, pemikiran, pengetahuan dan jangkaan yang luas yang boleh dicapai oleh ahli komuniti sekolah (Deal dan Peterson, 1990) mereka. Sememangnya faktor kemudahan dan prasarana pendidikan di sekolah-sekolah menengah di Malaysia ternyata berbeza mengikut jenis sekolah tersebut.

Oleh itu, kajian mengenal pasti beberapa isu mengenai kualiti infrastruktur sekolah menengah yang menjadi cabaran besar kepada Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) kerana terdapat bangunan sekolah yang daif dan dengan kemudahan yang jauh daripada menepati ketetapan standard piawaian kebangsaan. Terdapat sekolah-sekolah kajian yang kekurangan bilik darjah dan bilik-bilik khas seperti bilik sains, bengkel kemahiran hidup dan makmal komputer. Malah, terdapat juga sekolah yang mempunyai keluasan tanah yang kecil dan tidak membolehkan pertambahan bangunan serta kekurangan kawasan untuk bersukan dan aktiviti kokurikulum (PIPP, 2001). Isu ini bukan sahaja perlu ditangani oleh pihak KPM malah adalah menjadi tanggungjawab pengetua dan barisan kepimpinan memikirkan dengan kreatif dan inovatif bagi menentukan sekolah masing-



masing mempunyai prasarana yang lengkap dan kondusif. Dapatan kajian ini telah menunjukkan seluruh komuniti sekolah yang terdiri daripada pengetua, barisan kepimpinan kedua sekolah, guru-guru, murid-murid dan malah *stakeholders* secara kolaboratif dan kolektif telah bergabung tenaga membantu sekolah untuk lebih berkesan dan berkualiti dari segi kurikulum, kokurikulum dan sahsiah diri.

Selain itu, kajian ini juga mendapati sekolah-sekolah menengah di Malaysia mempunyai buclaya yang berbeza. Setiap jenis sekolah menengah yang dikaji telah menunjukkan keunikan-keistimewaan yang tersendiri dari segi budaya kerja guru-guru. Perbezaan budaya ini bergantung kepada cara guru-gurunya bekerja dan latar belakang komunitinya. Sebagai contoh di SMKA guru-gurunya mempunyai perhubungan yang jelek dan bermotivasi tinggi. Perhubungan mereka tidak ada menunjukkan perbezaan antara tugas guru baru dan lama di sekolah tersebut. Semua guru dilayan serupa. Mereka bekerja dengan penuh bersemangat untuk menambah baik sekolah dan meningkatkan prestasi pembelajaran murid. Selain itu, sekolah ini juga mempunyai guru-guru yang berfikir positif yang membentuk budaya sekolah yang kondusif.

Kajian ini menyokong Cheng (1993) yang menunjukkan profil budaya efektif sekolah yang mempunyai elemen budaya positif yang berkaitan dengan penambahbaikan pengajaran guru dan pembelajaran murid melalui i) set nilai yang menyokong profesionalisme guru-guru, sikap bertanggungjawab terhadap pembelajaran murid dan alam persekolahan yang positif yang menerapkan budaya penyayang, percaya mempercayai dan hormat-menghormati yang menjadi simbol kegembiraan dan keseronokan murid dan guru, ii) menitikberatkan pencapaian dan usaha kolaboratif dalam kalangan guru dan komited kepada pembangunan kapasiti guru dan pembelajaran murid iii) menghargai idea-idea guru dan iv) mempunyai saluran komunikasi informal yang memudahkan penyebaran maklumat mengenai sebarang perubahan yang berlaku di sekolah.

### **Dimensi Perkongsian Kepemimpinan Dan Kepemimpinan Menyokong**

Justeru, bagi menentukan amalan dimensi menyediakan struktur-struktur yang menyokong pembelajaran guru-guru di lima jenis sekolah menengah ini berlaku maka, sudah pasti semua sekolah menengah ini memerlukan kepemimpinan pengetua dan barisan kepimpinan guru yang berkesan. Dapatan kajian menunjukkan amalan dimensi perkongsian kepemimpinan dan kepemimpinan menyokong menjadi amalan ketiga penting bagi sekolah menengah di Malaysia (min=3.90). Ramai responden iaitu guru-guru sekolah mengatakan amalan perkongsian kepemimpinan dan kepemimpinan yang menyokong telah membeiuuk guru-guru di sekolah mereka bergerak dalam satu pasukan yang berkongsi minat (bidang) dan tanggung jawab. Walaupun kajian ini mendapati kedudukan kekerapan berbeza mengikut jenis sekolah, amalan ini masih berada pada tahap tinggi bagi kelima-lima jenis sekolah menengah yang dikaji dan menunjukkan amalan dimensi ini amat penting dalam membentuk komuniti pembelajaran profesional di sekolah.

Kajian ini telah dapat menunjukkan bahawa pada had ini sekolah memerlukan kepemimpinan yang dinamik dan berani dalam membangunkan modal insan yang berkualiti dalam kalangan guru dan murid. Ini adalah kerana pengetua sebagai pemimpin sekolah tidak mungkin dapat merancang <sup>86</sup>

dan melakukan semua perkara secara bersendirian sebaliknya pengetua hams berkongsi tanggungjawab untuk mencapai matlamat yang dikongsi bersama (Lambert, 1998). Ini bermakna konsep kepemimpinan sekolah sepatutnya diperluaskan dan bukannya terhad kepada peranan individu atau pengetua sahaja. Dalam amalan dimensi perkongsian kepemimpinan dan kepemimpinan menyokong ini telah menggalakkan guru-guru menonjolkan potensi mereka sebagai pemimpin pengajaran atau pemimpin pedagogi yang berfokus kepada pengurusan pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Ini adalah kerana guru-guru di sekolah menengah yang dikaji begitu selesa dengan gaya kepemimpinan pengetua yang sentiasa memberikan sokongan apabila diperlukan. Ini dapat ditunjukkan dalam temubual berfokus secara berkumpulan bersama guru-guru SMKlus.

KP1 : Pengetua... Ya. Tuan Haji A contohnya, banyak melakukan perubahan yang besar di dalam menjana modal insan dalam kalangan guru dan pelajar... Beliau ini sentiasa melontarkan idea dan menjalankan aktiviti yang boleh melahirkan para pemimpin seperti Pembimbing Rakan Sebaya, Kemahiran Guru dan Aktiviti Kerohanian. Beliau sendiri bersama-sama kami membimbing dan memberi sokongan kepada guru-guru untuk terus berusaha membantu pencapaian murid di sekolah ini.

TREENODE(KPPS/Sokong/KPSMKlus/17)

Kajian ini mendapati guru-guru di SMKlus, SMKA dan SBP telah menunjukkan gaya kepemimpinan pengetua yang 'terbuka' iaitu dengan memberi peluang kepada guru-guru berfikir bersama-sama barisan pentadbir mencari kaedah dan pendekatan untuk memajukan sekolah mereka. Peluang dan ruang yang diberikan oleh pengetua telah menyuburkan semangat berpasukan yang bermakna dalam kalangan guru di sekolah-sekolah menengah. Semangat berpasukan yang bermakna ini merujuk kepada perlakuan guru-guru yang tidak mengharapkan balasan setelah melaksanakan sesuatu tugas. Oleh itu, guru-guru yang bekerjasama dalam sesuatu aktiviti pembelajaran dan pengajaran di sekolah ini adalah merupakan amalan rutin dan tanggungjawab guru. Keunikan amalan kepemimpinan dalam komuniti pembelajaran profesional adalah melahirkan pemimpin yang i) bersikap terbuka, ii) iii) sedia untuk membimbing dan berkongsi tanggungjawab terhadap tindakan yang dilakukan. Selain itu, sekolah yang mengamalkan komuniti pembelajaran profesional di sekolah yang dikaji memerlukan pengetua dan barisan pemimpin sekolah yang kreatif dan inovatif dalam membina pasukan guru yang berkesan.

Selain itu, pengetua dan barisan pentadbir sekolah bukan hanya berperanan-sebagai pentadbir ataupun pengurus tetapi bertanggungjawab sebagai pemimpin yang profesional (Mortimore, 1995; Muhammad Faizal, 2007) dalam membentuk pasukan guru yang mampu bertindak balas terhadap perubahan yang berlaku dalam persekitaran sekolah. Amalan ini sentiasa dilakukan oleh pengetua-pengetua sekolah menengah yang dikaji. Mereka sentiasa memberi sokongan kepada guru-gurunya yang mempunyai idea dan cadangan untuk menambahbaik pembelajaran murid-muridnya. Kajian mendapati pengetua sendiri telah memainkan peranannya sebagai mentor dan pemudah cara dalam melahirkan guru-guru dan murid-muridnya menjadi pemimpin yang berkaliber dan berkesan. Kepemimpinan yang dilahirkan di sekolah ini bukan hanya terhad kepada aspek pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah tetapi juga memberi impak yang lebih luas dalam struktur organisasi sekolah tersebut. Menurut Frost (2003), amalan dimensi memperlihatkan perkongsian kepemimpinan dalam kalangan guru melibatkan tiga elemen i) berpusatkan pengajaran dan pembelajaran, ii) guru

sebagai agen perubahan dan iii) guru sebagai penyelidik (*action research*). Tiga elemen ini menuntut guru-guru di sekolah-sekolah menengah untuk terus belajar secara kolektif dan kolaboratif bagi meningkatkan prestasi pembelajaran murid-murid.

Sekolah-sekolah menengah yang dikaji telah menunjukkan pemimpin sekolah diwujudkan dalam pelbagai fenomena dan situasi yang melakukan pelbagai program dan aktiviti di sekolah. Kajian ini menyokong pendapat Frost dan Durrant (2003) yang mengatakan bahawa kepemimpinan guru tidak melibatkan status guru dari segi jawatan hakiki tetapi melibatkan amalan kepemimpinan yang memperlihatkan guru sebagai agen pencetus dan mengekalkan inovasi. Guru-guru ini banyak memainkan peranan berdasarkan rol yang diberikan oleh pihak sekolah. Menurut DuFour dan Eaker (1998), kepemimpinan guru dilihat kepada kebijaksanaan guru dalam memainkan peranannya dari segi kepelbagaian tugas (*multi tasking*). Kepelbagaian tugas ini menuntut guru-guru meningkatkan keupayaan dan kemahiran guru menerima perubahan dalam pendidikan masa kini melalui pembelajaran secara berterusan. Di semua jenis sekolah menengah menunjukkan kepelbagaian tugas guru yang telah memberi ruang dan peluang kepada guru-guru berkongsi kuasa atau autoriti dan bertanggungjawab terhadap pembuatan keputusan yang dilakukan secara kolektif.

### **Dimensi Pembelajaran Kolektif Dan Aplikasi**

Seterusnya amalan dimensi pembelajaran kolektif dan aplikasi (Min=3.89) menjadi amalan keempat di sekolah-sekolah menengah yang dikaji. Tiga kombinasi amalan dimensi komuniti pembelajaran profesional ini telah membentuk komuniti guru yang belajar sepanjang masa. Amalan dimensi pembelajaran kolektif dan aplikasi merujuk kepada pasukan guru yang kolektif belajar dan mengaplikasi apa yang dipelajari. Amalan ini telah memberi peluang kepada guru-guru merancang dan menyelesaikan masalah serta mengenal pasti keperluan pembelajaran murid di sekolah mereka. Melalui pelibatan guru dalam perbincangan sesama rakan guru telah mencetuskan pelbagai idea yang menggalakkan penerokaan selanjutnya dalam melaksanakan program .penambahbaikan sekolah. Amalan ini telah menjadikan guru-guru lebih komited terhadap program yang menyuburkan pembelajaran mereka. Hal ini dinyatakan oleh peserta-peserta kajian dengan jelas bahawa semua guru belajar bersama;

GB1 : Semua guru sentiasa belajar.

GKMP1: Di sekolah ini, semua guru belajar bersama

GKMP2: Ya, semua guru...

GKMP1: Guru-guru belajar, mereka sentiasa berbincang bila ada kelapangan secara informal tentang masalah pelajar, teknik pengajaran dan pengurusan kelas. Selain daripada perbincangan formal atau apabila menghadiri perkembangan staf yang telah ditetapkan oleh sekolah.

PKHEM: Mana kala perbincangan tak formal sentiasa berlaku... guru-guru bincang tentang strategi P&P, isi kandungan pengajaran, kawalan kelas, kaunseling pelajar. Semua guru sedia berkongsi pengetahuan, pengalaman dari semua aspek.

TREENODE (PKA/GBel/GGSMK/3-7)

Selain itu, kajian ini juga menunjukkan komuniti guru di kelima-lima jenis sekolah menengah ini telah menggambarkan komuniti guru yang berorientasikan tindakan (Eaker & Eaker, 1998). Guru-guru bergerak ke arah merealisasikan visi dan misi sekolah mereka melalui program dan aktiviti

yang dirancang pada pelbagai peringkat sama ada di peringkat panitia, tingkatan, bidang ataupun di antara i) pentadbir dengan guru, ii) guru dengan guru, iii) guru dengan murid dan iv) murid dengan murid. Pelaksanaan program dan aktiviti ini memperlihatkan proses pembelajaran secara kolektif berlaku dan mewujudkan budaya jelekot dalam kalangan guru-guru Hord dan Sommers (2008).

Kajian ini menunjukkan SBP merupakan sekolah menengah yang mencapai skor min yang paling tinggi bagi amalan dimensi pembelajaran kolektif dan aplikasi jika dibandingkan dengan empat jenis sekolah menengah yang dikaji. Dapatan ini selari dengan kajian Maimunah (2004) dan Muhammad Faizal (2007) yang menunjukkan latar belakang sekolah dan keperluan murid telah memberi implikasi kepada hasil dapatan kajian yang dilakukan terhadap sekolah-sekolah tersebut. Senario ini berlaku kerana sekolah-sekolah ini mempunyai kelengkapan prasarana pendidikan yang serba lengkap, jadual waktu pembelajaran murid yang berbeza dengan sekolah menengah kebangsaan, mempunyai murid-murid yang cemerlang dan hampir semua guru tinggal dalam kawasan sekolah tersebut. Faktor-faktor 'ni telah memberi implikasi kepada corak amalan komuniti pembelajaran profesional dalam kalangan guru di sekolah-sekolah tersebut. Persekitaran SBP menggalakkan guru-guru di sekolah tersebut melakukan aktiviti dan program pembelajaran mereka pada bila-bila masa kerana mempunyai kemudahan dan sumber yang lengkap dan kondusif.

Selain itu, kelima-lima jenis sekolah menengah yang dikaji juga menunjukkan dimensi pembelajaran kolektif dan aplikasi telah menggambarkan guru-guru yang sentiasa Ingin tahu dalam meningkatkan potensi mereka sebagai guru yang berkesan. Guru-guru ini lebih mementingkan proses mencari jawapan daripada mendapatkan jawapan daripada orang lain. Kajian ini memperlihatkan guru-guru bersama barisan kepemimpinan di sekolah-sekolah tersebut sentiasa berkongsi idea dan maklumat untuk mencari kaedah dan strategi bagi mengatasi masalah yang timbul dalam kalangan guru dan pembelajaran murid. Guru-guru berbincang sesama mereka untuk mengenal pasti strategi dan pendekatan yang paling berkesan dalam jangka masa panjang atau pendek bagi mencapai matlamat sekolah. Melalui amalan ini dapat membangunkan keupayaan kepemimpinan guru dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan aktiviti pengajaran dan pembelajaran di sekolah (Leithwood dan Jantzi, 2000). Kajian ini mendapati guru-guru yang diupayakan akan memperoleh kemahiran dan ilmu pengetahuan serta mampu bertindak berdasarkan situasi untuk melakukan proses penambahbaikan sekolah dari segi amalan pengajaran guru dan pembelajaran murid. Kajian ini seiring dengan kajian Lambert (1998), yang menyatakan terdapat lima dimensi keupayaan kepemimpinan guru iaitu i) penyertaan secara meluas dan berketrampilan, ii) bermaklumat dan amalan inkuiri, iii) kolaborasi secara meluas, iv) refleksi dan inovasi dan v) pencapaian murid yang tinggi.

Sekali lagi dalam dimensi ini juga telah menunjukkan budaya kolaboratif diterapkan dalam kalangan guru di sekolah-sekolah menengah yang mengamalkan komuniti pembelajaran profesional. Budaya kolaboratif ini merupakan idea kedua penting dalam pembentukan komuniti pembelajaran profesional. Oleh itu, aset yang paling utama adalah individu guru yang boleh bekerjasama antara rakan guru yang lain. Justeru, setiap guru memainkan peranan dalam melaksanakan penambahbaikan secara berterusan di sesebuah sekolah melalui perkongsian amalan personal. Sebelum ini kerja guru dianggap kerja yang memencilkan diri dengan bekerja secara sendiri-sendiri

(Willower dan Smith, 1986; DuFour, 2004). Rutin kerja guru dikawal dengan jadual waktu pengajaran yang telah ditetapkan oleh pihak pentadbir sekolah. Suasana kerja dan bilik darjah yang distrukturkan oleh pihak pentadbiran sekolah telah menyukarkan guru-guru jarang bercakap dengan orang lain terutama mengenai pekerjaan atau tugasnya. Tambahan pula pada masa mereka mengajar, guru-guru tidak berinteraksi dengan guru lain dan tidak mengetahui apa yang guru lain lakukan dalam bilik darjah yang lain. Dengan adanya pembentukan komuniti pembelajaran profesional di sekolah telah memastikan guru-guru seniles?. peka dan berinteraksi antara satu sama lain terutama dalam menyediakan ruang, tempat dan masa kepada guru-guru untuk berbincang, berbengkel dan berdialog secara formal.

### **Dimensi Perkongsian Amalan Personal**

Akhir sekali kajian ini mendapati dimensi perkongsian amalan personal (Min=3.73) berada pada kedudukan yang kelima dan masih berada pada tahap yang agak tinggi. Dimensi ini memperlihatkan setiap individu guru yang boleh bekerjasama antara satu sama lain. Setiap guru memainkan peranan dalam melaksanakan penambahbaikan secara berterusan di sesebuah sekolah melalui perkongsian amalan personal. Dengan kata lain setiap guru yang mempunyai ilmu pengetahuan dalam bidang pedagogi atau mempunyai kepakaran dalam menarik minat murid-murid untuk belajar dengan menggunakan pelbagai teknik dan strategi pengajaran berkongsi ilmu dan keakarannya dengan rakan guru yang lain. Dimensi ini menerapkan budaya belajar dalam kalangan setiap Tjuru dalam komuniti sekolah.

Kajian ini mendapati budaya belajar yang diterapkan dalam diri setiap guru telah memberi impak yang tinggi terhadap sesebuah komuniti pembelajaran kerana mampu membuat perubahan terhadap kaedah pengajaran dan pembelajaran guru, pengurusan dan kepemimpinan sekolah (Boyd dan Hord 1994; Hord et al., 1997 dan 1999; Hipp et al., 2003). Selain itu, dimensi ini juga memberi perhatian terhadap proses yang i) menggalakkan guru-guru berinteraksi, ii) menyediakan maklum balas dan lii) berkongsi keputusan dan pengalaman guru yang berkaitan dengan pembelajaran murid. Proses ini membentuk budaya kerja guru yang lebih mementingkan amalan bekerja secara kolektif dan kolaboratif. Amalan ini akan membentuk sebuah komuniti pembelajaran profesional di sekolah menengah dan menjadikan pembelajaran sebagai sebahagian daripada kerja dan tugas rutin guru.

Walau bagaimanapun, kajian ini telah mengenai pasti beberapa faktor yang menghalang dimensi ini berlaku di sesebuah sekolah kajian. Faktor struktur bangunan sekolah di SMT sebagai contoh telah menyebabkan guru-guru terasing jauh antara guru akademik dan guru teknikal. Ditambah pula lokasi bengkel kimpalan, makmal sains dan bilik darjah tidak boleh terlalu berdekatan untuk mengelakkan bunyi bising. Bukan itu sahaja faktor jumlah waktu mengajar guru yang banyak dalam seminggu telah menyukarkan guru-guru untuk berinteraksi antara satu sama lain. Oleh itu, perkongsian ilmu secara tidak formal agak sukar direalisasikan. Kajian ini juga menunjukkan latar belakang guru-guru yang pelbagai di sekolah kajian juga telah menyebabkan dimensi ini tidak dapat berlaku secara meluas.

Walau bagaimanapun, dimensi perkongsian personal ini masih boleh berlaku dengan meluas melalui peranan kepemimpinan sekolah yang kreatif dalam mencari ruang masa untuk mengadakan program dan aktiviti untuk guru-guru belajar secara formal. Hasil daripada temu bual telah memberi

gambaran kepada pengkaji bahawa sesebuah komuniti pembelajaran profesional akan bergerak aktif apabila latihan yang direka bentuk itu dibuat atau dicadangkan oleh guru-guru di sekolah menengah tersebut. Latihan yang ingin dilaksanakan itu merupakan keperluan guru secara kolektif dan guru-guru sendiri memainkan peranan yang lebih meluas. Malah ini juga menunjukkan bahawa seseorang akan hanya meletakkan kepentingan terhadap sesuatu perkara apabila apa yang dipelajari mempunyai kaitan dengan tugas dan kerja yang dilaksanakannya dan pada masa yang sarna kemahiran yang diperolehi melalui latihan telah dapat digunakan di dalam tugas seharian. Justeru, latihan atau perbincangan yang dilakukan itu adalah lebih bersifat *non-directive*. Peserta-peserta kajian SMT menyatakan dengan jelas fenomena ini telah berlaku di sekolah mereka;

GKMP : Semua guru belajar. Mereka kadang-kadang beri cadangan buat bengkel sendiri ... ikut panitia. Latih ahli panitia agar lebih yakin bila berhdapan dengan murid-muridnya.

GB 3 : Memang ada... terutama kerja-kerja murid... jawapan yang berupa subjektif seperti kertas dua matematik. Kami berbincang dan cari jalan untuk menjadikan pengajaran guru lebih menarik dan berkesan. Paling penting murid hendak belajar. Murid faham.

GB3 : Bengkel ini berbentuk bersiri sebulan sekall kita jumpa lepas kelas akhir. Masa ini rakan-rakan yang ada kepakaran atau guru cemerlang akan bantu... kita sendiri buat dan secara suka rela.

TREENODE (PAP/KongsIMakLat/SMT/107-109)

Kajian ini juga menyokong pendapat Hord dan Sommers (2008), yang mengatakan bahawa cabaran utama membangunkan sebuah komuniti pembelajaran profesional ialah menyelesaikan isu 'menyediakan masa' untuk guru-guru belajar dan bekerja secara jelek. Bagi menentukan perkara ini, berlaku di sekolah-sekolah menengah, kepemimpinan sekolah harus kreatif dan inovatif bagi memastikan komuniti pembelajaran profesional ini berkembang dan membangun dengan menuari ruang masa yang dapat dihadiri oleh semua guru. Oleh itu, terdapat pelbagai cara telah dicuba oleh pihak sekolah bagi merealisasikan pembelajaran guru-guru berlaku di sekolah masing-masing. Pengetua SMKlus telah menangani masalah ini dengan menyatakan dasar sekolahnya yang mementingkan program perkembangan staf. Pada mesyuarat pertama setiap tahun beliau akan menggarisi amalan dan budaya kerja guru di sekolah tersebut. Pengetua menegaskan kepada guru-guru sekolah tersebut agar guru bekerja dan membantu sekolah sepanjang sesi persekolahan dan pengetua atau pihak sekolah akan memastikan guru-gurunya tidak akan diganggu dan dipanggil bekerja pada cuti semester.

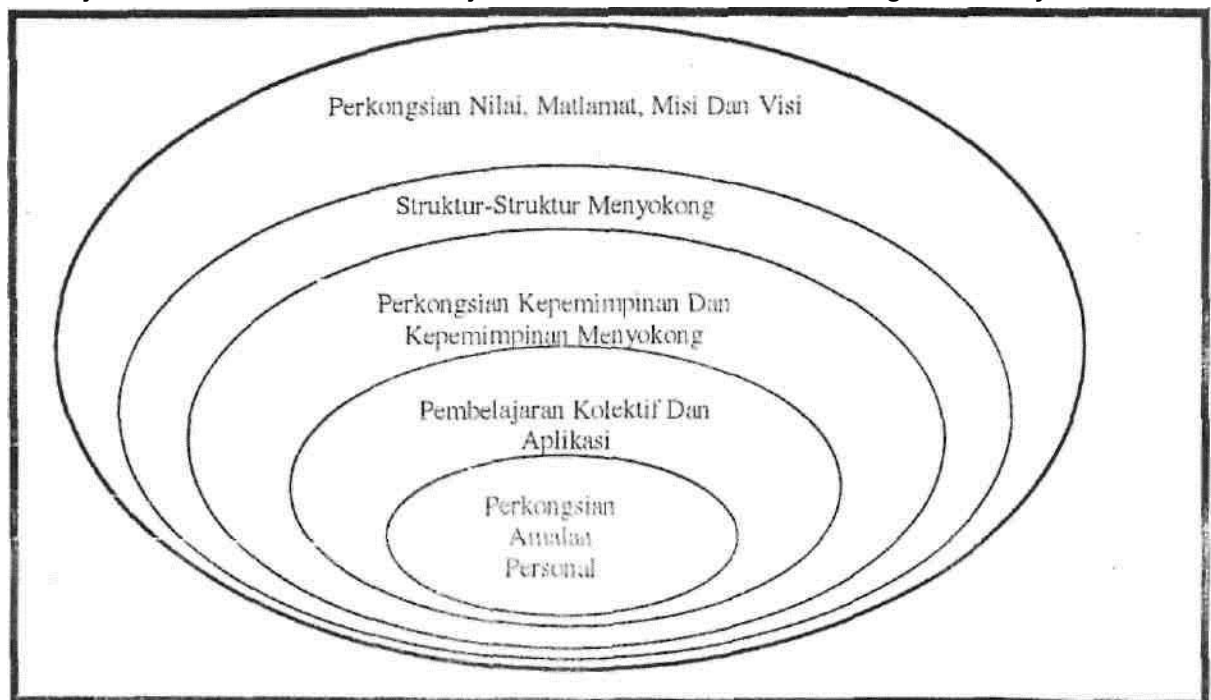
Inisiatif kepemimpinan sekolah dengan pelbagai cara dalam membanyunkan komuniti pembelajaran profesional ini menggambarkan guru-guru sekolah menengah yang dikaji secara menyeluruh telah memberi implikasi yang berbeza iaitu guru tidak lagi memencilkan diri mereka dan tidak lagi bekerja secara bersendirian. Perkongsian amalan personal merupakan amalan dimensi yang menggalakan guru-guru berkongsi ilmu pengetahuan dan maklumat dalam bidang pedagogi. Mereka berkongsi ilmu dan kepakarannya dengan rakan guru yang lain. Sekolah SBP dan SMKA telah menunjukkan pengetua dan barisan pentadbir sekolah ini menyediakan ruang bertanya, berfikir dan belajar kepada guru-gurunya.

Dimensi perkongsian amalan personal di dua buah sekolah ini berada pada tahap tinggi. Guru-guru di sekolah ini juga telah menggunakan pelbagai kaedah untuk menyebarkan maklumat baru kepada rakan-rakan guru yang lain. Bagi mereka, semua guru bertanggungjawab menyebarkan maklumat baru dengan kadar segera dan proses penyebaran maklumat ini berlaku secara berterusan. Perkara ini telah menjadi budaya sekolah yang memastikan guru-gurunya 'up-to-date' dengan kaedah, strategi dan sukatan baharu. Kajian ini juga telah menunjukkan guru-guru di lima jenis sekolah menengah di Malaysia sememangnya mengutamakan dimensi perkongsian amalan personal dan memperlihatkan amalan guru-guru yang senliasa rrrHakukan i) pemerhatian dan memberi galakan sesama sendiri, ii) berkongsi amalan-amalan baru, iii) menyediakan maklum balas dan iv) menganalisis tugas, kerja murid serta amalan-amalan yang berkaitan dengan pedagogi.

## \* ' KESIMPULAN

Secara keseluruhan setiap dimensi merupakan penyumbang utama kepada pembentukan amalan komuniti pembelajaran profesional di sekolah-sekolah menengah yang dikaji. Ini adalah kerana setiap dimensi yang wujud dalam komuniti pembelajaran profesional menggerakkan setiap individu ahli komunitinya untuk terus belajar dan berkongsi ilmu dan pengalaman mereka dengan pasukan kerja mereka. Kajian telah menunjukkan kedudukan keseluruhan tahap amalan komuniti pembelajaran profesional mengikut dimensi dari segi skor min tidak jauh berbeza. Rajah 1 menggambarkan kelima-lima dimensi amalan komuniti ini telah diamalkan oleh guru-guru sekolah menengah dan berlaku secara berterusan serta saling bergantung antara satu sama lain bagi merealisasikan pembelajaran berlaku dalam kalangan guru-guru. Oleh itu, kajian ini telah dapat membentuk sebuah komuniti pembelajaran profesional sekolah menengah di Malaysia yang menggambarkan setiap amalan dimensi yang terdapat dalam model komuniti pembelajaran profesional yang saling bergantung antara satu sama lain melalui rajah 1.

**Rajah 1: Profil Komuniti Pembelajaran Profesional Sekolah Menengah Di Malaysia**



Rajah ini telah menunjukkan bahawa pembelajaran dalam kalangan guru sekolah-sekolah menengah di Malaysia berlaku dan memberi kesan terhadap pembelajaran murid dengan melaksanakan pelbagai program penambahbaikan sekolah berdasarkan keperluan murid dan guru. Pembentukan komuniti pembelajaran profesional sekolah menengah di Malaysia ini telah dapat i) menggambarkan budaya pembelajaran guru-guru di sekolah menengah, ii) menggalakkan dan mewujudkan amalan positif dalam kalangan guru, iii) menyediakan tempat dan ruang kerja guru yang sesuai sebagai tempat untuk berfikir, iv) melahirkan ahli komuniti guru yang berani mengambil risiko untuk mengecapi ganjaran, v) menjadikan seluruh komuniti guru sebagai sumber rujukan masyarakat sekitar, vi) memastikan kekuatan pembelajaran ditransformasikan kepada tindakan, vii) menghubungkan jalinan sistem pemikiran dan pelaksanaan dan viii) memastikan kekuatan dan kemantapan visi dan misi sekolah berdasarkan perkongsian bersama. Perkongsian merupakan kunci utama ke arah pembentukan komuniti pembelajaran profesional. Setiap individu dalam komuniti pembelajaran profesional memainkan peranan mereka masing-masing, bertanggungjawab terhadap pembelajaran guru secara individu mahupun dalam bentuk berpasukan dan mempunyai aspirasi kolektif bagi memastikan kesejahteraan semua ahli komuniti sekolah.

Pembentukan amalan ini juga telah mewujudkan hubungan positif antara pasukan kerja guru dan menggalakkan persalangan antara guru-guru ke arah hasil kerja yang berkualiti. Guru-guru ini bekerja dengan giat dan mereka ini bukan hanya melakukan sesuatu dengan betul sahaja malah mereka akan menentukan apa yang akan dilaksanakan dengan betul dan memastikan apa yang dilakukan itu semakin baik, baik dan terus-menerus semakin baik. Sekolah yang membentuk komuniti pembelajaran profesional adalah sekolah yang menggalakkan dan mewujudkan nilai-nilai pembelajaran yang melalui satu proses kolaboratif yang mementingkan perbincangan yang dinamik -dalam kalangan guru-guru, murid-murid, pengetua, para ibu bapa dan komuniti sekolah yang lain

untuk menambah baik kualiti sekolah (Speck,1999,8). Pada peringkat ini peranan pemimpin sekolah amat penting dalam memimpin dan membimbing guru-gurunya untuk menjadi seorang pemimpin pengajaran. Sebagai pemimpin yang berkesan pengetua bukan hanya menjadi ketua dan pengurus sesebuah sekolah tetapi juga harus dapat memberi inspirasi kepada guru-guru untuk menjadi seorang pemimpin. Ini merujuk kepada kata Tichy (1997), "*The leader has two jobs: (1) to be the lead learner and (2) to develop other leaders*". Amalan memberi galakan dan memberi sokongan kepada guru-guru untuk terus belajar ini secara langsung membina keyakinan diri guru untuk menjadi pemimpin pengajaran yang berkesan.

Kajian ini telah membuktikan bahawa setiap sekolah mempunyai keunikan tersendiri dan tidak mempunyai satu resepi yang sempurna dalam mencapai kecemerlangan murid dan sekolah. Dengan kata lain, tiada satu pendekatan yang sempurna yang boleh diguna pakai oleh semua sekolah bagi memastikan sesebuah sekolah itu dapat mengekalkan kecemerlangan dan keberkesanan sekolah. Kajian ini mendapati pembentukan komuniti pembelajaran profesional di sekolah menengah ini boleh bergerak dari satu fasa ke fasa yang lain sama ada ke peringkat yang lebih baik, kembali ke peringkat permulaan atau tidak bergerak ke mana-mana. Pergerakan ini akan memperlihatkan perubahan yang dilakukan oleh komuniti guru ke arah pembentukan dan pengekalan komuniti guru



yang belajar secara profesional. Selain itu, setiap sekolah didapati mempunyai pelbagai strategi dan usaha telah dilaksanakan bagi menggalakkan budaya kerja guru yang sentiasa melakukan penambahbaikan sekolah dan pembelajaran murid-murid secara sistematik. Bagi menentukan pengamalan ini berlaku secara berterusan di sesebuah sekolah guru-guru perlu memainkan peranan masing-masing mengikut kepakaran dan keistimewaan yang ada pada setiap individu guru. Tugas, tanggungjawab dan kepakaran dikongsi bersama dan perlu dilakukan secara kolaboratif serta diterapkan secara perlahan-lahan pada setiap hari bagi memastikan guru-guru belajar dan ber^rak aktif untuk membantu pembelajaran murid-murid di sekolah.

### RUJUKAN

- Bolam, R., Bell, L., Glatter, R., Ribbins, P. (2005). *Educational Management: Redefining Theory, Policy and Practice*, Paul Chapman Publishing, London, pp. 178-90.
- Boyd, V. & Hord, S.M. (1994b). Schools as learning communities. *Issues ... about Change*, 4(1). Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory.
- Cavanagh, R.F.** (2001), "*Secondary school culture and improvement: teacher, student and parent perspectives*", paper presented at the Annual Conference of **the** Australian Association for Research in Education, Freemantle, WA, December 2-6, .
- Cheng, Y. (1991): 'Organisational Environment in School: Commitment, Control, Disengagement, and Headless', *Educational Administration Quarterly*, Vol. 27, No.4. (pp.481-505).
- Creswell, John W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks: Sage.
- Datnow, A., Borman, G.D., & Stringfield, S. (2000). School reform through a highly specified curriculum: The implementation and effects of the Core Knowledge Sequence. *Elementary School Journal*, 101, 167-191.
- Deal, T., & Peterson, K. (1990). *The principal's role in shaping school culture*. Washington, DC: United States Department of Education.
- Dufour R., Eaker R.E. (1998). *Professional Learning Communities at Work*. Solution Tree. North Richland Hills, TX, United States. Fechter, W.F., & Horowitz, R.B. (1991). Visionary Leadership Needed by All Managers. *Industrial Management*, 33 (4), 2-5.
- Florian, J. (2000). *Sustaining Educational Reform: Influential Factors*. Aurora, CO:Mid-Continent Research for Education & Learning. Fullan, M. (1991). *The new meaning off educational change*. New York: Teachers College Press.

- Frost, D., & Durrant, J. (2003). Teacher leadership: Rationale, strategy and impact. *School Leadership and Management*, 23(2), 173-186. Dimuat turun pada 10 Disember, 2006, daripada ProQuest database. Frost, D., & Durrant, J. (2003). Teacher leadership: Rationale, strategy and impact. *School Leadership and Management*, 23(2), 173-186. Dimuat turun pada 10 Disember, 2006, daripada ProQuest database.
- Gay, L.R., Mills G.E. & Airasian P.W. (2006). *Educational Research: Competencies for Analysis and Applications (with My Education Lab)*. Boston: Allyn & Bacon
- Hord, S. (1997). *Professional Learning Communities: Communities of Continuous Inquiry and Improvement*. Austin, Texas, Southwest Educational Development Laboratory.
- Hord, S., & Sommers, W. (2008). *Leading professional learning communities: Voices from research and practice*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Hughes, Teresa, and William Kritsonis. (2006). A National perspective: An Exploration of professional learning communities and the impact on school improvement efforts. *National Journal for publishing and mentoring doctoral student research*, 1 (1).
- Huffman, J. B. and Hipp, UK. (2003) Professional Learning Community Organizer, in J. B. Huffman and K.K. Hipp (eds) *Professional Learning Communities: Initiation to Implementation*. Lanham, MD: Scarecrow Press.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2001). *Pembangunan Pendidikan 2001-2010. Perancangan Bersepadu Penjana Kecemerlangan Pendidikan*. Pusat Bandar Damansara, Kuala Lumpur.
- Krathwohl, D. R. (1998). *Methods of educational & social science research: An integrated approach (second ed.)*. New York: Addison-Wesley Educational Publishers, Inc.
- Lambert, L.(1998). *Building Leadership Capacity in Schools*. ASCD.
- Leithwood, K., Jantzi, D. and Steinbach, R. (1999) *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham: Open University Press.
- Maimunah Muda (2005). *Kepimpinan situasi di kalangan pengetua sekolah di Malaysia*. Bangi : Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- McLaughlin, M. W. and Talbert, J. E. (2001) *Professional Communities and the Work of High School Teaching*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mitchell, C. and Sackney, L. (2000) *Profound Improvement: Building Capacity for a Learning community*. Lisse, the Netherlands: Swets & Zeitlinger.
- Mortimore, P. (1995). *Key characteristics of effective schools*. Kertas dibentangkan dalam Seminar Sekolah Efektif, Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands

Muhammad Faizal A. Ghani, (2007) *Pembentukan Model Sekolah Berkesan Malaysia: Satu Kajian Delphi*. Jurnal Pendidikan, 27 (1). pp. 179-199.

Meehan, M.L., Orletsky, S.R. & Sattes B. (1997, July). *Field test of an Instrument Measuring the Concept of Professional Learning Communities in Schools*. Appalachia Educational Lab., Charleston, WV. 74p.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of learning organization*. New York: Doubleday Currency.

Stoll, L, Fink, D. (1996) *Changing Our Schools: Linking School Effectiveness and School Improvement*. Buckingham: Open University Press.

Speck, M. (1996, Spring). Best practice in professional development for sustained educational change. *EPS Spectrum*, 33-41.