



**KOMUNITI PEMBELAJARAN PROFESIONAL
SEBAGAI MEDIATOR TERHADAP HUBUNGAN
ANTARA KEPIMPINAN DISTRIBUTIF DENGAN
EFIKASI KENDIRI GURU SEKOLAH
KEBANGSAAN DI SELANGOR**



M PUSPANATHAN A/L MAYAN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2023



KOMUNITI PEMBELAJARAN PROFESIONAL SEBAGAI MEDIATOR TERHADAP
HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN DISTRIBUTIF DENGAN EFIKASI KENDIRI
GURU SEKOLAH KEBANGSAAN DI SELANGOR

M PUSPANATHAN A/L MAYAN

TESIS DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK MEMPEROLEH
IJAZAH DOKTOR FALSAFAH

FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2023



Sila Taipkan (✓):

Kertas Projek
Sarjana Penyelidikan
Sarjana Penyelidikan Dan Kerja Kursus
Doktor Falsafah

/

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Perakuan ini telah dibuat pada 10 (hari bulan) JANUARI (bulan) 2023.

i. Perakuan pelajar :

Saya, M PUSPANATHAN A/L MAYAN, P20171000530, FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI dengan ini mengaku bahawa disertasi/tesis yang bertajuk KOMUNITI PEMBELAJARAN PROFESIONAL SEBAGAI MEDIATOR TERHADAP HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN DISTRIBUTIF DENGAN EFIKASI KENDIRI GURU SEKOLAH KEBANGSAAN DI SELANGOR adalah hasil kerja saya sendiri. Saya tidak memplagiat dan apa-apa penggunaan mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi maksud yang dibenarkan dan apa-apa petikan, ekstrak, rujukan atau pengeluaran semula daripada atau kepada mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dinyatakan dengan sejasanya dan secukupnya

nathan

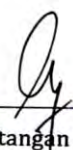
Tandatangan pelajar

ii. Perakuan Penyelia:

Saya, PROF MADYA DR. MAHALIZA BINTI MANSOR dengan ini mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar yang bertajuk KOMUNITI PEMBELAJARAN PROFESIONAL SEBAGAI MEDIATOR TERHADAP HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN DISTRIBUTIF DENGAN EFIKASI KENDIRI GURU SEKOLAH KEBANGSAAN DI SELANGOR dihasilkan oleh pelajar seperti nama di atas, dan telah diserahkan kepada Institut Pengajian Siswazah bagi memenuhi sepenuhnya syarat untuk memperoleh Ijazah DOKTOR FALSAFAH.

10 JANUARI 2023

Tarikh


Tandatangan Penyelia

Associate Professor Dr. Mahaliza Mansor
Faculty of Management and Economics
Universiti Pendidikan Sultan Idris
35000 Tanjong Malim
Perak Darul Ridzuan

**INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH /
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES****BORANG PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS/DISERTASI/LAPORAN KERTAS PROJEK
DECLARATION OF THESIS/DISSERTATION/PROJECT PAPER FORM**

Tajuk / Title:

KOMUNITI PEMBELAJARAN PROFESIONAL SEBAGAI MEDIATOR TERHADAP HUBUNGAN ANTARA
KEPIMPINAN DISTRIBUTIF DENGAN EFIKASI KENDIRI GURU SEKOLAH KEBANGSAAN DI SELANGOR

No. Matrik / Matric's No.:

P20171000530

Saya / I:

M PUSPANATHAN A/L MAYAN

(Nama pelajar / Student's Name)

mengaku membenarkan Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek (Kedoktoran/Sarjana)* ini disimpan di Universiti Pendidikan Sultan Idris (Perpustakaan Tuanku Bainun) dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:-

acknowledged that Universiti Pendidikan Sultan Idris (Tuanku Bainun Library) reserves the right as follows:-

1. Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek ini adalah hak milik UPSI.
The thesis is the property of Universiti Pendidikan Sultan Idris
2. Perpustakaan Tuanku Bainun dibenarkan membuat salinan untuk tujuan rujukan dan penyelidikan.
Tuanku Bainun Library has the right to make copies for the purpose of reference and research.
3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan Tesis/Disertasi ini sebagai bahan pertukaran antara Institusi Pengajian Tinggi.
The Library has the right to make copies of the thesis for academic exchange.
4. Sila tandakan (✓) bagi pilihan kategori di bawah / Please tick (✓) for category below:-

**SULIT/CONFIDENTIAL**

Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktub dalam Akta Rahsia Rasmi 1972. / Contains confidential information under the Official Secret Act 1972

**TERHAD/RESTRICTED**

Mengandungi maklumat terhad yang telah ditentukan oleh organisasi/badan di mana penyelidikan ini dijalankan. / Contains restricted information as specified by the organization where research was done.

**TIDAK TERHAD / OPEN ACCESS***nathan*

(Tandatangan Pelajar / Signature)

(Tandatangan Penyelia / Signature of Supervisor)
& (Nama & Cop Rasmi / Name & Official Stamp)

Associate Professor Dr. Mahaliza Mansor
Faculty of Management and Economics
Universiti Pendidikan Sultan Idris
35000 Tanjung Malim
Perak Darul Ridzuan

Tarikh: 10 JANUARI 2023

Catatan: Jika Tesis/Disertasi ini SULIT @ TERHAD, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh laporan ini perlu dikelaskan sebagai SULIT dan TERHAD.

Notes: If the thesis is CONFIDENTIAL or RESTRICTED, please attach with the letter from the organization with period and reasons for confidentiality or restriction.





PENGHARGAAN

Saya bersyukur pada Tuhan akhirnya saya dapat menyiapkan penulisan tesis dalam tempoh yang ditetapkan oleh pihak penajaan. Setinggi penghargaan dan jutaan terima kasih ditujukan kepada penyelia saya Profesor Madya Dr. Mahaliza Bt. Mansor di atas segala tunjuk ajar yang diberikan, kesudian berkongsi ilmu dan pengalaman, kesabaran dalam memberi bimbingan dan teguran yang membina dalam menyiapkan tesis ini. Tidak lupa juga kepada pensyarah-pensyarah Fakulti Pengurusan Ekonomi yang sudi memberi maklumat ilmiah, menjadi pakar kesahan kajian dan sentiasa membantu saya apabila memerlukan untuk meneruskan kajian saya dengan jayanya. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada Bahagian Tajaan, Kementerian Pelajaran Malaysia yang telah menaja saya untuk menyiapkan tesis melalui kelulusan penajaan HLPS bagi tahun 2018. Seterusnya kepada keluarga saya yang sentiasa berada disisi dan memahami saya sepanjang tempoh saya menyiapkan ijazah kedoktoran ini. Isteri saya, Abiramy yang memberi sokongan tak terhingga, sentiasa doakan untuk saya, banyak pengorbanan dan anak-anak saya Pavithra dan Sarvesh terima kasih kerana memahami ayah sepanjang menjayakan penulisan tesis ini. Banyak pengalaman menarik yang mengubah cara hidup saya dan kejayaan ini adalah berkat doa seluruh ahli keluarga saya. Saya juga ingin merakamkan terima kasih dan penghargaan kepada rakan-rakan seperjuangan yang memberi idea, berkongsi maklumat dan memberi kerjasama. Tidak lupa kepada rakan-rakan guru dan guru besar di sekolah, pihak JPN yang memberi peluang kepada saya melanjutkan pendidikan saya ke peringkat ijazah kedoktoran dan pihak UPSI melalui IPS dan FPE yang menyediakan sumber latihan yang berkaitan serta menyediakan kemudahan prasarana yang lengkap untuk menimba ilmu untuk pengajian saya. Akhir sekali, saya ingin merakamkan penghargaan buat insan-insan yang telah menyumbang secara langsung dan tidak langsung sebelum, semasa dan selepas tempoh menyiapkan tesis ini. Harap tesis ini dapat membantu dan memberi manfaat kepada penyelidik akan datang sebagai panduan dan rujukan.





ABSTRAK

Tujuan utama kajian ini ialah untuk mengenal pasti pengaruh dan hubungan antara kepimpinan distributif (KD), Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) dan efikasi sendiri guru (EKG) di sekolah kebangsaan negeri Selangor. Kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti KPP sebagai mediator terhadap hubungan antara KD dan EKG. Kajian berbentuk kuantitatif ini menggunakan 459 responden yang dipilih di sekolah kebangsaan negeri Selangor untuk menjawab soal selidik secara talian. Data kajian dianalisis menggunakan *AMOS Structural Equation Modeling (SEM)* versi 24.0. Dapatan kajian menunjukkan tahap bagi kepimpinan distributif, Komuniti Pembelajaran Profesional dan efikasi sendiri guru berada pada tahap tinggi. Model KD disahkan dengan tujuh faktor iaitu organisasi sekolah, visi sekolah, budaya sekolah, program instruksional, artifak, kepimpinan guru dan kepimpinan guru besar. Bagi Model KPP sebanyak lima faktor dapat dimuatkan iaitu perkongsian sokongan kepimpinan, perkongsian nilai dan visi, perkongsian amalan peribadi, perkongsian kolektif dan sokongan keadaan. Model EKG pula dibentuk melalui tiga faktor iaitu penglibatan murid, strategik pengajaran dan pengurusan bilik darjah. Seterusnya kajian mendapati bahawa kepimpinan distributif mempengaruhi KPP ($\beta=0.691$, $p<0.001$) dan efikasi sendiri guru ($\beta=0.206$, $p<0.05$). Pada masa yang sama, KPP mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap efikasi sendiri guru ($\beta=0.304$, $p<0.001$). Sementara itu, KPP berfungsi sebagai mediator separa antara kepimpinan distributif dengan efikasi sendiri guru di sekolah kebangsaan negeri Selangor. Analisis indeks kesepadanan dapat dicapai iaitu RMSEA=0.40, CFI=0.924, TLI=0.92 dan Chi-sq/df=1.740 untuk membentuk satu model persamaan struktur antara kepimpinan distributif, KPP dan efikasi sendiri guru di sekolah kebangsaan negeri Selangor. Implikasi kajian menunjukkan bahawa kepimpinan distributif mampu memberi sumbangan yang produktif untuk kecemerlangan sekolah. Namun, kepimpinan distributif perlu dilaksanakan melalui KPP untuk meningkatkan efikasi sendiri guru-guru di sekolah. Dapatan ini diharapkan memberi kesedaran dan petunjuk bagi program kepimpinan pendidikan yang bakal dirancang bagi pemimpin dan guru-guru untuk bertindak balas secara holistik dan bekerjasama ke arah transformasi Pendidikan negara serta kejayaan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025.



PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITY AS A MEDIATOR TOWARDS THE RELATIONSHIP BETWEEN DISTRIBUTED LEADERSHIP AND TEACHER'S SELF-EFFICACY AT NATIONAL PRIMARY SCHOOL IN SELANGOR

ABSTRACT

The main aim of this study was to identify the effect and relationship between distributed leadership (DL), Professional Learning Community (PLC), and teacher self-efficacy (TSE) in Selangor national primary schools. This study also aims to identify PLC as a mediator towards the relationship between DL and TSE. A total of 459 teachers were selected in Selangor national schools to answer the online questionnaire in this quantitative study. The data was analyzed using AMOS Structural Equation Modeling (SEM) version 24.0. The findings show that the levels of DL, PLC and TSE were at high levels. The DL model was measured with seven factors, namely school organization, school vision, school culture, instructional program, teacher leadership, and headmaster leadership. PLC model included five factors namely shared and supportive leadership, shared values and vision, collective learning and application, shared personal practice and supportive condition. The TSE Model were formed through three factors, namely student engagement, instructional strategies, and classroom management. The research showed that DL influences PLC ($\beta=0.691$, $p<0.001$) and TSE ($\beta=0.206$, $p<0.05$). The same time, PLC also had a positive and significant influence on teacher self-efficacy ($\beta=0.304$, $p<0.001$). The study also proved that PLC to be a partial mediator between DL and TSE in Selangor national primary schools. The model also meets the model fit index requirements and achieved the RMSEA=0.40, CFI=0.924, TLI=0.92 and Chi-sq/df=1.740 to form a new model between DL, PLC and TSE in Selangor national primary schools. The study implied that the DL able to make a productive contribution to school excellence. However, DL need to be implemented through PLC to improve the self-efficacy of teachers in schools. These findings are expected to provide awareness and indicator for future educational leadership programmes for headmasters and teachers to respond holistically and work together towards transformation of national education and the success of Malaysia Education Blueprint 2013-2025.

**KANDUNGAN****Muka Surat**

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN	ii
PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTARCT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xii
SENARAI RAJAH	xvi
SENARAI SINGKATAN	xix
BAB 1 PENGENALAN	
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	4
1.3 Pernyataan Masalah	10
1.4 Objektif Kajian	19
1.5 Persoalan Kajian	20
1.6 Hipotesis Kajian	22
1.7 Kerangka Teori dan Kerangka Konsep Kajian	23
1.7.1 Teori Kepimpinan Distributif	24
1.7.2 Model Komuniti Pembelajaran Profesional	27
1.7.3 Teori Efikasi Kendiri	28
1.7.4 Kerangka Konseptual Kajian	30
1.8 Definisi Operasional	32
1.8.1 Kepimpinan Distributif	32
1.8.2 Efikasi Kendiri Guru	36
1.8.3 Komuniti Pembelajaran Profesional	38



1.8.4	Guru	41
1.8.5	Sekolah Kebangsaan	41
1.9	Kepentingan Kajian	42
1.10	Batasan Kajian	44
1.11	Rumusan	46

BAB 2 KAJIAN LITERATUR

2.1	Pendahuluan	47
2.2	Kepimpinan Distributif	48
2.2.1	Teori Kepimpinan Distributif Gronn (2002a)	74
2.2.2	Teori Kepimpinan Distributif Spillane (2006)	79
2.2.3	Teori Kepimpinan Distributif Elmore (2005)	83
2.2.4	Kerangka Penanda Aras untuk Kepimpinan Distributif Jones et al., (2014)	86
2.2.5	Teori Kepimpinan Distributif Hulpia et sl., (2009)	88
2.2.6	Teori Kepimpinan Distributif Sol (2020)	90
2.3	Komuniti Pembelajaran Profesional	93
2.3.1	Teori Komuniti Pembelajaran Profesional Dufour & Eaker (1998)	106
2.3.2	Model Komuniti Pembelajaran Profesional Hord (1997)	112
2.3.3	Model Komuniti Pembelajaran Profesional Hipp & Huffman (2003)	113
2.3.4	Model Komuniti Pembelajaran Profesional Mahimuang (2018)	114
2.3.5	Teori Komuniti Pembelajaran Profesional Kruse, Louis & Bryk (1994)	119
2.3.6	Model KPP Tai dan Omar (PLCM), 2019	121
2.3.7	Model KPP Murphy dan Lick (2004)	124
2.4	Efikasi sendiri guru	125
2.4.1	Teori Pembelajaran Sosial Rotter (1966)	131
2.4.2	Teori Kognitif Sosial Bandura (1977)	133

2.4.3	Teori Efikasi Kendiri Guru Tschannen-Moran et al., (1998)	138
2.4.4	Model Efikasi Kendiri Guru dalam Konteks Bilik Darjah dan Sekolah Friedman & Kass (2002)	141
2.4.5	Teori Efikasi Kendiri Guru Tian (2011)	143
2.5	Hubungan antara Pemboleh ubah Kajian	145
2.5.1	Hubungan antara Kepimpinan Distributif dengan Efikasi Kendiri Guru	150
2.5.2	Hubungan antara Kepimpinan Distributif dengan Komuniti Pembelajaran Profesional	152
2.5.3	Hubungan KPP dengan efikasi guru	158
2.5.4	Hubungan kepimpinan, KPP dan efikasi kendiri guru	162
2.6	Rumusan	163

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pendahuluan	165
3.2	Reka bentuk kajian	165
3.3	Populasi dan sampel kajian	171
3.4	Instrumen kajian	174
3.4.1	Instrumen Kepimpinan Distributif	176
3.4.2	Instrumen Komuniti Pembelajaran Profesional	182
3.4.3	Instrumen Efikasi Kendiri Guru	188
3.4.4	Terjemahan	192
3.4.5	Kesahan Instrumen	193
3.5	Kajian rintis	208
3.5.1	Ujian Normaliti Kajian rintis	209
3.5.2	Analisis Penerokaan Faktor (EFA)	213
3.5.3	Kebolehpercayaan Instrumen	222
3.5.4	Item-item yang digugurkan semasa EFA	226
3.6	Prosedur Pengumpulan Kajian	233
3.7	Kaedah Analisis Data	234

3.8	Rumusan	239
-----	---------	-----

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.1	Pendahuluan	280
4.2	Analisis latar belakang responden	280
4.3	Andaian untuk penilaian SEM	243
4.3.1	Ujian Normaliti	244
4.3.2	Outliers	248
4.3.3	Ujian Kelinearan dan Homoscedasticity	250
4.3.4	Ujian Multicolineriti	253
4.4	Ujian Common Method Bias	258
4.5	Analisis soalan kajian berdasarkan tahap	259
4.6	Analisis Pengesahan Faktor (CFA)	261
4.6.1	Pengesahan Model Kepimpinan Distributif	262
4.6.2	Pengesahan Model KPP	271
4.6.3	Pengesahan Model Efikasi Kendiri Guru	279
4.6.4	Penilaian model pengukuran gabungan kepimpinan distributif, KPP dan efikasi kendiri guru	287
4.7	Hubungan antara pemboleh ubah	291
4.8	Pengaruh antara pemboleh ubah	293
4.9	Perhubungan Permodelan Persamaan Berstruktur	295
4.10	Ujian Mediator	297
4.10.1	Bootstrapping untuk mediator	301
4.11	Rumusan hipotesis dan dapat kajian	304
4.12	Rumusan	312

BAB 5 PERBINCANGAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN

5.1	Pendahuluan	314
5.2	Perbincangan	315
5.2.1	Perbincangan tahap exogenous, endogenous dan mediator	315

5.2.1.1 Tahap kepemimpinan distributif	316
5.2.1.2 Tahap Komuniti Pembelajaran Profesional	318
5.2.1.3 Tahap efikasi sendiri guru	319
5.2.2 Perpincangan hubungan dan pengaruh kepemimpinan distributif dan efikasi sendiri guru	321
5.2.3 Perbincangan hubungan dan pengaruh kepemimpinan distributif dan KPP	323
5.2.4 Perbincangan hubungan dan pengaruh KPP terhadap Efikasi Kendiri Guru	326
5.2.5 Perbincangan Mediator KPP antara kepemimpinan distributif dan Efikasi Kendiri Guru	328
5.2.6 Perbincangan Model Perhubungan Berstruktur Kepimpinan Distributif, KPP dan Efikasi Kendiri Guru	331
5.3 Implikasi Kajian	350
5.3.1 Implikasi secara teorikal	350
5.3.1.1 Implikasi kepada Teori Kepimpinan Distributif	350
5.3.1.2 Implikasi kepada Teori KPP	352
5.3.1.3 Implikasi kepada Teori Efikasi Kendiri Guru	353
5.3.2 Implikasi secara praktikal	354
5.3.3 Cadangan Kajian Masa Depan	357
5.4 Kesimpulan	358
RUJUKAN	360
LAMPIRAN	

SENARAI JADUAL

No. Jadual		Muka Surat
2.1	Perbezaan dan Persamaan Teori Rotter (966) dan Bandura (1977)	137
3.1	Sampel dan jumlah responden mengikut daerah	173
3.2	Jumlah item dalam Soal Selidik	175
3.3	Dimensi dalam Model Kepimpinan Distributif	177
3.4	Jumlah dimensi kepimpinan distributif dan nilai alpha Cronbach asal	179
3.5	Instrumen asal pengukuran kepimpinan distributif	180
3.6	Nilai Alpha Cronbach asal dan kajian rintis serta bilangan item Komuniti Pembelajaran Profesional	184
3.7	Instrumen asal Komuniti Pembelajaran Profesional	185
3.8	Nilai alpha Cronbach dan bilangan item efikasi sendiri	190
3.9	Instrumen asal efikasi sendiri guru	191
3.10	Keputusan indeks kesahan instrumen dimensi kepimpinan distributive	196
3.11	Keputusan indeks kesahan instrumen dimensi Komuniti Pembelajaran Profesional	196
3.12	Keputusan indeks kesahan instrumen dimensi efikasi sendiri guru	197
3.13	Konstruk kepimpinan distributif sebelum dan selepas penilaian pakar kandungan	198
3.14	Instrumen Komuniti Pembelajaran Profesional sebelum dan selepas penilaian pakar	202
3.15	Instrumen efikasi sendiri guru sebelum dan selepas penilaian pakar	206
3.16	Nilai pengukuran <i>Skewness dan Kurtosis</i>	210
3.17	Nilai <i>Skewness dan Kurtosis</i> bagi item kepimpinan distributive	211
3.18	Nilai <i>Skewness dan Kurtosis</i> dimensi amalan Komuniti Pembelajaran Profesional	212

3.19	Nilai Skewness dan Kurtosis dimensi efikasi sendiri guru	213
3.20	Indeks untuk analisis faktor eksploratori (EFA)	215
3.21	EFA bagi kepimpinan distributif	216
3.22	EFA bagi Komuniti Pembelajaran Profesional	218
3.23	EFA bagi efikasi sendiri guru	221
3.24	Analisis kebolehppercayaan bagi kepimpinan distributif	222
3.25	Analisis kebolehppercayaan bagi amalan Komuniti Pembelajaran Profesional	224
3.26	Analisis kebolehppercayaan bagi efikasi sendiri guru	225
3.27	Item-item yang digugurkan dari kajian	226
3.28	Instrumen soal selidik kajian sebenar	227
3.29	Item kepimpinan distributif yang digunakan untuk kajian sebenar	228
3.30	Item Komuniti Pembelajaran Profesional yang digunakan untuk kajian sebenar	230
3.31	Item efikasi sendiri guru yang digunakan untuk kajian sebenar	232
3.32	Interpretasi skor min dalam kajian ini	235
3.33	Indikator untuk normaliti, outlier dan multicollinearity	236
3.34	Kriteria Indeks Kesepadanan dan nilai interpretasinya	237
3.35	Kaedah ujian menganalisis data	238
4.1	Analisis keciciran data dalam kajian	241
4.2	Jumlah responden mengikut daerah di negeri Selangor	242
4.3	Latar belakang responden mengikut jantina, tahap pendidikan dan pengalaman	243
4.4	Analisis normaliti <i>skewness</i> dan kurtosis bagi setiap item	244
4.5	Analisis Multivariate Outliers (Mahalanobis)	249
4.6	Korelasi antara dimensi-dimensi pemboleh ubah dalam kajian	255

4.7	Ujian nilai toleran dan VIF	257
4.8	Keputusan Common Method Variance bagi data kajian lapangan.	258
4.9	Perbandingan model indeks	259
4.10	Tahap min bagi kepimpinan distributif, Komuniti Pembelajaran Profesional efikasi sendiri guru	260
4.11	Nilai petunjuk dan kesahan konstruk bagi Model Kepimpinan Distributif	265
4.12	Nilai AVE dan CR bagi model pengukuran kepimpinan distributive	267
4.13	Kesahan Diskriminan bagi komponen model kepimpinan distributif	268
4.14	Dapatan Hipotesis kajian Pertama (H_1)	270
4.15	Nilai fit bagi model pengukuran awal amalan komuniti pembelajaran profesional	275
4.16	Nilai AVE dan CR bagi Model pengukuran bagi amalan KPP	276
4.17	Kesahan Diskriminan bagi KPP	277
4.18	Dapatan Hipotesis kajian kedua (H_2)	278
4.19	Nilai fit bagi Model Pengukuran Efikasi Kendiri Guru	283
4.20	Nilai AVE dan CR BAGI Model pengukuran efikasi sendiri guru	284
4.21	Kesahan diskriminan bagi Efikasi Kendiri Guru	284
4.22	Dapatan Hipotesis kajian ketiga (H_3)	286
4.23	Nilai Kesepadanan Model Pengukuran Gabungan Berstruktur	288
4.24	Nilai AVE dan CR model gabungan	289
4.25	Nilai Kesahan Diskriminan konstruk kajian	290
4.26	Korelasi antara, kepimpinan distributif, KPP dan efikasi sendiri guru	292
4.27	Rumusan hipotesis bagi H_4 , H_5 dan H_6	293

4.28	Nilai beta laluan koefisyen regresi dan nilai signifikan	294
4.29	Rumusan hipotesis bagi H ₇ , H ₈ dan H ₉ .	295
4.30	Rumusan Hipotesis bagi H ₁₀	296
4.31	Kesan langsung kepimpinan distributif terhadap efikasi sendiri guru tanpa mediator	299
4.32	Kesan langsung dan kesan tidak langsung selepas memasukkan mediator	300
4.33	<i>Bootstrapping</i> untuk pengesahan mediator	302
4.34	Kesan langsung dan kesan tidak langsung dalam <i>bootstrapping</i>	303
4.35	Rumusan Hipotesis bagi H ₁₁	304
4.36	Dapatan dan keputusan untuk hipotesis kajian	305
4.37	Dimensi dan item pengukuran bagi Model Kepimpinan Distributif	307
4.38	Item Komuniti Pembelajaran Profesional dan dimensi dalam Model KPP	309
4.39	Item dan dimensi pengukuran bagi Model Efikasi Kendiri Guru	311

SENARAI RAJAH

No. Rajah		Muka Surat
1.1	Komuniti Pembelajaran Profesional Hord (1997)	27
1.2	Teori Efikasi Kendiri Tschannen-Moran dan Hoy (2001)	29
1.3	Kerangka koseptual kajian	31
2.1	Teori Kepimpinan Distributif Gronn (2002a)	76
2.2	Teori Kepimpinan Distributif Spillane (2006)	81
2.3	Teori Kepimpinan Distributif Elmore (2005)	84
2.4	Model Kepimpinan Distributif Sol (2021)	91
2.5	Model Komuniti Pembelajaran Profesional Mahimuang (2018)	116
2.6	Teori Komuniti Pembelajaran Profesional Kruse, Louis & Bryk (1994)	119
2.7	Model Komuniti Pembelajaran Profesional (Tan & Omar, 2019)	122
2.8	Teori Pembelajaran Sosial Rotter (1966)	132
2.9	Hubungan <i>Triadic Reciprocal</i> Model Bandura (1997)	135
2.10	Model Efikasi Guru Tschannnn-Moran, Hoy & Hoy (1998)	139
2.11	Model Efikasi Kendiri Guru dalam Konteks Bilik Darjah dan Sekolah, Friedman dan Kass (2002)	142
2.12	Teori Efikasi Kendiri Guru Tian (2011)	143
3.1	Rumusan penyelidikan hasil daripada Model "Onion" Saunders et. al. (2009)	166
3.2	Rumusan pendekatan penyelidikan deduktif (Dudocskiy, 2018)	168
3.3	Cara mentadbir instrumen soal selidik (Bryman, 2012)	170
3.4	Prosedur menguji mediator	238

4.1	Normal Q-Q plot Kepimpinan Distributif	247
4.2	Normal Q-Q plot Komuniti Pembelajaran Profesional	247
4.3	Normal Q-Q plot Efikasi Kendiri Guru	248
4.4	Ujian linearan antara pemboleh ubah kajian	251
4.5	Scatter plot antara Kepimpinan distributif dan Efikasi sendiri guru	252
4.6	Scatter plot antara Komuniti Pembelajaran Profesional dan Efikasi sendiri guru	252
4.7	Scatter plot antara Kepimpinan distributif dan Komuniti Pembelajaran Profesional	253
4.8	Model Pengukuran Kepimpinan Distributif 1	263
4.9	Model Pengukuran kepimpinan distributif 2	265
4.10	Analisis Pengesahan Faktor bagi Model Kepimpinan Distributif	269
4.11	Model pengukuran Komuniti Pembelajaran Profesional 1.	272
4.12	Model Pengukuran Komuniti Pembelajaran Profesional 2	274
4.13	Model Pengesahan CFA Komuniti Pembelajaran Profesional	277
4.14	Model pengukuran Efikasi sendiri guru 1	280
4.15	Model pengukuran Efikasi sendiri guru 2	282
4.16	CFA bagi Model Efikasi Kendiri Guru	285
4.17	Model Pengukuran Gabungan	287
4.18	Laluan piawai (<i>Standardized coefficients</i>) antara konstruk kepimpinan distributif, Komuniti Pembelajaran Profesional dan efikasi sendiri guru	290
4.19	Model Cadangan KPP sebagai Mediator	298
4.20	Kesan langsung kepimpinan distributif ke atas efikasi sendiri guru	299
4.21	Prosedur menguji KPP sebagai mediator	300



4.22	Model Kepimpinan Distributif	308
4.23	Model Komuniti Pembelajaran Profesional	310
4.24	Model Efikasi Kendiri Guru	312
5.1	Dimensi bagi Model Kepimpinan Distributif	333
5.2	Dimensi bagi Model Komuniti Pembelajaran Profesional	338
5.3	Dimensi bagi Model Efikasi Kendiri Guru	343
5.4	Model Transformasi Sekolah	347



**SENARAI SINGKATAN**

ART	Artifak
AVE	<i>Avarege Variance Extracted</i>
BS	Budaya sekolah
CFA	<i>Confirmatary Factor Analysis</i>
CFI	<i>Comparative Fitness Index</i>
CR	<i>Composite Realibility</i>
CVI	<i>Conten Validity Index</i>
EFA	<i>Explotary Factor Analysis</i>
EKG	Efikasi Kendiri Guru
JPNS	Jabatan Pelajaran Negeri Selangor
KD	Kepimpinan Distributif
KG	Kepimpinan guru
KGB	Kepimpinan guru besar
KPM	Kementerian Pelajaran Malaysia
KPP	Komuniti Pembelajaran Profesional
MI	<i>Modivication Index</i>
OS	Organisasi sekolah
PAP	Perkongsian amalan peribadi
PBD	Pengurusan Bilik Darjah
PI	Program instruksional
PISA	<i>Programme for International Students Asssesment</i>
PK	Perkongsian kolektif
PM	Penglibatan Murid
PNV	Perkongsian nilai dan visi
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah



PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysian 2013-2015
PSK	Perkongasian sokongan kepimpinan
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
SEM	<i>Structural Equation Medelling</i>
SJK(C)	Sekolah Jenis Kebangsaan Cina
SJK(T)	Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil
SK	Sokongan keadaan
SK	Sekolah Kebangsaan
SP	Strategik Pengajaran
SPL KPM	Sistem Pengurusan Latihan Kementerian Pelajaran Malaysia
TIMSS	<i>Trends in International Mathematics and Science Study</i>
TLI	<i>Tucker Lewis Index</i>
UPSR	Ujian Penilaian Sekolah Rendah
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>
VS	Visi sekolah

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Sistem pendidikan negara sering mengalami perubahan mengikut keperluan semasa dan bermatlamat dalam melahirkan generasi yang berdaya saing pada peringkat global (KPM, 2012). Bagi menjamin kualiti pendidikan negara, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 telah diperkenalkan oleh kerajaan untuk penambahbaikan sistem pendidikan termasuk pucuk kepimpinan sekolah. Faktor kepimpinan adalah elemen yang menjadi tunjang kepada perubahan dalam organisasi (Marlia, Yahya & Farah, 2019; Harris & Jones, 2018a). Pemimpin harus memiliki pengetahuan, kepakaran dan kemahiran yang luas dalam bidang kepimpinan dan mereka perlu yakin dengan keputusan yang dibuat (Northouse, 2019; Roselena & Mohd. Izham, 2015). Golongan guru adalah aset penting yang memerlukan perhatian sepenuhnya daripada pemimpin sekolah (Hairul, Mohamed Yusuf & Aida, 2020) supaya mereka dapat memberikan komitmen yang cemerlang untuk pembangunan sekolah (Wilson, 2016).



Situasi kerja yang semakin rumit dan tanggungjawab berat yang dipikul oleh seseorang pemimpin boleh memberi kesan kepada pengurusan sekolah (Northouse, 2019; Wan & Suria, 2017; Bolden, 2011). Justeru, kepimpinan pada masa kini sudah pastinya memerlukan kerjasama daripada pelbagai pihak dalam organisasi (Sinirah & Aida, 2021; Marlia, Yahya & Farah, 2019; Siva & Khuan, 2012) kerana pemimpin tidak mampu bergerak secara bersendirian (Siva & Vimala, 2021; Heck & Hallinger, 2010) dalam menghadapi cabaran serta perlu memenuhi tuntutan semasa (Syed, 2020; Rosnazirah & Hussein, 2015).

Pada masa yang sama, tingkah laku pemimpin yang mementingkan hubungan sesama manusia seperti memberi sokongan kepada subordinat (Shamsudin et al., 2020; Yukl, 2013) mempunyai kesan yang positif dalam peningkatan kecemerlangan organisasi (Siva & Vimala, 2021). Oleh itu, pemimpin sekolah mempunyai peranan penting dalam membantu golongan guru untuk meningkatkan kebolehan dan potensi yang ada dalam diri mereka (Donnie, 2018) dengan memberi ruang kepada mereka mengembangkan potensi yang ada pada mereka (Shamsudin et al., 2020; Chua et al., 2020).

Pemimpin boleh mendapatkan pandangan daripada guru yang bekerja dalam organisasinya (Siva, Khuan & Khoo, 2018) dan dapat memantapkan kemampuan dan kebolehan mereka untuk mengambil bahagian dalam membuat keputusan bagi organisasinya (Sujirah & Zuraidah, 2015; Leithwood & Jantzi, 2000). Justeru, pemimpin boleh berkongsi tanggungjawab dan kuasa kepada golongan warga sekolah untuk membuat keputusan dan perancangan demi kebaikan bersama (Syed, 2020; Park, Lee & Cooc, 2018). Selain itu, pemimpin dapat memupuk perhubungan yang harmoni dengan menggalakkan pembangunan kerjaya stafnya dan memberi sokongan serta meningkatkan prestasi kerja yang baik (Zainab & Khairunisa, 2015; DuFour & Mattos, 2013).





Organisasi yang mengamalkan kepimpinan distributif ini memerlukan kerjasama, keyakinan, kepercayaan dan kemampuan daripada warga sekolah (Syed, 2020; Chen, 2007) dan ia dapat dikaitkan dengan efikasi sendiri dalam kalangan guru (Sinirah & Aida, 2021; Tian, 2011). Apabila seorang guru mempunyai efikasi tinggi dalam diri maka individu tersebut dapat menyahut cabaran yang diberikan (Seymour, 2017; Normarina, 2016) dan efikasi sendiri ini dilihat sebagai keupayaan guru-guru melakukan sesuatu tugas dengan sempurna dalam organisasinya (Shafinaz, 2017; Noornajihan & Abdul, 2013).

Pada masa yang sama, keyakinan guru terhadap kebolehan dan kemampuan mereka berkait rapat dengan peningkatan kualiti dan prestasi pendidikan murid-murid di sekolah (Jacques, 2017; Prechee, Ranjit & Sushanta, 2017). Guru-guru memainkan peranan penting dalam melahirkan modal insan pada masa akan datang (Zuraidah, 2010). Guru yang mempunyai nilai kepercayaan yang tinggi terhadap diri sendiri akan mencuba pendekatan yang baharu dan cuba meningkatkan prestasi secara keseluruhan (Sinirah & Aida, 2021; Baharuzaini et al., 2016).

Efikasi sendiri adalah motivasi terhadap keyakinan diri dan kemampuan (Guskey, 1988) serta asas kepada kecekapan dalam melaksanakan tugas dengan cemerlang (Sinirah & Aida, 2021; Bandura, 1997). Efikasi sendiri ialah kepercayaan dan keupayaan diri untuk menyusun atur dalam melakukan sesuatu kerja (Bandura, 1997; Gavora, 2011; Tschnanen-Moran dan Hoy, 2001). Guru-guru menyelesaikan sesuatu tugas dengan cekap dan teratur apabila mempunyai efikasi sendiri yang tinggi (Normarina, 2016; Saedah et al., 2015; Schunk, 1995).

KPP memberi manfaaf kepada pembangunan guru-guru di sesebuah organisasi (DoFour & Revees, 2016) kerana guru-guru menjadi lebih berpengetahuan, diberi kuasa dan berpeluang bekerja sebagai pemimpin. (Harris, Jones & Huffman, 2018;



Eaker & Keating, 2015). Komuniti Pembelajaran Profesional dilihat lebih berkesan jika rakan sekerja bersedia untuk bekerjasama dan membuat keputusan bersama (Haswani et al., 2021) bagi kecemerlangan organisasi dan ia jelas dinyatakan dalam ucapan Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia (KPPM) yang bertajuk “Naritif Baharu Amalan Pendidikan 2019”. Amalan KPP dilihat memberi kesan positif dalam meningkatkan efikasi sendiri dalam kalangan guru (Stegall, 2011). Ini bermakna pelaksanaan KPP yang efektif dalam kalangan guru merupakan satu usaha yang dapat meningkatkan keyakinan dan kebolehan guru (Muhammad Faizal & Crow, 2013).

Komuniti Pembelajaran Profesional lebih berkesan apabila para pemimpin sekolah dan pendidik yang komited serta bekerja secara kolaboratif untuk mencapai prestasi yang lebih baik (Syed, 2020; DuFour & Eaker, 2008; Stoll et al., 2006). KPP mampu memberi kesan kepada pengajaran guru dan seterusnya mencipta kepakaran dalam pengajaran dalam sesuatu bidang (Zheng, Yin & Liu, 2020; Schaap & Bruijn, 2018). Kesimpulannya, guru-guru perlu memiliki semangat efikasi yang tinggi yang boleh diperolehi daripada amalan kepimpinan dikongsi serta melalui pembelajaran secara kolaboratif. Maka, penyelidik berhasrat untuk membangunkan model kepimpinan distributif, KPP dan efikasi sendiri guru yang sesuai dan lebih efektif untuk perancangan pendidikan sekolah di Selangor.

1.2 Latar Belakang Kajian

Kerajaan sedar dan sangat komited untuk melihat perubahan dalam sistem pendidikan dalam negara setanding dengan negara maju. Oleh itu, setiap tahun sektor pendidikan mendapat peruntukkan terbesar dalam perbelanjaan persekutuan. Bagi tahun 2021, jumlah peruntukkan yang diperolehi adalah sebanyak RM50.4 bilion iaitu 15.6 % dan



peruntukkan ini terus bertambah kepada RM52.6 bilion iaitu 16 % untuk tahun 2022 (KKM, 2020; 2021). Memaksimumkan keberhasilan murid merupakan matlamat utama KPM bagi setiap ringgit yang dibelanjakan dan pelaburan dalam pendidikan perlu memastikan pulangan yang bermakna (KPM, 2012). Pemimpin dan guru sekolah merupakan individu yang bertanggungjawab dalam pembentukan modal insan yang berkualiti dan mereka adalah aset KPM bagi merealisasikan aspirasi pelaburan yang besar dalam sistem pendidikan ini (KPM, 2012).

Anjakan ketiga dalam PPPM 2013-2025 menekankan transformasi profesion keguruan dimana meningkatkan kualiti guru untuk meningkatkan keberhasilan murid di sekolah. Salah satu ciri yang difokuskan adalah memperluas laluan guru untuk peranan dalam kepimpinan sekolah dimana guru-guru disarankan mengambil peranan sebagai pemimpin sekolah untuk membuat keputusan bersama demi kecemerlangan organisasi (KPM, 2012). Selain itu, PPPM 2013-2025 memberi laluan kepada guru-guru memperluas kepakaran mereka dengan menjadi pakar pengajaran atau pakar bidang di sekolah. Kaedah ini boleh diamalkan melalui pelaksanaan Komuniti Pembelajaran Profesional dimana guru-guru boleh berkongsi kepakaran dengan rakan-rakan setugas di sekolah untuk meningkatkan kecekapan mereka (Sinirah & Aida, 2021). Melalui cara ini, efikasi para guru dapat meningkat dan membolehkan mereka yakin dan percaya pada diri mereka untuk berdepan cabaran dalam dunia pendidikan global.

Seterusnya, teladan rakan setugas dan proses pensijilan bakal diperkenalkan di sekolah mulai tahun 2025. Guru-guru di sekolah boleh jadikan rakan setugas sebagai teladan mereka melalui proses pengamalan KPP di sekolah dan segala kepakaran dapat berkongsi bersama untuk meningkatkan kemenjadian murid. Budaya teladan rakan setugas di sekolah dapat dilaksanakan menerusi pementoran





rakan, pembangunan dan perkongsian amalan terbaik serta meningkatkan bertanggungjawab rakan setugas di sekolah.

Sebagai warga pendidik, dalam mengadaptasi kaedah baharu ini mereka perlu bekerjasama dengan rakan sejawat mereka agar dapat mempelajari sesuatu ilmu atau idea yang baharu. Senge (2000) telah lama membincangkan perkongsian ilmu dalam kalangan ahli sesuatu organisasi bagi memantapkan organisasi tersebut. Senge (1990) telah menyatakan bahawa organisasi akan lebih berkesan apabila ahli-ahli dalam organisasi sentiasa mengamalkan budaya belajar. Semua organisasi berusaha untuk memperolehi idea baru dan memikul tanggungjawab mempertahankan organisasinya (Senge, 1990).

Selain itu, Pembangunan Profesional Perguruan (CPD) merupakan antara kaedah yang digunakan oleh KPM untuk terus memastikan guru sentiasa menerima latihan secara berterusan di sekolah. Kaedah CPD menggunakan program di sekolah seperti bimbingan rakan sejawat termasuk guru besar dan penolong kanan untuk meningkatkan tahap kemahiran, kecekapan dan keyakinan diri dalam setiap individu yang terlibat dalam CPD ini. Schunk (1995) menyatakan keyakinan diri guru-guru memberikan input secara optimum dan cekap dalam pengurusan kerja seharian mereka. Perkongsian ilmu dan kepakaran di kalangan guru-guru KPP dapat memberi keyakinan serta efikasi tinggi kepada mereka untuk terus memberikan hasil yang terbaik (Zheng, Yin & LI, 2019; Absha & Mohd Isa, 2019). Justeru, guru-guru merupakan aset penting dalam organisasi sekolah dan mereka harus melengkapkan diri mereka dengan segala ilmu mengikut peredaran masa.

Guru mesti berada di hadapan sepanjang masa dan memastikan mereka dapat memahami keperluan semasa dunia pendidikan untuk memastikan dan seterusnya menghasilkan pelajar yang berbakat dengan kemahiran yang boleh





dipasarkan di peringkat global. Guru perlu bertindak balas dengan cepat dan cekap pada sesuatu perkara yang diluar kawalan. Walaupun tindakan guru mencabar untuk menyesuaikan sumber yang mereka tahu dan mempunyai risiko yang tidak diketahui.

PPPM (2012-2025) mencetuskan perubahan besar dalam bidang pendidikan negara dimana mutu pendidikan negara terus ditingkatkan sejajar dengan era globalisasi melalui transformasi pendidikan yang menekankan pembelajaran berorientasikan berketrampilan aras tinggi. Sistem pendidikan negara perlu mengorak langkah kearah lebih berfokus dan interaktif demi melahirkan generasi pelajar yang mampu menerajui negara pada masa akan datang. Untuk itu, warga pendidik memainkan peranan penting mencerapkan kemahiran aras tinggi dalam diri golongan pelajar dan warga pendidik perlu melengkapkan diri dengan pengetahuan yang lebih luas bagi membolehkan mereka dapat menyahut cabaran yang digariskan dalam PPPM 2013-2025. Selain itu, warga pendidik perlu memiliki kefahaman yang jelas mengenai keperluan pendidikan terkini untuk memantapkan proses pengajaran dan pembelajaran.

Seterusnya, KPP adalah suatu usaha secara kolaboratif dalam kalangan pemimpin dan guru-guru untuk meningkatkan prestasi kerja yang lebih baik (Mohd Faiz & Jamal, 2016; Dufour & Fullan, 2013). Data KPM menunjukkan sebanyak 10,180 sekolah telah menerima penataran tentang Modul KPP sepanjang tahun 2018. Data juga menunjukkan bahawa negeri Selangor antara negeri yang mempunyai bilangan guru yang ramai bertaraf SISC+ iaitu penambahan 90 guru pada tahun 2018 untuk membantu dan memantau perjalanan KPP di negeri Selangor. Pelantikan SISC+ secara khasnya dirujuk membantu guru-guru memperbaiki pengajaran dalam kelas dan seterusnya membantu meningkatkan prestasi akademik dan UPSR. Negeri Selangor juga merupakan antara negeri yang mencatatkan Gred Purata Nasional dibawah purata pencapaian nasional dalam peperiksaan awam UPSR (KPM, 2012).





Pada masa yang sama, dalam Naratif Baharu Amalan Pendidikan (KPM, 2019) telah menjelaskan cara dan kepentingan sokongan profesional di sekolah dan Komuniti Pembelajaran Profesional adalah salah satu faktor penting untuk pembangunan kapasiti guru (KPM, 2019). Ini menunjukkan keprihatinan KPM untuk memastikan guru-guru sentiasa mendapat bimbingan dalam Komuniti Pembelajaran Profesional dan mereka terus belajar untuk menambah ilmu baharu dalam mendidik murid-murid di sekolah (Faiz, 2017).

Pemimpin perlu menggalakkan pembelajaran berterusan dalam kalangan guru (Chua, et al., 2020; Qiao et al., 2018; Denee, 2018) dan cara ini dapat meningkatkan kapasiti dan kualiti pengajaran serta memberi impak yang tinggi kepada pencapaian organisasi secara keseluruhannya (Bush, 2018; Aziah et al., 2015). Selain itu, DuFour dan Mattos (2013) menyatakan guru besar perlu bersedia berkongsi kepakaran dan sentiasa memberi peluang kepada guru-guru untuk menimba ilmu dan meningkatkan keyakinan pada diri mereka. Zuraidah (2009) menyatakan KPP telah lama diamalkan dalam sistem sekolah bagi menguatkan rangkaian perhubungan guru di sekolah bagi meningkatkan kecekapan proses pengajaran di sekolah. Ia secara tidak langsung meningkatkan efikasi sendiri guru di sekolah (Aziah, Loh & Abdul Ghani, 2015).

Pemimpin perlu memberi masa dan ruang kepada guru-guru di sekolah agar mereka dapat berkolaborasi dalam kalangan mereka. Bandura (1997) menyatakan guru-guru akan mempunyai efikasi tinggi dalam menyelesaikan tugas yang kritikal dengan mudah. Oleh itu, kajian literatur ada menyatakan bahawa amalan KPP mampu meningkatkan efikasi sendiri dalam kalangan guru (Aziah et al., 2015; Heaton, 2013; Nolan, 2009; Shetzer, 2011). Kebanyakan kajian yang dilakukan lebih tertumpu kepada kepimpinan instruksional dan kepimpinan transformasional manakala kepimpinan distributif adalah sesuatu yang baru dan kajian amalan kepimpinan ini





kurang mendapat sambutan para pengkaji sebelum ini (Zoolaiha, 2015; Siva, Khuan & Khoo, 2014; Teng & Mohd. Izham, 2017).

Amalan kepimpinan adalah berbeza mengikut peredaran masa di sekolah (Zuraidah, 2017) dimana konsep kepimpinan lama pemimpin menggunakan kuasa mutlak dalam membuat keputusan untuk organisasi (KPM, 2020). Manakala dalam era kepimpinan sekarang, pemimpin memerlukan sokongan daripada pekerjanya dalam membuat keputusan untuk organisasi (Norazizah, 2018; Ejimabo, 2015). Kepimpinan distributif merupakan suatu amalan kepimpinan masa kini yang melihat kepada perubahan pada struktur kepimpinan sekolah (Mohd Tahir et al., 2016; Brucker, 2013; Heck & Hallinger, 2010).

Kepimpinan distributif ini meliputi pelbagai sumber dan panduan daripada gabungan kepakaran dan interaksi pemimpin dan pengikutnya (Davis, 2009; Elmore, 2005; Spillane & Healey, 2010). Dalam amalan kepimpinan distributif ini, kepimpinan guru besar dilihat perlu melibatkan pelbagai sumber dan panduan dalam menggerakkan guru-guru ke arah proses perubahan di sekolah (Harrison, 2005; Terrell, 2010; Aisah & Yasser, 2017).

Amalan kepimpinan ini dilihat sebagai satu anjakan baharu dalam sistem pengurusan sekolah dimana pemimpin perlu memahami sumber yang wujud di persekitaran seperti budaya sekolah, artifak, struktur organisasi, visi dan misi sekolah (Spillane, 2006; Gronn, 2009a). Gabungan kesemua sumber dalam kepimpinan distributif ini mampu memberi sumbangan yang produktif untuk kecemerlangan organisasi (Davis, 2009; Harrison, 2005). Selain itu, pembelajaran berterusan penting untuk meningkatkan keupayaan guru di sekolah (Rosnah & Siti, 2018).





Selain itu, kajian yang merangkumi ketiga-tiga komponen iaitu kepimpinan distributif, efikasi sendiri dan Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) telah dinyatakan dalam literatur (Swaffield & MacBeath, 2008) namun belum dikaji sepenuhnya oleh penyelidik sebelum ini. Oleh yang demikian, kajian ini menjadi sumber rujukan bagi pengkaji pada masa akan datang untuk mendalami ketiga-tiga bidang ini dan membuka laluan untuk mengkaji sejauh manakah pelaksanaan dan amalan KPP memberi impak kepada kepimpinan distributif dan efikasi sendiri guru sekolah kebangsaan di Negeri Selangor.

1.3 Penyataan Masalah

Pendidikan di Malaysia mengalami perubahan mengikut keperluan terkini bagi melahirkan generasi yang mampu bersaing pada peringkat antarabangsa dan mampu berdaya tahan di peringkat global. Dalam PPPM 2013-2025 jelas merujuk bahawa guru-guru merupakan golongan yang terlibat secara langsung dalam melahirkan modal insan yang mampu berdaya saing. Selaras dengan perkembangan bidang pendidikan ini, pemimpin memainkan peranan penting dalam membantu guru-guru meningkatkan potensi diri dan kebolehan mereka (Mohiuddin, 2017; Ahmad, 2013; Leithwood, Louis, Anderson & Wahistrom, 2017) dengan memberi ruang kepada guru-guru untuk mengembangkan potensi yang ada pada mereka (Pont, Nusche & Moorman, 2008).

Laporan dalam PPPM 2013-2025 menyatakan negeri Selangor merupakan negeri yang mempunyai status ekonomi yang tinggi dan tidak mencukupi bagi menjelaskan pengukuran bagi perbezaan serta pencapaian murid di sekolah (KPM, 2012). Selangor merupakan negeri yang mempunyai pendapatan isi rumah tertinggi di Malaysia dan hanya menunjukkan pencapaian sederhana dalam peperiksaan





UPSR dengan varian yang signifikan antara daerah. Perbandingan jurang pencapaian negeri yang mempunyai pendapatan isi rumah sederhana, iaitu negeri Johor berada lebih baik berbanding dengan negeri Selangor. Maka, wujud satu jurang dimana terdapat faktor lain yang mempengaruhi tahap prestasi murid selain status ekonomi murid. Jadi, terdapat beberapa faktor lain seperti kecekapan, keyakinan dan kemampuan guru dalam mempengaruhi pencapaian akademik murid yang perlu diberi perhatian di negeri Selangor.

Sebaliknya laporan PPPM 2013-2025 yang sama mendapati bahawa kemahiran pentadbiran sekolah bersama guru menjadi faktor penting yang mempengaruhi prestasi pencapaian murid dalam peperiksaan UPSR. Maka, bolehlah disimpulkan bahawa golongan pertengahan yang mantap iaitu guru perlu diberi perhatian agar mereka mampu membawa transformasi dalam sistem sekolah. Selain itu, salah satu aspirasi PPPM 2013-2025 memartabatkan pucuk kepimpinan sekolah dimana pemimpin akan diberi kuasa melalui pengurusan berasaskan sekolah yang lebih tinggi (KPM, 2012). Dalam set jangkaan ini, seorang pemimpin perlu lebih bersikap terbuka dengan cara kerja baharu iaitu melibatkan warga sekolah dalam kepimpinan sekolah dalam penambahbaikan sekolah. Dengan kata lain, pemimpin perlu bertindak sebagai jurulatih, pembimbing dan membina keupayaan kakitangan sekolah masing-masing.

Pengaruh kepimpinan telah dikenal pasti akan membawa banyak penambahbaikan di peringkat sekolah (Leithwood, Louis, Anderson & Wahistrom, 2017). Namun, oleh kerana terdapatnya gaya kepimpinan yang tidak berkesan dan memerlukan banyak perhatian dalam ahli organisasi, kepimpinan tersebut tidak dapat mengekalkan perubahan yang dilakukan khususnya pada peringkat sekolah (Chong, et al., 2018; Fullan, 2001; Ali & Muhammad Mujtaba, 2020). Oleh yang demikian, satu





keimpinan yang melibatkan semua ahli organisasi perlu diaplikasikan bagi mengekalkan perubahan yang dilakukan.

Bagi merealisasikan anjakan kelima dalam PPPM 2012-2025, kepimpinan distributif merupakan salah satu amalan kepimpinan yang mampu membawa perubahan dalam kepimpinan sekolah (Siva & Vima, 2021; Ramathevi & Ahmad, 2021). Kepimpinan distributif lebih berkesan mengoptimumkan kepakaran semua pihak dalam organisasi untuk mencapai dan mengekalkan perubahan yang dilakukan oleh pemimpin sekolah (Kilcoglu, 2018; Fullan, 2001). Pada masa yang sama, kepimpinan distributif juga merupakan amalan kepimpinan untuk penyelesaian beban seorang pemimpin sekolah kerana kepimpinann distributif memberi peluang kepada guru-guru turut terlibat urusan kepimpinan (Gronn, 2000a; Bolden, 2011; Siva, Khuan & Khoo 2014).



Kepimpinan distributif didapati meliputi pelbagai sumber daripada gabungan kepakaran dan intertaksi pemimpin dan pengikutnya (Davis, 2009; Elmore, 2005; Spillane & Healey, 2010). Kepimpinan distributif merupakan suatu amalan yang mula dikaji secara meluas dalam dunia pendidikan mulai 2005 (Bolden, 2011) dan kepimpinan distributif ini lebih kepada amalan perkongsian kuasa bersama warga organisasinya (Hulpia, Devos & Rosseel, 2012; Rajoo, 2013; Spillane & Healey, 2010). Seiring dengan itu, sub naratif tiga dalam Naratif Baharu Amalan Pendidikan (KPM, 2019) jelas menyatakan penambahbaikan pengurusan pendidikan berasaskan sekolah daripada perpektif “*Top-Down*” kepada “*Bottom-Up*” dimana memberi peluang kepada guru-guru membuat keputusan bersama (Siva & Vimala, 2021). Ini kerana guru-guru mempunyai kepakaran tertentu dan mereka adalah golongan yang berupaya mengubah budaya sekolah (Roselena & Mohd Izham, 2015).



Selain itu, kepimpinan distributif dapat mengurangkan jurang komunikasi yang wujud antara pemimpin dan guru-guru (Zuraidah, Siti & Yahya, 2015) dan mereka akan lebih bertanggungjawab kerana diberi kepercayaan oleh pemimpin sekolah (Carswell, 2021; Bektas et al., 2020). Kepimpinan dalam kalangan guru adalah salah satu kunci perspektif utama dalam kepimpinan distributif untuk mewujudkan impak dalam pembelajaran kolektif (Gilliam, 2020; Norashikin, Ramli & Foo, 2015). Tambahan, ada kajian yang menyatakan hanya Komuniti Pembelajaran Profesional yang mampu bergerak seiring dengan kepimpinan distributif bagi mengoptimumkan penggunaan sumber di sekolah (Chen, 2007; Louis & Kruse, 1995). Ini jelas menunjukkan guru-guru sepatutnya mempunyai kebolehan memimpin dalam bidang tugas masing-masing.

Data daripada Sistem Pengurusan Latihan Kementerian Pelajaran Malaysia (SPL KPM, 2020) menunjukkan guru-guru di negeri Selangor mencatatkan peratus penglibatan paling aktif dalam pelaksanaan KPP iaitu sebanyak 93.6 peratus berbanding negeri lain seperti negeri Johor yang tidak melepasi pada aras 62 peratus. Pada masa yang sama, sebanyak 71.1 peratus guru sekolah mengalami tekanan kerja di Kuala Lumpur dan Selangor (Normazwin et al., 2020). Guru-guru mengalami tekanan kerja kerana terpaksa menguruskan kerja tambahan di sekolah dan ada dalam kalangan guru yang kurang mahir melakukan tugas di luar bidang mereka. Jadi, pelaksanaan KPP di sekolah sepatutnya membantu guru-guru di negeri tersebut namun mereka masih mengalami tekanan kerja di sekolah. Beban tugas seorang guru semakin meningkat di sekolah sehingga mereka tidak dapat menumpukan perhatian dalam penglibatan KPP (Siti et al., 2021; Chua, et al., 2020; Taharim et al., 2017).

Kekurangan latihan dalam kalangan guru menyebabkan guru tidak dapat menguruskan bebanan kerja dengan baik. Keadaan ini menimbulkan tekanan kerja dalam kalangan guru dan ia perlu diberi perhatian yang serius kerana ia boleh



menjejaskan kecekapan dan efikasi sendiri dalam kalangan guru (Ooi & Aziah, 2015). Selain itu, tekanan kerja yang tinggi membawa kesan negatif seperti prestasi kerja yang rendah, kurang memberi komitmen dan kualiti pengajaran merosot (Ummi, 2014). Maka, pemimpin sekolah haruslah menyediakan peluang dan masa untuk belajar dalam komuniti sekolah bagi kebaikan bersama (Chen, 2007; Chong, Muhammad Faizal & Zuraidah, 2016; Hopkins & Jackson, 2002). agar mereka dapat menguruskan bebanan kerja yang baik dan seterusnya meningkatkan efikasi guru.

Pemimpin sekolah yang kompetan dan efektif hanya dapat menghasilkan jumlah kemenjadian dalam kalangan murid sebanyak 20 % sahaja (KPM, 2013) dan PPPM 2013-2025 telah menggariskan beberapa garis panduan kepada pemimpin dalam menambahbaik kepimpinan sekolah melalui budaya kolaborasi dalam kalangan guru (KPM, 2012). Beberapa kajian literatur berkaitan amalan kepimpinan didapati menentukan komunikasi, hubungan dan kerjasama antara pemimpin dan kakitangan dapat meningkatkan pencapaian organisasi (Seymour, 2017; Qiao et al., 2018; Chua et al., 2020). Ini bermakna, guru besar perlu mengambil inisiatif untuk mewujudkan peluang untuk guru-guru belajar disamping dapat menentukan hubungan yang baik antara pemimpin dan kakitangan organisasi.

Berdasarkan Surat Siaran KPM.100-1/7/2 Jld. 6 (24) bertarikh 31 Disember 2018 telah menetapkan garis panduan pelaksanaan 42 mata kredit yang wajib dicapai oleh seseorang guru dalam penilaian pembangunan profesionalisme berterusan (MyPBB) di sekolah bawah seliaan KPM. Namun, maklumat (SPL KPM) bertarikh 15 Mei 2019 menunjukkan hanya 26.6 peratus sahaja guru dari seluruh Malaysia termasuk negeri selangor yang dapat melengkapkan sekurang-kurangnya 42 mata kredit. Banyak aktiviti telah digariskan untuk mencapai 42 mata kredit anjuran pihak PPD, JPN dan KPM namun guru-guru masih kurang menunjukkan minat untuk menyertai aktiviti-aktiviti tersebut. Ini merupakan satu perkara yang perlu dikaji dan



jelaslah bahawa kajian ini penting demi mewujudkan kesedaran mengenai penglibatan guru dalam aktiviti penambahan ilmu.

KPP mula diperkenalkan pada tahun 2011 sebagai langkah KPM untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran guru di sekolah (KPM,2012). Namun pada awal pengenalan, KPP sukar dilaksanakan kerana sekolah masih kekurangan maklumat dan ilmu pengetahuan yang mendalam berkaitan dengan KPP (Siti et al., 2021) dan pemimpin sekolah yang kurang arif tentang perkembangan KPP tidak memberi kebebasan kepada guru mengimplimentasikan amalan KPP (Chong & Abdul & Zuraidah, 2018). Pada masa yang sama, segenap pemimpin masih mengamalkan kepimpinan autokratik serta kurang kompetan mengalihkan beban tugas di bahu guru (Muhammad Faizal & Crow, 2013) dan ini menimbulkan rasa kurang puas hati dalam kalangan guru (Siti et al., 2021). Ini menyebabkan guru-guru rasa tertekan dengan beban tugas dan mereka hanya ikut sahaja arahan daripada pihak atasan tanpa membantah (Siti et al., 2021; Faizal & Cro, 2013).

Terdapat kajian yang menunjukkan pengamalan KPP dibawah sokongan pemimpin dapat meningkatkan kecekapan dan keberkesanan guru-guru untuk terus cemerlang (Khairul et al., 2017; Zheng, Yin & Ke, 2016). Namun begitu, terdapat beberapa halangan bagi KPP untuk lebih efektif seperti kekurangan sokongan kepimpinan dan keyakinan guru terhadap KPP (Qiao, Yu & Zhang, 2018). Jadi, pemimpin memainkan peranan yang amat penting dalam menggalakkan guru-guru mengamalkan KPP (Shamsudin, et al., 2020; Zuraidah, 2020; Bagwell, 2019) untuk memastikan guru-guru mempunyai efikasi diri yang tinggi dalam menguruskan sesuatu tugas di sekolah (Liu, 2020).

Pelaksanaan KPP di peringkat sekolah mampu memberi kesan yang efektif dalam peningkatan efikasi guru di sekolah dan seterusnya meningkatkan pencapaian murid (Gilliam, 2020). Kajian ini juga mengesyorkan kajian lanjutan perlu dikaji bersama Komuniti Pembelajaran Profesional, efikasi sendiri guru dan amalan kepimpinan secara umum iaitu kepimpinan dalam kalangan guru-guru bagi melihat impak yang besar kepada keberkesanan sekolah.

Pengurusan masa dalam kalangan guru menjadi halangan dan cabaran bagi guru pakar sekolah dalam melaksanakan Komuniti Pembelajaran Profesional di sekolah (Salleh, Goh & Abbas, 2014). Mereka menghadapi masalah untuk mengaplikasikan idea baharu kerana kekangan masa dan tuntutan kerja mereka untuk bertemu ahli dalam kumpulan Komuniti Pembelajaran Profesional (Maloney & Konza, 2011). Selain itu, guru-guru berasa takut (Tai & Omar, 2019) dan kurang yakin menjadi salah satu halangan untuk bergiat dalam Komuniti Pembelajaran Profesional di sekolah (Hairon, et al., 2015; Schechter, 2012). Mereka berasa idea atau pendapat mereka dikritik oleh orang lain dan guru-guru beranggapan bahawa kritikan guru lain akan merendahkan kuasa mereka di sekolah (Salleh, Goh & Abbas, 2014).

Selaras dengan perkembangan pendidikan negara, guru-guru didapati sering mencuba sesuatu yang baru dalam KPP mengikut cara mereka untuk kecemerlangan organisasi (East, 2015). Namun, kebolehan dan efikasi guru menjadi rendah apabila berdepan dengan sesuatu yang sukar dilakukan (Mehmood, 2019; Normarina, 2016; Aswaniza & Rosadah, 2018; Keri, 2006). Oleh itu, KPP yang dilaksanakan dalam kalangan guru-guru perlu ditingkatkan keberkesanannya demi meningkatkan kebolehan dan keyakinan guru apabila menghadapi sesuatu perkara yang baru dan sukar untuk dihadapi (Faiz, 2017; Tai & Omar, 2019a). Justeru, guru-guru perlu diberi ruang oleh pemimpin sekolah (Tai & Omar, 2019) untuk berkolaborasi dengan bertukar



idea dan kepakaran yang dimiliki dalam kalangan guru-guru bagi mencapai prestasi yang lebih cemerlang untuk organisasi mereka.

Selain itu, tingkah laku pemimpin yang mementingkan hubungan sesama manusia seperti membantu subordinat mempunyai kesan yang positif dalam peningkatan kecemerlangan organisasi (Yulk, 2010). Walaupun terdapat kajian yang membuktikan kepimpinan dalam organisasi dapat meningkatkan prestasi kerja serta meningkatkan kecemerlangan organisasi (Zainab & Khairunisa, 2015; DuFour & Mattos, 2013), namun masih ramai guru tidak diberi peluang untuk berkongsi kepakaran mereka dalam organisasi serta tidak dapat mengambil bahagian dalam membuat keputusan bersama pentadbir (Gilbert, Voelkel & Johnson, 2018; Norashikin, Ramli & Foo, 2015). Oleh itu, golongan guru berasa terbeban (Chong et al., 2018) dan tertekan apabila melibatkan diri dalam KPP (Schaap et al., 2018) serta mempunyai efikasi diri yang rendah bagi menghadapi sesuatu program atau cabaran baharu di sekolah (Victor, 2021).

Laporan PPPM (2013-2025) menunjukkan 60% guru akan berkhidmat untuk tempoh 20 tahun akan datang. Ini menunjukkan mereka perlu diberi perhatian agar mereka dapat menyampaikan PDP dengan lebih berkesan. Ada juga fenomena yang berlaku dimana guru dilabelkan sebagai kurang kompetan terhadap tugas mereka (Martin et al., 2019; Mohd Faiz, 2017). Walaupun terdapat bukti bahawa KPP berperanan meningkatkan efikasi sendiri dalam kalangan guru-guru (Victor et al., 2021; Tai & Omar, 2019; Muhammad Faizal & Crow, 2013; Stamper, 2015) namun masih ada dalam kalangan guru yang tidak dapat memanfaatkan KPP secara sepenuhnya kerana mereka kurang memahami konsep sebenar KPP (Siti et al., 2021) serta mempunyai beban tugas yang banyak (Tai & Omar, 2019; Chong et al., 2018).





Kepimpinan distributif mampu meningkatkan semangat moral seseorang guru dan seterusnya meningkatkan efikasi sendiri guru di sekolah (Mitchell & Sackney, 2000; Macbeath, 1998). Pada masa yang sama, KPP perlu dilaksanakan seiring dengan kepemimpinan distributif bagi memberi impak yang positif kepada organisasi sekolah (Chen, 2007; Spillane, 2006) tetapi keberkesanannya masih bergantung kepada tahap kemahiran, pengetahuan dan kepakaran yang dimiliki dalam organisasi tersebut (Harris & Jones, 2012). Malah, Macbeath (1998) ada mengaitkan hubungan antara kepemimpinan distributif, KPP dan efikasi sendiri guru dalam penulisannya. Namun, kajian yang melibatkan ketiga-tiga komponen tersebut secara umum dalam dunia pendidikan masih kurang dikaji.

Daripada analisis literatur kajian di atas, dapat merangka bahawa organisasi sekolah memerlukan kepemimpinan distributif dimana perlu mempunyai guru-guru yang berkebolehan dan keyakinan tinggi dalam membuat keputusan bersama demi sekolah. Oleh itu, guru-guru perlu berkongsi kepakaran dan pengalaman mereka melalui KPP agar kesemua ahli sama-sama bergiat lebih aktif dalam merangka sesuatu yang lebih berkesan untuk organisasi sekolah (Chua, 2020). Malah, dalam Naratif Baharu Amalan Pendidikan jelas memberi penekanan kepada elemen Komuniti Pembelajaran Profesional untuk terus diamalkan secara efektif dan konsisten di peringkat sekolah (KPM, 2019).

Justeru, kekangan dan halangan yang dibincangkan jelas menunjukkan bahawa kepemimpinan distributif, efikasi sendiri guru perlu dikaji bersama Komuniti Pembelajaran Profesional untuk keberkesanan sekolah. Hubungan antara kepemimpinan distributif, efikasi sendiri guru dan KPP perlu diberi perhatian dan masih menjadi lompong kajian yang perlu dipenuhi. Ini adalah penting untuk memastikan KPP yang sering diamalkan oleh guru-guru serta pemimpin sekolah mempunyai kesan yang positif terhadap organisasi. Oleh sebab itu, satu model melibatkan ketiga-tiga pemboleh ubah perlu





dibangunkan dalam usaha untuk memberikan panduan kepada pihak-pihak yang terlibat dalam dunia pendidikan. Pada masa yang sama, model yang dibentuk dapat menambah baik kualiti pendidikan negara di samping melahirkan model insan demi pembangunan negara.

1.4 Objektif Kajian

- i) Mengenal pasti tahap kepimpinan distributif, Komuniti Pembelajaran Profesional dan efikasi sendiri guru-guru sekolah kebangsaan di Selangor.
- ii) Membina dan menguji Model Kepimpinan Distributif, Model Komuniti Pembelajaran Profesional dan Model Efikasi sendiri Guru di Sekolah Kebangsaan Negeri Selangor.
- iii). Menentukan hubungan kepimpinan distributif, Komuniti Pembelajaran Profesional dan efikasi sendiri guru-guru sekolah kebangsaan di Selangor.
- iv). Mengenal pasti pengaruh antara konstruk kepimpinan distributif, Komuniti Pembelajaran Profesional dan efikasi sendiri guru-guru sekolah kebangsaan di Selangor.
- v). Mengenal pasti hubungan berstruktur antara kepimpinan distributif, KPP dengan efikasi sendiri guru-guru sekolah kebangsaan di Selangor.
- vi). Mengenal pasti sama ada KPP sebagai mediator dalam hubungan kepimpinan distributif dengan efikasi sendiri guru-guru sekolah kebangsaan di Selangor.





1.5 Persoalan Kajian

Berdasarkan kepada objektif kajian di atas, persoalan kajian dibangunkan untuk rujukan dalam kajian ini.

Soalan kajian 1 diwujudkan berdasarkan objektif kajian 1:

- 1.1) Apakah tahap kepimpinan distributif guru sekolah kebangsaan di Selangor?
- 1.2) Apakah tahap Komuniti Pembelajaran Profesional guru sekolah kebangsaan di Selangor?
- 1.3) Apakah tahap efikasi sendiri guru sekolah kebangsaan di Selangor?

Soalan kajian 2 diwujudkan berdasarkan objektif kajian 2.

- 2.1) Adakah Model Kepimpinan distributif boleh diukur melalui tujuh faktor iaitu organisasi sekolah, visi sekolah, budaya sekolah, artifak, program instruksional, kepimpinan guru dan kepimpinan guru besar?
- 2.2) Adakah Model Komuniti Pembelajaran Profesional boleh diukur melalui lima faktor iaitu perkongsian sokongan kepimpinan, perkongsian visi dan Nilai, Perkongsian amalan peribadi, perkongsian kolektif dan sokongan keadaan?
- 2.3) Adakah Model Efikasi sendiri guru boleh diukur melalui tiga faktor iaitu penglibatan murid, strategik pengajaran dan pengurusan bilik darjah?

Soalan kajian 3 diwujudkan berdasarkan objektif kajian 3.

- 3.1) Adakah kepimpinan distributif mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap efikasi sendiri guru sekolah kebangsaan di Selangor?



- 3.2) Adakah kepimpinan distributif mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap Komuniti Pembelajaran Profesional guru sekolah kebangsaan di Selangor?
- 3.3) Adakah Komuniti Pembelajaran Profesional mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap efikasi sendiri guru sekolah kebangsaan di Selangor?

Soalan kajian 4 diwujudkan berdasarkan objektif kajian 4.

- 4.1) Adakah kepimpinan distributif mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap efikasi sendiri guru sekolah kebangsaan di Selangor?
- 4.2) Adakah kepimpinan distributif mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Komuniti Pembelajaran Profesional guru sekolah kebangsaan di Selangor?
- 4.3) Adakah Komuniti Pembelajaran Profesional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap efikasi sendiri guru sekolah kebangsaan di Selangor?

Soalan kajian 5 berdasarkan objektif kajian 5.

- 5.1) Adakah terdapat perhubungan berstruktur kepimpinan distributif, Komuniti Pembelajaran Profesional dan efikasi sendiri guru sekolah kebangsaan di Selangor?

Soalan kajian 6 adalah berdasarkan objektif kajian 6.

- 6.1) Adakah Komuniti Pembelajaran Profesional menjadi mediator yang signifikan dalam hubungan antara kepimpinan distributif dengan efikasi sendiri guru sekolah kebangsaan di Selangor?

1.6 Hipotesis Kajian

Kajian ini adalah untuk menjawab sebelas hipotesis yang diwujudkan antara pemboleh ubah exogenous, endogenous dan mediator. Kesemua hipotesis disediakan berdasarkan persoalan kajian yang diwujudkan sebelum ini.

Hipotesis kajian $H_1 - H_3$ berdasarkan soalan kajian 2.1, 2.2 dan 2.3

H_1 : Model Kepimpinan Distributif dapat dibentuk melalui faktor-faktor organisasi sekolah, visi sekolah, budaya sekolah, artifak, program instruksional, kepimpinan guru dan kepimpinan guru besar.

H_2 : Model Komuniti Pembelajaran Profesional dapat dibentuk melalui faktor-faktor perkongsian sokongan kepimpinan, perkongsian visi dan Nilai, Perkongsian amalan peribadi, perkongsian kolektif dan sokongan keadaan.

H_3 : Model Efikasi sendiri guru dapat dibentuk melalui faktor-faktor penglibatan murid, strategik pengajaran dan pengurusan bilik darjah.

Hipotesis kajian $H_4 - H_6$ berdasarkan soalan kajian 3.1, 3.2 dan 3.3.

H_4 : Kepimpinan distributif mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap efikasi sendiri guru.

H_5 : Kepimpinan distributif mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap Komuniti Pembelajaran Profesional.

H_6 : Komuniti Pembelajaran Profesional mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap efikasi sendiri guru

Hipotesis kajian $H_7 - H_9$ berdasarkan soalan kajian 4.1, 4.2 dan 4.3.

H_7 : Kepimpinan distributif mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap efikasi sendiri guru.

H₈: Kepimpinan distributif mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Komuniti Pembelajaran Profesional.

H₉: Komuniti Pembelajaran Profesional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap efikasi sendiri guru.

Hipotesis kajian H₁₀ berdasarkan soalan kajian 5.1

H₁₀: Terdapat hubungan berstruktur antara kepimpinan distributif, Komuniti Pembelajaran Profesional dan efikasi sendiri guru.

Hipotesis kajian H₁₁ berdasarkan soalan kajian 6.1

H₁₁: Komuniti Pembelajaran Profesional merupakan mediator yang signifikan dalam hubungan antara kepimpinan distributif dengan efikasi sendiri guru di sekolah kebangsaan negeri Selangor.

1.7 Kerangka Teoritikal dan Kerangka Konsep Kajian

Kerangka teori menerangkan model-model teori yang digunakan untuk membina kerangka konseptual kajian ini. Kerangka konseptual kajian ini diadaptasi dari tiga teori atau model. Dalam kajian ini, Model Kepimpinan Distributif Gronn (2002a) yang dikembangkan Davis (2009), bagi efikasi sendiri guru pula diadaptasi daripada Teori Efikasi Kendiri Tschannen-Moran & Hoy (2001) dan Model Komuniti Pembelajaran Profesional (Hord, 1997) digunakan untuk melihat tahap komuniti pembelajaran profesional.



1.7.1 Teori Kepimpinan Distributif

Pengkaji menggunakan Teori kepimpinan distributif (Gronn, 2002a) sebagai teori utama untuk mengupas komponen kepimpinan distributif dalam kajian ini secara terperinci. Teori Kepimpinan Distributif Gronn (2002a) melibatkan tiga elemen utama dalam amalan kepimpinan distributif iaitu kerjasama secara spontan, hubungan kerja dan amalan dalam organisasi. Namun, Davis (2009) telah menggunakan tiga elemen utama dalam Teori Kepimpinan Distributif (Gronn, 2002a) untuk mengembangkan kepada tujuh indikator pengukuran bagi kepimpinan distributif dalam kalangan guru secara lebih terperinci.

Tujuh indikator pengukuran Davis (2009) adalah terdiri daripada organisasi sekolah, visi sekolah, budaya sekolah, program instruksional, artifak, kepimpinan guru dan kepimpinan guru besar. Kepimpinan distributif ini mengutamakan penyebaran kepimpinan kepada beberapa bahagian iaitu kumpulan kolektif, ketua jabatan, penyelaras dan guru (Gronn, 2002a). Apabila seorang pemimpin berkongsi kuasa kepimpinan dengan guru-guru dalam organisasi maka mereka dapat menyumbang nilai dan minat dalam menyelesaikan masalah (Mahimuang, 2018; Leithwood & Jantzi, 2000; MacBeath, 1998).

Indikator pertama ialah organisasi sekolah dimana struktur formal yang wujud memberi laluan kepada guru-guru bekerjasama antara satu sama lain dan pentadbiran yang mempunyai hubungan dengan kepimpinan distributif (Timperley, 2005; Liljenberg, 2015). Selain itu, ciri-ciri seperti jadual sekolah, peluang guru dalam membuat keputusan dan masa latihan pengajaran dikaitkan dengan organisasi sekolah (Davis, 2009). Organisasi sekolah dirujuk sebagai struktur formal yang membolehkan guru-guru berbincang mengenai masalah pengajaran dan pembelajaran serta pentadbiran (Wan, Law & Chan, 2017). Dalam kajian ini,





organisasi sekolah dilihat sebagai sumber yang memberi ruang dan peluang kepada guru untuk bergiat bersama-sama pentadbiran untuk membuat keputusan.

Dimensi visi sekolah dalam kepimpinan distributif merujuk kepada nilai kepercayaan yang kolektif yang dibawa kesemua ahli dalam sesuatu organisasi sekolah (Leithwood et al., 2007). Selain itu, visi sekolah ini selaras dengan input yang diusahakan bersama ahli dalam mencapai matlamat sekolah (Wan, Law & Chan, 2017; Davis, 2009). Dalam kajian ini, visi sekolah dilihat dari segi kefahaman guru-guru tentang visi dan misi sekolah dalam mencapai matlamat seiring dengan matlamat KPM.

Seterusnya ialah budaya sekolah dimana pentadbiran sekolah menggalakkan guru-guru mengambil peranan kepimpinan di sekolah dan memastikan guru-guru bekerjasama menyelesaikan masalah di organisasi (Davis, 2009). Selain itu, Timperley (2005) menekankan guru-guru perlu ada rasa hormat antara rakan-rakan mereka dalam menjalankan sesuatu tugas. Budaya sekolah ialah kualiti dan ciri-ciri kehidupan sebuah sekolah yang berhubung kait dengan norma, matlamat dan hubungan sesama manusia dalam sekolah (Faiz, 2016) manakala budaya sekolah juga dirujuk sebagai kerjasama menyelesaikan masalah dan bersedia bekerjasama serta rasa dihormati dalam kalangan guru lain dan pentadbir (Wan, Law & Chan, 2017). Dalam kajian ini, budaya sekolah merujuk kepada nilai profesionalisme guru dalam membantu rakan-rakan lain dalam organisasi.

Program instruksional merujuk kepada penambahbaikan dalam pengajaran dan pembelajaran (Timperley, 2005). Selain itu, arahan serta perbincangan tentang keperluan penting dalam program instruksional (Davis, 2009). Selain itu, guru-guru membincangkan keperluan murid-murid mengikut data dan berjumpa dengan pakar dalam menyelesaikan serta mendapatkan pandangan tersebut (Wan, Law & Chan,



2017). Jadi kajian ini mengutamakan kefahaman guru tentang keperluan proses pengajaran dan perbincangan dengan pakar dalam meningkatkan pencapaian murid di sekolah.

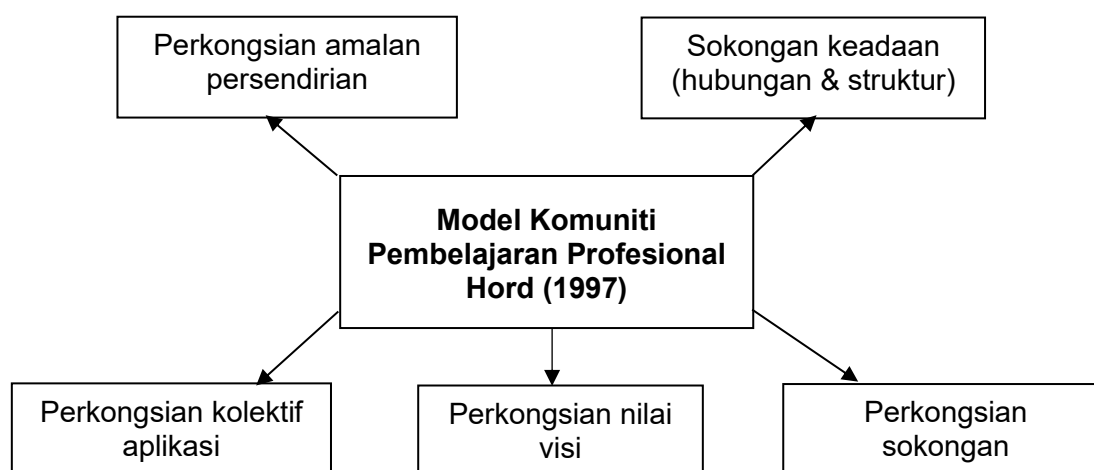
Dimensi artifak ialah tinjauan terhadap data dan dokumen untuk menganalisis dan mengenal pasti kekangan yang wujud dan seterusnya membuat penambahbaikan dalam proses pengajaran (Timperley, 20005). Maklum balas yang diperolehi daripada penilaian untuk membaiki kelemahan dan seterusnya membuat perancangan yang lain dalam mencapai matlamat Instruksional (Wan, Law & Chan, 2017; Davis, 2009). Dalam kajian ini, data yang diperolehi daripada keputusan peperiksaan dan kerja murid dijadikan sebagai sumber utama untuk guru-guru membincangkan masalah yang wujud dalam meningkatkan proses pengajaran mereka.

Dimensi kepimpinan guru memainkan peranan penting dalam kepimpinan distributif di sekolah. Kepimpinan guru ini adalah peluang yang wujud untuk guru dalam membuat keputusan (Wan, Law & Chan, 2017) dan seterusnya membantu rakan meningkatkan strategik pengajaran mereka (Davis, 2009). Dalam kajian ini, seorang guru tanpa kuasa boleh memainkan peranan penting dalam pentadbiran sekolah untuk kebaikan bersama semua ahli organisasi.

Kepimpinan guru besar merupakan aspek terakhir dalam kepimpinan distributif di sekolah. Davis (2009) menjelaskan seorang guru perlu lebih pengetahuan tentang segala hal sekolah dan keputusan yang diambil perlu sejajar dengan keputusan daerah. Guru besar adalah berpengetahuan mengenai masalah pengajaran di sekolah dan mendorong guru-guru untuk turut terlibat serta dalam meningkatkan pencapaian pelajar (Wan, Law & Chan, 2017). Kajian ini fokuskan penyediaan struktur yang lengkap untuk guru-guru demi meningkatkan akademik sekolah dan sentiasa aktif di sekolah serta menjadi teladan kepada guru-guru di sekolah.

1.7.2 Model Komuniti Pembelajaran Profesional

Model Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) oleh Hord (1997) telah dijadikan sebagai panduan utama bagi mengupas elemen dalam KPP dalam kajian ini. Terdapat lima dimensi utama bagi Komuniti Pembelajaran Profesional dalam model ini dan ditunjukkan dalam Rajah 1.1.



Rajah 1.1. Komuniti Pembelajaran Profesional Hord (1997)

Dalam Teori Pembelajaran Profesional Hord (1997) telah menggariskan lima dimensi dan dimensi yang pertama ialah perkongsian dan sokongan kepimpinan. Hord (2004) menyatakan dimensi ini adalah persediaan pemimpin membuat perubahan dalam organisasi dan bersedia membuat pembangunan kakitangannya.

Seterusnya ialah perkongsian nilai dan visi dalam amalan Komuniti Pembelajaran Profesional. Komuniti bergerak dengan satu matlamat yang sama untuk meningkatkan pembelajaran murid (Zuraidah, 2017; Faiz, 2017). Kesatuan matlamat yang sama adalah pemikiran yang penting dalam sesuatu organisasi (Hord, 1997). Dalam kajian ini, perkongsian nilai dan visi bermaksud proses kolaborasi yang wujud dan bergerak bersama mengikut kehendak visi sekolah demi mencapai matlamat sekolah.



Dimensi yang seterusnya ialah berkaitan dengan pembelajaran kolektif dan aplikasi dalam penagamalan Komuniti Pembelajaran Profesional. Hasil pembelajaran murid melalui penilaian sumatif dan formatif memberi gambaran pencapaian murid (Hord, 2004). Data diperlukan untuk mengenal pasti pencapaian murid untuk membuat pembaharuan murid (DuFour, 2004). Jadi, dalam pegaplikasikan pembelajaran kolektif guru-guru berkolaborasi mengenal pasti sumber data untuk membangunkan idea baharu.

Dimensi berkongsi amalan persendirian memainkan peranan penting dalam membangunkan amalan Komuniti Pembelajaran Profesional. Golongan guru perlu menerima hakikat tanggungjawab yang diamanahkan kepada mereka untuk meningkatkan kemenjadian murid (Hord, 2004). Latihan dan peluang diwujudkan untuk tujuan penambahbaikan pegajaran dan pembelajaran (Faiz, 2016). Kajian ini fokus kepada cara guru-guru berkongsi hasil pengajaran mereka kepada rakan-rakan mereka untuk membantu rakan sejawat yang lain.

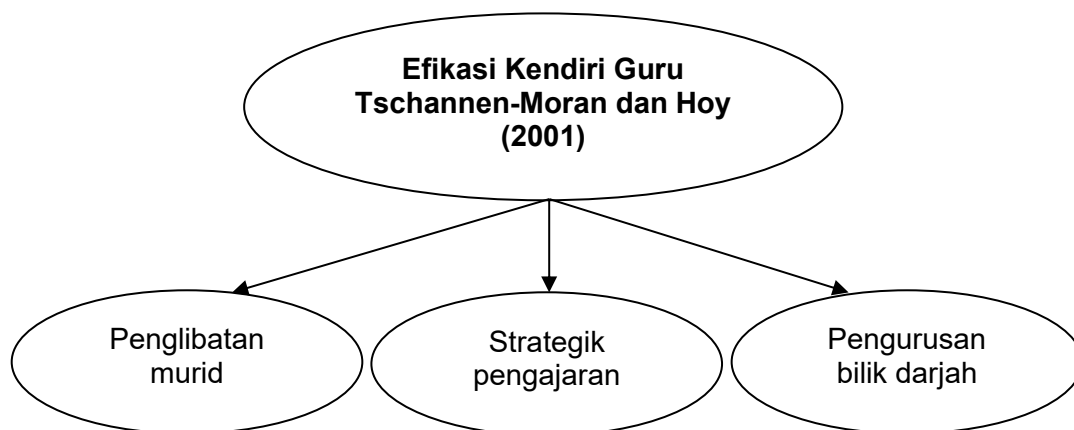
Dimensi yang terakhir ialah berkaitan dengan sokongan keadaan dari segi perhubungan dan struktur. Jalinan perhubungan ini merujuk kepada nilai kepercayaan, rasa hormat dan pengiktirafan dalam kalangan guru-guru (Zuraidah, 2009). Selain itu, guru-guru perlu berani dalam mengambil risiko melakukan perubahan di sekolah (Hord, 2004). Kajian ini menilai guru-guru yang sentiasa menghormati dan menerima pandangan rakan sejawat yang lain dalam usaha penambahbaikan sekolah.

1.7.3 Teori Efikasi Kendiri

Bagi menilai efikasi sendiri guru, pengkaji mengutarakan teori Tschannen-Moran & Hoy, 2001). Efikasi sendiri guru dalam kajian ini merujuk kepada keyakinan yang ada



pada diri seseorang terhadap kebolehannya untuk mengajar untuk mencapai keputusan yang lebih baik. Tschannen-Moran dan Hoy (2001), membahagikan efikasi sendiri guru kepada tiga dimensi yang ditunjukkan dalam Rajah 1.2.



Rajah 1.2. Teori Efikasi Kendiri Tschannen-Moran dan Hoy (2001)

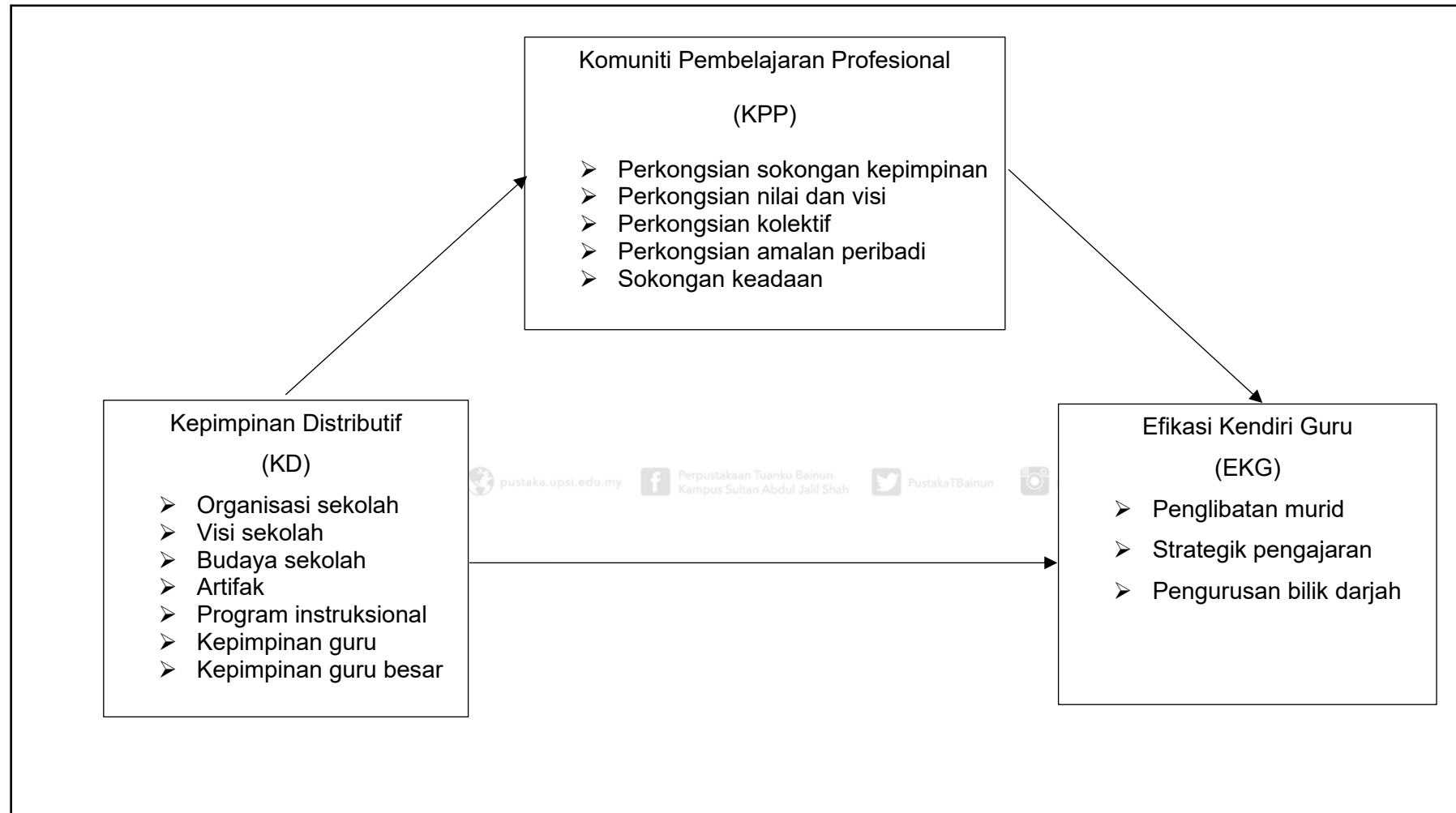
Rajah 1.2 menunjukkan dimensi-dimensi dalam Teori Efikasi Kendiri Tschannen-Moran dan Hoy (2001). Dimensi yang pertama ialah berkaitan dengan penglibatan murid dalam membincangkan efikasi sendiri guru. Guru berefikasi tinggi memastikan murid terlibat dalam aktiviti semasa pengajaran dijalankan (Woolfolk, et al., 1990). Dalam kajian ini, dimensi penglibatan murid melihat kepada kemampuan guru mendekati murid dan memberi keyakinan kepada mereka agar mereka memahami apa yang mereka belajar.

Dimensi kedua ialah strategik pengajaran dalam menerangkan aspek sendiri guru. Keberkesanan dalam melaksanakan sesuatu aktiviti pengajaran melibatkan tiga aspek utama iaitu pengetahuan asas, memahami bidang tugas dan menguasai kemahiran yang berkaitan (Glickman, 1993). Pengalaman mengajar menjadi faktor penting untuk melaksanakan strategik pengajaran dengan lebih berkesan (Khalid, 2009). Kajian ini fokus kepada kesediaan seseorang guru untuk menjalankan pengajaran dengan lebih berkesan agar mencapai motif yang dingini.

Dimensi yang terakhir ialah pengurusan kelas dalam amalan Komuniti Pembelajaran Profesional di sekolah. Pengurusan kelas ini menilai seorang guru dari segi kawalan tingkah laku seseorang murid (Khalid, 2009). Dalam kajian ini pengurusan kelas menilai guru dari segi kemampuan guru untuk mengawal murid semasa pengajaran dijalankan tanpa mengganggu kelas.

1.7.4 Kerangka Konseptual Kajian

Berdasarkan teori-teori di atas, kajian model hubungan antara kepimpinan distributif, KPP dan efikasi sendiri guru telah diadaptasi untuk mewujudkan cadangan kajian seperti rajah 1.3. Model cadangan kajian ini adalah melihat hubungan dan kesan langsung antara ketiga-tiga pemboleh ubah iaitu kepimpinan distributif, KPP dan efikasi sendiri guru di sekolah kebangsaan negeri Selangor sahaja. Hubungan pemboleh ubah ini dipilih berdasarkan teori, model, konsep dan kajian-kajian lepas yang dibincangkan lebih lanjut dalam bab 2.



Rajah 1.3. Kerangka Konseptual Kajian



1.8 Definisi Operasional

Dalam definisi operasional ini dapat menerangkan setiap komponen bersama dengan dimensi-dimensi yang terlibat dalam kajian ini. Istilah dan rangka kata dapat dijelaskan mengikut cara yang digunakan dalam kajian ini dan mempunyai makna yang berbeza mengikut konteks serta kajian yang lain.

1.8.1 Kepimpinan Distributif

Kepimpinan distributif merupakan interaksi antara sekumpulan individu dalam sesuatu organisasi (Jong et al., 2022; Gronn, 2002a; Spillane, 2005). Manakalan Hulpia et. al. (2009) pula menyatakan kepemimpinan distributif terbahagi kepada tiga bahagian iaitu kepemimpinan dalam kumpulan, penyeliaan dan sokongan. Selain itu, kepemimpinan distributif dilihat sebagai satu usaha dan tanggungjawab daripada semua ahli dalam organisasi untuk pencapaian sekolah tersebut (Davis, 2014). Dalam kajian ini, kepemimpinan distributif merujuk kepada sumber-sumber yang terdapat dalam organisasi sekolah yang boleh berperanan sebagai pemimpin dalam organisasinya bagi mencapai prestasi yang lebih baik.

1.8.1.1 Organisasi Sekolah

Organisasi sekolah dilihat sebagai tempat yang menyediakan ruang dan kemudahan kepada warga sekolah untuk menjalankan tanggungjawab mereka (Gronn, 2002a; Angele, 2010). Kepimpinan sekolah memberi peluang kepada guru mengambil bahagian dalam membuat keputusan untuk organisasi (Vigneswary, Donnie & Zuraidah, 2021) dan organisasi sekolah juga memainkan peranan memperuntukkan





masa dan sumber yang secukupnya untuk guru memberi sumbangan bermakna kepada sekolah (Davis, 2009). Dalam kajian ini, penyelidik melihat peranan organisasi sekolah dalam pelbagai sudut iaitu penyediaan masa perbincangan, peruntukkan sumber dan peluang yang disediakan kepada guru-guru dalam meningkatkan strategik pengajaran di sekolah.

1.8.1.2 Visi Sekolah

Dalam kajian ini, penyelidik mengkaji sejauh mana visi dan misi dapat selaraskan dengan matlamat pihak pendidikan tempatan dan sejauh mana guru-guru memahami visi sekolah. Dalam kepimpinan distributif, Gronn (2002a) berpendapat bahawa perkongsian visi dapat mewujudkan kerjasama dalam kalangan guru dan Davis (2009) pula menyatakan pemahaman visi penting bagi warga sekolah agar mereka dapat bergerak seiring dengan visi yang ditetapkan oleh pihak sekolah. Apabila sesuatu organisasi mempunyai visi dan misi sekolah, maka warga sekolah dapat memahami kehendak organisasi berkenaan dan mereka berupaya bertindak mengikut keperluan tersebut (Gronn, 2002a).

1.8.1.3 Budaya Sekolah

Budaya sekolah melibatkan pelbagai aspek yang terhasil daripada dasar dan amalan dalam kalangan guru dan pemimpin di sekolah (Gronn, 2002a) dan merangkumi satu amalan dalam organisasi yang menjadi ikutan warga sekolah demi mencapai matlamat bersama (Mohd Faiz, 2017). Budaya sekolah yang positif juga mendorong wujud kepercayaan dalam kalangan guru-guru untuk bekerjasama antara satu sama lain (Davis, 2009). Selain itu, budaya sekolah berfungsi untuk menetapkan harapan





yang tinggi terhadap hasil dalam organisasi dan pada masa yang sama sentiasa hormat antara satu sama lain dalam kalangan warga sekolah. Melalui kajian ini, dapat mengetahui sejauh mana guru-guru dapat memainkan peranan sebagai pemimpin dan mampu menyelesaikan masalah yang dihadapi guru-guru lain di sekolah.

1.8.1.4 Program Instruksional

Pelbagai cara dan peluang wujud bagi guru-guru untuk menetapkan strategik instruksional yang baik dan seterusnya mencapai matlamat tersebut (Gronn, 2002a). Pada masa yang sama, tanggungjawab bersama pemimpin, guru pakar dan guru diserapkan dalam dimensi program instruksional (Davis, 2009) dimana guru-guru pakar sentiasa membantu guru yang memerlukan bagi mengukuhkan proses pengajaran mereka (Marlia, et al., 2019). Dalam kajian ini, penyelidik memfokuskan program instruksional kepada bantuan yang diberikan pakar kepada segenap guru yang menghadapi masalah menguruskan pengajaran dalam kelas.

1.8.1.5 Artifak

Penggunaan data dan sumber pencapaian dirujuk untuk penambahbaikan dan aturkan program keperluan mengikut pencapaian (Gronn, 2002b). Sekolah merupakan gedung ilmu bagi pelbagai aras murid dan mereka dikumpulkan dalam satu tempat untuk menerima input yang sama daripada tenaga pengajar. Setiap rekod pencapaian murid disimpan untuk membuat program penambahbaikan di peringkat sekolah (Davis, 2009). Hasil kerja murid dijadikan rujukan dan landasan untuk mengatur beberapa program susulan di sekolah mengikut tahap kemampuan murid. Bagi mengenal pasti kepimpinan distributif melalui artifak, penyelidik memberi tumpuan cara sekolah





mengatur program berdasarkan data pencapaian peperiksaan daripada guru, pemimpin dan wakil pihak pendidikan seperti PPD, JPN dan KPM.

1.8.1.6 Kepimpinan Guru

Kepimpinan dalam kalangan guru merupakan aspek penting kepimpinanndistributif kerana peranan guru penggerak bersama pemimpin dalam menyelesaikan sesuatu situasi di sekolah (Gronn, 2002a). Dalam kepimpinan distributif, kepimpinan dalam guru berperanan sebagai pemimpin dalam bilik darjah dan pemimpin bagi rakan guru lain di sekolah (Katzenmeyer & Moller, 2009). Kemampuan kepimpinan dalam kalangan guru perlu dititikberatkan agar mereka dapat menyumbang kepakaran mereka demi kepentingan organisasi (Syed, 2020). Kajian ini menilai sejauh mana guru-guru berminat mengambil bahagian dalam kepimpinan sekolah dan kemampuan mereka memberi sumbagan efektif untuk meningkatkan pencapaian murid di sekolah.

1.8.1.7 Kepimpinan Guru Besar

Kepimpinan guru besar dalam kepimpinan distributif memberi maksud yang berbeza daripada kepimpinan tunggal yang biasa diamalkan sesorang pemimpin dalam organisasi. Guru besar berkemampuan dalam menyediakan asas keperluan guru untuk sama-sama membuat keputusan bersama bagi organisasi (Gronn, 2002a). Menurut Davis (2009), kepimpinan guru besar masih memainkan peranan penting dalam menyelaraskan matlamat agar guru-guru dapat bertindak mengikut matlamat berkenaan. Selain itu, guru besar berperanan menyediakan struktur kemudahan kepada warga sekolah (Vigneswary et al., 2021) untuk menjalankan tugas mereka tanpa menghadapi sebarang masalah (Syed, 2020). Kajian ini akan mengupas





penglibatan guru besar dalam kepimpinan distributif dan peranan guru besar dalam menyediakan suasana serta struktur bagi guru-guru di sekolah.

1.8.2 Efikasi Kendiri

Efikasi kendiri guru merujuk kepada keyakinan yang ada pada diri seseorang terhadap kebolehannya untuk mengajar dan memotivasikan pelajar tanpa mengambil kira kebolehan dan latar belakang keluarga pelajar (Tschannen-Moran & Hoy, 2001). Istilah ini dirujuk sebagai pertimbangan individu terhadap keupayaan dan kebolehan diri dalam menjalankan tugas pengajaran yang mendorong ke arah merancang dan menyelaraskan tingkah laku yang diperlukan untuk mencapai matlamat tugas yang diharapkan. Jadi, efikasi kendiri guru dalam kajian ini merujuk kepada kemampuan dan keyakinan seseorang guru untuk membuat sesuatu tugas dengan lebih berkesan. Selain itu, kajian ini juga dapat mengupas sejauh mana guru mampu bergerak dengan kemampuan yang ada pada mereka dalam menyahut cabaran dalam mengajar dan seterusnya menguruskan bilik darjah.

1.8.2.1 Penglibatan Murid

Seseorang guru perlu mevariasikan pengajaran dalam bilik darjah agar dapat menarik minat murid untuk belajar. Ada kalanya guru-guru menghadapi kekangan untuk mendekati murid yang bermasalah (Tschannen-Moran & Woolfolk, 2001) dan guru-guru memerlukan motivasi serta keyakinan untuk berdepan murid sedemikian. Selain itu, guru-guru perlu berusaha menannam sikap kepercayaan pada diri murid yang mereka mampu melakukan sesuatu yang baik dan memotivasikan diri murid untuk belajar (Tschannen-Moran & Woolfolk, 2001). Kajian ini memfokuskan tentang



kemampuan guru mendekati murid dengan tujuan membantu, memberi motivasi, menimbulkan minat untuk belajar dan memupuk kreativiti dalam diri seseorang murid.

1.8.2.2 Strategik Pengajaran

Pelbagai strategik pengajaran diamalkan oleh guru-guru agar dapat memberikan didikan yang terbaik untuk anak muridnya. Guru-guru perlu sentiasa bersedia agar mereka mampu menjawab segala soalan yang diutarakan oleh murid (Tschannen-Moran & Woolfolk, 2001) dan berupaya mengubahsuai pengajaran mengikut kemampuan dan tahap murid. Pada masa yang sama, penyelidik ingin melihat kemampuan guru untuk melaksanakan pelbagai pengajaran alternatif yang mampu menarik perhatian murid untuk terus belajar dalam bilik darjah.

1.8.2.3 Pengurusan Bilik Darjah

Pengurusan bilik darjah amat dititikberatkan kerana dapat melancarkan proses pengajaran dan pembelajaran. Guru memastikan murid sentiasa mematuhi peraturan dalam kelas semasa pengajaran dijalankan (Tschannnen-Moran & Woolfolk, 2001) dan orang yang bertanggungjawab sepenuhnya dalam pengurusan kelas (Musliza & Siti, 2021). Selain itu, kawalan kelas merupakan perkara penting bagi seorang guru semasa proses pengajaran dan sentiasa memastikan murid tidak mengganggu kelas. Dalam kajian ini, penyelidik meneliti sejauh mana guru peka terhadap persekitaran dalam kelas dan kemampuan mereka mengendalikan pengurusan dalam bilik darjah.

1.8.3 Komuniti Pembelajaran Profesional

Komuniti Pembelajaran Profesional adalah suatu budaya belajar yang berterusan dalam organisasi dan berkongsi kepakaran yang terdapat dalam organisasi (Hord, 1997; Hipp & Huffman, 2003). Komuniti Pembelajaran Profesional di sekolah adalah satu usaha untuk meningkatkan kualiti diri seseorang guru (Mohd Faiz & Jamal, 2016). Selain itu, Komuniti Pembelajaran Profesional secara langsung membantu dalam penambahbaikan dalam sesuatu organisasi sekolah dan guru-guru dapat memberi respon antara satu sama lain.

Pelaksanaan Komuniti Pembelajaran Profesional meningkatkan keupayaan guru untuk mengaplikasikan pengetahuan dan mengimplementasikan penambahbaikan di sekolah (Roslizam, Jamilah & Yusof, 2018). KPP sentiasa dirujuk sebagai pembelajaran berterusan agar dapat mengadaptasikan perubahan baharu yang sentiasa berlaku seiring dengan perubahan dan keperluan pendidikan (Mohd Faiz, 2017). Dalam kajian ini, KPP merujuk kepada cara yang diamalkan oleh guru-guru sekolah kebangsaan di Selangor untuk berkongsi kepakaran, kemahiran dan seterusnya menyelesaikan sesuatu masalah atau tugas secara bersama dalam organisasinya. Selain itu, kajian ini dapat menentukan peranan pemimpin dan rakan-rakan guru dalam KPP untuk mencapai matlamat yang ditetapkan.

1.8.3.1 Perkongsian Sokongan Kepimpinan

Dalam bidang pendidikan, perkongsian ilmu sangat penting agar perkongsian ilmu ini dapat memberi manfaat kepada guru-guru dalam proses pengajaran (Hord, 1997). Perkongsian ilmu ini perlu dilakukan secara konsisten (Olivier et al., 2010) agar dapat membuat keputusan bersama. Sebelum ini, organisasi sekolah menghadapi masalah

mewujudkan komuniti pembelajaran namun perubahan zaman memastikan kepimpinan terkini memberi ruang kepada pemimpin dan guru untuk belajar sesuatu yang baharu untuk kebaikan bersama. Guru besar perlu mengambil kira pandangan para guru dan memberi kebenaran kepada mereka untuk mengakses maklumat penting di sekolah (Oliver et al., 2010; Hord, 1997). Dalam kajian ini, dimensi ini dilihat daripada perspektif keupayaan pemimpin sekolah memberi peluang dan kesediaan guru besar berkongsi tanggungjawab bersama guru-guru di sekolah untuk meningkatkan kemajuan sekolah.

1.8.3.2 Perkongsian Nilai dan Visi

Guru-guru bertindak mencapai sasaran berdasarkan visi yang ditetapkan oleh pihak sekolah (Hord, 1997; Oliver et al., 2010). Pemimpin bersama guru menetapkan visi dan misi organisasi dan bergerak seiring dengan matlamat yang sama. Apabila nilai ditanam dalam diri seseorang guru, maka mereka akan bertanggungjawab bertindak terhadap kemahuan organisasi (Mohd Faiz, 2017). Kajian ini akan mempericikan sejauh mana guru dapat bertindak mengikut visi dan semangat nilai yang didukung demi kemandirian organisasi.

1.8.3.3 Pembelajaran Kolektif dan Aplikasi

Hasil pencapaian murid dijadikan sebagai sumber untuk mencapai amalan pengajaran dan pembelajaran yang berkesan (Hord, 1997; Oliver et al., 2010). Guru-guru menggunakan sumber yang pelbagai dan bekerjasama mencari kehendak murid dalam menjalankan pengajaran murid (Mohd Faiz, 2017). Penyelidik bercadang



meneliti pandangan guru-guru tentang penggunaan peluang, sumber dan kemudahan data bagi mengaplikasikan pembelajaran kolektif di sekolah.

1.8.3.4 Perkongsian Amalan Peribadi

Kepakaran yang dimiliki oleh guru dikongsi bersama dengan rakan setugas untuk penambahbaikan instruksional strategik (Hord, 1997). Warga guru mempunyai pengaruh yang kuat terhadap pembelajaran murid dan mereka perlu melaksanakan dengan penuh dedikasi untuk mencapai matlamat organisasi (Mohd Faiz, 2017). Pada masa yang sama, guru sentiasa bersedia berkongsi idea dan cadangan serta berkolaborasi dengan rakan sejawat di sekolah untuk penambahbaikan pengajaran dalam kelas untuk mencapai keputusan yang lebih baik (Oliver et al., 2010).



1.8.3.5 Sokongan Keadaan

Dalam kajian ini, penyelidik telah mengabungkan dua elemen iaitu sokongan keadaan dari segi struktur kemudahan dan perhubungan sesama manusia seperti mana dicadangkan (Hord, 1997). Perhubungan manusia dilihat dalam pelbagai sudut iaitu rasa yakin, hormat, kepercayaan, penghargaan dan kejujuran semasa pengurusan di sekolah (Hord, 1997; Oliver et al., 2010). Manakala sokongan keadaan penstrukturan dilihat dari segi penyediaan sumber fizikal, bahan pengajaran serta kemudahan teknologi yang seiring dengan perubahan masa (Mohd Faiz, 2017). Jadi kajian ini akan meneliti sejauh mana guru diberi kemudahan seperti yang dinyatakan diatas agar mereka mampu bergerak dengan kemudahan yang diberikan untuk mencapai sasaran organisasi.





1.8.4 Guru

Merujuk kepada Akta Pelajaran 1996, guru dimaksudkan sebagai seseorang yang mengajar murid di sesebuah institusi pendidikan atau universiti, dan didaftarkan dibawah Akta Pelajaran 1996. Menurut Pekeliling Perkhidmatan Kementerian Pelajaran Malaysia Bilangan 2 tahun 2011, guru ditakrifkan sebagai Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PPP) yang berkhidmat di bawah Kementerian Pelajaran Malaysia. Menurut laman web rasmi Suruhanjaya Perkhidmatan Pelajaran pula, Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Tetap merupakan jawatan yang disandang oleh seseorang individu yang memiliki kelayakan diploma atau ijazah berserta kelayakan perguruan. Dalam kajian ini, guru-guru sekolah kebangsaan yang mengajar di bawah Jabatan Pendidikan Negeri Selangor dijadikan sebagai responden untuk menjawab instrumen soal selidik.



1.8.5 Sekolah kebangsaan

Mengikut Akta Pendidikan 1996 (Akta 550), sekolah kebangsaan membawa erti sekolah rendah kerajaan atau sekolah rendah bantuan kerajaan yang menyediakan pendidikan rendah yang sesuai dan menggunakan bahasa kebangsaan sebagai bahasa penghantar utama. Selain itu, bahasa inggeris sebagai mata pelajaran wajib di sekolah berkenaan. Sekolah kebangsaan merupakan salah satu jenis aliran sekolah rendah. Sistem yang digunakan adalah kurikulum kebangsaan yang sama iaitu Kurikulum Standarad Sekolah Rendah (KSSR) mulai tahun 2011 dan pada penghujung pendidikan sekolah kebangsaan ini, mereka diuji peperiksaan awam iaitu Ujian Penilaian Sekolah Rendah (UPSR). Dalam kajian ini, responden dipilih daripada sekolah kebangsaan dari negeri Selangor.





1.9 Kepentingan Kajian

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (KPM, 2013) sedang dilaksanakan dan kajian ini memberi sumbangan idea dengan mewujudkan suatu model yang merangkumi kepimpinan distributif, Komuniti Pembelajaran Profesional dan efikasi sendiri guru di sekolah. Dengan adanya model ini, KPM dapat menyusun dasar yang sesuai dan membuat perancangan yang sewajarnya bagi kecemerlangan pendidikan negara untuk diaplikasikan di peringkat sekolah.

Perubahan berlaku dalam pelbagai bidang termasuk bidang pendidikan. Kepimpinan dalam bidang pendidikan berlandaskan kepimpinan hierarki dan kepimpinan sebegini perlukan perubahan mengikut kehendak dan keperluan semasa dalam bidang pendidikan. Dalam PPPM ada menyatakan pemimpin instruksional mampu membawa perubahan dalam pencapaian organisasi sekolah (KPM, 2012). Namun, kepimpinan distributif dapat memberi banyak kebaikan dan pencapaian yang lebih bermakna bagi semua warga sekolah berbanding kepimpinan hierarki. Untuk itu, Model Kepimpinan Distributif versi tempatan yang diwujudkan dalam kajian ini mampu memberi input berkaitan dengan amalan kepimpinan baharu kepada KPM, JPN dan PPD. Melalui model ini, pihak berkaitan dapat menyediakan satu dasar kepimpinan peringkat sekolah yang sesuai dan berimpak tinggi dalam merealisasikan aspirasi PPPM 2013-2025.

Sekolah merupakan pusat penyebaran ilmu yang utama kepada anak-anak di Malaysia. Kajian ini menjadi satu panduan penambahbaikan kepimpinan distributif di sekolah. Justeru itu, kepimpinan distributif ini penting untuk terus berusaha mencapai matlamat sekolah dan menjadi satu keperluan untuk mendapatkan satu model kepimpinan terkini yang paling sesuai diamalkan dalam sektor pendidikan tempatan.





Model kepemimpinan distributif menjadi panduan penting kepada pemimpin dalam organisasi agar mereka mencapai matlamat organisasi.

Selain itu, dapatan kajian ini dapat membantu Bahagian Pendidikan Guru (BPG) menyediakan dan seterusnya merangka program Pembangunan Profesional Berterusan (CPD) untuk guru di peringkat sekolah. Selain itu, dapatan kajian ini dapat mengukuhkan kefahaman pemimpin menyediakan latihan yang sesuai dan input yang diperlukan oleh seseorang guru. Kajian ini memberi panduan kepada pemimpin peringkat sekolah untuk mengetahui peranannya sebagai pemimpin dalam mempengaruhi guru-guru sehingga meningkatkan efikasi guru di bawah kepemimpinannya. Tahap efikasi guru yang tinggi dapat memastikan kecemerlangan sesuatu organisasi sekolah dapat bergerak seiring dengan visi sekolah.



Seterusnya model KPP yang diutarakan mampu menjadi pelengkap antara model kepemimpinan peringkat sekolah dan model efikasi guru di sekolah. Pelaksanaan Komuniti Pembelajaran Profesional mampu meningkatkan tahap efikasi guru dimana mereka lebih yakin dalam tugasnya. Program CPD untuk guru anjuran BPG ini sangat berkait rapat dengan model KPP kerana program CPD ini menggunakan jaringan rakan sejawat seperti guru pembimbing, guru kanan dan guru besar. Melalui dapatan yang diperolehi dalam kajian ini, mereka dapat memahami kehendak seseorang guru dan dapat menyebarkan amalan terbaik agar guru-guru dapat meningkatkan kecekapan mereka di sekolah. Jadi, kajian ini dapat mengoptimumkan hasil yang diperolehi melalui Model Komuniti Pembelajaran Profesional guru di sekolah.

Selain itu, penyelidik berharap kajian ini mampu menyumbang kepada definisi pemboleh ubah - pemboleh ubah yang terlibat dalam kajian ini terutamanya bagi pemboleh ubah kepemimpinan distributif dan efikasi sendiri guru. Banyak kajian telah memberi definisi yang lengkap tentang amalan KPP tetapi definisi tentang kepemimpinan





distributif dan efikasi sendiri kurang dijelaskan dalam maksud budaya tempatan dan ramai penyelidik memberi definisi yang pelbagai untuk kepimpinan distributif. Untuk itu, kajian ini dapat menyumbang definisi bagi kedua-dua pemboleh ubah tersebut mengikut penggunaan budaya tempatan.

Selain itu, kajian ini juga dapat menyumbang kepada faktor-faktor dalam pemboleh ubah kepimpinan distributif, efikasi sendiri guru dan Komuniti Pembelajaran Profesional guru dimana dapat mengenal pasti kekuatan dan kelemahan yang wujud di sekolah. Ini memberikan satu jalan penyelesaian untuk pihak bertanggungjawab bagi penambahbaikan sekolah seterusnya dapat membuat program tambahan yang berkaitan di sekolah.

Seterusnya penyelidik berharap agar kajian ini menjadi nilai tambah kepada kajian literatur yang sedia ada dan memberi penjelasan yang lebih mendalam mengenai kaitan antara kepimpinan distributif, KPP dan efikasi sendiri guru-guru di sekolah. Secara teorinya, para penyelidik dapat memahami komponen-komponen dalam ketiga-tiga pemboleh ubah yang dapat diaplikasikan dalam kajian mereka. Selain itu, kajian ini dapat menjadi sumber rujukan kepada pengkaji lain untuk menerokai lebih lanjut tentang kepimpinan distributif, KPP dan efikasi sendiri guru pada masa akan datang.

1.10 Batasan Kajian

Kajian yang dijalankan berfokuskan kepada dapatan guru-guru yang mengajar di sekolah kebangsaan di negeri Selangor sahaja. Penyelidik memilih guru-guru sekolah kebangsaan sahaja kerana sekolah kebangsaan dan sekolah jenis kebangsaan mempunyai persepsi yang berbeza (Siew, 2017) tentang isu-isu di sekolah atas faktor-





faktor seperti budaya, corak pentadbiran, persekitaran, sumber kewangan. Oleh itu, bagi mendapatkan pandangan yang sama, kajian ini terhad kepada populasi yang melibatkan sekolah kebangsaan di seluruh negeri selangor sahaja.

Selain itu, kajian ini terhad untuk mengukur tiga pemboleh ubah kajian sahaja iaitu Teori Kepimpinan Distributif (2002) bagi mengukur amalan kepimpinan pemimpin dan guru-guru di sekolah, Teori Komuniti Pembelajaran Profesional Hord (1997) bagi mendapatkan kolaborasi dalam kalangan guru dan pemimpin dan yang akhir sekali ialah Teori Efikasi Kendiri Guru Tschannen-Moran & Hoy (2001) bagi mengukur keyakinan guru di sekolah. Namun begitu, kesemua instrumen dijawab oleh guru sahaja dan ini bermakna kajian ini hanya mengambil kira dan melihat dari perspektif guru sekolah kebangsaan sahaja tanpa mengambil kira pandangan pemimpin atasan sekolah. Maka, ketidaktepatan dan berat sebelah dalam set data yang dikumpul boleh wujud.



Seterusnya pemilihan sampel yang dijalankan secara online dimana instrumen soal selidik disediakan dalam *google form* untuk diedarkankan dalam rangkaian email kepada responden melalui ketua jabatan mereka. Apabila menjalankan dalam online, ada kemungkinan wujud ralat seperti, persekitaran, faktor masa, menjawab lebih daripada sekali, gangguan talian internet dan pemalsuan responden yang menjawab soal selidik ini. Akhir sekali ialah berkaitan dengan pemilihan pemboleh ubah efikasi kendiri guru sebagai endogenous. Dalam kajian ini, kedua-dua komponen exogenous dan mediator iaitu komponen kepimpinan distributif dan komponen KPP mengambil kira pandangan aktiviti secara kolektif namun bagi efikasi kendiri guru pula pandangan guru hanya terhad kepada individu sahaja iaitu penilaian untuk diri sendiri dan bukannya secara kolektif.





1.11 Rumusan

Kajian ini memfokuskan kepada Komuniti Pembelajaran Profesional guru-guru terhadap kepimpinan distributif dan efikasi sendiri guru-guru di sekolah kebangsaan Malaysia. Dalam kajian ini, sebanyak tujuh persoalan kajian dan empat hipotesis telah dibangkitkan untuk menjawab tujuan kajian tersebut. Beberapa teori dan model telah dikaji untuk dijadikan asas dan kerangka bagi kajian ini. Bagi kepimpinan, Teori kepimpinan distributif Gronn (2002a) telah dijadikan sebagai teori utama bagi kajian ini. Manakala bagi efikasi sendiri guru-guru, pengkaji mengutarakan teori Tschannen-Moran & Hoy (2001). Bagi pemboleh ubah Komuniti Pembelajaran Profesional, pengkaji mengutarakan Model Komuniti Pembelajaran Profesional Hord (1997) sebagai panduan bagi kajian ini. Kerangka konsep kajian telah dibina berdasarkan teori-teori diatas. Komuniti Pembelajaran Profesional guru-guru dicadangkan sebagai mediator antara pemboleh ubah bebas kepimpinan distributif dengan pembolehubah bersandar efikasi sendiri guru sekolah kebangsaan di negeri Selangor.

