

Kepimpinan Transformasional : Hubungan serta Peramal kepada Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional

(Transformational Leadership: Relationships and Predictors in the Practice of Professional Learning Communities)

MOHD IZHAM MOHD HAMZAH, NOR AZLIN IBRAHIM, JAMALULLAIL ABDUL WAHAB

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap kepimpinan transformasional pengetua dan tahap amalan komuniti pembelajaran profesional (KPP) guru di sekolah menengah berprestasi tinggi di negeri Selangor. Selain itu kajian ini juga melihat hubungan antara kepimpinan transformasional pengetua dengan amalan komuniti pembelajaran profesional guru. Sampel adalah terdiri daripada guru-guru yang mengajar di Sekolah Menengah Berprestasi Tinggi (SBT) di Selangor iaitu seramai 150 orang. Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan dan soal selidik digunakan sebagai instrumen. Ujian min digunakan untuk statistik deskriptif dan analisis korelasi dan kaedah 'bootsraping' bagi statistik inferensi. Dapatan kajian mendapati tahap amalan kepimpinan transformasional pengetua adalah tinggi sementara amalan komuniti pembelajaran profesional (KPP) adalah sangat tinggi. Seterusnya kajian menunjukkan hubungan kepimpinan transformasional dengan amalan komuniti pembelajaran profesional adalah sangat tinggi ($r = .769^{**}$, $p < 0.01$) dan dimensi merangsang intelek merupakan peramal yang dominan terhadap KPP. Dengan ini menunjukkan bahawa gaya kepimpinan yang berkesan iaitu kepimpinan transformasional dapat memberi impak kepada amalan komuniti pembelajaran profesional dan ini perlu di terapkan di semua sekolah bagi menghasilkan guru yang berkualiti dan menjadikan sekolah yang cemerlang dan terbilang.

Kata Kunci: Kepimpinan Transformasional; Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP); Pengaruh Yang Ideal; Merangsang Intelek; Inspirasi Motivasi ;Pertimbangan Individu

ABSTRACT

*This study aimed to identify the transformational leadership level of principals and the level of practice of professional learning community (KPP) teachers in high performance secondary schools in Selangor. In addition, this study also examined the relationship between transformational leadership of principals and teachers' professional learning practices. A total of 150 teachers were selected from 9 high performing high schools (SBTs) in Selangor. The survey method was carried out using the questionnaire instrument. The statistical method used is the mean test and Pearson correlation. The findings showed that the level of leadership transformational leadership practices is high and the practice of Professional Learning Community (PLC) is also high. The findings also found that there was a transformational leadership relationship with Professional Learning Community practice was very high ($r = .769^{**}$, $p < 0.01$). This shows that principals should adopt transformational leadership to encourage teachers to practice the professional learning community (PLC) in schools.*

Keyword: Transformational Leadership, Professional Learning Community, Ideallizes Influence; Inspiration Motivation; Intellectual Stimulation; Individual Consideration

PENGENALAN

Arus perubahan dalam sistem pendidikan yang sentiasa menekankan kualiti guru dalam menyampaikan pengajaran dan pembelajaran menggalakkan guru-guru sentiasa memperbaiki serta meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran. Transformasi yang berlaku ke atas sistem pendidikan adalah kesan daripada cabaran dan tuntutan globalisasi serta perkembangan teknologi maklumat dan komunikasi. Oleh dengan itu Bahagian Pendidikan Guru(BPG) telah mengorak langkah dengan memperkenalkan amalan Komuniti Pembelajaran Profesional(KPP) atau lebih dikenali sebagai *Professional Learning Communiti (PLC)* di sekolah-sekolah meningkatkan kualiti guru seterusnya memperoleh sekolah yang cemerlang. Ini merupakan salah satu inisiatif bagi mencapai hasrat Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM 2013-2025). Bagi meneruskan kelansungan dan kelancaran PPPM 2013-2025, kepimpinan sekolah haruslah

menyokong amalan komuniti pembelajarna profesional ini dengan mengamalkan kepimpinan yang berkesan. Bagi memastikan strategi ini berjaya dilaksanakan, gaya kepimpinan pengetua yang berkesan harus di amalkan.

KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Kepimpinan transformasional merupakan amalan kepimpinan yang praktikal di amalkan di organisasi pendidikan pada ketika ini memandangkan sistem pendidikan menekankan transformasi dan inovasi bagi menjayakan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. Pemimpin transformasional menyokong pembangunan intelektual guru dan juga membangkitkan keseronokan dan semangat untuk melaksanakan transformasi. Pemimpin transformasi boleh mewujudkan iklim organisasi yang positif dan mampu mencapai matlamat dengan lebih mudah. Selain itu meningkatkan motivasi dan menarik perhatian pengikutnya (Ayhan Aydin,

Yllmaz Sarie & Sengul Uysal. 2013). Kepimpinan transformasional juga mampu meningkatkan prestasi organisasi melalui motivasi serta meningkatkan orientasi pembelajaran yang berkesan dalam organisasi (Bass & Riggio, 2006). Ini ditegaskan lagi oleh Amitay et al. (2006), menyatakan bahawa kepimpinan transformasional sangat berkaitan dengan pembelajaran organisasi.

i. Pengaruh yang ideal

Pemimpin berupaya membina kepercayaan dan penghormatan kepada pengikut dan menyediakan asas untuk pengikutnya menerima perubahan radikal dan asas dalam organisasi. Para pemimpin ini mempamerkan taraf etika dan moral yang tinggi, berkongsi risiko dengan pengikut dalam penetapan dan mencapai matlamat; pertimbangkan keperluan orang lain melebihi diri mereka sendiri; dan menggunakan kuasa untuk membawa individu atau kumpulan ke arah mencapai misi, visi. Oleh dengan demikian pemimpin yang mengamalkan kepimpinan transformasional ini sangat dikagumi, dihormati, dan dipercayai. Pengikut akan menghampiri pemimpin mereka dengan lebih dekat dan mencontohnya. Kepercayaan dan komitmen yang tinggi pengikut terhadap pemimpin akan membolehkan pemimpin mempengaruhi pengikut untuk mencapai misi dan visi organisasi (Avolio, 1994). Pemimpin transformasional ini seterusnya akan bertindak sebagai model peranan bagi pengikutnya.

ii. Inspirasi Motivasi

Elemen ini menyatakan bahawa pemimpin yang mempunyai inspirasi

motivasi berupaya mengubah jangkaan ahli kumpulan untuk mempercayai bahawa masalah organisasi dapat diselesaikan (Atwater and Bass, 1994). Ia juga memainkan peranan penting dalam membangunkan misi yang menjadi panduan ke arah mencapai matlamat dan prosedur operasi (Avolio, 1994). Motivasi inspirasi lahir sepenuhnya dari tingkah laku pemimpin yang memberikan makna dan cabaran kepada pengikut. Pemimpin transformasional memberi semangat kepada pengikutnya dengan menggambarkan masa depan yang menarik dan optimis, menekankan matlamat yang bercita-cita tinggi, mewujudkan visi yang ideal untuk organisasi, dan dengan jelas menyampaikan kepada pengikut bahawa visi dapat dicapai. Selain itu meningkatkan motivasi pengikut untuk bersemangat untuk menentang cabaran yang mendatang. Oleh itu, semangat berpasukan, semangat, optimis, komitmen matlamat, dan Visi bersama timbul dan bersatu dalam kumpulan kerja atau organisasi (Bass dan Avolio, 1994).

iii. Merangsang Intelek

Rangsangan intelektual adalah merujuk kepada menangani masalah kreativiti (Atwater dan Bass, 1994). Pemimpin transformasional harus menjana idea-idea baru bagi mencari jalan penyelesaian bagi permasalahan yang dihadapi oleh pengikutnya dan memberi motivasi supaya pengikutnya dapat mencari pendekatan baru bagi setiap tugas yang dipertanggungjawabkan. Pemimpin transformasional merangsang pengikut untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempersoalkan andaian lama, tradisi, dan kepercayaan; menangani masalah; dan menghampiri situasi

dengan cara yang baru. Pemimpin transformasional mencabar para pengikut untuk berfikir kreatif, merancang prosedur dan program baru, dan menyelesaikan masalah yang sukar; menghapuskan penekanan pada cara-cara lama melakukan sesuatu; dan jangan mengkritik atau menyalahkan orang lain secara individu (Bass dan Avolio, 1994). Pemimpin menggalakkan pemikiran yang terbuka yang berterusan terhadap segala-galanya dan penerimaan penuh kepada perubahan (Avolio, 1994). Ini akan menggalakkan pengikutnya mereka bentuk pemikiran baharu dalam menyelesaikan masalah serta berani menghadapinya. Pengikut akan merangsang pemimpin untuk mempertimbangkan perspektif dan andaian mereka.

iv. Pertimbangan Individu

Pertimbangan individu adalah merujuk kepada pemimpin yang mengamalkan kepemimpinan transformasional akan memberikan perhatian khusus kepada keperluan individu untuk pencapaian dan pembangunan pengikutnya. Tujuan pertimbangan individu adalah untuk mengenal pasti keperluan dan kekuatan orang lain (Atwater dan Bass, 1994). Pemimpin transformasional bertindak sebagai mentor membantu pengikut dan rakan sekerja untuk mengembangkan tahap potensi dan bertanggungjawab terhadap pembangunannya (Avolio, 1994). Mewujudkan peluang pembelajaran baru dalam iklim yang menyokong, mengiktiraf dan menerima perbezaan individu dalam keperluan dan nilai, menggunakan komunikasi dua cara, dan berinteraksi dengan orang lain untuk mencapai pertimbangan individu. Pemimpin yang mempunyai elemen timbang rasa ini merupakan

seorang pendengar yang aktif dan berkesan.

KOMUNITI PEMBELAJARAN PROFESIONAL

Komuniti pembelajaran merupakan satu komuniti yang terdiri daripada pengetua, barisan pentadbiran dan guru-guru yang aktif dalam merebut peluang pembelajaran bagi memastikan keperluan pembelajaran murid yang kondusif dan selamat (Zuraidah, 2016). Pengkaji barat, Hord (1997) mendefinisikan PLC sebagai aktiviti di sekolah menimba ilmu dan berkongsi pembelajaran secara berterusan yang bertujuan untuk meningkatkan pencapaian murid. Menurut Hipp & Huffman (2003), KPP terkandung lima dimensi iaitu i) mempunyai kepimpinan yang menyokong, ii) perkongsian visi dan misi, iii) pembelajaran secara kolektif dan pengaplikasian, iv) persekitaran yang menyokong dan v) perkongsian amalan personal. Komuniti Pembelajaran Profesional yang diperkenalkan oleh BPG dalam Pelan Pembangunan Berterusan pada 2013 merupakan transformasi terawal yang bertujuan untuk meningkatkan kualiti guru dan meningkatkan kecemerlangan sekolah seperti yang di war-warkan dalam Gelombang 3 PPPM (2020-2025) bertujuan untuk meningkatkan kecemerlangan profesional guru.

KPP ini berkonsepkan pembelajaran secara kolaboratif guru (Mohd Faiz et al. 2016) dan pentadbir meneroka dan berkongsi pembelajaran secara berterusan seterusnya melakukan tindakan berasaskan pembelajaran mereka. Giles & Hargreaves (2006) menggambarkan KPP sebagai amalan guru-guru yang sentiasa berbincang, memberi perhatian secara konsisten terhadap proses pengajaran dan pembelajaran guru. Antara aktiviti-aktiviti yang telah menjadi amalan sekolah-sekolah di luar negara adalah seperti "*lesson study*", pengajaran bersama rakan guru, pengajaran bersama rakan guru

(*team teaching*), tunjuk cara dalam pengajaran

(*lesson demonstration*), sistem sokongan rakan sekerja (*buddy support system*) dan pengajaran secara kolaboratif. Walau bagaimanapun kaedah “*lesson study*” merupakan salah satu aktiviti pengajaran dan persediaan yang paling relevan dan terkenal di kalangan semua guru-guru di sekolah. Amalan KPP ini memerlukan sokongan dan bimbingan dari pemimpin yang komited dalam pembentukan KPP di sekolah. Pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan yang berkesan mampu memberi kesan kepada pelaksanaan KPP dan dapat meningkatkan kualiti guru dan kecemerlangan murid.

SEKOLAH BERPRESTASI TINGGI

Penubuhan Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) adalah bagi merealisasikan hasrat KPM iaitu Memastikan Pendidikan Berkualiti yang merupakan sub yang ketiga dalam tujuh bidang keberhasilan Utama Negara atau National Key Result Area (NKRA). Dengan itu pada 9 September 2009, 100 buah sekolah telah diiktiraf sebagai Sekolah Berprestasi Tinggi yang terdiri daripada sekolah kerajaan dan sekolah bantuan kerajaan. Kini jumlah SBT telah meningkat sebanyak 132 yang terdiri daripada 68 sekolah rendah 64 sekolah menengah. SBT ditakrifkan sebagai sekolah yang mempunyai etos, watak, identiti yang tersendiri dan unik serta menyerlah dalam semua aspek pendidikan serta mempunyai tradisi budaya kerja yang sangat tinggi dan cemerlang dengan modal insan nasional yang berkembang secara holistik dan berterusan dan mampu berdaya saing di persada dunia. Pemimpin yang dipilih akan menerima latihan yang dikendalikan oleh Institut Aminuddin Baki (IAB) bagi memastikan mereka dapat mengalaskan tanggungjawab untuk memastikan objektif dan matlamat penubuhan SBT tercapai.

Selain itu SBT diberi kelebihan pelaksanaan autonomi iaitu Pengurusan Berasaskan Sekolah dilaksanakan. Ini bertujuan untuk meningkatkan kualiti SBT melalui inovasi dan kreativiti masing-masing dalam pengurusan pendidikan mengikut keperluan.

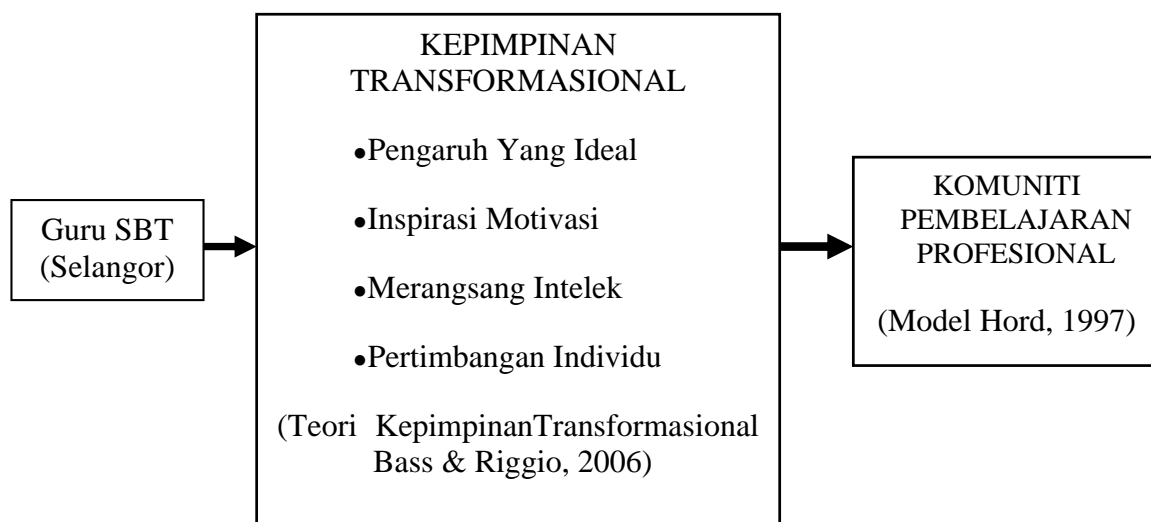
PERNYATAAN MASALAH

Perlaksanaan KPP di sekolah adalah sangat relevan serta bersesuaian dengan pelaksanaan pembelajaran abad ke - 21(PAK-21). Galakan guru-guru untuk lebih kreatif dan inovatif supaya dapat mempelbagaikan teknik pengajaran supaya tidak hanya berpusatkan guru malah menggunakan pendekatan berpusatkan murid. Walaupun ianya nampak mudah namun pelaksanaannya mempunyai cabaran dan kekangan yang mungkin dapat di atasi dengan kaedah yang tertentu. Pengetua merupakan tonggak kepada pentadbiran sekolah harus bersama-sama untuk menyertai KPP. Kebanyakan pengetua mengharapkan guru-guru untuk menghasilkan idea-idea baru, kreatif dan inovatif, namun mereka tidak terlibat langsung dalam proses serta aktiviti pengajaran dan pembelajaran tersebut (Mohd Izham et al.2011). Guru-guru seharusnya di bimbing, diberi galakan serta di motivasi bukan sahaja memberi arahan semata-mata. Namun kajian-kajian lepas melihat guru-guru kurang mendapat sokongan dari pentadbir itu sendiri (Mulford and Silins, 2003) Keadaan ini memberi pandangan yang negatif guru terhadap pemimpin sekolah kerana tidak dapat bimbingan yang sewajarnya dari pengetua selaku pemimpin pengajaran di sekolah. Sebagaimana yang dinyatakan oleh McLaughlin dan Talbert (2007), pengetua berperanan sebagai pemimpin pengajaran dan memberi bimbingan kepada guru-guru. Tanpa bimbingan dan sokongan dari seorang pemimpin, guru-guru akan kurang bermotivasi dan tidak aktif dalam aktiviti komuniti pembelajaran profesional.

Dalam kajian yang telah dijalankan oleh Mohd Izham et al. (2011) guru memberi persepsi bahawa dimensi pertimbangan individu merupakan amalan yang kurang di amalkan oleh pengetua. Ini menunjukkan bahawa pengetua kurang memberi perhatian kepada keperluan kemanusiaan guru seperti kurang memberi ruang dan peluang untuk guru menyuarakan pendapat, kurang mempertimbangkan kehendak serta keupayaan guru. Pengetua seharusnya memberi perhatian, membimbing dan sokongan, dengan ini akan memberi motivasi untuk mereka meningkatkan kebolehan mereka untuk menjadi guru yang berkualiti. Selain itu juga guru-guru dilihat kurang komunikasi antara ahli pasukan (Chediak et.al, 2018) dan guru-guru lebih selesa untuk bergerak dan merancang pelan perancangan pembelajaran sendiri berbanding dengan berkolaboratif bersama rakan-rakan sekerja . Terdapat segelintir guru akan

menjauhkan diri dari perbincangan kumpulan dan memilih untuk bekerja secara persendirian kerana mereka tidak bersedia untuk dinilai dan menilai rakan sebaya dan tidak boleh menerima komen-komen negatif atau maklum balas dari rakan sekerja (Maria & Melor, 2016). Selain itu kekangan masa juga merupakan perkara yang perlu di ambil perhatian, persediaan rancangan pengajaran yang melibatkan beberapa guru dalam satu kumpulan memerlukan jumlah masa tertentu untuk mereka luangkan bersama. Oleh itu perlunya pertimbangan yang sewajarnya dari pengetua bagi membolehkan guru-guru bertemu dan berbincang pada waktu tertentu dalam seminggu. Bagi memastikan pelaksanaan KPP ini dilaksanakan dengan jayanya, segala masalah harus di tangani dengan sebaiknya supaya transformasi di sekolah tidak terhalang oleh perkara yang tidak sepatutnya.

KERANGKA KONSEPTUAL



Rajah 1 Kerangka Konsetual Kajian

Kerangka konseptual kajian adalah seperti dipaparkan dalam rajah 1. Kepimpinan

transformasional merupakan pemboleh ubah tidak bersandar yang terdiri daripada

4 dimensi yaitu pengaruh yang ideal, inspirasi motivasi, merangsang intelek dan pertimbangan individu. yang berfokus kepada kepemimpinan pengetua di SBT. Dimensi-dimensi ini adalah merujuk kepada teori kepemimpinan transformasional yang di asaskan oleh Bass & Riggio (2006). Manakala pemboleh ubah bersandar komuniti pembelajaran profesional yang merujuk kepada model Hord (1997). Ini adalah menfokus kepada amalan KPP guru. Manakala guru-guru SBT adalah pemboleh ubah bebas yang merupakan sampel kajian. Berdasarkan kerangka konseptual kajian tersebut, pengkaji akan mengenal pasti tahap amalan kepemimpinan transformasional pengetua secara keseluruhan serta tahap mengikut keempat-empat dimensi tersebut. Selain itu kajian ini turut mengkaji hubungan di antara kedua-dua pemboleh ubah dan kahir sekali menentukan dimensi kepemimpinan transformasional yang manakah menjadi peramal yang dominan kepada komuniti pembelajaran.

OBJEKTIF

1. Mengetahui pasti tahap amalan kepemimpinan transformasional pengetua melalui dimensi pengaruh yang ideal, inspirasi motivasi, merangsang intelek dan pertimbangan individu di SBT?
2. Mengetahui pasti hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan amalan komuniti pembelajaran profesional guru di SBT?
3. Mengetahui pasti elemen kepemimpinan transformasional yang merupakan peramal yang dominan kepada amalan KPP guru di SBT?

HIPOTESIS

Ho1: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan amalan

komuniti pembelajaran profesional guru di SBT.

Ho2: Tidak terdapat peramal yang dominan elemen kepemimpinan transformasional terhadap amalan komuniti pembelajaran profesional guru di SBT.

METODOLOGI

Reka bentuk yang dijalankan oleh penyelidik ialah kuantitatif berbentuk deskriptif dan inferensi. Ini bersesuaian dengan tujuan pengkaji iaitu untuk mengenal pasti tahap amalan kepemimpinan transformasi pengetua dan tahap amalan komuniti pembelajaran profesional guru serta mengenal pasti hubungan antara kedua pemboleh ubah tersebut. Borang soal selidik merupakan instrumen yang digunakan dalam kajian ini. Terdapat tiga bahagian, bahagian A merujuk kepada demografi guru (pengalaman mengajar dan tahap akademik tertinggi), Bahagian B mengukur amalan kepemimpinan transformasional pengetua yang mengandungi 26 soalan. Bahagian ini terdapat empat dimensi iaitu pengaruh yang ideal, inspirasi motivasi, merangsang intelek dan pertimbangan individu. Bahagian C mengukur amalan komuniti pembelajaran profesional guru yang mengandungi 27 soalan di mana terdiri daripada lima bahagian iaitu kepemimpinan berkongsi dan menyokong, perkongsian misi dan visi, pembelajaran secara kolektif dan pengaplikasian, perkongsian amalan personal dan keadaan menyokong.

Soal selidik ini diedarkan di sekolah dan dikutip semula dalam tempoh seminggu. Instrumen ini telah melalui ujian kebolehpercayaan dan nilai Cronbach Alpha yang diperolehi ialah 0.969 bagi kepemimpinan transformasional dan 0.966 bagi komuniti pembelajaran profesional. Analisis deskriptif frekuensi dan peratusan

bagi memperlihatkan profil responden. Bagi mengenal pasti tahap amalan kepimpinan transformasional dan tahap amalan komuniti pembelajaran profesional guru purata skor dan sisihan piawai digunakan. Bagi mengenal pasti hubungan amalan kepimpinan transformasional dengan amalan komuniti pembelajaran profesional guru ujian korelasi pula digunakan. Sementara untuk mengenal pasti elemen kepimpinan transformasional yang menjadi peramal terhadap amalan KPP ditentukan melalui kaedah

'bootstrapping' dengan merujuk kepada nilai β (Beta).

Setelah data di kumpul, seterusnya data ini di analisa dengan menggunakan menggunakan kaedah statistik deskriptif dan statistik inferensi. Pengkaji menggunakan dua perisian untuk menganalisis data tersebut. Bagi analisis deskriptif perisian '*Statistical Package For The Sosial Sciences*' (SPSS) versi 25.0 manakala bagi statistik inferensi perisian Partial Least Square (PLS) melalui '*Structural Equation Modeling*' (SEM)

DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

PROFIL RESPONDEN

Jadual 1 : Profil Responden

Profil Responden	Kekerapan	Peratus
Tahap Akademik		
PhD	2	1.3
Sarjana	20	13.3
Sarjana Muda	124	82.7
Diploma	4	2.7
Pengalaman Mengajar		
5 tahun ke bawah	14	9.3
6-10 tahun	31	20.7
11-15 tahun	33	22.0
16-20 tahun	29	19.3
21 tahun ke atas	43	28.1
Jumlah	150	

Berdasarkan dapatan kajian Jadual 1 menunjukkan profil responden seramai 150 orang. Profil responden ini merujuk kepada tahap akademik guru dari peringkat, PhD, Sarjana, Sarjana Muda dan Diploma. Manakala dari segi pengalaman mengajar di bahagi kepada lima tahap iaitu mengajar selama 5 tahun ke bawah, 6-10 tahun, 11-15 tahun, 16-20 tahun dan akhir sekali 21 tahun ke atas. Dari data yang di perolehi responden terdiri daripada latar belakang akademik dan pengalaman

mengajar yang berbeza iaitu seramai 2 orang (1.3%) mempunyai PhD, 20 orang (13.3%) di tahap sarjana, 124 orang (82.7%) di tahap sarjana muda dan hanya 4 orang di tahap diploma. Dari segi pengalaman mengajar pula seramai 14 orang (9.3%) mengajar kurang daripada 5 tahun, 31 orang (20.7%) mengajar 6-10 tahun, 33 orang (22.0%) mengajar 11-15 tahun, 29 orang (19.3%) mengajar 16-20 tahun dan 43 orang (28.1%) mengajar 21 ke atas.

TAHAP AMALAN KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Jadual 2 : Min Skor, Sisihan Piawai dan Tahap Kepimpinan Transformasional

<u>Dimensi Kepimpinan Transformasional</u>	<u>Min Skor</u>	<u>SisihanPiawai</u>	
<u>Interpretasi</u>			
Pengaruh yang ideal	4.148	.5336	Tinggi
Inspirasi Motivasi	4.122	.5377	Tinggi
Merangsang Intelek	4.040	.5850	Tinggi
Pertimbangan Individu	3.987	.6598	Tinggi
Keseluruhan	4.079	.4967	Tinggi

Dapatan kajian seterusnya seperti yang di tunjukkan dalam Jadual 3 adalah purata skor, sisihan piawai dan tahap kecenderungan nilai min bagi setiap dimensi kepimpinan transformasional. Secara keseluruhan amalan kepimpinan transformasional pengetua di Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) kategori sekolah menengah di negeri Selangor adalah tinggi

dengan bacaan skor min =4.079, SP=.4967. Dimensi pengaruh yang ideal merupakan amalan yang tertinggi (min=4.148, SP=.5336) diikuti dengan dimensi inspirasi motivasi (min=4.122, SP=.5377), seterusnya merangsang intelek (min=4.040, SP=.5850) dan terakhir sekali adalah pertimbangan individu (min=3.987, SP=.6598).

TAHAP AMALAN KOMUNITI PEMBELAJARAN PROFESIONAL

Jadual 3 : Min Skor, Sisihan Piawai amalan komuniti pembelajaran profesional

<u>Dimensi Komuniti Pembelajaran Profesional</u>	<u>Purata Skor</u>	<u>Sisihan Piawai</u>	<u>Interpretasi</u>
Kepimpinan Berkongsi dan Menyokong	4.011	.570	Tinggi
Perkongsian Matlamat Misi dan Visi	4.049	.544	Tinggi
Pembelajaran Kolektif dan Pengaplikasian	4.212	.505	Sangat Tinggi
Perkongsian Amalan Personal	4.405	.479	Sangat Tinggi
Tinggi Keadaan Yang Menyokong	4.298	.485	Sangat Tinggi
Keseluruhan	4.183	.411	Tinggi

Jadual 3 menunjukkan purata skor, sisihan piawai dan tahap amalan komuniti pembelajaran profesional guru. Hasil dapatan menunjukkan amalan komuniti pembelajaran profesional guru di

SBT(SM) adalah tinggi dengan bacaan skor min adalah 4.183, SP=.411 Tiga dimensi yang menunjukkan purata skor yang sangat tinggi adalah perkongsian amalan personal (min=4.405, SP=.475)

seterusnya keadaan yang menyokong (min=4.298, SP=.485) diikuti dengan pembelajaran kolektif dan pengaplikasian (min=4.212, SP=.505). Dimensi yang menunjukkan bacaan yang tinggi adalah

perkongsian matlamat misi dan visi (min=4.049, SP=.544) dan kepimpinan berkongsi dan menyokong (min=4.011, SP=.570)

Jadual 4.0 : Interpretasi skor purata min tahap amalan kepimpinan transformasional dan komuniti pembelajaran profesional.

Nilai Min	Tahap
1.00 - 1.80	Sangat Rendah
1.81 - 2.60	Rendah
2.61 - 3.40	Sederhana
3.41 - 4.20	Tinggi
4.21 - 5.00	Sangat Tinggi

(Sumber: Nunnally, 1994))

Ho1: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasional dengan amalan

komuniti pembelajaran profesional guru di SBT.

Jadual 5: Analisis Korelasi Amalan Kepimpinan Transformasional dengan Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional Guru di SBT(SM)

	N	Korelasi Pearson r	P
Amalan kepimpinan transformasional pengetua	150	0.769**	0.000

Komuniti Pembelajaran Profesional

****Signifikan pada aras $p < 0.01$ (2-hujung)**

Hubungan amalan kepimpinan transformasional pengetua dengan amalan komuniti pembelajaran profesional guru SBT(SM) di Selangor adalah seperti ditunjukkan dalam jadual 5. Berdasarkan nilai Korelasi Pearson, $r = 0.769$, ini menunjukkan bahawa hubungan yang sangat tinggi wujud antara pemboleh ubah kepimpinan transformasional dengan amalan komuniti pembelajaran profesional. Ini bererti amalan kepimpinan

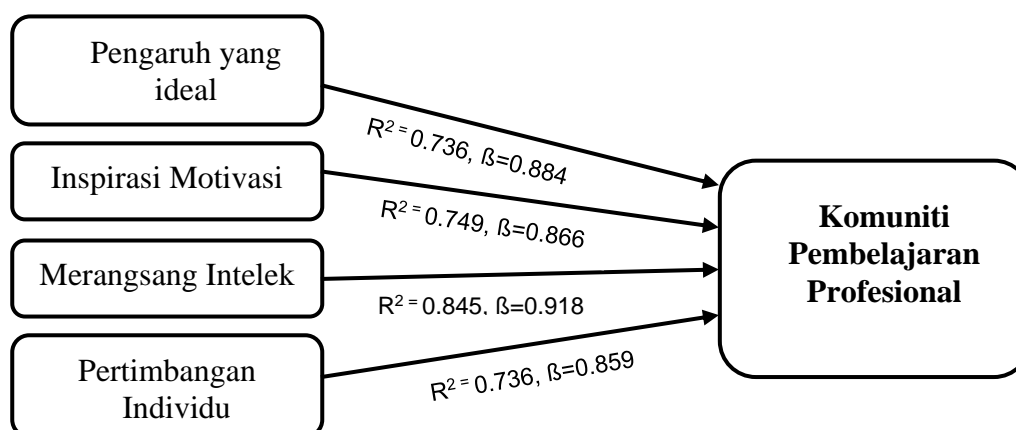
transformasional pengetua dapat memberi kesan yang positif kepada amalan komuniti pembelajaran profesional guru SBT(SM) di Selangor ($r=0.769$, $n =150$, $p=0.000$). Maka dengan ini hipotesis Ho1 gagal diterima.

Ho2: Tidak terdapat peramal yang dominan elemen kepimpinan

transfasional terhadap amalan komuniti pembelajaran profesional guru di SBT.

Jadual 6: Analisis Penentuan R² bagi dimensi Kepimpinan Transformasional

Elemen Kepimpinan Transformasional	Nilai R ²	β	Sumbangan Terhadap KPP
Pengaruh Yang Ideal	0.736	0.884	88.40%
Inspirasi Motivasi	0.749	0.866	86.6%
Merangsang Intelek	0.845	0.918	91.8%
Pertimbangan Individu	0.736	0.859	85.9%



Rajah 1 : Analisis setiap dimensi kepimpinan transformasional meramal KPP

Jadual 7: Jadual nilai R (Hair et. al 2014)

Nilai R ²	Peringkat
>0.75	Kuat
>0.5	Sederhana
<0.25	Lemah

Bagi menentukan peramal yang dominan setiap dimensi kepimpinan transformasi, iaitu dengan membandingkan sumbangan setiap dimensi dengan nilai ‘standard

coefficient’ seperti yang di tunjukkan dalam jadual 5. Merujuk kepada jadual 6 jadual nilai R (Hair et. al 2016) menunjukkan kesemua nilai R adalah

melebihi 0.75 ini. Ini bermakna kesemua dimensi memberi sumbangan kepada pemboleh ubah komuniti pembelajaran profesional. Sumbangan yang tertinggi adalah dari dimensi merangsang intelek iaitu sebanyak 91.8% ($\beta=0.918$) berbanding dengan dimensi-dimensi yang lain iaitu pengaruh yang ideal sebanyak 88.4% ($\beta=0.884$), inspirasi motivasi sebanyak 86.6% ($\beta=0.866$) akhir sekali pertimbangan individu sebanyak 85.9% ($\beta=0.859$). Maka dengan ini Ho2 gagal diterima kerana dimensi Inspirasi Motivasi merupakan peramal yang dominan kepada pemboleh ubah Komuniti Pembelajaran Profesional.

PERBINCANGAN

Kajian ini telah menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif serta signifikan di antara amalan kepimpinan transformasional dengan amalan komuniti pembelajaran profesional guru. Ini selaras dengan kajian yang di jalankan oleh Garcia-Morales et. Al, 2012; Noruzy et. Al, 2013 & Nor Azlin et al. 2019) iaitu terdapat hubungan yang positif antara kepimpinan transformasional dengan organisasi pembelajaran, di mana pemimpin yang mengamalkan kepimpinan transformasional serta mempengaruhi pengikutnya berupaya mewujudkan pembelajaran organisasi serta meningkatkan motivasi pengikutnya untuk meningkatkan pembelajaran di organisasi. Ini kerana kepimpinan transformasional ini dapat mewujudkan persekitaran yang positif dan meningkatkan inisiatif individu serta membantu pengikutnya untuk berfikir secara kreatif dan inovatif. Ini membolehkan guru-guru berkongsi serta bertukar-tukar idea dan memindahkan ilmu pengetahuan di kalangan mereka (Chang, 2016; Tajasom, Hung, Nilbin & Hyun, 2015).

Pemimpin transformasional juga mempunyai karisma, memberi inspirasi dan menggalakkan intelektual yang mana

ia menggalakkan berlakunya proses komunikasi dan pembelajaran yang membolehkan organisasi menjadi lebih inovatif (Bass & Avolio, 2000). Selain itu setiap dimensi kepimpinan transformasional di dapati menjadi peramal kepada amalan KPP guru. Setiap dimensi kepimpinan transformasional yang di amalkan oleh pengetua berperanan ke arah pelaksanaan komuniti pembelajaran profesional. Pengetua yang berupaya merangsang intelek guru dapat memberi idea-idea yang dapat membantu guru-guru untuk menghasilkan rancangan pengajaran yang kreatif dan inovatif. Selain itu juga dapat mewujudkan perubahan dan transformasi dalam organisasi. Transformasi organisasi ini dapat menggalakkan perkongsian pembelajaran, mengupayakan individu ke arah pembelajaran secara kolektif.

IMPLIKASI

Kajian ini telah menunjukkan implikasi dan sumbangan setiap dimensi-dimensi kepimpinan transformasional iaitu pengaruh yang ideal, inspirasi motivasi, merangsang intelek dan pertimbangan individu terhadap amalan komuniti pembelajaran profesional guru. Berdasarkan sumbangan pula, hasil kajian menunjukkan bahawa setiap dimensi sumbangan terhadap KPP, namun peratus yang berbeza. Dimensi yang menjadi peramal kepada KPP ialah inspirasi dimensi ini selaras dengan kajian. Dapatan ini selaras dengan kajian yang di jalankan oleh Meyer (2008) yang mendapati tingkah laku kepimpinan pengetua telah memberi kesan kepada pelaksanaan KPP. Ini disokong oleh Zargorsek (2009) yang mendapati bahawa elemen-elemen kepimpinan transformasional mempunyai sumbangan dan kesan yang kuat terhadap organisasi pembelajaran (PLC).

Kajian ini menekankan pentingnya amalan kepimpinan untuk pembangunan PLC. Ia mendapati bahawa keempat-empat dimensi amalan kepimpinan pengetua

mempunyai hubungan positif dengan amalan KPP. Pengetua SBT mengamalkan strategi kepimpinan yang berkesan memberi impak yang besar kepada membangunkan budaya tujuan bersama dan rasa tanggungjawab kolektif untuk pembelajaran di sekolah. Dapatan kajian ini menyokong penemuan beberapa kajian terdahulu yang mendapati bahawa pengetua adalah ejen utama yang memudahkan pembangunan PLC (Yin dan Zheng, 2018; Hallinger et al., 2014; Li et al., 2016; Zhang dan Pang, 2016). Bila pengetua melaksanakan amalan kepimpinan yang berkesan, guru mampu melibatkan diri dalam perbincangan dengan rakan sekerja serta membuat refleksi tentang pengajaran mereka. Selain itu juga pengetua memainkan peranan utama dalam memupuk budaya sokongan dan memudahkan guru belajar untuk penambahbaikan berterusan. Kajian ini juga mendedahkan keutamaan peranan pemimpin dikaitkan dengan pembangunan KPP, ini tidak hanya bermakna bahawa guru perlu bekerjasama untuk memperbaiki pengajaran mereka, tetapi juga mencadangkan bahawa pengetua harus terlibat dalam pembinaan kolaborasi guru. KPP merupakan satu perubahan yang besar kepada pembelajaran guru membolehkan para guru untuk terus komited untuk memperbaiki amalan pengajaran dan pembelajaran mereka melalui pembelajaran kolektif (Ning et al., 2016).

Oleh dengan itu seorang pemimpin yang berkesan haruslah mempunyai empat dimensi yang lengkap yang terkandung dalam gaya kepimpinan transformasional. Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang mementingkan hubungan dengan kakitangannya melalui motivasi. Seterusnya mampu memberi pengaruh kepada guru dan membangunkan kepimpinan guru melalui bimbingan dan mentoring. Selain itu pemimpin transformasional juga sering menjadi inspirasi kepada guru-guru untuk mencapai

misi dan visi sekolah. Kesan daripada itu guru-guru sentiasa bermotivasi untuk melaksanakan sebarang perubahan dengan ikhlas tanpa rasa terbeban. Maka dengan itu guru-guru dapat mengamalkan komuniti pembelajaran profesional dengan lebih berkesan tanpa sebarang tekanan sehingga dapat meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran dari masa ke semasa. Seterusnya menghasilkan pelajar yang cemerlang dan sekolah yang gemilang.

KESIMPULAN

Kajian ini menunjukkan pengetua-pengetua di Sekolah Berprestasi Tinggi negeri Selangor telah mentadbir sekolah dengan gaya kepimpinan yang berkesan sehingga memberi kesan yang bermakna ke guru dalam mengupayakan amalan komuniti profesional di sekolah. Gaya kepimpinan yang berkesan tersebut adalah merujuk kepada kepimpinan transformasional yang terkandungnya empat dimensi utama iaitu pengaruh yang ideal, inspirasi motivasi, merangsang intelek dan pertimbangan individu. Keempat-empat dimensi ini mampu merangsang guru-guru supaya lebih aktif dan kreatif dalam merekabentuk pengajaran mereka bersesuaian dengan pembelajaran abad ke 21 (PAK-21). Ini dibuktikan oleh dapatan kajian yang menunjukkan KPP diamalkan pada tahap yang tinggi serta dapat dibuktikan melalui kajian ini kepimpinan transformasional mempunyai hubungan terhadap amalan komuniti pembelajaran profesional guru di SBT (SM) Selangor pada tahap yang sangat tinggi. Keempat-empat dimensi kepimpinan transformasional ini membuktikan bahawa ia merupakan penyumbang utama kepada amalan komuniti pembelajaran profesional guru. Untuk menambah baik kajian ini, dicadangkan pengkaji seterusnya meluaskan lokasi kajian dengan membuat kajian di semua SBT termasuk sekolah rendah, bagi membanding bezakan amalan

kepemimpinan transformasional dan amalan komuniti pembelajaran profesional bagi kategori sekolah yang berbeza. Kajian lanjutan yang lebih mendalam dengan kaedah kualitatif juga dapat dicadangkan bagi meneroka amalan-amalan kepemimpinan pengetua yang menjadi kebiasaannya dan juga amalan KPP guru yang sering di amalkan oleh guru-guru bagi meningkatkan kualiti pengajaran mereka.

PENGHARGAAN

Pengkaji ingin mengucapkan sekalung penghargaan kepada Kementerian Pendidikan khususnya Sektor Sekolah Berprestasi Tinggi dan Bahagian Sekolah

Berasrama Penuh yang telah memberi kebenaran kepada penyelidik untuk menjalankan kajian di sekolah-sekolah berprestasi tinggi di Malaysia. Penyelidik juga ingin merakamkan ucapan terima kasih kepada Kementerian Pengajian Tinggi atas bantuan dana melalui *Fundamental Research Grant Scheme (FRGS)*[Code:FRGS/1/2016/SSI09/UKM/02/9] & Dana Penyelidikan FPend 1 (Code: GG-2019-031).

RUJUKAN

Ainil Mardiyah & Zanaton. 2017. Pelaksanaan Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional (PLC) Dalam Kalangan Pentadbir Sekolah Menengah Daerah Kuala Selangor. Melaka International Conference On Social Sciences, 313-328

Amitay M, Popper M, Lipshitz R. 2006. Leadership styles and organizational learning in community clinics. *Learning Organization* 12(1):57-70

Ayhan Aydin, Yllmaz Sarie & Sengul Uysal. 2013. The Effect of School Principals' Leadership Styles on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Educational Sciences: Theory & Practice* 13(2):806-811

Bass, B. M. & Riggio, R. E. 2006. *Transformational Leadership*. Psychology Press. Challenges and Promises Practices: Berkshire, England.

Bass BM, Avolio BJ. 2000. MLQ multifactor leadership questionnaire technical report. Thousand Oaks: Sage Publications.

Chang, Y.Y. 2016. Multilevel transformational leadership and management innovation. *Leadership & Organization Development Journal* 37(2): 265-288. doi:10.1108/loj-06-2014-0111

Chediak, S., Kunnari, I., do Carmo Inforsato, E., & Júnior, J. W. A. 2018. Professional Learning Communities as a Leadership Strategy in the 21st Century School Management. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação* 13(1): 304-323.

García-Morales VJ, Jiménez-Barrionuevo MM, Gutiérrez-Gutiérrez L. 2012. Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of business research* 65(7):1040-50

- Giles & Hargreaves. 2004. The sustainability of innovative schools as learning organizations and professional learning communities during standardized reform. *Educational Administration Quarterly* 42(1):124-156.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. 2016. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Hallinger P, Lee M and Ko J. 2014. Exploring the impact of school principals on teacher professional communities in Hong Kong. *Leadership and Policy in Schools* 13(3): 229–259.
- Hipp & Huffman .2003. *Professional Learning Communities: Assessment development-effects*. Kertas dibentangkan dalam the Annual Conference of the International Congress for School Effectiveness and Improvement. Sydney, Australia, January.
- Hord, S. 1997. *Professional learning communities: communities of continuous inquiry and improvement*. Austin, Texas: Southwest Educational Development Laboratory.
- Li L, Hallinger P and Ko J .2016. Principal leadership and school capacity effects on teacher learning in Hong Kong. *International Journal of Educational Management* 30(1): 76–100.
- Maria C.I.A.E & Melor M.Y. 2016. *Professional Learning Communities: Major Challenges Faced By Teachers In Conducting PLC*. E-Proceeding Of The 3rd World Conference On Integration Of Knowledge. <http://worldconferences.net>
- McLaughlin, M., & Talbert, J. E. 2007. Building professional learning communities in high schools: Challenges and promising practices. *Professional learning communities: Divergence, depth, and dilemmas*: 151-165.
- Meyers, Lisa H. 2008. *An Examination of leadership behaviours of Lutheran high school principals that impact implementation of professional learning communities*. Ed.D dissertation, Central Michigan University.
- Mohd Faiz, Muhamad Rozaimi Ramle & Jamal. 2016. Konsep kolaborasi dalam komuniti pembelajaran profesional: Satu tinjauan dari perspektif Islam. *Malaysian Journal of Society and Space* 12 (10) :1 – 9.
- Mohd Izham M.H, Fuziah M.Y, Norazah M.N, & Saemah .R. 2011. School as learning organisation: The role of principal's transformational leadership in promoting teacher engagement. *World Applied Sciences* (14): 58-63.
- Mulford, B., & Silins, H. 2003. Leadership for organisational learning and improved student outcomes—What do we know?. *Cambridge Journal of Education*, 33(2), 175-195.
- Ning HK, Lee D and Lee WO .2016. The relationship between teacher value orientations and engagement in professional learning communities. *Teachers and Teaching* 22(2): 235–254.

- Nor Azlin.I, Mohd Izham. M.H, Jamalul Lail A.W. 2019. The Relationship between Leadership Style of High Performance School towards Professional Learning Community (PLC). *Creative Education* 10(12):2742-9.
- Noruzi A, Dalfard VM, Azhdari B, Nazari-Shirkouhi S, Rezazadeh A. 2013. Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology* 64(5-8):1073-85
- Nunnally, J. 1994. *Psychometric methods*. New York: McGraw-Hill.
- Tajasom, A., Hung, D. K. M., Nikbin, D., & Hyun, S. S. 2015. The role of transformational leadership in innovation performance of Malaysian SMEs. *Asian Journal of Technology Innovation* 23(2), 172-188.
doi:10.1080/19761597.2015.1074513
- Yin H and Zheng X. 2018. Facilitating professional learning communities in China: Do leadership practices and faculty trust matter? *Teaching and Teacher Education* 76: 140–15
- Zargorsek, H , Dimovski.V & Skerlavaj. M. 2009. Transactional and transformational leadership impact on organizational learning. *Journal for East European Management Studies* doi: 10.5771/0949-6181-2009-2-144
- Zhang J and Pang NSK .2016. Exploring the characteristics of professional learning communities in China: A mixed-method study. *The Asia-Pacific Education Researcher* 25(1): 11–21.
- Nor Azlin Ibrahim (corresponding)
Unit Peperiksaan & Penilaian
Institut Pendidikan Guru
Kampus Pendidikan Islam
Bandar Baru Bangi
Email : ezlin7967@gmail.com
- Mohd Izham Mohd Hamzah
Pusat Kepimpinan & Polisi Kepimpinan
Fakulti Pendidikan
Universiti kebangsaan Malaysia
Email : izham@ukm.edu.my
- Jamalul Lail Abdul Wahab
Pusat Kepimpinan & Polisi Kepimpinan
Fakulti Pendidikan
Universiti Kebangsaan Malaysia
Email : jamall64@ukm.edu.my