

HUBUNGAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF PENGETUA TERHADAP AMALAN KOMUNITI PEMBELAJARAN PROFESIONAL (KPP) DI SEKOLAH MENENGAH, PULAU PINANG

***Masyany Musa**

Hazri Jamil

School of Educational Studies, Universiti Sains Malaysia

**masyany.musa@gmail.com*

ABSTRACT

This research was conducted to examine the relationship between principals' distributive leadership and the implementation of Professional Learning Community (PLC) practices among teachers in secondary schools, Pulau Pinang. A quantitative research design was employed, involving teachers currently working in secondary schools. Distributive leadership and PLC practices were measured using structured questionnaires adapted for the study. A total of 200 teachers from various secondary schools in Pulau Pinang were selected as respondents. The data were analysed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 27. The findings indicate that principals' distributive leadership was implemented at a high level, and that teachers' engagement in PLC practices was also high. Additionally, a significant positive correlation was found between principals' distributive leadership and teachers' participation in PLC practices, suggesting that effective distributive leadership contributes to stronger professional collaboration among teachers. This study provides evidence that principals' leadership practices play an important role in fostering a school climate that emphasizes collaboration, shared responsibility, and continuous professional development.

Keywords: *Distributive leadership, Professional Learning Community, teacher collaboration, secondary schools.*

PENGENALAN

Kepimpinan merupakan elemen penting dalam memastikan keberkesanan sesebuah organisasi pendidikan. Dalam konteks sekolah, keberhasilan kepimpinan tidak hanya bergantung kepada seorang pemimpin utama, tetapi juga kepada bagaimana tanggungjawab kepimpinan dikongsi bersama dalam kalangan warga sekolah. Konsep kepimpinan distributif bukanlah semata-mata mengenai kepimpinan seorang pemimpin sekolah, tetapi ia merupakan satu proses kepimpinan yang dibentuk melalui interaksi harian antara pemimpin sekolah dan ahli organisasi sekolah (Youngs & Evans, 2021). Dalam konteks ini, tugas-tugas kepimpinan dilaksanakan melalui interaksi antara beberapa individu pemimpin. Faktor kepimpinan merupakan aspek penting dalam menentukan kejayaan sesebuah sekolah. Hal ini kerana, tanggungjawab dan akauntabiliti terhadap kejayaan sekolah serta pencapaian akademik pelajar terletak di bahu pemimpin sekolah. Namun begitu, literatur dan kajian lepas mendapati bahawa pengetua sekolah tidak terlibat secara langsung dalam aktiviti bilik darjah, terutamanya dalam bidang yang memerlukan mereka melaksanakan fungsi sebagai pemimpin kurikulum, seperti program pembangunan kurikulum, penilaian dan penyeliaan guru, pembangunan profesional guru serta program peningkatan guru, disebabkan oleh rutin pengurusan dan pentadbiran harian (Li et al., 2023).

Secara tidak langsung, kepimpinan distributif semakin mendapat perhatian dalam bidang pendidikan kerana ia menekankan perkongsian tanggungjawab dan keupayaan membuat keputusan secara kolaboratif dalam kalangan warga sekolah. Dalam konteks sekolah menengah, pemimpin pertengahan seperti ketua panitia, penyelia mata pelajaran dan penolong kanan memainkan peranan penting dalam menyokong pelaksanaan dasar sekolah, memperkukuh budaya profesional dan memastikan keberkesanan proses pengajaran serta pembelajaran. Kepimpinan yang bersifat distributif bukan sahaja menggalakkan penglibatan guru dalam membuat keputusan, malah membina kepercayaan dan meningkatkan rasa tanggungjawab bersama terhadap pencapaian pelajar (Harris & Jones, 2020; Ng, 2021). Di samping itu, Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) pula berfungsi sebagai platform kolaboratif di mana guru saling berkongsi amalan terbaik, refleksi dan strategi pengajaran untuk memperbaiki kualiti pendidikan secara berterusan. Kajian menunjukkan bahawa pelaksanaan kepimpinan distributif dapat memperkukuh KPP dengan mewujudkan iklim sekolah yang lebih terbuka, menyokong dan berorientasikan pembelajaran (Abu Bakar et al., 2022; Norazilawati & Mahzan, 2023).

Kepimpinan distributif merupakan satu pendekatan penting dalam pengurusan sekolah kerana ia menekankan pembahagian tanggungjawab kepimpinan secara menyeluruh dalam kalangan warga sekolah, bukan hanya tertumpu pada pengetua atau pentadbir utama (Youngs & Evans, 2021). Melalui amalan ini, tanggungjawab memimpin diagihkan kepada pemimpin pertengahan, seperti penolong kanan, ketua panitia dan guru kanan bidang, yang berperanan menyokong keberkesanan pengajaran serta pembelajaran di sekolah. Pendekatan ini dapat meningkatkan rasa memiliki, kepercayaan dan kolaborasi dalam kalangan guru, sekali gus memperkukuh budaya profesional yang menyokong pembelajaran berterusan.

PERNYATAAN MASALAH

Sekolah berperanan sebagai organisasi yang mampu menguruskan sumber manusia serta membentuk persekitaran pembelajaran yang kompleks, yang seterusnya memberi impak terhadap usaha kerajaan dalam meningkatkan prestasi dan pencapaian pelajar. Menurut Amzat et al. (2022), kepimpinan distributif terbukti sebagai model pengurusan sekolah yang berkesan. Walau bagaimanapun, masih terdapat ketidakjelasan mengenai bagaimana pengetua seharusnya membangunkan dan melaksanakan kepimpinan distributif dalam persekitaran sekolah mereka. Situasi ini menimbulkan persoalan tentang sejauh mana pengetua dapat mempengaruhi amalan kepimpinan distributif untuk menyokong pembangunan profesional guru serta keberkesanan pengajaran (Crow et al., 2005).

Selain itu, kajian Puspanathan dan Mahaliza (2020) menunjukkan terdapat kekurangan bukti yang jelas mengenai latihan dan impak kepimpinan distributif, menunjukkan wujudnya jurang penyelidikan dalam sistem pendidikan. Hal ini selari dengan penemuan Hall dan Demarco (2018) yang menyatakan bahawa konsep kepimpinan distributif di Malaysia masih pada tahap awal kerana pentadbir sekolah menganggapnya sebagai sesuatu yang baru dan asing. Model Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) juga masih baru di Malaysia, kerana pelaksanaan rasmi hanya diperkenalkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) pada tahun 2011, dan ramai guru masih kekurangan pemahaman yang jelas tentang budaya KPP di sekolah (Harris et al., 2019).

Kajian terdahulu juga menunjukkan bahawa penyelidikan mengenai peranan pengetua terhadap amalan KPP masih terhad, dengan kebanyakan kajian menumpukan pada amalan KPP guru atau kesannya terhadap pencapaian pelajar (Hamzah & Jamil, 2019). Jurang ini menunjukkan bahawa kepimpinan distributif masih kurang diteliti oleh penyelidik tempatan, kerana fokus kajian tempatan lebih menumpu kepada kepimpinan interaksional dan transformasional. Oleh itu, kajian ini diperlukan untuk meneliti bagaimana kepimpinan distributif pengetua dapat menyokong amalan KPP dan membina budaya profesional yang berkesan di sekolah menengah (Puspanathan & Mahaliza, 2020).

Amalan KPP yang disokong oleh kepimpinan yang berkesan terbukti dapat meningkatkan kecekapan dan keberkesanan guru dalam mencapai kecemerlangan pengajaran (Mashira et al., 2019). Justeru, wujud keperluan untuk memahami hubungan antara kepimpinan distributif pengetua dan amalan KPP di sekolah menengah, kerana ia memberi kesan langsung terhadap pembangunan profesional guru serta keberhasilan akademik pelajar (Amzat et al., 2022).

TUJUAN KAJIAN

Tujuan kajian ini dijalankan adalah untuk mengenal pasti tahap kepimpinan distributif pengetua serta amalan komuniti pembelajaran profesional (KPP) dalam kalangan guru di Sekolah Menengah di Pulau Pinang. Secara khusus, objektif kajian ini adalah untuk: (a) mengenal pasti tahap amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua di Sekolah Menengah di Pulau Pinang, (b) tahap amalan komuniti pembelajaran profesional dalam kalangan guru dan (c) hubungan yang signifikan antara kepimpinan distributif pengetua dengan amalan komuniti pembelajaran profesional dalam kalangan guru di sekolah menengah di Pulau Pinang.

Seterusnya, kajian ini juga akan menjawab soalan-soalan berikut:

- Apakah tahap amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua di Sekolah Menengah di Pulau Pinang?
- Apakah tahap amalan komuniti pembelajaran profesional dalam kalangan guru di Sekolah Menengah di Pulau Pinang?
- Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan distributif pengetua terhadap amalan komuniti pembelajaran profesional dalam kalangan guru di sekolah menengah di Pulau Pinang?

HIPOTESIS KAJIAN

Aras signifikan yang digunakan dalam kajian ini ialah $p < 0.05$. Hipotesis alternatif berikut dikemukakan:

H₁1: Terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan distributif pengetua dengan amalan komuniti pembelajaran profesional (KPP) dalam kalangan guru di sekolah menengah di Pulau Pinang.

SOROTAN KAJIAN

Konsep Kepimpinan Distributif

Kepimpinan distributif dilihat sebagai perspektif di mana fungsi kepimpinan ialah hasil interaksi dan aktiviti yang tersebar merentasi pelbagai individu, bukan tertumpu kepada pemimpin formal sahaja (Spillane, 2006). Pendekatan ini semakin mendapat perhatian dalam konteks pendidikan kerana ia menekankan pengagihan tanggungjawab secara strategik berdasarkan peranan, keupayaan dan kepakaran individu dalam organisasi (Harris, 2022).

Walaupun kadangkala disamakan dengan kepimpinan bersama, berpasukan atau demokratik, kajian terkini menegaskan bahawa kepimpinan distributif mempunyai dimensi unik yang menekankan interaksi antara pemimpin, pengikut dan konteks organisasi (Galdames-Calderón et al., 2023). Ini menunjukkan bahawa pengagihan tugas sahaja tidak mencukupi, yang lebih penting adalah bagaimana kolaborasi dan proses saling mempengaruhi membentuk keberkesanan organisasi.

Dalam konteks sekolah menengah, pengetua yang mengamalkan kepimpinan distributif memberi autonomi kepada guru berdasarkan kepakaran masing-masing, sekali gus mewujudkan persekitaran kolaboratif dan inovatif. Dapatan kajian menunjukkan bahawa strategi ini meningkatkan penglibatan

guru dalam membuat keputusan, inovasi pengajaran, dan pembinaan budaya profesional yang reflektif (Amzat et al., 2022; Lin, 2022). Dengan kata lain, kepimpinan distributif bukan sahaja memperluas kapasiti kepimpinan di sekolah, tetapi juga memupuk semangat kerjasama dan kepercayaan antara pengetua dan guru sebagai rakan profesional.

Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP)

Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) ditakrifkan melalui lima dimensi utama: kepimpinan yang berkongsi dan menyokong, nilai, misi dan visi bersama, pembelajaran kolektif, perkongsian amalan peribadi dan keadaan sokongan yang sesuai (Hord, 2004). Penglibatan guru dalam KPP dikaitkan dengan peningkatan hasil pembelajaran pelajar, kepuasan kerja guru serta efikasi sendiri yang lebih tinggi (Zhang et al., 2020).

Kajian menunjukkan bahawa KPP berperanan sebagai strategi utama dalam pembangunan profesional guru. Melalui perkongsian amalan, refleksi bersama, dan perancangan intervensi berdasarkan data, guru bukan sahaja meningkatkan pengetahuan pedagogi tetapi juga memperkukuh budaya kolaboratif di sekolah (Wang et al., 2023; Yang & Chang, 2024). Dalam konteks ini, KPP bukan sekadar aktiviti rutin, tetapi medium yang membolehkan kepimpinan distributif dijalankan secara praktikal, di mana guru terlibat dalam pengambilan keputusan kurikulum, strategi pengajaran dan analisis data akademik.

Hubungan antara kepimpinan distributif pengetua dan KPP semakin mendapat perhatian kerana ia menunjukkan bagaimana pengagihan tanggungjawab dan autonomi guru menyokong pembangunan profesional dan peningkatan kualiti pengajaran (Lee et al., 2022; Pandian et al., 2022). Dengan kata lain, KPP bertindak sebagai mekanisme yang menyatukan kepimpinan distributif dengan budaya profesional yang berterusan, seterusnya meningkatkan keberkesanan sekolah secara keseluruhan.

Teori Kajian

Terdapat dua jenis teori yang mendasari kajian ini iaitu Teori Kepimpinan Distributif dan Teori Pembelajaran Sosial. Kedua-dua teori ini akan dibincangkan seperti berikut:

Teori Kepimpinan Distributif (Spillane, 2006). Kepimpinan distributif ialah satu struktur pengurusan yang unik dan boleh digunakan dalam apa-apa jenis organisasi. Ia menekankan kepentingan hubungan yang saling berkait serta kerja berpasukan berbanding kerangka kepimpinan secara *top-down*. Matlamat pendekatan ini adalah untuk membangunkan pemimpin yang menggunakan kepakaran mereka bagi menyumbang kepada misi organisasi. Individu yang memegang peranan kepimpinan membuat keputusan berasaskan kepercayaan bersama dan tanggungjawab kolektif. Pendekatan ini juga menekankan bahawa kepimpinan tidak bergantung pada seorang individu semata-mata, tetapi muncul daripada interaksi antara pemimpin, pengikut dan konteks kerja (Spillane, 2006). Selain itu, kepimpinan distributif mengiktiraf bahawa setiap warga organisasi mempunyai nilai dan kepakaran tersendiri yang boleh menyumbang kepada keberhasilan bersama.

Teori Kepimpinan Distributif oleh Spillane (2006) menekankan bahawa kepimpinan bukan terletak pada seorang pemimpin sahaja, tetapi diagihkan secara kolaboratif kepada individu dalam organisasi. Dalam konteks sekolah, teori ini melihat pengetua sebagai pemimpin yang mewujudkan persekitaran di mana guru diberi kuasa membuat keputusan, memimpin aktiviti pengajaran dan menyelesaikan masalah secara bersama. Selain itu, teori ini turut menekankan bahawa kepimpinan berlaku melalui interaksi antara pemimpin, pengikut dan situasi. Dalam persekitaran sekolah, hal ini bermaksud tugas kepimpinan tidak hanya tertumpu pada pengetua, tetapi terbentuk melalui dinamik kerjasama antara guru, pasukan kurikulum, penyelarasan panitia dan komuniti sekolah. Melalui interaksi ini, kepakaran setiap individu dimanfaatkan secara optimum untuk menyelesaikan isu pengajaran dan meningkatkan pembelajaran murid. Apabila kepimpinan diagihkan mengikut kekuatan dan kompetensi guru, proses profesional

seperti analisis data pembelajaran, perbincangan reflektif dan penambahbaikan pedagogi dapat dilaksanakan dengan lebih efektif (Harris, 2020).

Dalam kajian ini, teori ini menjelaskan bagaimana kepimpinan pengetua yang berkongsi kuasa mampu meningkatkan amalan KPP, seperti kolaborasi, pembelajaran kolektif dan perkongsian amalan. Apabila guru merasakan kepimpinan itu terbuka dan menyokong, mereka lebih bersedia untuk terlibat secara aktif dalam KPP. Sekiranya pengetua menyediakan ruang kepada guru untuk memimpin inisiatif, memberi kebebasan profesional dan mengiktiraf sumbangan mereka, maka wujudlah persekitaran yang kondusif untuk mengembangkan amalan KPP. Dalam keadaan ini, guru berasa dihargai sebagai rakan profesional yang sama-sama bertanggungjawab terhadap kualiti pengajaran. Secara tidak langsung, ia akan meningkatkan tahap kolaborasi, perkongsian idea dan keupayaan guru untuk melaksanakan inovasi pedagogi melalui amalan KPP (Zhang & Sun, 2022).

Teori Pembelajaran Sosial (Bandura, 1977). Menurut Teori Pembelajaran Sosial oleh Bandura (1977), manusia mempelajari tingkah laku melalui pemerhatian terhadap orang lain, di mana proses pembelajaran ini melibatkan aspek kognitif seperti perhatian, ingatan, peniruan dan motivasi. Teori ini menghubungkan pendekatan behavioris dan kognitif dengan menegaskan bahawa pembelajaran boleh berlaku tanpa pengalaman langsung. Individu berupaya meniru tingkah laku yang dilihat dan terdorong untuk melakukannya apabila mereka melihat orang lain mendapat ganjaran atau pengukuhan positif terhadap tindakan tersebut (Bandura, 1977).

Teori Pembelajaran Sosial turut mendefinisikan pembelajaran sebagai satu proses yang berlaku dalam konteks sosial di mana individu membina pemahaman, menilai tingkah laku yang diperhatikan dan membuat keputusan sama ada ingin menirunya atau tidak. Konsep ini menegaskan bahawa pembelajaran bukan sekadar tindak balas terhadap rangsangan, tetapi melibatkan penilaian kognitif terhadap model yang dilihat, kredibilitinya serta hasil yang diterima oleh model tersebut (Wang & Hall, 2021).

Dalam konteks pendidikan, teori ini menjelaskan bahawa guru dan pelajar sentiasa dipengaruhi oleh model tingkah laku yang wujud di sekeliling mereka. Apabila guru menunjukkan amalan pengajaran yang berkesan, kolaboratif dan reflektif, rakan sejawat akan lebih terdorong untuk meniru dan mengamalkan pendekatan yang sama. Penyelidikan terkini menunjukkan bahawa pembelajaran melalui pemerhatian memainkan peranan penting dalam meningkatkan kecekapan profesional guru, terutamanya dalam persekitaran sekolah yang menggalakkan perkongsian amalan dan pemerhatian rakan sejawat (Kim & Park, 2020). Ini menunjukkan bahawa proses pemodelan tingkah laku merupakan mekanisme kuat dalam perkembangan profesional pendidikan.

Dalam amalan KPP, unsur pemerhatian, peniruan dan pengukuhan yang digariskan dalam teori Bandura sangat ketara. Guru belajar dengan lebih berkesan apabila mereka berpeluang melihat rakan sejawat melaksanakan strategi pengajaran, menganalisis data pembelajaran, atau mengendalikan bilik darjah secara profesional. Kajian semasa juga mendapati bahawa interaksi kolaboratif dan pembelajaran berasaskan pemodelan merupakan faktor penting yang meningkatkan keberkesanan KPP dalam sekolah (Zheng et al., 2022). Ini membuktikan bahawa Teori Pembelajaran Sosial menyediakan asas yang kukuh untuk memahami bagaimana guru berkembang melalui kerjasama dan peniruan amalan terbaik dalam komuniti profesional mereka.

METODOLOGI

Kajian ini memberi fokus kepada aspek metodologi, termasuk reka bentuk kajian, teknik persampelan, alat pengumpulan data dan kaedah analisis data yang digunakan.

Reka Bentuk Kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan utama untuk menilai hubungan antara pemboleh ubah yang dikaji. Bagi mengkaji tahap dan kekuatan hubungan antara kepimpinan distributif pengetua dan amalan komuniti pembelajaran profesional (KPP) guru, data dianalisis menggunakan ujian korelasi Pearson. Pendekatan ini membolehkan penyelidik mengenal pasti hubungan secara sistematik serta menilai sejauh mana satu pemboleh ubah mempengaruhi pemboleh ubah lain dalam konteks pendidikan (Pallant, 2020). Selain itu, kaedah ini sesuai untuk kajian yang melibatkan populasi besar dan memberikan keputusan yang boleh digeneralisasikan kepada kumpulan guru sekolah menengah secara lebih luas (Creswell, 2014).

Persampelan

Kajian ini menggunakan kaedah persampelan bertujuan (*purposive sampling*) bagi memilih responden yang relevan dengan objektif kajian, iaitu guru yang sedang berkhidmat di sekolah menengah Pulau Pinang. Daripada populasi guru yang layak, seramai 200 orang guru telah dipilih untuk menyertai kajian ini. Pemilihan secara rawak dalam kalangan guru yang layak dijalankan bagi memastikan setiap individu mempunyai peluang yang sama untuk terlibat, sekali gus meningkatkan kebolehpercayaan data. Strategi persampelan ini membolehkan penyelidik mendapatkan sampel yang mewakili populasi sasaran, sambil menumpukan kepada guru yang berpengalaman dan terlibat secara langsung dalam amalan pengajaran serta komuniti pembelajaran profesional (Creswell, 2014).

Instrumen Kajian

Instrumen utama kajian ini ialah soal selidik, yang digunakan untuk mengumpul data mengenai kepimpinan distributif pengetua dan amalan komuniti pembelajaran profesional (KPP) guru. Instrumen Distributed Leadership Readiness Scale (DLRS) digunakan untuk menilai tahap kepimpinan pengetua dalam melaksanakan kepimpinan distributif. Instrumen ini menekankan pembahagian tanggungjawab kepimpinan secara kolaboratif dalam kalangan warga sekolah. Dimensi utama yang diukur termasuk:

- a) Misi, visi dan matlamat sekolah
- b) Budaya sekolah
- c) Perkongsian terhadap tanggungjawab
- d) Amalan terhadap kepimpinan

Manakala instrumen yang digunakan untuk menilai amalan KPP guru ialah School Professional Staff as Learning Community (SPSLC) oleh Hord (1996). Instrumen ini menekankan pelaksanaan KPP dalam lima dimensi utama, iaitu:

- a) Kepimpinan bersama dan menyokong
- b) Nilai, matlamat, misi dan visi bersama
- c) Pembelajaran kolektif dan penggunaannya
- d) Perkongsian amalan peribadi
- e) Sokongan organisasi

Secara keseluruhannya, jumlah item bagi kepimpinan distributif ialah sebanyak 20 item, manakala bagi amalan KPP terdapat 30 item, menjadikan keseluruhan 50 item. Soal selidik telah diedarkan kepada guru, dan mereka diminta memberikan persepsi terhadap pengetua berkaitan gaya kepimpinan distributif serta tahap penglibatan mereka dalam amalan KPP. Skala Likert yang digunakan terdiri daripada 1= Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Neutral, 4 = Setuju, dan 5 = Sangat Setuju.

Kesahan dan Kebolehpercayaan

Kesahan instrumen kajian ini telah dipastikan melalui beberapa langkah. Pertama, soal selidik telah disemak oleh panel pakar dalam bidang kepimpinan dan komuniti pembelajaran profesional bagi

memastikan setiap item adalah relevan dan sesuai untuk mengukur konstruk yang dikaji. Item-item yang didapati kurang relevan telah diperbaiki atau dikeluarkan berdasarkan cadangan pakar. Selain itu, kesahan konstruk turut dinilai melalui analisis faktor bagi memastikan item soal selidik mengukur konstruk yang dimaksudkan, di mana item dengan faktor pemuatan rendah (<0.50) dipertimbangkan untuk dikeluarkan. Bagi kebolehpercayaan instrumen, ujian konsistensi dalaman dijalankan menggunakan alpha Cronbach, dengan nilai $\alpha \geq 0.70$ dianggap memuaskan untuk setiap konstruk. Langkah ini memastikan instrumen yang digunakan adalah konsisten dan boleh dipercayai. Jadual 1 menunjukkan nilai keseluruhan alpha Cronbach bagi Kepimpinan Distributif Pengetua dan KPP.

Jadual 1.

Nilai Alpha Cronbach Bagi Kepimpinan Distributif Pengetua dan Komuniti Pembelajaran Profesional

Instrumen		Cronbach's Alpha	Bilangan item	Interpretasi
Kepimpinan Pengetua	Distributif	.979	20	Sangat baik
Komuniti Pembelajaran Profesional		.986	30	Sangat baik

Bagi konstruk Kepimpinan Distributif Pengetua yang terdiri daripada 20 item, nilai Alpha adalah sebanyak 0.979, manakala bagi konstruk Komuniti Pembelajaran Profesional dengan 30 item, nilai Alpha adalah sebanyak 0.986. Kedua-dua nilai ini berada pada tahap yang sangat baik, menunjukkan bahawa instrumen yang digunakan adalah sangat konsisten dan boleh dipercayai bagi tujuan pengukuran konstruk yang dikaji seperti yang telah dijelaskan dalam Jadual 2.

Jadual 2.

Interpretasi Nilai Kebolehpercayaan

Nilai Kebolehpercayaan	Interpretasi
≥ 0.90	Sangat baik
0.80-0.89	Baik
0.70-0.79	Boleh diterima
< 0.60	Tidak memuaskan

Analisis Data

Analisis data dalam kajian ini dijalankan menggunakan Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versi 27. Data dikumpul melalui soal selidik yang diedarkan kepada responden kajian dan dianalisis menggunakan kaedah statistik deskriptif dan inferensi bagi menjawab persoalan kajian serta memperoleh maklumat demografi responden. Statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis profil demografi responden serta menilai tahap amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua dan komuniti pembelajaran profesional dalam kalangan guru. Bagi tujuan analisis inferens, kajian ini menggunakan Ujian Korelasi Pearson untuk menilai hubungan antara variabel bersandar, iaitu kepimpinan distributif pengetua, dan variabel tidak bersandar, iaitu amalan komuniti pembelajaran profesional guru. Hasil analisis ini membolehkan penyelidik mengenal pasti sama ada terdapat hubungan yang signifikan antara kedua-dua konstruk yang dikaji.

DAPATAN KAJIAN

Analisis data demografi responden seperti dalam Jadual 3 menunjukkan bahawa daripada 200 guru yang terlibat dalam kajian ini, majoritinya ialah perempuan (82.5%), manakala lelaki hanya mewakili 17.5% daripada keseluruhan sampel. Bagi kategori umur, kebanyakan responden berada dalam lingkungan 30-40 tahun (37.0%), diikuti oleh 40-50 tahun (34.0%), manakala 20-30 tahun mencatat 19.0% dan selebihnya 10.0% berumur melebihi 50 tahun. Keadaan ini menunjukkan bahawa guru yang terlibat

dalam kajian ini terdiri daripada tenaga pengajar yang mempunyai pengalaman hidup dan kerjaya yang pelbagai, dengan majoriti berada pada fasa pertengahan kerjaya.

Daripada segi kelayakan akademik tertinggi, majoriti guru mempunyai Ijazah Sarjana Muda (83.0%), manakala bagi Sarjana dan Doktor Falsafah (Ph. D), masing-masing mewakili 13.0% dan 4.0% daripada sampel. Ini menunjukkan tahap pendidikan guru yang tinggi dan selari dengan keperluan profesional dalam pendidikan menengah.

Bagi pengalaman mengajar, lebih daripada separuh guru (70.0%) mempunyai pengalaman lebih daripada 10 tahun, manakala 30.0% mempunyai kurang daripada 10 tahun. Hal ini mencerminkan bahawa kajian ini melibatkan responden yang mempunyai tahap pengalaman yang berbeza, daripada guru baharu hingga guru yang berpengalaman.

Daripada segi tempoh bertugas di sekolah semasa, majoriti guru (57.5%) telah berkhidmat kurang daripada 5 tahun di sekolah masing-masing, manakala 42.5% telah berkhidmat selama lebih daripada 5 tahun. Keadaan ini menunjukkan adanya keseimbangan antara tenaga pengajar yang baru ditempatkan dengan mereka yang telah lama berkhidmat, membolehkan kajian ini menangkap pelbagai perspektif berkaitan kepimpinan dan amalan komuniti pembelajaran profesional.

Jadual 3.

Profil Demografi Responden Guru

Konstruk Demografi	Frekuensi(n=200)	Peratus (%)
Jantina:		
Lelaki	30	17.5
Perempuan	165	82.5
Umur:		
20-30 tahun	38	19.0
30-40 tahun	74	37.0
40-50 tahun	68	34.0
melebihi 50 tahun	20	10.0
Kelayakan akademik tertinggi:		
Sarjana Muda	166	83.0
Sarjana	26	13.0
Doktor Falsafah	8	4.00
Pengalaman mengajar:		
< 10 tahun	60	30.0
Melebihi 10 tahun	140	70.0
Tempoh bertugas di sekolah semasa:		
< 5 tahun	115	57.5
Melebihi 10 tahun	85	42.5

Seterusnya, kajian ini menguji tahap amalan kepimpinan distributif pengetua dan komuniti pembelajaran profesional guru berdasarkan skor min yang diperoleh daripada soal selidik. Skor min bagi setiap konstruk ditafsir menggunakan panduan Creswell (2014), seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4 di bawah.

Jadual 4.

Interpretasi Nilai Min

Skor Min	Tahap Amalan
1.00 – 1.79	Sangat Rendah
1.80 – 2.59	Rendah

2.60 – 3.39	Sederhana
3.40 – 4.19	Tinggi
4.20 – 5.00	Sangat Tinggi

Merujuk kepada Jadual 4, skor min bagi setiap konstruk ditafsir menggunakan panduan Creswell (2014), di mana skor antara 1.00 hingga 1.79 menunjukkan tahap sangat rendah, skor 1.80 hingga 2.59 menunjukkan tahap rendah, skor 2.60 hingga 3.39 menunjukkan tahap sederhana, skor 3.40 hingga 4.19 menunjukkan tahap tinggi, manakala skor 4.20 hingga 5.00 menunjukkan tahap sangat tinggi.

Objektif 1: Tahap amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua

Jadual 5 menunjukkan tahap kepimpinan distributif pengetua di sekolah menengah di Pulau Pinang berdasarkan skor min daripada soal selidik. Berdasarkan dapatan, dimensi Misi, Visi dan Matlamat Sekolah mencatatkan skor min 4.08, menunjukkan tahap tinggi. Pengetua bukan sahaja menyalurkan misi dan visi kepada guru, malah menetapkan matlamat sekolah yang selaras dengan keperluan pelajar, menunjukkan kesungguhan dalam memastikan hala tuju sekolah jelas dan difahami oleh semua warga sekolah.

Dimensi Budaya Sekolah memperoleh skor min 4.24, menandakan tahap sangat tinggi. Guru diberi peluang untuk berkongsi amalan pengajaran, manakala sokongan terhadap inisiatif inovasi pengajaran diberikan secara konsisten. Ini mencerminkan bahawa persekitaran kerja di sekolah adalah kolaboratif dan menyokong pertumbuhan profesional guru, sekali gus menggalakkan kreativiti dan inovasi dalam pengajaran.

Bagi dimensi Perkongsian Tanggungjawab, skor min yang diperoleh ialah 4.15, menunjukkan tahap tinggi. Pengetua memberi autonomi kepada guru dalam membuat keputusan pengajaran dan melibatkan mereka secara aktif dalam perancangan kurikulum sekolah. Amalan ini membuktikan bahawa pengetua mampu menguruskan kepimpinan secara kolaboratif, memupuk rasa tanggungjawab bersama dalam kalangan warga sekolah.

Sementara itu, dimensi Amalan Kepimpinan mencatatkan skor min 4.20, menandakan tahap sangat tinggi. Pengetua memberi maklum balas yang konstruktif dan memupuk budaya refleksi profesional di kalangan guru. Hal ini menunjukkan komitmen pengetua dalam menyokong pembangunan profesional guru serta meningkatkan keberkesanan amalan pengajaran di sekolah. Secara keseluruhan, min bagi kepimpinan distributif pengetua ialah 4.17, menunjukkan tahap tinggi. Dapatan ini menandakan bahawa pengetua di sekolah menengah Pulau Pinang mengamalkan kepimpinan distributif secara konsisten dan cemerlang, khususnya dalam aspek budaya sekolah, amalan kepimpinan, misi, visi, matlamat dan perkongsian tanggungjawab. Pengetua berupaya memimpin secara kolaboratif, menyokong pembangunan profesional guru dan memastikan pencapaian sekolah berjalan dengan optimum.

Jadual 5.

Dapatan Tahap Kepimpinan Distributif Pengetua

Dimensi Kepimpinan Distributif Pengetua	Sub-dimensi	Item	Skor Min	Tahap Amalan
Misi, Visi dan Matlamat Sekolah	Penetapan & Visi	Misi Pengetua menyalurkan misi dan visi kepada guru Penetapan matlamat sekolah selaras keperluan pelajar	4.08	Tinggi

Budaya Sekolah	Persekitaran kerja kolaboratif	Guru diberi peluang berkolaborasi pengajaran Sokongan terhadap inisiatif guru dalam inovasi pengajaran	4.24	Sangat Tinggi
Perkongsian Tanggungjawab	Pengagihan kepimpinan	Pengetua memberi autonomi dalam keputusan pengajaran Pengetua melibatkan guru dalam pelan kurikulum sekolah	4.15	Tinggi
Amalan Kepimpinan	Sokongan & bimbingan guru	Pengetua memberi maklum balas konstruktif Pengetua memupuk budaya reflektif guru	4.20	Sangat Tinggi
Keseluruhan			4.17	Tinggi

Objektif 2: Tahap Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) Dalam Kalangan Guru

Berdasarkan Jadual 6, dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap amalan Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) dalam kalangan guru di sekolah menengah Pulau Pinang berada pada tahap tinggi secara keseluruhan. Dimensi Kepimpinan Bersama dan Menyokong mencatatkan skor min 4.05, menunjukkan bahawa pengetua dan kepimpinan sekolah aktif menggalakkan penglibatan guru dalam perancangan sekolah serta memberikan ruang untuk guru menyuarakan idea pedagogi mereka.

Dimensi Nilai, Matlamat, Misi dan Visi Bersama memperoleh skor min 4.12, menunjukkan guru-guru memahami dan menyokong misi, visi, serta matlamat akademik sekolah secara kolektif. Seterusnya, dimensi Pembelajaran Kolektif dan Penggunaannya mencatatkan skor min 4.18, menunjukkan bahawa guru secara aktif berkongsi strategi pengajaran berdasarkan data serta menyokong pembelajaran kolektif dalam pasukan mata pelajaran.

Dalam dimensi Perkongsian Amalan Peribadi, skor min 4.15 menandakan bahawa guru secara konsisten berkongsi pengalaman dan cabaran pengajaran mereka serta memberi maklum balas yang konstruktif kepada rakan sejawat. Dimensi Sokongan Organisasi pula memperoleh skor min 4.07, menunjukkan organisasi dan kepimpinan sekolah menyediakan ruang, bimbingan dan sumber yang menyokong pelaksanaan KPP.

Secara keseluruhan, skor min untuk amalan KPP ialah 4.11, menandakan tahap tinggi. Dapatan ini menunjukkan bahawa guru di sekolah menengah Pulau Pinang mengamalkan komuniti pembelajaran profesional dengan konsisten dan aktif. Mereka tidak hanya berkongsi amalan peribadi dan pengalaman, tetapi juga menyokong pembelajaran kolektif serta menghayati nilai, misi dan visi sekolah secara bersama. Sokongan organisasi dan kepimpinan bersama turut memperkukuhkan pembangunan profesional guru serta meningkatkan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

Jadual 6.*Dapatan Tahap Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP)*

Dimensi KPP	Sub-dimensi	Item	Skor Min	Tahap Amalan KPP
Kepimpinan dan Menyokong	Bersama Sokongan guru	kepada Pengetua menggalakkan penglibatan guru dalam perancangan sekolah Guru diberi ruang untuk menyuarakan idea pedagogi	4.05	Tinggi
Nilai, Matlamat, dan Visi Bersama	Misi Penyelarasan visi dan matlamat sekolah	Guru memahami misi & visi sekolah Guru menyokong matlamat akademik sekolah	4.12	Tinggi
Pembelajaran dan Penggunaannya	Kolektif Kolaborasi pengajaran	dalam Guru berkongsi strategi pengajaran berdasarkan data Guru menyokong pembelajaran kolektif dalam pasukan mata pelajaran	4.18	Tinggi
Perkongsian Peribadi	Amalan Pertukaran pengalaman amalan baik	dan Guru berkongsi kejayaan & cabaran pengajaran Guru memberi maklum balas kepada rakan sejawat	4.15	Tinggi
Sokongan Organisasi	Sumber Sokongan	Organisasi menyediakan ruang untuk KPP Pengetua menyediakan bimbingan & sumber pengajaran	4.07	Tinggi
Keseluruhan			4.11	Tinggi

Seterusnya, bagi menilai hubungan antara kepimpinan distributif pengetua dan amalan komuniti pembelajaran profesional dalam kalangan guru, kajian ini menggunakan pekali korelasi Pearson. Jadual 7 menunjukkan interpretasi kekuatan hubungan berdasarkan nilai pekali korelasi (r), di mana hubungan dikategorikan sebagai lemah apabila r berada antara 0.00 hingga 0.39, sederhana bagi nilai r antara 0.40 hingga 0.69, dan kuat apabila nilai r berada dalam julat 0.70 hingga 1.00 (Creswell, 2014; Pallant, 2020).

Jadual 7.*Interpretasi Kekuatan Hubungan Berdasarkan Nilai Pekali Korelasi (r)*

Nilai r	Kekuatan Hubungan
0.00- 0.39	Lemah
0.40-0.69	Sederhana
0.70-1.00	Kuat

Objektif 3: Hubungan Antara Kepimpinan Distributif Pengetua Terhadap Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional Dalam Kalangan Guru

Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan distributif pengetua dan amalan komuniti pembelajaran profesional (KPP) dalam kalangan guru di sekolah menengah di Pulau Pinang. Keputusan analisis korelasi Pearson menunjukkan nilai $r = 0.755$, $p = 0.00$, iaitu hubungan yang kuat dan signifikan pada aras signifikan $p < 0.05$. Ini bermaksud semakin tinggi

amalan kepimpinan distributif pengetua, semakin tinggi tahap pelaksanaan komuniti pembelajaran profesional dalam kalangan guru. Berdasarkan interpretasi nilai pekali korelasi oleh Creswell (2014) dan Pallant (2020), nilai r melebihi 0.70 menandakan hubungan yang kuat, sekali gus mengesahkan bahawa kepimpinan distributif pengetua memainkan peranan penting dalam mengukuhkan amalan KPP dalam sesebuah sekolah. Maka, H_{11} : Terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan distributif pengetua dengan amalan komuniti pembelajaran profesional (KPP) dalam kalangan guru di sekolah menengah di Pulau Pinang.

Variabel	KPP	SIG
Kepimpinan Pengetua	Distributif 0.755**	0.00

**Korelasi signifikan pada tahap 0.05 (2-tailed)

PERBINCANGAN DAN CADANGAN

Dapatan kajian menunjukkan bahawa amalan kepimpinan distributif pengetua berada pada tahap memberangsangkan, terutamanya daripada segi budaya sekolah, perkongsian tanggungjawab dan kejelasan hala tuju. Guru pula menunjukkan amalan Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) yang konsisten dan positif melalui pembelajaran kolektif, penglibatan dalam perbincangan profesional serta perkongsian amalan pedagogi. Sokongan daripada kepimpinan sekolah dan struktur organisasi yang jelas turut memperkukuh kemampuan guru untuk bekerjasama dengan berkesan dalam meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran. Keadaan ini selari dengan dapatan kajian terdahulu. Harris dan Jones (2020) menegaskan bahawa kepimpinan distributif meningkatkan rasa pemilikan bersama dan menggalakkan keterlibatan aktif warga sekolah. Begitu juga, Nguyen et al. (2021) mendapati bahawa KPP membentuk budaya refleksi dan penambahbaikan berterusan dalam kalangan guru. Selain itu, Leithwood et al. (2020) menunjukkan bahawa kepimpinan yang terbuka, kolaboratif dan memberi autonomi kepada guru merangsang pembentukan komuniti pembelajaran yang aktif dan berkualiti. Kajian ini mengesahkan bahawa kepimpinan distributif dan KPP saling bergantung dan saling menguatkan. Pengetua bukan sahaja memimpin, tetapi juga menyemai budaya kolaboratif yang menyokong pembelajaran profesional.

Dapatan ini menyokong teori kepimpinan distributif yang menekankan kepimpinan sebagai proses kolektif dan interaktif, di mana guru dan pengetua berkongsi tanggungjawab untuk pembangunan sekolah. Berdasarkan dapatan ini, beberapa cadangan boleh dilaksanakan untuk memperkukuh amalan kepimpinan distributif dan KPP di sekolah. Antaranya termasuklah memperluaskan peluang kepimpinan kepada guru melalui tugas profesional dan jawatankuasa kolaboratif. Juga, menggunakan model kolaborasi seperti *peer coaching* untuk memperkukuh perkongsian amalan. Tidak lupa juga menyediakan latihan dan sokongan berterusan untuk memperkukuh budaya kolaboratif serta pembelajaran profesional di sekolah. Walaupun dapatan ini menunjukkan amalan KPP dan kepimpinan distributif berada pada tahap tinggi, kajian ini menghadapi keterbatasan daripada segi konteks dan kaedah kuantitatif semata-mata. Kajian lanjutan yang menggunakan pendekatan kualitatif boleh membantu memahami secara lebih mendalam faktor kontekstual yang mempengaruhi keberkesanan kedua-dua konstruk ini di sekolah, termasuk cabaran guru dalam mengamalkan kepimpinan distributif serta dinamika interpersonal dalam komuniti pembelajaran profesional.

KESIMPULAN

Secara keseluruhan, dapatan kajian menunjukkan bahawa kepimpinan distributif pengetua memainkan peranan yang sangat penting dalam memperkukuh amalan Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) di sekolah menengah di Pulau Pinang. Apabila pengetua berkongsi kuasa membuat keputusan, menggalakkan penglibatan guru serta mewujudkan budaya kolaboratif, guru lebih cenderung untuk

berkongsi kepakaran, meningkatkan refleksi profesional serta mengamalkan pembelajaran berterusan yang memberi impak kepada kualiti pengajaran. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa semakin tinggi tahap kepimpinan distributif pengetua, semakin kukuh pelaksanaan KPP di sekolah, menjadikan pendekatan ini kritikal dalam usaha meningkatkan pembangunan profesional guru dan keberkesanan sekolah secara menyeluruh.

RUJUKAN

- Abu Bakar, N., Rahman, A., & Ismail, R. (2022). *Distributive leadership and professional learning communities in Malaysian secondary schools*. Penerbit Universiti Malaya.
- Amzat, I., Hashim, R., & Tan, S. (2022). *Impact of distributive leadership on teacher performance in secondary education*. Penang Academic Press.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE.
- Crow, G., Hausman, C., & Leonard, P. (2005). *School leadership and teacher collaboration: A review of distributed leadership models*. Routledge.
- Galdames-Calderón, J., Pérez, C., & Morales, L. (2023). Distributive leadership in secondary schools: Theory and practice. *Educational Management Review*, 35(2), 45–62.
- Hall, K., & Demarco, M. (2018). Distributive leadership in emerging school systems: Evidence from Malaysia. *International Journal of Educational Leadership*, 12(1), 23–40.
- Hamzah, R., & Jamil, S. (2019). Professional learning communities in Malaysian secondary schools: Teacher perceptions. *Asian Journal of Education*, 10(2), 77–91.
- Harris, A. (2020). *Distributed leadership matters: Perspectives, practicalities, and potential*. SAGE.
- Harris, A., & Jones, M. (2020). Leading professional learning communities in secondary schools. *School Leadership & Management*, 40(4), 321–337.
- Harris, A., Jones, M., & Jones, P. (2019). Professional learning communities: Building collaboration in schools. *Educational Review*, 71(1), 37–53.
- Hord, S. M. (1996). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*. Southwest Educational Development Laboratory.
- Hord, S. M. (2004). *Learning together, leading together: Changing schools through professional learning communities*. Teachers College Press.
- Kim, Y., & Park, J. (2020). Teacher professional development through observation and modeling. *Journal of Teacher Education*, 71(5), 520–534.
- Lee, H., Ng, K., & Tan, L. (2022). Linking distributive leadership with teacher engagement in professional learning communities. *Asia Pacific Education Review*, 23(3), 455–469.
- Li, X., Chan, Y., & Hu, J. (2023). Principal leadership and teacher development in curriculum-focused schools. *Journal of Educational Administration*, 61(2), 112–129.
- Lin, T. (2022). Distributive leadership practices and teacher collaboration in East Asian schools. *Educational Management, Administration & Leadership*, 50(1), 88–105.
- Mashira, S., Kamaruddin, F., & Lim, C. (2019). Professional learning communities and teacher efficacy in secondary schools. *Malaysian Journal of Educational Research*, 9(2), 45–60.
- Ng, P. (2021). Enhancing teacher collaboration through distributed leadership: Evidence from Malaysia. *International Journal of Leadership in Education*, 24(7), 901–918.
- Norazilawati, M., & Mahzan, N. (2023). Distributed leadership and PLC implementation in Malaysian schools. *Journal of Educational Leadership Studies*, 15(2), 33–49.
- Pandian, A., Tan, S., & Lee, H. (2022). Linking leadership with professional learning: Evidence from secondary schools. *Education Today*, 20(3), 101–116.
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th ed.). McGraw-Hill.

- Puspanathan, K., & Mahaliza, A. (2020). Challenges in implementing distributive leadership in Malaysian secondary schools. *Asian Educational Leadership Journal*, 8(1), 11–29.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Wang, J., & Hall, N. C. (2021). Social cognitive processes in teacher professional learning. *Educational Psychology Review*, 33(1), 27–45.
- Wang, X., Zhang, Y., & Li, H. (2023). Teacher collaboration and collective learning in professional learning communities. *Teaching and Teacher Education*, 120, 103965.
- Yang, C., & Chang, W. (2024). Enhancing teacher development through professional learning communities. *Journal of Educational Research*, 117(1), 75–90.
- Zhang, X., & Sun, P. (2022). Distributed leadership and collaborative culture in secondary schools. *Journal of Educational Administration*, 60(5), 632–649.
- Zhang, Y., Wang, H., & Liu, X. (2020). Professional learning communities and teacher efficacy in schools. *Teaching and Teacher Education*, 91, 103042.
- Zheng, L., Chen, H., & Wu, J. (2022). Modeling best teaching practices through professional learning communities. *Asia Pacific Journal of Education*, 42(2), 123–140.