

Peranan Pengetua dalam Menyokong Perubahan Organisasi Melalui Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional di Sekolah (The Principal's Role in Supporting Organizational Change Through Professional Learning Communities Practices in School)

ZUHAILLA ZA'ABA, BITY SALWANA ALIAS & MOHD IZHAM MOHD HAMZAH

ABSTRAK

Kertas konsep ini bertujuan untuk membincangkan peranan pengetua dalam menyokong perubahan organisasi melalui amalan Komuniti Pembelajaran Profesional (PLC). Peranan pengetua penting dalam menyokong perubahan organisasi dengan menentukan matlamat dan hala tuju yang jelas, melibatkan guru dalam membuat keputusan dan mewujudkan persekitaran yang akan menyokong proses perubahan. Sehubungan itu, pengetua memainkan peranan penting dalam menyokong perubahan bagi membentuk amalan kolaboratif guru melalui pelaksanaan PLC. Kertas konsep ini memberi implikasi terhadap dasar pendidikan negara dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 Anjakan ke-4 dan ke-5 melalui penekanan amalan PLC sebagai inisiatif organisasi (KPM 2013). Selain itu, latihan yang lebih berfokus dalam mengurus pelaksanaan PLC di sekolah perlu diperluas. Implikasi dari aspek amalan pula menekankan peranan pengetua dan guru dalam memupuk amalan kolaboratif guru melalui pelaksanaan PLC. Kesimpulannya, pengetua memainkan peranan penting dalam menyokong amalan PLC guru di sekolah.

Kata kunci: peranan pengetua, amalan kepimpinan, perubahan organisasi, komuniti pembelajaran profesional

ABSTRACT

This concept paper aims to discuss the principal's role in supporting organizational change in Professional Learning Communities (PLC) practice. The principal's role is important in supporting organizational change through the implementation of PLC by defining clear goals and directions, involving teachers in decision-making and creating an environment that supports the change process. Accordingly, principals play an important role in supporting change to promote teachers' collaborative practices through the implementation of PLC. This concept paper provides implications for education policy through the Malaysian Education Development Plan 2013-2025 in the 4th and 5th Shifts (KPM 2013) through improvements from the aspect of emphasis in PLC practice as an organizational initiative. In addition, training that is more focused on managing the implementation of PLC in schools needs to be enhanced. Implications in terms of practice emphasize the role of principals and teachers in fostering the collaborative practice in PLC implementation. In conclusion, principals play an important role in each phase of change to support teachers' PLC practices in schools.

Keywords: principal's role, leadership practice, organizational change, professional learning communities

PENGENALAN

Pendidikan merupakan salah satu tunjang utama dalam pembangunan sesebuah negara. Sistem pendidikan yang berkualiti mampu memacu proses perubahan pendidikan negara yang dinamik selari dengan perkembangan pendidikan di negara-negara maju. Revolusi dan transformasi pendidikan negara yang berlaku memberi impak yang besar terhadap sistem pendidikan. Reformasi pendidikan masa kini lebih menumpu kepada proses pembangunan profesionalisme guru khususnya pembentukan budaya

kolaborasi (Carpenter 2018). Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) berusaha untuk memastikan sistem pendidikan negara setanding dan setaraf dengan pendidikan negara maju. Pelbagai usaha telah dijalankan termasuklah memberikan penekanan terhadap pembangunan profesionalisme guru.

Salah satu elemen penting dalam memastikan kelestarian penambahbaikan sekolah adalah melalui budaya kolaborasi (Lee & Louis 2019). Budaya kolaborasi diterapkan dalam pembangunan profesional guru melalui pelaksanaan komuniti pembelajaran profesional (PLC). Terdapat kajian yang menunjukkan antara faktor kejayaan

negara maju menunjukkan prestasi tinggi dalam penilaian peperiksaan antarabangsa adalah melalui budaya kolaborasi profesional (Hargreaves, & O'Connor 2017). Sehubungan itu, PLC diperkenalkan oleh KPM melalui Pelan Pembangunan Profesionalisme Berterusan mulai tahun 2013 sebagai inisiatif dalam mencapai matlamat tersebut (KPM 2019). Amalan PLC mewujudkan nilai-nilai pembelajaran secara kolaboratif dalam menambah baik kualiti pengajaran dan pembelajaran guru (Ismail et. al. 2017). Oleh itu, pengetua perlu mempersiapkan diri agar dapat menyokong usaha memupuk amalan kolaboratif dalam organisasi.

Budaya PLC adalah sesuatu yang masih baharu bagi anggota komuniti sekolah di Malaysia (Gunasegaran et al. 2022). Menurut Banu dan Muhamad (2018), terdapat guru yang tidak selesa dengan pembaharuan dalam sistem pendidikan dan tidak bersedia memenuhi tuntutan ini. Kajian Mashira Yahaya, Rusyati Hanafiah, Nor Sazila Zakaria, Rohana Osman, dan Khairul Anuar Bahrin (2019) juga mendapati bahawa amalan komuniti pembelajaran profesional guru masih berada pada tahap yang rendah. Hal ini kerana guru-guru masih cenderung dalam budaya pengasingan diri kerana kurangnya kefahaman dan kemahiran dalam berkolaborasi (Siti Nafsiah, Zuraidah, Abdul Jalil & Salwati 2018).

Dalam konteks pengurusan sekolah yang semakin mencabar, penglibatan guru dalam membuat keputusan adalah alternatif yang wajar. Menurut Mohd Yusaini & Mohd Izham (2020), masih ada pemimpin yang mengamalkan amalan kepimpinan *top-down* disebabkan rasa kurang yakin dan percaya terhadap keupayaan untuk membuat keputusan dalam perbincangan. Hal ini disokong oleh pendapat Rabindarang & Arjunan (2021) bahawa amalan kepimpinan yang diterajui oleh satu individu sahaja adalah kurang relevan dan sesuai dengan tuntutan semasa dalam pendidikan.

Selain itu, terdapat juga kelemahan dalam kepimpinan pemimpin pertengahan yang mempengaruhi pelaksanaan PLC. Pengkaji Lokman et al. (2016) mendapati bahawa walaupun, pemimpin sekolah telah memberi kuasa kepada guru penolong kanan, namun mereka tidak mempunyai keyakinan untuk menjalankan tugas diberi. Walaupun terdapat pelbagai cabaran, perubahan masih perlu dilaksanakan agar negara kita ketinggalan dalam arus globalisasi. Kementerian menekankan kepentingan terhadap perubahan sistem pendidikan selari dengan saranan Pelan Induk Pembangunan Profesionalisme Keguruan (PIPPK, 2016). Oleh itu, pengetua perlu memainkan peranannya sebagai pemimpin organisasi bagi menerajui perubahan terutamanya melalui sokongan terhadap amalan PLC.

SOROTAN LITERATUR

PERUBAHAN ORGANISASI

Perkembangan dunia pendidikan sangat pesat seiring dengan perkembangan teknologi dan (Macgilchrist, Allert, & Bruch 2019). Proses pendidikan adalah bertujuan mempersiapkan modal insan yang relevan untuk keperluan negara. Kementerian komited dalam usaha meningkatkan kualiti pendidikan negara seiring negara maju. Pelaksanaan Dasar Pendidikan Digital merupakan antara usaha kerajaan untuk menyediakan generasi fasih digital yang dapat melonjakkan kualiti pendidikan negara. Sistem pendidikan sedia ada lebih berfokus kepada peperiksaan boleh menyebabkan murid terpinggir hilang motivasi untuk belajar (Syahirah, Siti Fairuz & Mohd Edyazuan 2022). Salah satu perkara yang diberi perhatian adalah kredibiliti dan motivasi guru untuk menghadapi perubahan sistem pendidikan masa kini. Sehubungan itu, guru perlu sentiasa meneroka serta mengemaskini pengetahuan pendidikan mereka. Justeru, amalan pembangunan profesional guru perlulah dimanfaatkan sebagai salah satu usaha meningkatkan kompetensi digital guru.

KOMUNITI PEMBELAJARAN PROFESIONAL

Amalan pembangunan profesional yang berkesan didapati membawa perubahan terhadap kompetensi guru serta perubahan dalam kualiti pendidikan (Tuncel & Cobanoglu 2018). Pembangunan profesionalisme guru adalah sangat penting kerana berpotensi untuk membawa perubahan kepada pendidikan di mana perubahan ini bergantung kepada apa yang guru buat dan juga fikirkan (Fullan 2016). Ansyari et al. (2020) dan Darling-Hammond et al. (2020) menyatakan bahawa pembangunan profesionalisme guru bukan sahaja dapat menambahbaik amalan mereka, malahan memberi impak yang positif kepada pelajar di sekolah. Oleh itu, amalan kolaboratif menjadi semakin penting sebagai sokongan profesional yang dapat memberi nilai tambah positif dalam meningkatkan kualiti pendidikan pembangunan profesional (Iksan 2021). Justeru pembentukan amalan kolaboratif dalam kalangan guru dapat dicapai melalui pelaksanaan PLC. Sehubungan itu, antara inisiatif KPM untuk menggalakkan amalan kolaboratif guru adalah melalui pelaksanaan komuniti pembelajaran profesional.

Banyak kajian mendapati bahawa sekolah yang mengamalkan PLC melihat peningkatan yang ketara dalam keberkesanan guru dan hasil pelajar. Kajian oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (2019) mendapati bahawa PLC adalah cara yang berkesan untuk menyokong pembangunan profesional guru dan meningkatkan

keberhasilan pelajar di Malaysia. Kementerian mendefinisikan komuniti pembelajaran profesional sebagai aktiviti pembangunan profesional berterusan yang dirancang dan dilaksanakan oleh sekolah atau kumpulan yang mempunyai hubungan rapat dengan pihak sekolah (KPM 2014). Hal ini menunjukkan bahawa potensi untuk peningkatan pencapaian murid wujud dalam struktur PLC itu sendiri.

Matlamat komuniti pembelajaran profesional di sekolah adalah untuk mengukuhkan pengetahuan profesional ahli komuniti (Syed Abdullah 2020). Sehubungan itu, amalan PLC dapat menyumbang kepada pembangunan profesionalisme guru. Hal ini kerana PLC memberi peluang guru berkongsi kepakaran dan menyumbang kepada proses pembangunan profesional (Saad et al. 2017). Guru-guru seharusnya kerap berjumpa untuk menambah baik matlamat sedia ada dan juga menilai kemajuan mereka dalam mencapai matlamat sedia ada serta mengekalkan keberkesanan PLC (Hoaglund et al. 2014).

KEPIMPINAN PENGETUA DALAM PELAKSANAAN PLC

Kepimpinan sekolah yang berkesan mampu memartabatkan profesionalisme keguruan melalui peranan pengetua yang memberi penekanan terhadap keperluan pendidikan (Wan Noor Adzmin 2017). Oleh itu, kementerian telah mengambil langkah drastik dengan membuat penambahbaikan dan melakukan transformasi sekolah seperti mana yang digariskan dalam PPPM 2013-2025 di mana setiap sekolah akan mempunyai pengetua atau guru besar berprestasi tinggi dan cemerlang yang berperanan sebagai mentor, fasilitator dan motivator dalam komuniti sekolah (KPM, 2013). Garis Panduan Tadbir Urus Sekolah Menengah (MySG 2022) turut menggariskan tugas pemimpin sekolah dalam pengurusan pembangunan sumber manusia bagi meningkatkan tahap profesionalisme guru untuk memajukan sekolah (KPM 2022). Oleh itu, pengetua memainkan peranan dalam menyokong pelaksanaan PLC dengan memastikan guru di bawah pimpinannya dapat mengadaptasi dengan perubahan organisasi.

Hal ini selari dengan pendapat Kwan (2020) yang menyatakan bahawa pemimpin sekolah memainkan peranan dalam memudahkan penglibatan guru dalam pembangunan profesional melalui amalan kepimpinan yang menyokong. Menurut Harris (2014), sebuah komuniti pembelajaran profesional yang berkesan mestilah berupaya membawa kepada peningkatan, pertumbuhan, dan pembaharuan. Justeru, pemimpin sekolah perlulah memainkan peranan dalam menyokong perubahan organisasi sekolah bagi memupuk budaya PLC.

TEORI DAN MODEL BERKAITAN

TEORI PERUBAHAN FULLAN (2007)

Teori Perubahan Fullan (2007) memberi memberi penekanan terhadap membina kapasiti, memupuk komuniti pembelajaran profesional, dan memberi tumpuan kepada penambahbaikan holistik yang mempengaruhi amalan dan dasar pendidikan. Teori ini menyatakan terdapat tiga peringkat utama dalam proses perubahan iaitu peringkat permulaan, pelaksanaan dan penerusan (Ab Latif et al. 2021). Dapatan kajian An & Kulm (2022) juga sejajar dengan teori Fullan yang menunjukkan peranan pembelajaran profesional kolaboratif dalam menambah baik amalan pengajaran sebagai mekanisme untuk menggalakkan pembelajaran kolaboratif dan penambahbaikan organisasi. Fullan membuktikan dalam kajiannya bahawa penentu kejayaan perubahan di sekolah bergantung kepada kepimpinan pengetua (Silam et al. 2020). Teori ini ditujuk dalam konteks kepimpinan pengetua menonjolkan peranan mereka dalam proses perubahan membentuk amalan kolaboratif guru melalui pelaksanaan PLC.

MODEL KOMUNITI PEMBELAJARAN PROFESIONAL HORD (1997)

Shirley Hord memperkenalkan model komuniti pembelajaran profesional (PLC) pada tahun 1997 untuk membimbing perubahan dalam sesebuah sistem pendidikan. Hord memberikan pandangan berkaitan strategi melaksanakan perubahan melalui pembelajaran kolaboratif dan menangani kebimbangan dalam PLC (Hord 2015). Menurut Hord, sesebuah sekolah yang mengamalkan PLC memiliki ciri-ciri berikut iaitu (a) perkongsian kepimpinan dan kepimpinan menyokong, (b) berkongsi visi dan misi, (c) pembelajaran secara kolektif dan mengamalkan pembelajaran tersebut, (d) sokongan organisasi, dan (e) perkongsian amalan peribadi. Model ini menekankan usaha dalam menambah baik kualiti pengajaran dan pembelajaran (Abdallah et al. 2021).

PERANAN PENGETUA DALAM MENYOKONG PERUBAHAN ORGANISASI

Dapatan kajian lepas menekankan dua peringkat perubahan Teori Perubahan Fullan 1982 iaitu peringkat permulaan dan pelaksanaan dalam usaha menyokong perubahan organisasi Meyer et al. (2023) dan Trilaksono et al. (2019) yang menyatakan empat peranan penting pengetua dalam menyokong perubahan organisasi iaitu (1) menetapkan

matlamat dan hala tuju yang jelas, (2) melibatkan guru dalam membuat keputusan, (3) memberikan bimbingan dan galakan dan (4) membuat pemantauan berkala.

MENETAPKAN MATLAMAT DAN HALA TUJU YANG JELAS

Pada peringkat permulaan perubahan membentuk budaya PLC guru, pengetua selaku pemimpin sekolah perlu menentukan matlamat dan hala tuju yang jelas berfokus bagi menggalakkan amalan komuniti pembelajaran profesional. dapatan memberikan indikasi bahawa matlamat yang jelas pada peringkat permulaan perubahan sangat penting bagi membolehkan perancangan strategi pelaksanaan yang selari dengan matlamat yang ingin dicapai. Menurut Sidi dan Jamalul Lail (2021) matlamat organisasi yang jelas mempengaruhi amalan PLC guru di sekolah. Pengetua seharusnya merancang dengan baik (Danielle & Mohd Khairuddin 2018) pada peringkat permulaan perubahan seperti mana Teori Perubahan Fullan. Selain itu, dapatan juga menunjukkan keselarian dengan dimensi berkongsi visi dan misi dalam Model PLC Hord. Hal ini penting bagi membolehkan organisasi memahami hala tuju dalam melaksanakan kerja buat mereka. Guru-guru juga akan lebih memahami tugas dan tanggungjawab mereka dengan lebih jelas, sebagaimana dapatan kajian oleh Meyer et al. (2023) yang berikut,

“We on the staff council have told the principal that we would like a list of things that the steering group and also the other working groups at the school are actually doing. That way, we teachers know who is assigned what role and what task, and we can contact these people. [...] At the moment, nobody really knows who is doing what and who is responsible for what.” (teacher, member of the staff council, Cape Town, T1).

(Sumber: Meyer et.al 2023)

MELIBATKAN GURU DALAM MEMBUAT KEPUTUSAN

Dapatan kajian lepas juga menunjukkan bahawa penglibatan guru dalam membuat keputusan penting dalam peringkat permulaan. Kajian Meyer et. al (2022) dan menunjukkan salah satu faktor penting bagi memimpin perubahan organisasi adalah dengan dengan memberi peluang kepada guru untuk mengambil bahagian dalam pelaksanaan sesuatu perubahan. Hal ini disokong oleh dapatan kajian Meyer et. al (2022) yang menekankan peranan pengetua dalam mengupayakan guru membuat keputusan penting dalam

menyokong perubahan organisasi sebagaimana hasil temu bual berikut,

“[...] This keeps teachers from feeling that things are organized from the top down. Especially in the case of the group on professional development, the initiative came from the teachers. It was young teachers who worked on the topic” (Teacher, member of the instructional committee, Oslo, T3).

(Sumber: Meyer et.al 2023)

Selain itu, perkongsian kepimpinan bersama guru akan mewujudkan iklim sekolah yang lebih terbuka untuk melaksanakan sesuatu perubahan sebagaimana dapatan temubual daripada kajian oleh (Trilaksono et al. 2019) berikut,

“We need to develop trust and throw away our ego, whether I come from a public school, a vocational school, private Christian school, or an Islamic Madrasah...” (Interview)
(Sumber: Trilaksono et al. (2019)

Keterbukaan minda pemimpin organisasi dapat memudahkan proses penyelesaian masalah melalui pendekatan berbeza dan kreatif. Kepercayaan yang diberikan kepada guru untuk membuat keputusan dapat memotivasikan guru untuk bekerjasama dalam proses perubahan (Trilaksono et al. 2019). Pengupayaan membolehkan guru mengenal pasti potensi dan batasan mereka sendiri yang menyumbang kepada perkembangan profesional mereka (Aydin Balyer, Ozcan, & AliYildiz 2017).

Hal ini selari dengan dimensi kepimpinan berkongsi dan menyokong yang ditekankan dalam Model PLC Hord 1997 agar cabaran dan isu yang dihadapi oleh guru dalam menghadapi perubahan pendidikan dapat ditangani melalui pelaksanaan PLC di sekolah. Hal ini kerana PLC seharusnya mewujudkan kolaborasi antara guru yang akan menggalakkan penajaan idea baru untuk menambah baik pembelajaran murid (Wilson 2016).

MEMBERIKAN BIMBINGAN DAN GALAKAN

Dapatan menunjukkan pengetua dapat menyokong perubahan organisasi pada peringkat pelaksanaan melalui bimbingan dan galakan sepertimana hasil temu bual berikut:

“The principal is always involved in giving directions at every PLC meeting and contributing to providing input regarding the action plan that we will run..” (Teachers reflection note)

"We managed to build the value of the school and implement it because we wanted to spend our time together with our school principal which we know she is busier than we are. She motivated us that what we doing will be successful... and she is a role model for us."
(Teacher from religion-based school interview)

(Sumber: Trilaksono et al. (2019))

"I think that shows a lot of motivation. When people recognize that they can really change something, relevant, they are willing to contribute." (Teacher, Oslo, T3)

"I don't lead by saying, 'This is how we do things,' but by providing the working conditions for teachers to work in a good way and achieve results, by not demotivating them, and by guaranteeing efficiency." (principal, Oslo, T1)

(Sumber: Meyer et.al 2023)

Berdasarkan dapatan kajian lepas dan perbincangan di atas, peranan pengetua akan mencorakkan amalan organisasi yang diterajui. Dalam konteks amalan PLC guru, pengetua berperanan penting dalam mewujudkan amalan kolaboratif dengan mewujudkan persekitaran yang memotivasikan guru (Hallinger et al. 2017; Wang 2016). Pengetua yang bersama-sama membangunkan organisasi akan menjadi teladan dan penanda aras serta menjadi inspirasi kepada guru dalam organisasinya (Kinicki & Fugate 2016). Oleh itu, pengetua dapat mewujudkan persekitaran yang menyokong perubahan termasuklah menjadi *'role model'* bagi menggalakkan dan memotivasikan guru melalui amalan kepimpinannya. Pengetua seharusnya mampu memberi inspirasi, merangsang intelek, dan memberi individu galakan. Dapatan ini selari dengan dimensi sokongan organisasi berdasarkan Model PLC Hord semasa peringkat pelaksanaan perubahan yang ditekankan dalam Teori Perubahan Fullan 1982.

IMPLIKASI

Perbincangan kertas konsep ini memberikan implikasi terhadap sistem pendidikan negara dari sudut dasar, amalan dan latihan. Implikasi dari sudut dasar adalah penambahbaikan dalam Anjakan ke-5 dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 iaitu menekankan amalan kepimpinan pengetua dalam melaksanakan perubahan organisasi guru melalui pelaksanaan PLC melalui peringkat permulaan, pelaksanaan dan penilaian. Hal ini bagi memastikan matlamat

pelaksanaan dapat dicapai selari dengan perkembangan sistem pendidikan negara maju. Selain itu, Anjakan ke-4 PPPM 2013-2025 juga boleh ditambahbaik melalui pemberian mata kredit bagi latihan atau program yang dikira berdasarkan keperluan semasa dalam pembangunan profesionalisme guru. Hal ini akan menarik minat dan memberikan motivasi kepada guru untuk melaksanakan PLC yang relevan dengan keperluan latihan mereka.

Selain itu, dapatan memberikan implikasi dari penyediaan latihan yang berfokus terhadap implementasi PLC di kalangan pemimpin sekolah. Organisasi terlibat iaitu Institut Aminuddin Baki (IAB) dapat menambah baik kandungan latihan sedia ada dengan mekhusus berkaitan pengurusan PLC kepada calon pemimpin. Hal ini penting agar pengetua dapat menguasai kandungan PLC dan lebih bersedia melaksanakan PLC di sekolah. Hal ini juga penting dalam mewujudkan kesedaran dan pengalaman berkaitan tindakan yang perlu dilaksanakan untuk menggalakkan kolaborasi guru yang akan menyumbang kepada pembangunan profesionalisme mereka.

Dapatan juga memberikan implikasi dari aspek amalan pengetua dan guru bagi menyokong pelaksanaan PLC di sekolah. Pengetua selaku pemimpin perubahan perlulah menggerakkan pelaksanaan PLC kerana selaku pemimpin, pengetua perlulah berupaya mengurus sesuatu organisasi (Sharul Nizam & Wan Zaliha 2020) dan mampu mempengaruhi, memotivasikan, mengubah sikap dan tingkah laku pengikutnya untuk mencapai matlamat organisasi. Selain itu, pengetua hendaklah memanfaatkan Program *'coaching'* dan *'mentoring'* bersama SIPartner+ untuk berbincang tentang amalan kepimpinan yang dapat menyumbang kepada amalan PLC guru di sekolah. Pengetua juga haruslah meningkatkan ilmu dan amalan kepimpinan yang bersesuaian bagi menggalakkan budaya PLC di sekolah. Insentif dan penghargaan yang diberikan kepada guru akan menjadi motivasi kepada guru untuk melaksanakan PLC dengan lebih berkesan.

Guru juga perlulah menyokong pelaksanaan PLC bagi mencapai matlamat sekolah. Hal ini dapat dicapai dengan sikap terbuka dan positif dalam melaksanakan sesuatu pembaharuan. Keterbukaan dan sikap yang positif akan memudahkan kesepakatan dicapai dalam usaha dalam mencapai matlamat yang diharapkan. Selain itu, impak positif terhadap pembangunan profesionalisme diri juga dapat diperoleh melalui amalan kolaboratif yang dijalankan.

CADANGAN

Berdasarkan tinjauan kajian lepas, pemimpin sekolah perlulah memainkan peranan sebagai peneraju organisasi terutama dalam memimpin guru-guru di bawah pimpinannya untuk menghadapi perubahan. Pemimpin sekolah juga

perlu lah menyokong pelaksanaan PLC dalam kalangan guru bagi memastikan pengetahuan dan kemahiran guru sentiasa relevan di samping beradaptasi dengan sun

KESIMPULAN

Kesimpulannya, pengetua memainkan peranan penting bagi setiap peringkat perubahan dalam menyokong amalan PLC guru di sekolah. Pengetua selaku pemimpin seharusnya merancang dan memimpin organisasi agar proses perubahan yang dilaksanakan dapat berjalan lancar dan mencapai matlamat yang dihasratkan. Pengetua juga berperanan sebagai agen perubahan untuk mempengaruhi sikap dan nilai warga organisasinya ke arah budaya kerja yang positif dan berkualiti.

RUJUKAN

- Ab Latif, N. A., Hamzah, M. I. M. & Nor, M. Y. M. 2021. Perubahan Guru Dalam Amalan dan Pegangan: Peranan Kolaborasi. *Jurnal Dunia Pendidikan* 3(1): 279-288.
- A. Kinicki and M. Fugate. 2016. "Organizational behavior: A practical, problem-solving approach 1st edition," McGraw Hill Education, New York.
- Abdallah, R., Abdat, R. M. & Hill, C. 2021. Extent of implementing the characteristics of professional learning communities at the UAE special education centers. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research* 20(4): 265-283.
- Abdullah, N. A., Abu Bakar, K., & Omar, S. Z. 2019. Challenges faced by beginning teachers in Malaysian schools. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(8), 1145-1159.
- Banu, A., Ramanan, P., & Muhamad, D. M. A. 2018. Kesiediaan guru luar bidang terhadap pengajaran dan pembelajaran Bahasa Inggeris dalam bilik darjah. *Universiti Utara Malaysia*
- Fullan, M. 2007. Change the terms for teacher learning. *J. StaffDev.* 28, 35–36.
- Karuppanan, Gunasegaran, Hatnin Duari, & Sze Ping Heng. 2022. Hubungan antara amalan Profesional Komuniti Pembelajaran (PLC) dan efikasi guru: Analisis kuantitatif ke atas guru sekolah menengah di Malaysia. *Jurnal Dunia Pendidikan* 4(2), 21-33.
- Hallinger, P., Piyaman, P. & Viseshsiri, P. 2017. Assessing the effects of Learning Centered Leadership on Teacher Professional Learning in Thailand. *Teaching and Teacher Education*, 67, 464–476.
- Hord, S. M., & Sommers, W. A. 2008. Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement. Corwin Press
- Iksan, Z., Mohamad Ariffin, R. 'Aqilah, & Syed Imam, S. S. J. 2021. Membina Pembangunan Insan Melalui Kolaboratif Guru Dalam Komuniti Pembelajaran Profesional: Building Human Development Through Teacher Collaboratives In The Professional Learning Community. *Sains Insani*, 6(1), 105-112. <https://doi.org/10.33102/sainsinsani.vol6no1.258>
- Iminza Zakaria, Jeffri Mat Yasim@Mat Yaman, Mohamed Yusoff Mohamed Nor & Bity Salwana Alias. 2021. Hubungan dan pengaruh profesionalisme guru terhadap kemenjadian murid di sekolah menengah Negeri Sembilan. *ASEAN Comparative Education Research Journal on Islam and Civilization (ACER-J)*, Volume 4(2), September 2021, 112-128.
- Ismail, A., Yen, L. H., & Abdullah, A. G. K. (2017). Komuniti pembelajaran profesional dan efikasi sendiri guru sekolah menengah di Pulau Pinang. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 2(1), 1-12.
- Jamali, A. 2021. Pengaruh Kepimpinan dan Modal Sosial Organisasi Terhadap Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional di Sekolah. *International Journal of Modern Trends in Social Sciences*, 44(57), 4-18.
- Jeffri Mat Yasim, Azlin Norhaini Mansor, Aida Hanim Ab Hamid. 2019. Kepimpinan instruksional abad ke-21 dan amalan komuniti pembelajaran profesional dalam kalangan guru besar di Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. 2013. Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013- 2025. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia, KPM. 2018. Surat Siaran KPM Bilangan 12 Tahun 2018: Garis Panduan Pelaksanaan Mata Kredit Pembangunan Profesionalisme Berterusan (MyPPB) Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PPP), Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). Putrajaya. https://splkpm.moe.gov.my/bahan/Surat_Siaran_MyPPB.pdf
- Kementerian Pendidikan Malaysia, KPM. 2021. Pekeliling Perkhidmatan Kementerian Pendidikan Malaysia Bilangan 1 Tahun 2021: Dasar Latihan Sumber Manusia Kementerian Pendidikan Malaysia. Putrajaya: Bahagian Pengurusan Sumber Manusia KPM.
- Kimberly Evert & Kristy Cooper Stein. 2022. Teachers' networked learning communities: Does collective participation matter?, *Teaching and teacher education: leadership and professional development*, 1.
- Koh, E. C., & Hiew, W. 2019. Challenges faced by beginning teachers in classroom management: A case study in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(10), 1385-1398.
- Kwan, P. 2020. Is transformational leadership theory passé? Revisiting the integrative effect of instructional leadership and transformational leadership on student outcomes. *Educational Administration Quarterly* 56(2): 321-349.
- Lim, C. P. 2019. Classroom management challenges faced by beginning teachers in Malaysia. *The Journal of Educational Research*, 112(1), 1-12.

- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. 2020. Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22.
- Maimunah, I., & Abd Ghani, N. H. 2019. Challenges faced by beginning teachers: A case study in Malaysia. *Journal of Educational and Social Research*, 9(1), 25-33.
- Marzuki, S., A Ghani, M. F., Siraj, S., Abdullah, Z., Mohd Radzi, N., Kenayathulla, H. B., & Elham, F. (2011). Pemimpin dan komuniti pembelajaran profesional. *Jurnal Pendidikan*, 31, 203-224.
- Mashira Yahaya, Rusyati Hanafiah, Nor Sazila Zakaria, Rohana Osman, & Khairul Anuar Bahrin. (2019). Amalan pembelajaran abad ke-21 (pak21) dalam pengajaran dan pemudahcaraan (PDPC) guru-guru sekolah rendah. *Jurnal IPDA* 26, 1-13.
- Maula Boharim, M. M. and Abdul Wahab, J. L. 2023. Strategi Sokongan Perubahan Untuk Mengatasi Tekanan Emosi Guru Novis di Sekolah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(4), p. e002260. doi: 10.47405/mjssh.v8i4.2260.
- Meyer, A., Hartung-Beck, V., Gronostaj, A., Krüger, S. & Richter, D. 2023. How can principal leadership practices promote teacher collaboration and organizational change? A longitudinal multiple case study of three school improvement initiatives. *Journal of Educational Change* 24(3): 425-455.
- Mohd Yusaini Yaakub & Mohd Izham Mohd Hamzah. 2020. Kepimpinan Distributif Pemimpin Sekolah: Isu Dan Cabaran. *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, 33(1), 10-20.
- OECD, 2014.(2014). TALIS 2013 results. OECD Publishing.
- Pun, A. and Mansor, M. 2022. Komuniti Pembelajaran Profesional di Sekolah Menengah Kebangsaan di Malaysia. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 7(2), p. e001287. doi: 10.47405/mjssh.v7i2.1287.
- Rabindarang, S., & Arjunan, V. 2021. Paradigma baharu PdPR: Satu sorotan kajian. *Asian Pendidikan*, 2 (1), 19-24.
- Siti Nafsiah Ismail, Zuraidah Abdullah & Abdul Jalil Othman. 2020. Komuniti pembelajaran profesional guru bahasa melayu malaysia. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 7(1), 1-27.
- Silam, D., Pang, V. and Lajium, D. 2020. Kompetensi kepemimpinan pengetua sekolah di pulau di negeri Sabah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 5(12), pp. 45 - 61. doi: 10.47405/mjssh.v5i12.557.
- Shahrul Nizam bin Salim & Wan Zaliha binti Wan Osman. 2020. Peranan pengetua dan guru besar (PGB) sebagai pemimpin instruksional yang berkesan dalam mengurus perubahan. *Wacana Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, 1.
- Sharma, P. & Pandher, J.S. 2018. Quality of teachers in technical higher education institutions in India. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 8(4), 511-526.
- Thessin, R. A. 2021. The Principal's Role in Planning Essential Supports for School-Based Professional Learning Communities. *Educational Planning*, 28(2),7-25.
- Trilaksono, T., Purusottama, A., Misbach, I. H. & Prasetya, I. H. 2019. Leadership change design: a professional learning community (PLC) project in eastern Indonesia. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)* 8(1):
- Wang, T. 2016. School leadership and professional learning community: case study of two senior high schools in Northeast China. *Asia Pacific Journal of Education*, 36(2),202-216.
- Wilmore, E. L. (2016). *Leading the transformative school: A guide for practitioners*. Routledge.
- Zaini, Z. H., & Mansor, M. 2019. Persepsi guru prasekolah kebangsaan terhadap program pembangunan profesional guru: National preschool teacher's perception towards professional development program. *Southeast Asia Early Childhood Journal*, 8(1), 30-36. <https://doi.org/10.37134/saecj.vol8.no1.4.2019>
- Zi Xin, Low, Kutty, & Faridah Mydin. 2022. Hubungan antara Iklim Sekolah dan Efikasi Kendiri dengan Komitmen Guru Novis Sekolah Rendah. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 4(2), 172-185.
- Zuhaila Za'aba
Fakulti Pendidikan,
Universiti Kebangsaan Malaysia
p121244@siswa.ukm.edu.my
- Bity Salwana Alias
Fakulti Pendidikan,
Universiti Kebangsaan Malaysia
bity@ukm.edu.my
- Mohd Izham Mohd Hamzah
Fakulti Pendidikan,
Universiti Kebangsaan Malaysia