

KOMPETENSI KEPIMPINAN GURU BESAR: PEMANGKIN PEMBANGUNAN PROFESIONALISME BERTERUSAN GURU DI SARAWAK

***Josephine Ambon¹**

Bity Salwana Alias¹

Azlin Norhaini Mansor²

[1] Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia

[2] Pusat Pembentukan Pendidikan Lanjutan & Profesional, Universiti Kebangsaan Malaysia

**josephineanakambon78@gmail.com*

ABSTRACT

The issue of teachers' Continuous Professional Development (CPD) has gained increasing attention as part of efforts to strengthen the quality of education, in alignment with the nation's educational aspirations. The leadership competencies of headteachers play a crucial role as a key catalyst in enhancing teachers' professionalism, ensuring they remain responsive to the demands of 21st-century education. Accordingly, this study aims to examine the effect of headteachers' leadership competencies on teachers' CPD in Sarawakian national schools. Employing a quantitative research design, the study involved 743 teachers as respondents, selected through cluster sampling. The Leadership Competency Instrument (LCI) developed by the Razak School of Government (2017) and the Malaysian School Leadership Competency Standard (KOMPAS 2.0) were combined to assess headteachers' leadership competency levels, while teachers' CPD was evaluated using the Teacher's Continuous Professional Development at Work (TCPD@Work) instrument developed by Evers et al. (2015). Data were analyzed descriptively (mean and standard deviation) using Statistical Package for Social Science (SPSS) version 29, while inferential analysis was conducted using Smart Partial Least Squares Structural Equation Modeling (SmartPLS SEM) 4.0 to test the relationships between variables. The findings revealed that both headteachers' leadership competency and teachers' CPD were at very high (6.123) and high levels (5.667), respectively. Furthermore, headteachers' leadership competency demonstrated a significant positive effect on teachers' CPD. Overall, this study establishes an empirical model that underscores leadership competency as a pivotal catalyst for enhancing teachers' CPD in the local educational context. The findings imply that continuous enhancement of headteachers' leadership competencies can further strengthen the implementation of teachers' CPD in schools. Future research is recommended to investigate potential mediating or moderating factors, such as organizational culture or community support, to understand the mechanisms underpinning this relationship better.

Keywords: *Headteachers' Leadership Competency, Teachers' Continuous Professional Development, school head, primary school, SmartPLS SEM*

PENDAHULUAN

Pendidikan abad ke-21 menuntut transformasi berterusan dalam sistem pentadbiran dan pengurusan sekolah bagi memastikan keberkesanan penyampaian pendidikan nasional. Dalam konteks ini, keupayaan sekolah untuk terus relevan dan berdaya saing bergantung kepada kompetensi kepimpinan yang diterajui oleh guru besar sebagai tonggak utama penggerak organisasi pendidikan. Kepimpinan

sekolah yang berkualiti bukan sekadar soal keupayaan mentadbir, tetapi turut melibatkan kebijaksanaan strategik dalam memimpin perubahan, mengurus sumber manusia serta memperkukuh profesionalisme guru. Justeru, pembangunan kompetensi kepimpinan dalam kalangan pemimpin sekolah menjadi keutamaan dalam menjayakan aspirasi pendidikan negara.

Sistem pendidikan Malaysia kini berhadapan dengan cabaran besar dalam memastikan kualiti guru dan keberkesanan pengajaran kekal konsisten di semua peringkat, khususnya antara sekolah bandar dan luar bandar. Kajian Kementerian Pendidikan Malaysia (2023) menunjukkan bahawa perbezaan keupayaan kepimpinan sekolah memberi kesan langsung terhadap prestasi murid, keberkesanan PdPc dan tahap profesionalisme guru. Isu ini turut membawa implikasi sosial dan ekonomi yang luas, kerana kualiti pendidikan yang tidak seimbang boleh menjejaskan mobiliti sosial, produktiviti tenaga kerja dan keupayaan negara membangunkan modal insan berdaya saing (OECD, 2025). Dalam konteks Sarawak, cabaran geografi dan kekangan sumber menjadikan peranan kepimpinan guru besar lebih kritikal dalam memastikan pembangunan profesional guru dilaksanakan secara inklusif dan berkesan (Josephine & Azlin Norhaini, 2019).

Menurut Malaysian Education & Learning Report (2022), transformasi pendidikan menuntut pembangunan profesionalisme berterusan (PPB) guru yang sejajar dengan keperluan pasaran kerja global, namun sebahagian besar guru melaporkan terdapat kekurangan bimbingan kepimpinan yang berstruktur di peringkat sekolah. Hal ini menunjukkan bahawa kompetensi kepimpinan guru besar merupakan faktor penentu kepada kejayaan pelaksanaan PPB, khususnya dalam memastikan guru sentiasa terlibat dalam pembelajaran berasaskan amalan dan refleksi. Kajian lepas (Andy & Bishen, 2021; Melrance Chris & Jamalul Lail, 2020) turut menegaskan bahawa kompetensi kepimpinan guru besar berperanan besar dalam menggerakkan komuniti pembelajaran profesional, namun masih terdapat kekurangan kajian yang meneliti hubungan empirikal antara kedua-dua pemboleh ubah ini dalam konteks sekolah kebangsaan di Sarawak.

Pelaksanaan PPB guru secara idealnya berperanan penting dalam meningkatkan kualiti pengajaran, namun realitinya pelaksanaannya sering berdepan pelbagai kekangan. Pelaksanaan PPB guru kerap tidak konsisten dan kurang berstruktur (Faraz & Abdul Kareem, 2024). Walaupun guru mengiktiraf kepentingannya, kekangan masa, beban tugas dan sokongan pentadbiran yang terhad merupakan antara halangan utama (Guskey, 2021). PPB ialah program profesional yang diwajibkan KPM, namun penglibatan guru sering bersifat reaktif dan tidak berterusan (Vathzala & Aida Hanim, 2024). Jurang akses, terutamanya di luar bandar, menyukarkan penyertaan dalam latihan berkualiti (Guskey, 2021; Latipah & Mohd Khairuddin, 2020; Mohd Ashraaf & Shahlan, 2022; Serirama & Roslee, 2021). Hal ini menuntut reka bentuk PPB yang fleksibel, berkonteks, berasaskan keperluan individu dan dilindungi masa.

Jurang kajian yang dikenal pasti ialah kekurangan bukti empirikal tempatan yang menilai kesan langsung kompetensi kepimpinan guru besar terhadap pelaksanaan PPB guru di sekolah kebangsaan Sarawak. Sebahagian besar kajian terdahulu menumpukan kepada konteks Semenanjung Malaysia atau sekolah berprestasi tinggi, menyebabkan wujud keperluan untuk memahami dinamik kepimpinan dalam konteks yang lebih pelbagai daripada segi geografi, sumber dan budaya organisasi sekolah. Justeru, kajian ini berhasrat untuk mengisi kekosongan tersebut dengan membina model empirikal yang menilai pengaruh kompetensi kepimpinan guru besar terhadap pembangunan profesionalisme berterusan guru di Sarawak.

Kajian ini penting untuk memperkukuh pemahaman terhadap peranan kepimpinan pendidikan dalam menjana keberkesanan pembangunan profesional guru, seterusnya menyokong agenda Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013–2025 dalam melahirkan pemimpin sekolah yang berwibawa dan guru yang berdaya saing di peringkat global. Hasil kajian ini diharap dapat memberikan

implikasi praktikal kepada Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dalam memperkukuh program latihan kepimpinan seperti National Professional Qualification for Educational Leaders (NPQEL), selain menjadi rujukan kepada pembuat dasar, penyelidik dan institusi latihan dalam mempertingkatkan kualiti kepimpinan sekolah secara menyeluruh. Sebagai kesinambungan, kajian ini mengemukakan persoalan dan hipotesis kajian bagi meneliti hubungan antara kompetensi kepimpinan guru besar dan PPB guru di sekolah kebangsaan, Sarawak.

Persoalan Kajian

1. Apakah tahap kompetensi kepimpinan guru besar di sekolah kebangsaan, Sarawak?
2. Apakah tahap pembangunan profesionalisme berterusan guru di sekolah kebangsaan, Sarawak?
3. Adakah terdapat hubungan antara kompetensi kepimpinan guru besar dengan pembangunan profesionalisme berterusan guru di sekolah kebangsaan, Sarawak?

Hipotesis Kajian

Ha: Terdapat hubungan positif yang signifikan antara kompetensi kepimpinan guru besar dengan pembangunan profesionalisme berterusan guru di sekolah kebangsaan di Sarawak.

SOROTAN LITERATUR

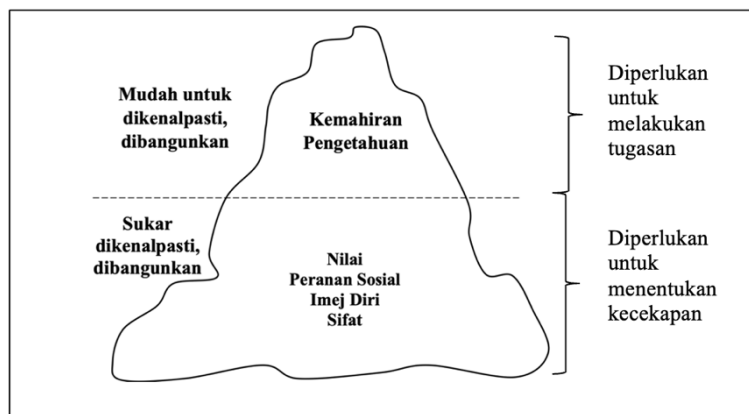
Kompetensi Kepimpinan Guru Besar

Boyatzis (1982) mendefinisikan kompetensi sebagai "ciri-ciri asas seseorang individu yang mempunyai hubungan sebab dan akibat dengan prestasi yang efektif dan/atau unggul dalam sesuatu pekerjaan atau situasi" (Boyatzis 1982, p 21). Boyatzis menjelaskan bahawa kompetensi merupakan atribut asas dalam sikap individu. Dalam konteks ini, ciri-ciri ini mungkin tidak dapat dilihat, namun dapat disimpulkan daripada sifat, motivasi, persepsi diri, peranan sosial serta kemahiran seseorang dan pengetahuan yang mempunyai kesan langsung terhadap keberkesanan kerja individu.

Kompetensi berasal daripada perkataan *competent* yang membawa maksud kecekapan atau kebolehan seseorang dalam melaksanakan sesuatu tugas dengan berkesan. Menurut Spencer dan Spencer (1993), kompetensi merujuk kepada satu ciri asas dalam diri individu yang boleh meramalkan prestasi kerja yang unggul dalam sesuatu peranan atau situasi tertentu. Kompetensi ini terdiri daripada pengetahuan, kemahiran dan sikap, seperti yang digambarkan dalam Model Iceberg (Rajah 1), di mana aspek yang tidak dapat dilihat seperti motivasi, nilai dan sifat peribadi turut memberi kesan besar terhadap prestasi kerja.

Rajah 1

Model Iceberg



Nota. Salina et al. (2015)

Selain itu, Spencer dan Spencer (1993) turut mengembangkan konsep kompetensi dengan menyatakan bahawa kompetensi terdiri daripada lima jenis ciri utama, iaitu motif, sifat peribadi, konsep sendiri, pengetahuan dan kemahiran. Kelima-lima elemen ini berperanan dalam menentukan keupayaan seseorang untuk melaksanakan tugas dengan cemerlang dan menyesuaikan diri dalam pelbagai situasi kerja. Kajian oleh McClelland (1973) menegaskan bahawa kompetensi bukan sekadar kemahiran teknikal, tetapi juga melibatkan kecerdasan emosi, nilai dan keupayaan membuat keputusan yang berkesan dalam organisasi. Dalam konteks pendidikan, kompetensi guru besar merangkumi kemahiran mengurus sumber, membina hubungan interpersonal serta memastikan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran di sekolah (Leithwood et al., 2020).

Menurut International Labour Organization (ILO 2008), kompetensi bukan sekadar pengetahuan dan kemahiran teknikal tetapi juga keupayaan seseorang untuk mengaplikasikan ilmu tersebut dalam konteks pekerjaan yang kompleks. Mereka mentakrifkan kompetensi sebagai gabungan antara pengetahuan praktikal dan teori, kemahiran kognitif, tingkah laku dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan berkesan. Dalam konteks pendidikan pula, Tigelaar et al. (2004) menyatakan bahawa kompetensi guru melibatkan kecekapan dalam pengajaran, penggunaan teknologi, pengurusan bilik darjah serta kebolehan menyesuaikan diri dengan keperluan pelajar.

Pembangunan Profesionalisme Berterusan Guru

Pembangunan Profesionalisme Berterusan (PPB) merujuk kepada usaha yang dilakukan oleh pendidik untuk meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan sikap profesional mereka secara berterusan dalam bidang pendidikan. Pembangunan profesionalisme yang berterusan ialah proses membangunkan dan meningkatkan kemahiran, pengetahuan dan sikap seseorang dalam bidang pekerjaan secara konsisten dan berterusan dari semasa ke semasa. Pembangunan ini amat penting bagi mengekalkan kualiti prestasi dan kepakaran seseorang guru terutamanya dalam era yang serba pantas dan dinamik hari ini. Pembangunan ini juga bukan sahaja melibatkan latihan formal seperti kursus dan bengkel, tetapi juga pembelajaran secara kolaboratif melalui komuniti pembelajaran profesional, refleksi sendiri dan bimbingan rakan sejawat (Guskey, 2002).

Di Malaysia, pelaksanaan PPB telah digariskan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025, yang menekankan bahawa guru perlu melibatkan diri dalam program pembangunan profesional secara berterusan bagi meningkatkan keberkesanan pengajaran mereka (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Selain itu, konsep Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) atau dalam Bahasa Inggeris, Professional Learning Community (PLC) turut diperkenalkan sebagai satu strategi penting dalam PPB, di mana guru dapat berkongsi amalan terbaik, mengkaji data prestasi pelajar dan merancang intervensi pembelajaran yang lebih berkesan (DuFour et al, 2010). Keberkesanan PPB bergantung kepada sokongan kepimpinan sekolah, akses kepada sumber latihan dan kesediaan guru untuk berubah serta memperbaiki amalan mereka.

Dalam konteks pendidikan di Malaysia juga, PPB ditekankan sebagai satu keperluan utama dalam dasar pembangunan guru untuk memastikan guru sentiasa bersedia menghadapi cabaran dalam sistem pendidikan abad ke-21. PPB merupakan proses pembelajaran profesional yang melibatkan pembangunan kapasiti guru untuk meningkatkan kualiti pembelajaran dan pemudahcaraan (PdPc) dalam bilik darjah (Muhammad Faizal et al., 2016). Selain itu, PPB guru juga didefinisikan sebagai segala pengalaman pembelajaran guru secara formal dan tidak formal yang memberi sokongan kepada keberkesanan PdPc secara berterusan sambil melaraskan ciri dinamik persekitaran sekolah. PPB adalah usaha-usaha guru ke arah menimba pengalaman melalui program latihan atau kursus yang relevan bagi menjadikan guru lebih berkeupayaan daripada segi kualiti PdPc dan seterusnya dapat membangun dalam laluan kerjaya mereka.

KAEDAH KAJIAN

Reka Bentuk

Reka bentuk kajian ini ialah gabungan tinjauan dan korelasi (*correlational research design*) menggunakan pendekatan kuantitatif. Reka bentuk ini dipilih kerana tujuan kajian adalah untuk mengenal pasti dan menguji hubungan antara pemboleh ubah kompetensi kepimpinan dan pembangunan profesionalisme berterusan guru. Reka bentuk korelasi sesuai dalam kajian tinjauan (*survey*) apabila pengkaji ingin menentukan kekuatan dan arah hubungan antara pemboleh ubah tanpa memanipulasi sebarang pemboleh ubah (Creswell, 2014; Fraenkel et al., 2012).

Populasi dan Sampel

Populasi kajian terdiri daripada 24,387 orang guru yang berkhidmat di 1,266 buah sekolah rendah (SR) di bawah pentadbiran Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak (JPNS) (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2023). Penetapan saiz sampel minimum dalam kajian ini adalah merujuk kepada Jadual Krejcie dan Morgan (1970), di mana bagi populasi seramai 24,387 orang guru, saiz sampel minimum yang disyorkan ialah 379 orang. Walau bagaimanapun, bagi kajian ini, penetapan saiz sampel minimum adalah sebagai panduan untuk menentukan jumlah sampel minimum bagi setiap kluster (PPD). Sampel akhir kajian ialah 743 orang, kerana menurut Saunders et al. (2019), setiap individu guru (atau disebut sebagai kes) daripada kluster (PPD) yang terpilih hendaklah menjawab soal selidik.

Responden diminta untuk menjawab soalan berkaitan jantina, umur, kaum, pengalaman mengajar, lokasi sekolah, tahap akademik, jawatan di sekolah, gred jawatan, kehadiran latihan dalam perkhidmatan (LDP), kekerapan LDP dan keputusan pencerapan. Ciri-ciri profil responden yang dipilih dalam kajian ini ditunjukkan dalam Jadual 1 di bawah.

Jadual 1

Profil Responden

Demografi	Kekerapan	Peratusan (%)
<i>Jantina</i>		
Lelaki	237	31.9
Perempuan	506	68.1
<i>Umur</i>		
20 hingga 29 tahun	92	12.4
30 hingga 39 tahun	199	26.8
40 hingga 49 tahun	247	33.2
50 tahun dan ke atas	205	27.6
<i>Kaum</i>		
Melayu	245	33.0
Cina	95	12.8
India	2	0.3
Bumiputera Sarawak	382	51.4
Bumiputera Sabah	16	2.2
Lain-lain	3	0.4
<i>Pengalaman mengajar</i>		
1 hingga 5 tahun	126	17.0
6 hingga 10 tahun	117	15.7
11 hingga 20 tahun	239	32.2

21 hingga 30 tahun	157	21.1
31 tahun dan ke atas	104	14.0
Lokasi		
Bandar	244	32.8
Luar Bandar	408	54.9
Pedalaman	91	12.2
Akademik		
Sijil	21	2.8
Diploma	31	4.2
Sarjana muda	638	85.9
Sarjana	52	7.0
PhD	1	0.1
Jawatan		
Ketua panitia	334	45.0
Ahli panitia	343	46.2
Bukan ahli panitia	66	8.9
Gred Jawatan		
DG32	7	0.9
DG34	21	2.8
DG38	26	3.5
DG41	199	26.8
DG42	36	4.8
DG44	375	50.5
DG48	79	10.6
Kehadiran LDP		
Pernah hadir	618	83.2
Tidak pernah hadir	125	16.8
Kekerapan LDP		
1 kali	74	10.0
2 ke 3 kali	270	36.3
4 ke 5 kali	119	16.0
6 kali dan ke atas	158	21.3
Tidak berkenaan	122	16.4

Daripada 743 responden, 68.1 peratus ialah perempuan dan 31.9 peratus responden ialah lelaki. Berdasarkan umur pula, responden berumur di antara 40 hingga 49 tahun mencatatkan kumpulan umur terbesar (33.2 peratus) manakala daripada segi kaum, majoriti berbangsa Bumiputera Sarawak (51.4 peratus). Daripada segi jumlah tahun pengalaman mengajar, 32.2 peratus responden berpengalaman mengajar di antara 11 hingga 20 tahun. Daripada segi lokasi sekolah, 54.9 peratus bertugas di sekolah luar bandar. Berdasarkan kelulusan akademik, 85.9 peratus memiliki ijazah sarjana muda. Daripada segi jawatan disandang, majoriti ialah ahli panitia (46.2 peratus) manakala daripada segi gred jawatan semasa, 50.5 peratus bergred DG44. Sebanyak 83.2 peratus pernah menghadiri kursus atau latihan dalam perkhidmatan (LDP) manakala 16.8 peratus lagi tidak pernah menghadiri sebarang kursus atau latihan.

Berdasarkan kekerapan menghadiri kursus atau LDP, 36.3 peratus pernah menghadiri sebanyak 2 hingga 3 kali.

Teknik Persampelan

Kajian ini menggunakan teknik persampelan kluster dua peringkat (*two-stage cluster sampling*) yang sesuai dilaksanakan apabila sukar untuk mendapatkan senarai lengkap individu dalam populasi yang besar dan bertaburan secara geografi (Saunders et al., 2019). Melalui teknik ini, kerangka persampelan yang diperlukan bukanlah berdasarkan senarai lengkap individu dalam populasi, sebaliknya ia bergantung kepada senarai lengkap kluster dalam populasi yang dikaji (Saunders et al., 2019).

Instrumen Kajian

Dalam kajian ini, kompetensi kepimpinan guru besar diukur dengan menggunakan gabungan instrumen kompetensi kepimpinan, Leadership Competency Instrument (LCI) yang dibangunkan oleh Razak School of Government (RSOG 2017) dan Standard Kompetensi Pemimpin Sekolah Malaysia (KOMPAS) 2.0 (2020). PPB guru pula diukur menggunakan instrumen Teacher's Profesional Development at Work (TPD@Work) yang dibangunkan oleh Evers et al. (2015). Kesahan dan kebolehpercayaan instrumen telah dilaksanakan.

Bagi tujuan menentukan tahap kebolehpercayaan item, kajian ini mengaplikasikan kebolehpercayaan ketekalan dalaman menggunakan kriteria Cronbach alpha (α). Berdasarkan Jadual 2, nilai kebolehpercayaan semua konstruk dan sub konstruk melebihi nilai 0.7, menunjukkan ketiga-tiga instrumen mempunyai ciri kestabilan, konsistensi dan ketepatan yang mencukupi iaitu selari (Hair et al. 2003).

Jadual 2

Kebolehpercayaan Instrumen

Konstruk/Subkonstruk	Jumlah item	α
Kompetensi Kepimpinan Guru Besar	43	0.993
Etika dan Kerohanian	6	0.971
Kemahiran Peribadi dan Sosial	7	0.976
Kemahiran Mengurus	7	0.976
Kemahiran Memimpin	6	0.960
Kemahiran Transformatif	7	0.960
Kepimpinan Instruksional	5	0.946
Kepimpinan Berwawasan	5	0.959
Pembangunan Profesionalisme Berterusan Guru	25	0.970
Tahap Profesional	5	0.821
Percubaan	5	0.911
Refleksi dan Maklum Balas	5	0.907
Kolaborasi Rakan	5	0.916
Kolaborasi Sekolah	5	0.913

Jadual 3 menunjukkan rumusan dapatan.

Jadual 3

Kebolehpercayaan Instrumen (Keseluruhan)

Konstruk/Sub konstruk	Jumlah item	α
Kompetensi Kepimpinan Guru Besar	43	0.993
Pembangunan Profesionalisme Berterusan Guru	25	0.970
Kualiti PdPc Guru	26	0.976
Keseluruhan	94	0.990

Tatacara Pengumpulan Data

Pengumpulan data dijalankan secara dalam talian menggunakan aplikasi Google Forms. Sebelum kajian dijalankan, permohonan untuk menjalankan kajian telah dibuat kepada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak, Pejabat Pendidikan Daerah dan guru besar sekolah rendah yang terlibat. Selepas menerima kelulusan dan persetujuan daripada guru besar, pautan Google Forms dihantar kepada sekolah-sekolah yang terlibat melalui e-mel rasmi dan aplikasi WhatsApp.

Tatacara Penganalisisan Data

Kajian ini menggunakan perisian Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versi 29 dan Smart Partial Least Squares (SmartPLS) versi 4.0 untuk menganalisis data kajian ini. Analisis data dijalankan secara deskriptif dan inferensi. Statistik deskriptif seperti min dan sisihan piawai digunakan untuk menentukan tahap kompetensi kepimpinan guru besar dan PPB guru.

Bagi menginterpretasikan skor purata min pula, kategori nilai min yang digunakan dalam kajian ini diadaptasi daripada Banu (2022), Fauzi et al. (2014) dan Mua'azam (2016) seperti dalam Jadual 4. Panduan ini sangat sesuai untuk diinterpretasi bagi skala interval tujuh mata dalam kajian ini.

Jadual 4***Interpretasi Skor Purata Min***

Skor Purata Min	Tahap
1.00 – 1.99	Sangat Rendah
2.00 – 2.99	Rendah
3.00 – 3.99	Sederhana
4.00 – 4.99	Agak Tinggi
5.00 – 5.99	Tinggi
6.00 – 7.00	Sangat Tinggi

Nota. Fauzi et al. (2014)

DAPATAN KAJIAN

Persoalan Kajian 1: Apakah tahap kompetensi kepimpinan guru besar di sekolah kebangsaan di Sarawak?

Tahap Kompetensi Kepimpinan Guru Besar

Analisis deskriptif telah dijalankan untuk menilai tahap kompetensi kepimpinan guru besar berdasarkan tujuh dimensi. Kajian mendapati guru besar di Sarawak mempunyai tahap kompetensi kepimpinan yang sangat tinggi (Min = 6.067, SP = .659). Kompetensi yang paling tinggi ialah kepimpinan berwawasan (Min = 6.192, SP = 0.723), diikuti oleh etika dan kerohanian (Min = 6.123, SP = 0.773), kemahiran memimpin (Min = 6.062, SP = 0.709), kemahiran mengurus (Min = 6.042, SP = 0.708), kepimpinan instruksional (Min = 6.123, SP = 0.773), kemahiran transformatif (Min = 6.043, SP = 0.695) dan kemahiran peribadi dan sosial (Min = 5.988, SP = 0.815). Jadual 5 menunjukkan tahap kompetensi kepimpinan guru besar mengikut dimensi dan secara keseluruhan.

Jadual 5***Tahap Kompetensi Kepimpinan Guru Besar***

Konstruk/Dimensi	Min	SP	Tahap
Etika dan kerohanian	6.123	0.773	Sangat Tinggi
Kemahiran peribadi dan sosial	5.988	0.815	Tinggi
Kemahiran mengurus	6.056	0.703	Sangat Tinggi
Kemahiran memimpin	6.062	0.709	Sangat Tinggi

Kemahiran transformatif	6.042	0.708	Sangat Tinggi
Kepimpinan instruksional	6.043	0.695	Sangat Tinggi
Kepimpinan berwawasan	6.192	0.723	Sangat Tinggi
Keseluruhan (kompetensi kepimpinan)	6.067	0.659	Sangat Tinggi

Persoalan Kajian 2: Apakah tahap pembangunan profesionalisme berterusan guru di sekolah kebangsaan, Sarawak?

Tahap Pembangunan Profesionalisme Berterusan (PPB) Guru

Analisis deskriptif telah dijalankan untuk menilai tahap PPB guru berdasarkan lima dimensi. Dapatan menunjukkan guru sekolah kebangsaan di Sarawak mengamalkan PPB guru pada tahap tinggi (Min = 5.667, SP = 0.610), termasuk kesemua lima dimensi iaitu tahap profesional, percubaan, refleksi dan maklum balas, kolaborasi rakan dan kolaborasi sekolah. Pembangunan tahap profesional guru dalam PPB adalah yang tertinggi (Min = 5.744, SP = 0.655), diikuti pembangunan percubaan (Min = 5.708, SP = 0.668), pembangunan kolaborasi rakan (Min = 5.693, SP = 0.747), pembangunan kolaborasi sekolah (Min = 5.682, SP = 0.747) dan pembangunan refleksi dan maklum balas (Min = 5.510, SP = 0.746). Jadual 6 menunjukkan tahap PPB guru mengikut dimensi dan secara keseluruhan.

Jadual 6

Tahap Pembangunan Profesionalisme Berterusan (PPB) Guru

Konstruk/Dimensi	Min	SP	Tahap
Tahap profesional	5.744	0.655	Tinggi
Percubaan	5.708	0.668	Tinggi
Refleksi dan maklum balas	5.510	0.746	Tinggi
Kolaborasi rakan	5.693	0.747	Tinggi
Kolaborasi sekolah	5.682	0.745	Tinggi
Keseluruhan (PPB guru)	5.667	0.610	Tinggi

Persoalan Kajian 3: Adakah terdapat hubungan antara kompetensi kepimpinan guru besar dengan pembangunan profesionalisme berterusan guru di sekolah kebangsaan, Sarawak.

Hubungan Kompetensi Kepimpinan Guru Besar dan PPB Guru

Sebelum menjalankan analisis inferensi, ujian kenormalan digunakan untuk menentukan sama ada sesuatu taburan itu normal. Dalam kajian ini, ujian Mardia bagi Skewness dan Kurtosis multivariat digunakan untuk menilai sama ada data yang dikumpul memenuhi andaian kenormalan (Tabachnick & Fidell, 2013). Skewness digunakan untuk menentukan sejauh mana taburan data bersifat simetri, manakala Kurtosis menilai kepekatan data di sekitar min. Data yang menunjukkan nilai Skewness dan Kurtosis yang tinggi mungkin menandakan pelanggaran terhadap kenormalan, yang seterusnya boleh menjejaskan keberkesanan analisis statistik inferensi yang akan dijalankan. Keputusan ujian bagi kenormalan taburan ini dipaparkan dalam Jadual 7 bagi memberikan gambaran lebih jelas tentang sejauh mana data yang dikumpul menepati andaian normaliti.

Jadual 7

Skewness dan Kurtosis Multivariat Mardia

	β	p-value
Skewness	36.37832	0.001
Kurtosis	419.48659	0.001

Rajah 2 turut memberikan gambaran lebih jelas tentang sejauh mana data yang dikumpul menepati andaian normaliti.

Rajah 2*Skewness dan Kurtosis***Output of skewness and kurtosis calculation**

```

Sample size: 743
Number of variables: 16

Univariate skewness and kurtosis

```

	Skewness	SE_skew	Z_skew	Kurtosis	SE_kurt	Z_kurt
...1	0.000	0.09	0.000	-1.200	0.179	-6.699
BW	-1.054	0.09	-11.749	2.011	0.179	11.226
ER	-1.060	0.09	-11.822	1.401	0.179	7.824
KI	-0.691	0.09	-7.709	1.076	0.179	6.006
KR	-0.389	0.09	-4.333	0.513	0.179	2.861
KS	-0.484	0.09	-5.396	0.888	0.179	4.957
M	-0.879	0.09	-9.801	1.220	0.179	6.811
P	-0.023	0.09	-0.260	-0.243	0.179	-1.355
PEL	-0.183	0.09	-2.041	-0.108	0.179	-0.604
PEN	-0.208	0.09	-2.316	-0.014	0.179	-0.078
PER	-0.266	0.09	-2.968	-0.234	0.179	-1.309
PS	-0.982	0.09	-10.955	1.230	0.179	6.868
R	-0.162	0.09	-1.812	0.014	0.179	0.080
TP	-0.212	0.09	-2.359	0.318	0.179	1.776
TR	-0.750	0.09	-8.367	0.906	0.179	5.057
U	-0.716	0.09	-7.979	0.364	0.179	2.031


```

Mardia's multivariate skewness and kurtosis

```

	b	z	p-value
Skewness	36.37832	4504.84827	0
Kurtosis	419.48659	74.66802	0

Analisis menunjukkan data yang dikumpul tidak memenuhi syarat kenormalan multivariat. Hal ini dibuktikan melalui ujian Mardia, di mana Skewness multivariat mencatatkan nilai ($\beta = 36.37832$, $p < 0.01$) dan Kurtosis multivariat ($\beta = 419.48659$, $p < 0.01$). Keputusan ini menjelaskan bahawa taburan data menyimpang daripada corak normal. Memandangkan semua ujian membuktikan pelanggaran andaian taburan kenormalan, maka kaedah analisis bukan parametrik perlu digunakan. Justeru, penggunaan pendekatan SmartPLS adalah wajar dan sesuai untuk menganalisis set data ini.

Penilaian Model Pengukuran. Penilaian model pengukuran dalam kajian ini dijalankan untuk memastikan kebolehpercayaan dan kesahan konstruk. Pertama, semua item menunjukkan nilai muatan luar (*outer loading*) yang boleh diterima (Hair et al., 2014). Seterusnya, penilaian ketekalan dalaman menggunakan Cronbach alpha menunjukkan nilai antara 0.820 hingga 0.954, melebihi nilai *threshold* 0.7 (George & Mallery, 2019), manakala nilai *Composite Reliability* (CR) pula berada dalam julat 0.806 hingga 0.953, membuktikan kebolehpercayaan konstruk yang tinggi (Nunnally & Bernstein, 1994). Keputusan AVE mengesahkan bahawa semua konstruk dalam kajian ini mempunyai kesahan konvergen yang memuaskan, iaitu melebihi 0.5 (Chin, 1998). Jadual 8 menunjukkan keputusan kesahan konvergen.

Jadual 8*Kesahan Konvergen (AVE)*

HOC	LOC	Items	Loading	VIF	Alpha Cronbach	AVE	CR
		ER1	0.851	2.617	0.924	0.725	0.941
	Etika dan Kerohanian (ER)	ER2	0.864	2.944			
		ER3	0.860	2.675			
		ER4	0.872	3.312			
		ER5	0.807	2.090			
		ER6	0.854	3.074			

Kompetensi Kepimpinan Guru Besar	Kemahiran Peribadi dan Sosial (PS)	PS1	0.870	3.597	0.953	0.779	0.961
		PS2	0.891	3.799			
		PS3	0.906	4.394			
		PS4	0.888	3.588			
		PS5	0.874	3.349			
		PS6	0.906	4.691			
		PS7	0.841	2.613			
	Kemahiran Mengurus (U)	U1	0.849	2.886	0.946	0.756	0.956
		U2	0.860	3.196			
		U3	0.880	3.453			
		U4	0.867	3.497			
		U5	0.897	4.304			
		U6	0.899	3.876			
		U7	0.832	2.568			
	Kemahiran Memimpin (M)	M1	0.775	1.964	0.901	0.669	0.924
		M2	0.772	1.786			
		M3	0.876	2.908			
		M4	0.853	2.505			
		M5	0.804	2.429			
		M6	0.824	2.650			
		TR1	0.758	1.971			
	Kemahiran Transformatif (TR)	TR2	0.786	1.989	0.926	0.694	0.941
		TR3	0.879	3.257			
		TR4	0.862	3.053			
		TR5	0.890	3.497			
		TR6	0.804	2.164			
		TR7	0.845	2.652			
	Kepimpinan Instruksional (KI)	KI1	0.827	2.267	0.910	0.735	0.933
		KI2	0.847	2.529			
		KI3	0.895	3.287			
		KI4	0.869	2.845			
		KI5	0.849	2.372			
		BW1	0.841	2.469			
		BW2	0.900	3.392			
PPB Guru	Berwawasan (BW)	BW3	0.940	9.498	0.943	0.815	0.957
		BW4	0.939	9.581			
		BW5	0.891	3.196			
		TP1	0.721	1.491			
		TP2	0.785	1.857			
	Tahap Profesional (TP)	TP3	0.811	1.986	0.806	0.557	0.863
		TP4	0.693	2.504			
		TP5	0.717	2.425			
		P1	0.773	2.071			
		P2	0.842	2.887			
	Percubaan (P)	P3	0.856	2.701	0.873	0.662	0.907
		P4	0.758	1.634			
		P5	0.836	2.109			
		R1	0.836	2.076			
		R2	0.791	1.892			

Refleksi dan Maklum Balas (R)	R3	0.843	2.482			
	R4	0.831	2.247			
	R5	0.777	1.690			
	KR1	0.811	1.882			
	KR2	0.797	1.996			
Kolaboratif Rakan (KR)	KR3	0.850	2.362	0.892	0.699	0.921
	KR4	0.846	2.468			
	KR5	0.874	2.682			
	KS1	0.851	2.461			
	KS2	0.809	2.064			
Kolaboratif Sekolah (KS)	KS3	0.843	2.307	0.895	0.704	0.922
	KS4	0.871	2.677			
	KS5	0.819	2.177			

Seterusnya, kesahan diskriminan dalam kajian ini dinilai menggunakan teknik Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT). Berdasarkan analisis Algoritma PLS, semua konstruk memenuhi kriteria HTMT, menunjukkan bahawa kesahan diskriminan dipenuhi dan setiap konstruk dalam model adalah berbeza serta mempunyai keunikan tersendiri. Jadual 9 menunjukkan keputusan kesahan diskriminan.

Jadual 9

Kesahan Diskriminan – HTMT

	BW	ER	KI	KR	KS	M	P	PS	R	TP	TR	U
BW												
ER	0.68											
KI	0.88	0.70										
KR	0.49	0.44	0.54									
KS	0.50	0.42	0.52	0.89								
M	0.68	0.71	0.73	0.39	0.35							
P	0.43	0.41	0.55	0.66	0.65	0.35						
PS	0.70	0.87	0.73	0.40	0.37	0.77	0.38					
R	0.47	0.42	0.55	0.81	0.78	0.41	0.82	0.41				
TP	0.53	0.45	0.59	0.68	0.70	0.47	0.76	0.43	0.74			
TR	0.83	0.76	0.88	0.52	0.53	0.87	0.52	0.79	0.52	0.55		
U	0.78	0.81	0.82	0.46	0.46	0.81	0.44	0.88	0.46	0.48	0.863	

Nota. Item ER4, ER6, U3, U7, M1, M2, M3, M4, TR1, TR5, TR6 and TR7 telah digugurkan berdasarkan laporan HTMT.

Penilaian Model Struktural

Setelah menetapkan model pengukuran, langkah seterusnya adalah untuk menilai model struktural. Penilaian ini bertujuan untuk menentukan sejauh mana model tersebut dapat meramalkan satu atau lebih konstruk sasaran. Hipotesis kajian ini diuji dengan menggunakan kaedah *bootstrapping* untuk menganalisis setiap hubungan laluan (*path relationship*) dalam model. Jadual 10 menggariskan kriteria yang digunakan untuk menilai hipotesis.

Jadual 10

Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Beta	Std Error	T Value	P Value	BCI LL	BCI UL	VIF	F ²	R ²	Keputusan
Ha	0.584	0.027	22.007	0.001	0.531	0.620	1.000	0.518	0.529	Diterima

Kesan kompetensi kepimpinan guru besar terhadap PPB guru telah diuji; nilai R² ialah 0.529, menunjukkan bahawa pemboleh ubah peramal menjelaskan 52.9% daripada varians dalam kualiti PdPc. Kompetensi kepimpinan guru besar ($\beta = 0.584$, $p < 0.01$) mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan PPB guru, maka hipotesis diterima.

PERBINCANGAN

Kajian ini mendapati tahap keseluruhan kompetensi kepimpinan guru besar di sekolah kebangsaan Sarawak berada pada tahap sangat tinggi, mencerminkan keupayaan pemimpin sekolah menguasai dimensi strategik dan teknikal kepimpinan secara menyeluruh. Dominasi dimensi kepimpinan berwawasan menunjukkan kompetensi kepimpinan guru besar dalam merancang hala tuju sekolah berasaskan visi jangka panjang yang selari dengan keperluan komuniti setempat, disokong oleh pelaksanaan program pembangunan kepimpinan seperti National Professional Qualification for Educational Leaders (NPQEL) dan dasar yang digariskan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013–2025. Keberkesanan latihan dan pengalaman lapangan turut memperkukuh dimensi seperti kepimpinan instruksional, transformasional dan kemahiran mengurus, khususnya dalam konteks luar bandar Sarawak yang menuntut kompetensi membuat keputusan dan daya tahan kepimpinan yang tinggi.

Namun, kelemahan relatif dalam dimensi kemahiran peribadi dan sosial menunjukkan keperluan memperkukuh aspek empati, komunikasi interpersonal dan pengurusan emosi yang masih kurang dititikberatkan dalam latihan formal sedia ada. Dapatan ini memperkukuh hasil kajian lepas yang menegaskan hubungan positif antara kompetensi kepimpinan dan keberkesanan organisasi sekolah (Kasri et al., 2022; Tahira & Abid, 2021), di samping menunjukkan bahawa konteks geografi, budaya dan dasar tempatan memainkan peranan penting dalam membentuk kecekapan kepimpinan. Oleh itu, pembangunan kepimpinan masa hadapan perlu menekankan keseimbangan antara kecekapan teknikal dan kecerdasan sosial bagi melahirkan pemimpin sekolah yang bukan sahaja berwawasan dan strategik, tetapi juga berempati dan inklusif dalam mengurus komuniti pendidikan.

Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa tahap keseluruhan PPB guru di sekolah kebangsaan Sarawak adalah tinggi. Dapatan ini menggambarkan tahap komitmen dan kesedaran tinggi guru terhadap keperluan peningkatan berterusan selaras dengan tuntutan PdPc abad ke-21. Kajian oleh Goh dan Zaidatun (2023) turut melaporkan dapatan serupa. Pencapaian ini juga didorong oleh pelaksanaan program latihan seperti latihan dalam perkhidmatan (LDP), kursus dalam talian dan komuniti pembelajaran profesional (KPP) yang memberi peluang kepada guru untuk belajar secara formal dan tidak formal, disokong oleh budaya kolaboratif di sekolah. Menurut Banu et al. (2024), tahap PPB yang

tinggi meningkatkan keberkesanan pedagogi dan pencapaian pelajar, manakala kajian Yusra Jadallah et al. (2023), Zhang dan Sun (2020), serta Mei dan Omar (2021) menegaskan bahawa PPB yang berstruktur dan kolaboratif membantu guru menyesuaikan diri dengan cabaran profesional. Dapatan ini secara keseluruhan menunjukkan bahawa kompetensi kepimpinan guru besar yang proaktif memainkan peranan penting dalam memupuk budaya pembelajaran profesional yang berterusan.

Akhir sekali, hubungan signifikan antara kompetensi kepimpinan dan PPB guru dapat dijelaskan melalui Teori Kepimpinan Teragih (Spillane, 2005), yang menekankan pembahagian tanggungjawab kepimpinan secara kolaboratif antara pemimpin dan warga sekolah. Guru besar yang berkompentensi tinggi lazimnya memberi autonomi, sokongan dan galakan kepada guru untuk terlibat aktif dalam pembelajaran profesional dengan membina struktur, budaya kolaboratif serta menyediakan sumber yang relevan (Josephine et al., 2024). Kajian Lee dan Peng (2024) serta Suhaibah dan Ahmad Zabidi (2024) membuktikan bahawa keberkesanan kepimpinan instruksional dan teragih dipengaruhi oleh efikasi sendiri guru dan sokongan pentadbir, di mana 'autonomi terarah' mendorong guru untuk memanfaatkan peluang pembelajaran secara proaktif. Oleh itu, kepimpinan teragih dapat memperkukuh budaya pembelajaran profesional yang berasaskan tanggungjawab kolektif, menjadikan guru bukan sahaja penerima arahan tetapi juga pemimpin dalam pembangunan profesional mereka sendiri. Maka, dalam konteks ini, guru besar yang mengamalkan kepimpinan teragih memberi peluang kepada guru untuk memimpin PPB, merancang latihan dalaman dan menjadi mentor kepada rakan sekerja (Cunha et al., 2020).

KESIMPULAN DAN CADANGAN

Kajian ini mendapati bahawa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kompetensi kepimpinan guru besar dengan PPB guru di sekolah kebangsaan Sarawak. Dapatan menunjukkan bahawa guru besar yang memiliki kompetensi tinggi serta mampu mempengaruhi pelaksanaan PPB guru yang lebih berkesan, dinamik dan berimpak tinggi. Kajian ini secara jelas menjawab objektif dengan membuktikan bahawa kepimpinan berkompentensi tinggi bukan sahaja memastikan keberkesanan pelaksanaan PPB, tetapi juga berperanan sebagai pemangkin kepada budaya pembelajaran profesional yang berterusan dalam kalangan guru. Sehubungan itu, kajian masa hadapan dicadangkannya agar memberi fokus kepada pendekatan longitudinal bagi menilai impak jangka panjang kompetensi kepimpinan terhadap pembangunan profesional guru. Selain itu, pelaksanaan praktikal boleh diperkasakan melalui penambahbaikan modul latihan kepimpinan seperti National Professional Qualification for Educational Leaders (NPQEL) secara lebih mendalam. Pendekatan ini akan memastikan pembangunan profesionalisme guru dirancang secara kontekstual, berfokus kepada keperluan sebenar sekolah dan selari dengan aspirasi transformasi pendidikan yang mampan di peringkat tempatan mahupun global.

RUJUKAN

- Al-Matroushi, S., & Al-Kiyumi, M. (2022). Impact of transformative leadership practices of educational supervisors on the sustainable professional development of mathematics teachers. *Journal of Educational and Social Research*, 12(1), 261–272.
- Asma Saad. (2023). *Pengaruh pembudayaan komuniti pembelajaran profesional dan amalan kolaboratif terhadap kualiti pengajaran pembelajaran dalam kalangan guru pemimpin pertengahan* [Tesis Doktor Falsafah, Universiti Utara Malaysia].
- Banu Ramanan, M., Mua'azam Mohamad, & Josephine Ambon. (2024). Transformation of education through continuous professional development: Enhancing teacher competence towards excellence in performance. *International Journal of Future Education and Advances (IJFEA)*, 1(1), 362–373.

- Basyaruddin Daulay, Haidir, & Firmansyah. (2024). The influence of managerial competence and achievement motivation on the leadership effectiveness of high school principals. *Cakrawala Pendidikan*, 43(2), 411–421.
- Berhanu, K. Z. (2024). The implementation of teachers' continuous professional development: The role of teachers' personal characteristics, perception towards CPD, and support of school leaders. *Research in Educational Administration and Leadership*, 9(3), 282–320.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 1–42). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2017). *Research methods in education* (8th ed.). Routledge.
- Creswell, J. W. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (2nd ed.). Merrill.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). Pearson Education.
- Cunha, R. S., Tintoré, M., Cabral, I., & Alves, J. M. (2020). Portuguese principals' professional development needs and preferred learning methods. *Education Sciences*, 10(9), 1–16.
- DuFour, R., DuFour, R., Eaker, R., & Many, T. (2010). *Learning by doing: A handbook for professional learning communities at work*. Solution Tree Press.
- Evers, A. T., Kreijns, K., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2015). The design and validation of an instrument to measure teachers' professional development at work. *Studies in Continuing Education*, 38(2), 162–178.
- Faraz Ahmed, & Abdul Kareem Suhag. (2024). Institutional practices towards the continuous professional development of primary school teachers. *Journal of Asian Development Studies*, 13(1), 804–819.
- Fauzi Hussin, Jamal Ali, & Mohd Saifoul Zamzuri Noor. (2014). *Kaedah penyelidikan & analisis data SPSS*. UUM Press.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education* (8th ed.). McGraw-Hill.
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference* (16th ed.). Routledge.
- Goh, K. M., & Zaidatun, T. (2023). Pembangunan profesional digital guru sekolah rendah di negeri Perak. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 8(10), 1–16.
- Guskey, T. R. (2002). Professional development and teacher change. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 8(3), 381–391.
- Guskey, T. R. (2021). The past and future of teacher efficacy. *Educational Leadership*, 79(3), 20–25.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121.
- International Labour Organization. (2008). *Skills for improved productivity, employment growth and development*. International Labour Organization.
- Irene Low. (2021). *Kepimpinan instruksional dan komuniti pembelajaran profesional di Sekolah Jenis Kebangsaan Cina di daerah Pasir Gudang, Johor* [Tesis Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia].
- Josephine Ambon, & Azlin Norhaini Mansor. (2019). Kompetensi kepimpinan guru besar dan amalan komuniti pembelajaran profesional guru di daerah Miri, Sarawak. In *Proceedings of the International Conference of Future Education and Advances* (pp. 249–256). Malaysia Association of Research for Educators (MASREE).
- Josephine Ambon, Bity Salwana Alias, & Azlin Norhaini Mansor. (2024). Kompetensi kepimpinan sekolah: Penilaian dan perspektif guru. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 9(55), 735–749.

- Juairiah Marjonet, Siti Hajar Abu Bakar Ah, & Noralina Omar. (2020). Pementoran dalam Program Pembangunan Guru Baharu Kementerian Pendidikan Malaysia. *The Malaysian Journal of Social Administration*, 14(2), 79–95.
- Kasri Kadri. (2022). *Kompetensi kepimpinan pengetua dan kompetensi kepimpinan pengajaran guru serta hubungannya dengan amalan pembelajaran dan pemudahcaraan (PdPc) abad ke-21* [Tesis Doktor Falsafah, Universiti Kebangsaan Malaysia].
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013–2025*.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2020). *Standard Kompetensi Pemimpin Sekolah Malaysia 2.0 (KOMPAS 2.0)*. Institut Aminuddin Baki.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Lei Mee Thien, & Peng Liu. (2024). Linear and nonlinear relationships between instructional leadership and teacher professional learning through teacher self-efficacy as a mediator: A partial least squares analysis. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(7), 1–13.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership and Management*, 40(1), 5–22.
- Mei, K. T., & Omar, A. K. (2021). An analysis on the implementation of professional learning communities in Malaysian secondary schools. *Asian Journal of University Education*, 17(1), 192–206.
- Melrance Chris Louis, & Jamalul Lail Abdul Wahab. (2020). Kompetensi kepimpinan guru besar dan amalan komuniti pembelajaran profesional guru di sekolah daerah Baram. In *Proceedings of the International Conference of Future Education and Advances* (pp. 161–166).
- Mohd Ashraaf Bikri Abdul Manaf, & Shahlan Surat. (2022). Meneroka kaedah pengajaran dan pembelajaran luar talian murid luar bandar semasa pandemik COVID-19. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 7(8), 1–22.
- Mohd Izham Mohd Hamzah, Nur Syafiqah Alias, & Bity Salwana Alias. (2020). Amalan kepimpinan lestari pentadbir sekolah dan hubungannya dengan pembangunan kompetensi profesionalisme berterusan guru. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 4, 69–79.
- Mohd Majid Konting. (1998). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Muhammad Faizal A. Ghani, Abdul Khalil Adnan, Zaharah Hussin, Norfariza Mohd Radzi, Ainoor Mahfuzah Ahmad, & Faisol Elham. (2016). Program pembangunan profesionalisme guru sekolah berprestasi tinggi. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 3(3), 1–28.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric methods* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- OECD. (2025). *Unlocking high-quality teaching*. OECD Publishing.
- Puspanathan Mayan, M., & Mahaliza Mansor. (2020). Hubungan antara amalan kepimpinan distributif dengan efikasi sendiri dan komuniti pembelajaran profesional guru di Kuala Lumpur. *Management Research Journal*, 9(2), 70–83.
- Razak School of Government. (2017). *Leadership Competency Instrument (LCI)*.
- Salefah Mat Salleh. (2020). Penilaian pelaksanaan program School Improvement Specialist.
- Salina M. Said, Eza Monzaid, & Azman Hasan. (2015). Pembangunan model kompetensi kemahiran hijau ke arah peningkatan kompetensi pensyarah politeknik di Malaysia. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship*, 1(2), 109–117.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.
- Serirama Ebbie, & Roslee Talip. (2021). Kompetensi profesionalisme guru dan kesannya terhadap efikasi pengajaran guru luar bandar Sabah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(9), 241–253.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *Educational Forum*, 69(2), 143–150.

- Spillane, J. P., Reiser, B. J., & Reimer, T. (2002). Policy implementation and cognition: Reframing and refocusing implementation research. *Review of Educational Research*, 72(3), 387–431.
- Suhaibah Mukhtar, & Ahmad Zabidi Abd Razak. (2024). Principal instructional leadership and teacher self-efficacy as a mediating variable between teacher leadership and teacher professional learning practices in secondary schools in Kelantan. *Malaysian Online Journal of Educational Management (MOJEM)*, 12(3), 73–91.
- Sultana, N., Chaudhry, A., & Shaukat, H. (2024). Descriptive study of transformational leadership influence on professional development of teachers at higher education level. *Global Educational Studies Review*, 9(1), 67–76.
- Susan Printy, & Yan Liu. (2021). Distributed leadership globally: The interactive nature of principal and teacher leadership in 32 countries. *Educational Administration Quarterly*, 57(2), 290–325.
- Tahira, J., & Abid, H. C. (2021). Effect of leadership competencies on school culture at secondary level in Punjab. *Pakistan Journal of Educational Research*, 4(4), 597–614.
- Vathzala, K., & Aida Hanim A. Hamid. (2024). Pengaruh kepemimpinan instruksional pemimpin pertengahan terhadap amalan komuniti pembelajaran profesional guru Bahasa Inggeris. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 9(4), 1–19.
- Yusra Jadallah Abed Khasawneh, R., Alsarayreh, A., Al Ajlouni, A. A., Eyadat, H. M., & Ayasrah, M. N. (2023). An examination of teacher collaboration in professional learning communities and collaborative teaching practices. *Journal of Education and e-Learning Research*, 10(3), 446–459.
- Zhang, J., & Sun, Y. (2020). Investigating the effects of professional learning communities on teacher commitment in China. *Educational Studies*, 46(6), 773–777.
- Zuana Sulaiman, & Mahaliza Mansor. (2024). Pembelajaran profesional guru: Konsep dan perspektif. *International Journal of Modern Education*, 6(23), 15–29.