

**FASILITATOR PERUBAHAN PENGETUA,
KOMUNITI PEMBELAJARAN PROFESIONAL
DAN KOMITMEN PENGAJARAN GURU DI
SARAWAK**

SAMSIAH BINTI UDIN

UNIVERSITI SAINS MALAYSIA

2019

**FASILITATOR PERUBAHAN PENGETUA,
KOMUNITI PEMBELAJARAN PROFESIONAL
DAN KOMITMEN PENGAJARAN GURU DI
SARAWAK**

oleh

SAMSIAH BINTI UDIN

**Tesis yang diserahkan untuk
memenuhi keperluan bagi
Ijazah Doktor Falsafah**

Oktober 2019

PENGHARGAAN

Dengan nama Allah Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang. Selawat dan salam ke atas junjungan besar Nabi Muhammad S.A.W serta keluarga dan para sahabat baginda. Syukur Alhamdulillah kerana dengan limpah kurniaNYA, penyelidikan ini berjaya disiapkan.

Setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih yang tidak ternilai ditujukan kepada Profesor Dr. Abdul Ghani Kanesan bin Abdullah, selaku penyelia utama yang telah banyak memberikan tunjuk ajar, bimbingan, teguran, perhatian, semangat dan nasihat yang berguna sepanjang kajian ini dijalankan sehingga selesai. Tidak lupa juga kepada Dr. Abdul Jalil bin Ali dan Dr. Al-Amin bin Mydin selaku penyelia bersama yang telah memberi pandangan dan nasihat. Terima kasih juga diucapkan kepada Profesor Madya Dr. Haji Shahri Abdul Rahman (Mantan Pengarah, IAB Cawangan Sarawak) dan Profesor Madya Dr. Shaik Abdul Malik Mohamed Ismail (Dekan, Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan, USM) kerana sudi berkongsi ilmu dan memberi tunjuk ajar serta bimbingan.

Penghargaan dan terima kasih juga saya rakamkan kepada Kementerian Pendidikan Malaysia yang telah menaja yuran pengajian saya dan memberi kebenaran untuk menjalankan penyelidikan ini. Penghargaan juga ditujukan kepada Pengarah Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak, Pengetua-Pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan Harian Biasa di negeri Sarawak dan kepada para guru yang telah memberikan kerjasama dalam menjawab soal selidik dan temu duga penyelidikan ini.

Terima kasih juga diucapkan kepada rakan-rakan sekerja di Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia terutama sekali Institut Aminuddin Baki Cawangan Sarawak serta rakan-rakan seperjuangan, Siti Nursheila, Suhaili, Kylin, Shukry, Haslinda, Ahmad, Sarah dan rakan-rakan yang lain atas bantuan, sokongan, dorongan dan semangat yang diberikan.

Sekalung penghargaan dan jutaan terima kasih khas buat keluarga tercinta iaitu almarhum ayahanda, Allahyarham Haji Udin bin Asin, ibunda tercinta, Hajah Halipah@Achie binti Lamit, Maslan (abang), Masniah (kakak), Juday dan Norlida (adik) serta ahli keluarga lain yang memberi dorongan, semangat, nasihat dan sentiasa mendoakan kejayaan saya. Kejayaan kajian ini adalah hadiah yang paling bernilai buat kalian dan segala pengorbanan serta sokongan yang kalian berikan tidak akan dilupakan.

Alhamdulillah. Amin Ya Rabbal Alamiin.

ISI KANDUNGAN

PENGHARGAAN	ii
ISI KANDUNGAN	iv
SENARAI JADUAL	ix
SENARAI RAJAH	xiii
SENARAI SINGKATAN KATA	xiv
SENARAI LAMPIRAN	xvi
ABSTRAK	xvii
ABSTRACT	xix
BAB 1 PENGENALAN	
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Latar Belakang Kajian.....	4
1.3 Pernyataan Masalah.....	10
1.4 Tujuan Kajian.....	13
1.5 Persoalan Kajian.....	14
1.6 Hipotesis Kajian.....	14
1.7 Kepentingan Kajian.....	15
1.8 Limitasi Kajian.....	17
1.9 Definisi Operasional.....	18
1.10 Rumusan.....	26
BAB 2 TINJAUAN LITERATUR	
2.1 Pendahuluan.....	27
2.2 Konsep dan Pengurusan Perubahan.....	27
2.2.1 Konsep Perubahan.....	27
2.2.2 Konsep Perubahan Di Sekolah.....	30
2.2.3 Peranan Pengetua Sebagai Pengurus Perubahan.....	32

2.3	Gaya Fasilitator Perubahan Pengetua.....	36
2.3.1	Konsep dan Definisi Gaya Fasilitator Perubahan Pengetua.....	36
2.3.2	Dimensi Gaya Fasilitator Perubahan Pengetua.....	39
2.3.3	Fungsi-Fungsi Utama Peranan Pengetua Sebagai Fasilitator Perubahan.....	45
2.3.4	Sorotan Kajian Lepas Berkaitan Gaya Fasilitator Perubahan Pengetua.....	51
2.4	Komuniti Pembelajaran Profesional.....	55
2.4.1	Definisi Komuniti Pembelajaran Profesional.....	55
2.4.2	Model Komuniti Pembelajaran Profesional.....	57
2.4.3	Dimensi Komuniti Pembelajaran Profesional.....	60
2.4.4	Peranan Pengetua dalam Pelaksanaan Komuniti Pembelajaran Profesional.....	63
2.4.5	Sorotan Kajian Lepas Berkaitan Komuniti Pembelajaran Profesional.....	65
2.5	Komitmen Pengajaran Guru.....	73
2.5.1	Konsep Komitmen Organisasi.....	73
2.5.2	Konsep Komitmen Guru.....	75
2.5.3	Dimensi Komitmen Guru.....	76
2.5.4	Sorotan Kajian-Kajian Lepas Berkaitan Komitmen Guru...	78
2.6	Kerangka Teori Kajian.....	82
2.7	Kerangka Konseptual Kajian.....	88
2.8	Rumusan.....	91
BAB 3 METODOLOGI KAJIAN		
3.1	Pendahuluan.....	92
3.2	Reka Bentuk Kajian.....	92
3.3	Variabel Kajian.....	95
3.4	Populasi Kajian.....	97

3.5	Persampelan Kajian.....	101
3.6	Instrumen Kajian.....	105
3.7	Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen Kajian.....	115
3.8	Prosedur Pengumpulan data.....	122
3.9	Prosedur Analisis data.....	126
3.10	Rumusan.....	135
BAB 4 DAPATAN KAJIAN		
4.1	Pendahuluan.....	136
4.2	Penapisan Data Kajian.....	137
	4.2.1 Analisis Kehilangan dan Ketiadaan Data.....	137
	4.2.2 Ujian Normaliti dan Homogeniti Data Kajian.....	138
4.3	Analisis Faktor Variabel Kajian.....	139
	4.3.1 Analisis Faktor Variabel Komuniti Pembelajaran Profesional.....	141
	4.3.2 Analisis Faktor Variabel Komitmen Pengajaran Guru.....	145
4.4	Kolerasi Antara Variabel Kajian.....	147
	4.4.1 Hubungan Antara Dimensi Gaya Fasilitator Perubahan Pengetua Dengan Komuniti Pembelajaran Profesional.....	150
	4.4.2 Hubungan Antara Dimensi Gaya Fasilitator Perubahan Pengetua Dengan Komitmen Pengajaran Guru.....	152
4.5	Profil Responden Kajian.....	154
4.6	Profil Gaya Fasilitator Perubahan Pengetua.....	155
	4.6.1 Analisis Item Bagi Dimensi Gaya Fasilitator Perubahan Pengetua.....	160
4.7	Tahap Komuniti Pembelajaran Profesional.....	172
4.8	Tahap Komitmen Pengajaran Guru.....	173
4.9	Tahap Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional dan Komitmen Pengajaran Guru Mengikut Gaya Fasilitator Perubahan Pengetua.....	174

4.10	Pengujian Hipotesis.....	176
4.10.1	Pengaruh Gaya Fasilitator Perubahan Pengetua Terhadap Komuniti Pembelajaran Profesional.....	176
4.10.2	Pengaruh Gaya Fasilitator Perubahan Pengetua Terhadap Komitmen Pengajaran Guru.....	178
4.10.3	Pengaruh Komuniti Pembelajaran Profesional Terhadap Komitmen Pengajaran Guru.....	181
4.10.4	Pengaruh Moderasi Komuniti Pembelajaran Profesional Terhadap Hubungan Antara Gaya Fasilitator Perubahan Pengetua Dengan Komitmen Pengajaran Guru.....	183
4.11	Rumusan Dapatan Kuantitatif.....	189
4.12	Dapatan Kajian Kualitatif.....	190
4.12.1	Gaya Fasilitator Perubahan Pengetua.....	192
4.12.2	Komuniti Pembelajaran Profesional.....	224
4.12.3	Komitmen Pengajaran Guru.....	254
4.13	Faktor Tambahan Yang Mempengaruhi Amalan Gaya Fasilitator Perubahan Pengetua.....	274
4.14	Rumusan Dapatan Kualitatif.....	279
4.15	Rumusan.....	281
BAB 5 PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI KAJIAN		
5.1	Pendahuluan.....	283
5.2	Rumusan Dapatan Kajian.....	283
5.2.1	Rumusan Dapatan Kajian Kuantitatif.....	283
5.2.2	Rumusan Dapatan Kajian Kualitatif.....	286
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian.....	288
5.3.1	Profil Gaya Fasilitator Perubahan Pengetua di Sarawak.....	289
5.3.2	Tahap Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional dan Tahap Komitmen Pengajaran Guru Sekolah Menengah di Sarawak.....	291

5.3.3	Pengaruh Gaya Fasilitator Perubahan Pengetua Terhadap Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional Sekolah Menengah di Sarawak.....	294
5.3.4	Pengaruh Gaya Fasilitator Perubahan Pengetua Terhadap Komitmen Pengajaran Guru.....	296
5.3.5	Pengaruh Komuniti Pembelajaran Profesional Terhadap Komitmen Pengajaran Guru.....	299
5.3.6	Pengaruh Moderasi Komuniti Pembelajaran Profesional Terhadap Hubungan Antara Gaya Fasilitator Perubahan Pengetua Dengan Komitmen Pengajaran Guru.....	302
5.3.7	Pandangan Pengetua dan Guru Terhadap Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional dan Gaya Fasilitator Perubahan Pengetua Dalam Meningkatkan Komitmen Pengajaran Guru.....	304
5.4	Implikasi Kajian.....	305
5.4.1	Implikasi Teori.....	306
5.4.2	Implikasi Praktikal.....	308
5.5	Cadangan Kajian Lanjutan.....	310
5.6	Kesimpulan.....	312
	RUJUKAN	314
	LAMPIRAN	

SENARAI JADUAL

		Halaman
Jadual 3.1	Bilangan Sekolah Menengah di Sarawak Mengikut Kategori Sekolah	98
Jadual 3.2	Bilangan Sekolah Menengah Kebangsaan Harian Biasa dan Bilangan Guru Akademik di Sarawak Mengikut Pejabat Pendidikan Daerah (PPD)	99
Jadual 3.3	Bilangan Sampel Kajian Mengikut Zon Kajian	101
Jadual 3.4	Bilangan Responden Kajian Mengikut Zon, PPD dan Sampel Kajian (N) bagi Kajian Kuantitatif	103
Jadual 3.5	Bilangan Responden Kajian Kualitatif	105
Jadual 3.6	Susunan Item-Item Soal Selidik Gaya Fasilitator Perubahan (CFSQ)	107
Jadual 3.7	Pemberian Skor untuk Soal Selidik Gaya Fasilitator Perubahan (CFSQ)	108
Jadual 3.8	Klasifikasi Gaya Fasilitator Perubahan	109
Jadual 3.9	Skor Persentil dan Templat Profil bagi Soal Selidik Gaya Fasilitator Perubahan (CFSQ)	110
Jadual 3.10	Susunan Item-Item Soal Selidik Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional	111
Jadual 3.11	Interpretasi Skor Min Tahap Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional	112
Jadual 3.12	Susunan Item-Item Soal Selidik Komitmen Pengajaran Guru	113
Jadual 3.13	Interpretasi Skor Min Tahap Komitmen Pengajaran Guru	113
Jadual 3.14	Perbandingan Item-Item Instrumen Asal Dengan Instrumen Kajian Kuantitatif Setelah Diubahsuai	117
Jadual 3.15	Rumusan Bilangan Soalan Temu Bual Separa Berstruktur Kajian Kualitatif Setelah Diubahsuai	118
Jadual 3.16	Ringkasan Instrumen dan Jumlah Item Yang Digunakan	119

Jadual 3.17	Kebolehpercayaan <i>Cronbach Alpha</i> Soal Selidik Gaya Fasilitator Perubahan Pengetua	121
Jadual 3.18	Kebolehpercayaan <i>Cronbach Alpha</i> Soal Selidik Komuniti Pembelajaran Profesional	121
Jadual 3.19	Kebolehpercayaan <i>Cronbach Alpha</i> Soal Selidik Komitmen Pengajaran Guru	121
Jadual 3.20	Kebolehpercayaan <i>Cronbach Alpha</i> Soal Selidik Kajian Rintis (Keseluruhan)	122
Jadual 3.21	Teknik Analisis Data Kuantitatif Mengikut Soalan Kajian dan Hipotesis Kajian	128
Jadual 3.22	Nilai Kolerasi Koefisien (nilai r)	130
Jadual 3.23	Teknik Analisis Data Kualitatif Mengikut Soalan Kajian	133
Jadual 4.1	Ujian Normaliti Data Kajian	138
Jadual 4.2	Nilai Skewness Untuk Setiap Item Kajian	139
Jadual 4.3	Keputusan Analisis Faktor Komuniti Pembelajaran Profesional	144
Jadual 4.4	Keputusan Analisis Faktor Komitmen Pengajaran Guru	146
Jadual 4.5	Interkolerasi Dimensi Gaya Fasilitator Perubahan Pengetua	148
Jadual 4.6	Interkolerasi Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) dan Komitmen Pengajaran Guru (COM)	148
Jadual 4.7	Kolerasi Pearson antara Dimensi Gaya Fasilitator Perubahan Pengetua dengan Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) dan Komitmen Pengajaran Guru (COM)	150
Jadual 4.8	Profil Responden (Guru)	154
Jadual 4.9	Profil Gaya Fasilitator Perubahan Pengetua di Sarawak	156
Jadual 4.10	Profil Gaya Fasilitator Perubahan Pengetua Mengikut Dimensi CFSQ	158
Jadual 4.11	Deskriptif Statistik Min dan Sisihan Piawai Item Mengikut Dimensi Sosial/Tidak Formal	162

Jadual 4.12	Deskriptif Statistik Min dan Sisihan Piawai Item Mengikut Dimensi Formal/Bermakna	163
Jadual 4.13	Deskriptif Statistik Min dan Sisihan Piawai Item Mengikut Dimensi Percaya Kepada Orang Lain	165
Jadual 4.14	Deskriptif Statistik Min dan Sisihan Piawai Item Mengikut Dimensi Kecekapan Pentadbiran	167
Jadual 4.15	Deskriptif Statistik Min dan Sisihan Piawai Item Mengikut Dimensi Aktiviti Harian	168
Jadual 4.16	Deskriptif Statistik Min dan Sisihan Piawai Item Mengikut Dimensi Visi dan Perancangan	171
Jadual 4.17	Deskriptif Statistik Min dan Sisihan Piawai Tahap Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional	172
Jadual 4.18	Deskriptif Statistik Min dan Sisihan Piawai Tahap Komitmen Pengajaran Guru	174
Jadual 4.19	Deskriptif Statistik Min dan Sisihan Piawai Dimensi Komuniti Pembelajaran Profesional dan Komitmen Pengajaran Guru Mengikut Kategori Gaya Fasilitator Perubahan	175
Jadual 4.20 (a)	Pengaruh Gaya Fasilitator Perubahan Pengetua Terhadap Komuniti Pembelajaran Profesional	177
Jadual 4.20 (b)	Pengaruh Gaya Fasilitator Perubahan Pengetua Terhadap Komuniti Pembelajaran Profesional Mengikut Dimensi	178
Jadual 4.21 (a)	Pengaruh Gaya Fasilitator Perubahan Pengetua Terhadap Komitmen Pengajaran Guru	179
Jadual 4.21 (b)	Pengaruh Gaya Fasilitator Perubahan Pengetua Terhadap Komitmen Pengajaran Guru Mengikut Dimensi	180
Jadual 4.22 (a)	Pengaruh Komuniti Pembelajaran Profesional Terhadap Komitmen Pengajaran Guru	181
Jadual 4.22 (b)	Pengaruh Komuniti Pembelajaran Profesional Terhadap Komitmen Pengajaran Guru Mengikut Dimensi	182
Jadual 4.23	Keputusan Analisis Regresi Berganda Berhierarki: Pengaruh Moderator Pembelajaran Kolektif dan Aplikasi Terhadap Komitmen Pengajaran dan Pembelajaran	185

Jadual 4.24	Keputusan Analisis Regresi Berganda Berhierarki: Pengaruh Moderator Perkongsian Amalan Personal Terhadap Komitmen Pengajaran dan Pembelajaran	187
Jadual 4.25	Keputusan Analisis Regresi Berganda Berhierarki: Pengaruh Moderator Perkongsian Amalan Personal Terhadap Komitmen Inovasi Pengajaran	188
Jadual 4.26	Dapatan Kajian Kuantitatif Pengaruh Moderasi Komuniti Pembelajaran Profesional Terhadap Hubungan Antara Peranan Fasilitator Perubahan Pengetua Dengan Komitmen Pengajaran Guru	189
Jadual 4.27	Rumusan Dapatan Pengujian Hipotesis Kajian	190
Jadual 4.28	Pemilihan Sampel Sekolah Untuk Kajian Kualitatif	191
Jadual 4.29	Analisis Tematik Gaya Fasilitator Perubahan Pengetua	196
Jadual 4.30	Ringkasan Ciri Gaya Fasilitator Perubahan Pengetua Yang Diamalkan	221
Jadual 4.31	Analisis Tematik Komuniti Pembelajaran Profesional	227
Jadual 4.32	Ringkasan Cara Komuniti Pembelajaran Profesional Diamalkan	250
Jadual 4.33	Analisis Tematik Komitmen Pengajaran Guru	256
Jadual 4.34	Ringkasan Komitmen Pengajaran Guru	272

SENARAI RAJAH

	Halaman
Rajah 2.1 Dimensi-Dimensi Gaya Fasilitator Perubahan	44
Rajah 2.2 Enam Fungsi Utama Peranan Sebagai Fasilitator Perubahan	50
Rajah 2.3 Dimensi-Dimensi Komuniti Pembelajaran Profesional	63
Rajah 2.4 Model Perubahan Lewin	85
Rajah 2.5 Model Organisasi Pembelajaran Senge	86
Rajah 2.6 Kerangka konseptual kajian: Fasilitator perubahan pengetua, komuniti pembelajaran profesional dan komitmen pengajaran guru di sarawak	90
Rajah 3.1 Reka Bentuk Kajian (<i>Transformative Design</i>)	93
Rajah 3.2 Carta Aliran Prosedur Pengumpulan Data Kajian Kuantitatif	124
Rajah 3.3 Carta Aliran Prosedur Pengumpulan Data Kajian Kualitatif	125
Rajah 4.1 Perbandingan Dimensi <i>CFSQ</i> Mengikut Gaya Fasilitator Perubahan Pengetua	159

SENARAI SINGKATAN KATA

BPG	Bahagian Pendidikan Guru
BPPDP	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
BRPH	Buku Rekod Pengajaran Harian
CFSQ	<i>Change Facilitator Style Questionnaire</i>
ICT	Information Communication and Technology
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
KBAT	Kemahiran Berfikir Aras Tinggi
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
KPP	Komuniti Pembelajaran Profesional
LDP	Latihan Dalam Perkhidmatan
MEDIU	Al-Medinah International University
McREL	Mid-continent Research for Education and Learning
NPQEL	<i>National Professional Qualification for Education Leaders</i>
OECD	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
PAK21	Pendidikan Abad Ke-21
PdP	Pengajaran Dan Pembelajaran
PdPc	Pengajaran Dan Pemudahcaraan
PIBG	Persatuan Ibu Bapa dan Guru
PK1	Penolong Kanan Pentadbiran
PKHEM	Penolong Kanan Hal Ehwal Murid
PKKK	Penolong Kanan Kokurikulum
PLC	<i>Professional Learning Community</i>
PLCA-R	<i>Professional Learning Communities Assessment-Revised</i>
PPB	Pembangunan Profesionalisme Berterusan

PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PIIP	Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
PPSMI	Pengajaran dan Pembelajaran Sains dan Matematik dalam Bahasa Inggeris
PTI	<i>Principal-Teacher Interaction</i>
SBT	Sekolah Berprestasi Tinggi
SET	<i>Social Exchange Theory</i>
SJKC	Sekolah Jenis Kebangsaan Cina
SKPMg2	Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2
TMK	Teknologi Maklumat Dan Komunikasi

SENARAI LAMPIRAN

Lampiran A	Borang Soal Selidik Kajian
Lampiran B	Soalan-Soalan Temu Bual Separa Berstruktur Bagi Instrumen Kualitatif
Lampiran C	Pengubahsuaian Instrumen Kuantitatif Selepas Penilaian Panel Kesahan Kandungan
Lampiran D	Senarai Item Yang Digugurkan Selepas Penilaian Panel Kesahan Kandungan
Lampiran E	Pengubahsuaian Soalan Temu Bual Separa Berstruktur Selepas Penilaian Panel Kesahan Kandungan
Lampiran F	Surat Kelulusan Menjalankan Kajian Daripada Kementerian Pendidikan Malaysia
Lampiran G	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Di Sekolah Daripada Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak
Lampiran H	Surat Pengesahan Pelajar Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan, USM

FASILITATOR PERUBAHAN PENGETUA, KOMUNITI PEMBELAJARAN PROFESIONAL DAN KOMITMEN PENGAJARAN GURU DI SARAWAK

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh komuniti pembelajaran profesional sebagai moderator terhadap hubungan antara gaya fasilitator perubahan pengetua dengan komitmen pengajaran guru di Sarawak. Kajian ini menggunakan kaedah gabungan penerangan berurutan KUAN-Kual. Data bagi kajian kuantitatif dikumpulkan dengan menggunakan instrumen soal selidik *Change Facilitator Style Questionnaire (CFSQ)*, *Professional Learning Communities Assessment-Revised (PLCA-R)* dan komitmen pengajaran guru. Seramai 644 orang guru telah dipilih secara rawak daripada 67 buah sekolah menengah kebangsaan harian biasa di negeri Sarawak sebagai sampel kajian kuantitatif. Data kuantitatif telah dianalisis pada peringkat organisasi. Sementara itu, pengumpulan data kualitatif dilakukan melalui kaedah temu bual separa berstruktur terhadap tiga orang pengetua yang mengamalkan gaya fasilitator perubahan *initiator*, *manager* dan *responder* serta dua belas orang guru. Dapatan kajian menunjukkan bahawa pengetua di negeri Sarawak mengamalkan tiga jenis gaya fasilitator perubahan iaitu *Initiator* (2 orang), *Manager* (48 orang) dan *Responder* (17 orang). Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa tahap amalan komuniti pembelajaran profesional dan tahap komitmen pengajaran guru di Sarawak adalah tinggi. Di samping itu, hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahawa terdapat pengaruh yang signifikan gaya fasilitator perubahan terhadap amalan komuniti pembelajaran profesional dan tahap komitmen pengajaran guru. Selain itu, komuniti pembelajaran profesional juga menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap tahap komitmen pengajaran guru. Kajian juga mendapati komuniti

pembelajaran profesional mempunyai pengaruh moderasi terhadap hubungan antara gaya fasilitator perubahan pengetua dengan komitmen pengajaran guru. Manakala, hasil dapatan temu bual menunjukkan bahawa pengetua yang mempunyai gaya fasilitator perubahan *Initiator* dan *Manager* sentiasa memberikan galakan, sokongan dan bimbingan penambahbaikan idea kepada guru dalam usaha meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran serta menghasilkan idea kreatif dan inovatif. Sebaliknya, pengetua yang mempunyai gaya fasilitator perubahan *Responder* lebih banyak mendelegasikan kuasa kepada pengurusan pertengahan. Justeru, dapatan kajian ini telah memberi implikasi terhadap pemerkasaan pengurusan perubahan yang menuntut agar pengetua mengamalkan gaya fasilitator perubahan *initiator* dalam melaksanakan perubahan di sekolah agar lebih mampan dan berkesan. Kesimpulannya, pengetua sebagai fasilitator perubahan haruslah membangunkan kapasiti kepimpinan guru melalui amalan komuniti pembelajaran profesional yang berkesan agar komitmen pengajaran guru dapat ditingkatkan seiring dengan hasrat Kementerian Pendidikan Malaysia.

**PRINCIPALS' CHANGE FACILITATOR, PROFESSIONAL LEARNING
COMMUNITY AND TEACHING COMMITMENT IN SARAWAK**

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of the professional learning community as a moderator on the relationship between Change Facilitator Styles of the school principal and teacher teaching commitment in Sarawak. This study uses a combined method in the sequence QUAN-Qual. Data for the quantitative research were collected using the Change Facilitator Style Questionnaire (CFSQ), Professional Learning Communities Assessment-Revised (PLCA-R) questionnaire and the teachers' teaching commitment. A total of 644 teachers were randomly selected from 67 regular daily national secondary schools in the state of Sarawak as the sample for the quantitative study. The quantitative data has been analyzed at the organizational level. Meanwhile, the qualitative data collection was conducted through a semi-structured interview with three principals who adopted the change facilitator style initiator, manager and responder as well as twelve teachers. The findings show that principals in Sarawak practice three types of Change Facilitator Styles namely Initiator (2 people), Manager (48 people) and Responder (17 people). The findings also show that the level of practice of the professional learning community and the level of commitment of teacher teaching in Sarawak are high. In addition, the hypothesis testing results show that there is a significant influence of Change Facilitator Styles on professional learning community practice and teacher teaching commitment level. In addition, the professional learning community has also shown significant impact on the level of teachers' teaching commitment. The study also found that the professional learning community has a moderating influence on the

relationship between the Principals' Change Facilitator Styles and teachers' teaching commitment. Meanwhile, the results of the interviews show that principals with the Initiator and Manager Change Facilitator Styles always provide encouragement, support and guidance on improving teachers' efforts to improve teaching and learning quality and generate creative and innovative ideas. In contrast, principals with Responder Change Facilitator Styles delegated more authority to middle management. Therefore, the findings of this study have implications for empowerment of management change that require principals to adopt Initiator Change Facilitator Styles in implementing change in school to be more sustainable and effective. In conclusion, principals as facilitators of change should develop teachers' leadership capacity through effective professional learning communities so that teachers' teaching commitment can be enhanced in line with the aim of the Ministry of Education Malaysia.

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Kejayaan sistem pendidikan sesebuah negara diukur melalui pencapaian organisasi pendidikan dari aspek kepimpinan sekolah dan tahap kualiti guru bagi sesebuah sekolah (Kantrowitz & Wingert, 2000). Sehubungan itu, Hussein (2016) berpendapat bahawa guru adalah merupakan salah satu faktor utama dalam mempengaruhi keberkesanan pembelajaran murid. Manakala, kepimpinan sekolah pula merupakan faktor yang penting dalam menentukan kejayaan sesebuah sekolah dalam usaha menambahbaik pencapaian prestasi (Hussein, 2016). Lunenburg dan Ornstein (2004) pula menyatakan bahawa pengetua merupakan orang yang mempunyai pengaruh yang kuat dalam menggalakkan pembaharuan sekolah, perubahan dan inovasi. Selain itu, pengetua adalah sebagai pemula yang boleh dilihat dalam pelaksanaan perubahan dan memikul tanggungjawab sebagai ejen perubahan utama untuk menukar pola yang sedia ada dalam tingkah laku seseorang atau sistem sosial (Rusinah, 1999).

Pengetua dianggap sebagai pihak yang mempunyai kuasa tertinggi dalam hierarki pentadbiran sekolah dan diberi banyak tanggungjawab (Suraya & Yunus, 2012). Malah, sistem sekolah di Malaysia dilihat sebagai suatu birokrasi dan mempunyai hierarki yang lebih memberi penekanan kepada pengurusan sekolah berpusat (Abdullah, DeWitt, & Alias, 2013). Menurut, Malaklolunthu dan Shamsudin (2011) pengetua di Malaysia dilihat sebagai pemimpin transformasi yang sentiasa membawa perubahan dan meningkatkan prestasi selaras dengan jangkaan nasional.

Dengan erti kata lain, pengetua diharap membawa perubahan secara berterusan di sekolah untuk meningkatkan keputusan peperiksaan tahun ke tahun (Tie, 2012). Oleh itu, dasar pendidikan Malaysia telah mengalami beberapa perubahan untuk memantapkan lagi akauntabiliti pengetua dan menggariskan keutamaan peranan kepimpinan dalam meningkatkan keberkesanan sekolah dan penambahbaikan sekolah (Rahimah & Ghavifekr, 2014).

Dapatan kajian-kajian sebelum ini menunjukkan bahawa pengetua mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pencapaian sekolah dan pelajar (Hallinger, 2013; Leithwood, Louis, Anderson & Wahlstrom, 2004; Leithwood, Mascall & Strauss, 2009; Leithwood & Sun, 2012). Malah, kajian Bush (2011) mendapati di kebanyakan negara turut memberi penekanan bahawa pengetua mempunyai peranan dan tanggungjawab terhadap prestasi sekolah dan hasil. Sementara itu, kajian Louis (1998) menunjukkan bahawa komitmen guru terhadap tugas pengajaran dan aktiviti sekolah yang lain berada pada tahap yang rendah jika persekitaran kerja tidak memberi peluang dalam membangunkan profesionalisme dan kurang galakan untuk menghasilkan idea-idea baharu dalam pengajaran mereka.

Keupayaan sesebuah organisasi pendidikan dalam membangunkan dan meningkatkan kemahiran pengajaran dan pembelajaran guru merupakan faktor yang mempengaruhi tahap komitmen kerja seseorang guru. Rosenholtz (2007) menyatakan bahawa guru-guru akan memberikan komitmen yang tinggi jika diberi peluang mengikuti latihan dalaman yang boleh meningkatkan kemahiran profesionalisme mereka. Oleh itu, pengetua perlu mengambil inisiatif dalam mewujudkan persekitaran kerja yang kondusif dan dapat mendorong guru-guru untuk meningkatkan lagi komitmen kerja khususnya dalam bidang tugas pengajaran dan pembelajaran.

Sehubungan itu, Jensen, Hunter, Sonneman dan Burns (2012) turut menyatakan bahawa pengetua mempunyai peranan yang sangat penting untuk mewujudkan suasana kerja kolaboratif yang berkesan di sekolah. Pengkaji-pengkaji lain turut menggariskan bahawa tanggungjawab pengetua adalah untuk mewujudkan kerjasama yang baik dalam kalangan guru melalui cara membangunkan amalan komuniti pembelajaran profesional untuk memperbaiki amalan mereka dan seterusnya dapat meningkatkan hasil pembelajaran pelajar (Jones & Harris, 2014; Louis, Dretzke, & Wahlstrom, 2010).

Guru adalah merupakan sumber manusia yang boleh dilatih, dipimpin dan dibimbing untuk belajar secara berterusan untuk meningkatkan kualiti pengajaran mereka (DuFour & Eaker, 1998; Hord, 1997). Cara yang terbaik untuk mewujudkan amalan budaya belajar secara berterusan ini adalah melalui pelaksanaan amalan Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) yang berkesan. Amalan budaya belajar secara berterusan dalam komuniti sekolah ini dapat memberi impak yang tinggi terhadap perubahan teknik pengajaran dan pembelajaran guru serta mempengaruhi gaya pengurusan dan kepemimpinan sekolah (Boyd & Hord 1994; Hord, 1997, 1999; Hipp & Huffman, 2003). Justeru, pelan Pembangunan Profesionalisme Berterusan (PPB) telah diperkenalkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dengan tujuan untuk meningkatkan kualiti guru di Malaysia melalui amalan komuniti pembelajaran profesional. Oleh itu, amalan komuniti pembelajaran profesional ini telah dijadikan sebagai salah satu aktiviti PPB di semua sekolah mulai tahun 2014 (Buletin Transformasi Pendidikan Malaysia, Buletin Anjakan Bil.7/2015).

Dalam pada itu, kebanyakan sekolah di luar negara telah mengunapakai model KPP yang diperkenalkan oleh Hord (1997) dalam usaha untuk meningkatkan

pencapaian murid dan ianya telah dijadikan sebagai salah satu amalan penambahbaikan sekolah (Fullan, 2001; Hord, 1997; McLaughlin & Talbert, 2001). Malah, pembudayaan KPP di sekolah dapat memberi impak yang positif terhadap perubahan sikap dan tingkah laku dalam kalangan guru seperti saling bekerjasama dalam membentuk budaya kolaboratif, berkongsi tanggungjawab untuk merealisasikan visi dan misi sekolah serta mempunyai komitmen yang tinggi untuk meningkatkan pencapaian murid (Barlow, 2005; Joyce & Showers, 2004; Henderson, 2008).

Justeru, pengetua disaran untuk berperanan sebagai pemimpin atau fasilitator perubahan dalam menjayakan pelaksanaan sesuatu perubahan serta mengubah paradigma guru yang bekerja secara individu kepada pasukan kerja kolaboratif dengan tujuan untuk meningkatkan pencapaian murid. Sementara itu, komuniti pembelajaran profesional dianggap dapat mewujudkan hubungan yang baik dan reflektif dalam kalangan ahli komuniti sekolah yang seterusnya dapat memberi impak terhadap peningkatan komitmen dan inovasi guru dalam tugas pengajaran dan pembelajaran.

1.2 Latar Belakang Kajian

Kajian ini memberi fokus kepada tiga konstruk utama iaitu gaya fasilitator perubahan pengetua, komuniti pembelajaran profesional dan komitmen pengajaran guru. Kejayaan atau kegagalan pencapaian pendidikan sesebuah negara sering dikaitkan dengan kualiti guru di sekolah. Isu utama yang berhubung kait tentang kualiti guru ialah keberkesanan guru dalam pengurusan bilik darjah, keberkesanan pengajaran dan pemudahcaraan (PdPc) guru dalam meningkatkan pembelajaran murid serta kemahiran guru mengaplikasikan idea kreatif dan inovatif dalam PdP. Walaupun

demikian, sekolah juga memerlukan kepimpinan yang berkesan daripada pengetua dalam melaksanakan tanggungjawab mereka sebagai pemimpin dan pengurus yang bijaksana, cergas dan efektif serta mendapat sokongan daripada pemimpin atau pengurus pertengahan yang *senior* (Hussein & Mohammed Sani, 2016).

Kepimpinan pengetua secara tidak langsung akan membawa perubahan yang signifikan kepada sekolah dan kualiti keberhasilan pelajar (Hussein & Mohammed Sani, 2016). Malah, pengetua mempunyai peranan yang sangat penting dalam pembaharuan pendidikan dan berusaha untuk mengekalkan kualiti pendidikan. Pengetua bertanggungjawab dalam pelbagai bidang tugas-tugas seperti pengurusan kurikulum dan sukatan pelajaran, belanjawan, kakitangan, hubungan dengan masyarakat dan penyelesaian masalah harian di sekolah. Pengetua juga bertanggungjawab terhadap usaha untuk mewujudkan sekolah yang berkesan. Antara indikator sekolah berkesan ialah iklim sekolah yang kondusif, hubungan kerja yang baik dan pencapaian pelajar yang tinggi. Namun demikian, tidak semua sekolah dapat mencapai standard yang ditetapkan dengan baik. Justeru, pengetua terpaksa mengambil langkah untuk mengenal pasti punca masalah dan melaksanakan perubahan yang bersesuaian. (Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), 2002).

Menurut Stoner (1989) pengetua perlu memainkan peranan sebagai pengurus perubahan yang mengamalkan pengurusan yang dinamik, proaktif dan produktif kerana pengetua merupakan pemudah cara kepada perubahan yang dilaksanakan. Beliau menyatakan bahawa terdapat tiga bentuk perubahan, iaitu (i) perubahan dari segi struktur organisasi, (ii) perubahan dalam penggunaan teknologi dan (iii) mengubah pandangan manusia dalam organisasi. Untuk melaksanakan perubahan

pada struktur organisasi, pengetua boleh menyusun semula aliran kerja, agihan tugas dan susunan hierarki guru-guru dan staf sokongannya. Perubahan dalam penggunaan teknologi pula, pengetua boleh bertindak menukar peralatan, proses kerja dan teknik pengurusan kepada yang lebih baik dan berkesan untuk melicinkan proses melaksanakan perubahan. Manakala untuk mengubah pandangan manusia dalam organisasi, pengetua perlu membuat perubahan dari segi pembangunan profesional, iaitu dengan meningkatkan kemahiran dan memperbaiki sikap dan paradigma ahli organisasi terhadap kerja. Walaupun kelakuan manusia amat sukar untuk diubah, tetapi tidak semua manusia akan menentang perubahan yang ingin dilaksanakan. Oleh itu, perkara yang sangat penting dalam mengurus perubahan di sekolah adalah pengetua perlu memahami dengan jelas tentang peranan yang dimainkan untuk mendapatkan kerjasama daripada semua ahli organisasi.

Menurut Rusinah (1999), ejen perubahan adalah kumpulan individu yang bertanggungjawab untuk menukar pola yang sedia ada dalam tingkah laku seseorang atau sistem sosial. Manakala Shahril (2000), menyatakan bahawa pengetua adalah merupakan agen perubahan atau individu yang bertanggungjawab dalam merancang dan memulakan perubahan organisasi sekolah. Di samping itu, pengetua haruslah mempunyai kemahiran dalam memastikan perubahan yang akan dilaksanakan adalah bersesuaian dengan persekitaran dan keperluan sekolah serta tidak mengganggu fungsi utama organisasi sekolah sebagai institusi sosial.

Sementara itu, Hall dan Hord (1987) menjelaskan bahawa peranan pengetua dari aspek pengurusan perubahan adalah mengikut kategori gaya tingkah laku fasilitator perubahan. Gaya tingkah laku fasilitator perubahan *responder* menunjukkan ciri gaya pengetua yang mengurus perubahan dengan mendelegasikan

sepenuhnya pelaksanaan perubahan kepada guru. Gaya tingkah laku fasilitator perubahan *manager* pula mempunyai ciri gaya yang hanya menyediakan kemudahan kewangan dan peralatan yang diperlukan oleh guru dalam melaksanakan perubahan. Manakala gaya tingkah laku fasilitator perubahan *initiator* memperlihatkan ciri pengetua yang merancang serta menetapkan strategi melaksanakan perubahan berkenaan. Pelaksanaan setiap peranan akan berubah-ubah dan ianya bergantung pada kesediaan, kebolehan dan kemahiran ahli organisasi, serta keperluan dan tuntutan semasa organisasi. Jelaslah bahawa bukanlah suatu yang mudah untuk melaksanakan sesuatu perubahan. Oleh sebab itu, pengetua perlu memiliki kemahiran dan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan pengurusan perubahan serta keupayaan dan komitmen yang tinggi dalam melaksanakan peranan sebagai agen atau fasilitator perubahan.

Dalam pada itu, guru merupakan agen perubahan yang penting untuk merealisasikan hasrat kerajaan dalam mentransformasi pendidikan negara (Hussein & Mohammed Sani, 2016). Malah, guru turut memainkan peranan yang sangat penting dalam meningkatkan pencapaian akademik dan membentuk keperibadian pelajar. Selaras dengan itu, kajian oleh Salleh (2003) dan Hattie (2003) mendapati bahawa guru mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap minat dan komitmen pelajar dalam proses pembelajaran serta dapat mengubah sikap dan penerimaan pelajar terhadap sesuatu kurikulum. Selain itu, komitmen guru yang tinggi dapat memberi gambaran bahawa kepercayaan guru terhadap pihak kepemimpinan sekolah juga tinggi. Komitmen guru terhadap sekolah ini secara tidak langsung dapat memberi impak yang positif serta merealisasikan pembangunan pendidikan sesebuah negara (Ab. Aziz Yusof, 2004). Kenyataan ini turut disokong oleh Rusmini (2007) yang menyatakan bahawa keberkesanan dan prestasi sesebuah organisasi boleh diukur

melalui peningkatan pencapaian akademik dan prestasi kerja guru yang tinggi hasil daripada komitmen kerja yang tinggi. Dengan erti kata lain, sekolah yang mempunyai guru-guru yang komited dalam melaksanakan tugas pengajaran dapat meningkatkan keberkesanan organisasi sekolah (Rusmini, 2007).

Firestone dan Pennell (1993) telah melakukan kajian yang komprehensif daripada pelbagai definisi komitmen guru dan kesimpulannya semua definisi mempunyai tema yang sama iaitu satu ikatan psikologi atau pengenalan individu dengan objek yang mengambil makna khas dan kepentingan. Selaras dengan definisi awal dan digunakan secara meluas oleh Mowday, Steers dan Porter (1979), Reyes (1990) mendefinisikan bahawa komitmen guru sebagai kekuatan pengenalan individu dengan dan penglibatan dalam sesebuah organisasi. Selain itu, komitmen guru mempunyai tiga kualiti yang utama iaitu: (a) kepercayaan yang kukuh dalam penerimaan matlamat dan nilai organisasi, (b) kesediaan untuk memberikan usaha yang baik terhadap organisasi, dan (c) niat yang kuat atau keinginan untuk terus kekal bersama organisasi. Manakala, komitmen pengajaran guru ditakrifkan sebagai tahap kekuatan dan ikatan psikologi guru terhadap tugas pengajaran dan pembelajaran murid (Coladarci, 2006).

Sehubungan itu, kajian Astuto, Clark, Read, McGree dan Fernandez (1993) menunjukkan bahawa usaha pengetua dan guru dalam membentuk komuniti pembelajaran telah berupaya meningkatkan profesionalisme guru dan memberi manfaat terhadap pembelajaran murid. Komuniti pembelajaran yang berjaya dibentuk ini membolehkan guru untuk mengenal pasti dan berkongsi ilmu serta kemahiran pengajaran dan pembelajaran serta mengaplikasikannya untuk menambahbaik kualiti pengajaran mereka. Manakala, Hord (1997) berpendapat bahawa komuniti sekolah

yang bekerjasama secara profesional dalam usaha melaksanakan penambahbaikan proses pembelajaran murid dikenali sebagai komuniti pembelajaran profesional (KPP).

Pembentukan komuniti pembelajaran profesional ini adalah berdasarkan kepada amalan lima dimensi KPP iaitu (a) perkongsian dan kepemimpinan menyokong; (b) perkongsian nilai, misi dan visi; (c) pembelajaran kolektif dan aplikasi, (d) keadaan-keadaan yang menyokong; dan (e) perkongsian amalan individu. Namun begitu, pengkaji lain mentakrifkan komuniti pembelajaran profesional (KPP) atau *Professional Learning Community* (PLC) sebagai kumpulan pendidik yang bekerja secara kolaboratif dan berterusan dalam membuat penyelidikan dan inkuiri untuk meningkatkan prestasi pembelajaran murid yang lebih baik (Rosenholtz, 1989; Little & McLaughlin, 1993; DuFour, Eaker, & Many, 2006). Justeru, keberkesanan amalan KPP ini juga menuntut komuniti sekolah untuk mewujudkan budaya pembelajaran yang berterusan dan amalan secara tekal serta dapat memberikan komitmen terhadap usaha penambahbaikan sekolah (Dufour & Eaker, 1998).

Dalam konteks Malaysia pula, konsep komuniti pembelajaran profesional yang dibangunkan oleh Hord (2004) telah digunakan dalam usaha merealisasikan pembangunan pendidikan dari aspek peningkatan profesionalisme guru. Justeru, Bahagian Pendidikan Guru (BPG) telah memperkenalkan dan melaksanakan Komuniti Pembelajaran Profesional di sekolah seluruh Malaysia mulai tahun 2011 dengan harapan KPP dapat memastikan kelestarian kualiti guru (BPG KPM, 2011). Menurut Zuraidah, Rahimah, Muhammad Faizal dan Hailan (2012) pelaksanaan dan pemantapan amalan KPP di Malaysia dilihat sebagai usaha dalam meningkatkan profesionalisme dan kualiti guru seiring dengan perkembangan dan trend pendidikan

di negara-negara maju. Oleh itu, komuniti pembelajaran profesional yang merupakan salah satu proses penambahbaikan sekolah (Fullan, 2010) telah dijadikan sebagai salah satu aktiviti Pembangunan Profesionalisme Berterusan (PPB) yang perlu dilaksanakan di sekolah mulai 2013 seperti yang telah digariskan oleh Bahagian Pendidikan Guru (BPG), Kementerian Pendidikan Malaysia.

1.3 Pernyataan Masalah

Dalam sesebuah institusi pendidikan seperti sekolah, pengetua lebih dikenali sebagai pemimpin dalam bidang pengurusan, pentadbiran dan pengajaran (Cuban, 1998). Manakala, pengetua lebih dikenali sebagai kepimpinan pengajaran dalam konteks kajian mengenai sekolah berkesan yang mengkaji perkaitan antara pengetua dengan pencapaian murid (Hallinger, Bickman, & Davis, 1996). Sementara itu, Fullan (2001) berpendapat bahawa *'the principal is the gatekeeper of change'* yang menggambarkan pengetua mempunyai peranan utama dalam mengurus perubahan sekolah. Oleh itu, untuk memastikan keberkesanan sesuatu perubahan yang dilaksanakan, pengetua disyorkan untuk menukar peranan sebagai pengurus *status quo* kepada fasilitator perubahan (Datnow & Castellno, 2001). Selain itu, Hall dan Hord (2011) berpendapat bahawa kejayaan sesuatu perubahan dan inovasi yang dilakukan adalah dikaitkan dengan pengetua yang mengamalkan gaya kepimpinan yang berbeza dan mendapat sokongan tindakan inovatif daripada warga sekolah.

Dalam pada itu, Chauvin (1992) menyatakan bahawa gaya fasilitator perubahan yang diamalkan oleh pengetua merupakan faktor yang penting untuk memahami sikap guru terhadap sesuatu perubahan. Malah, gaya fasilitator perubahan pengetua juga dipercayai mempunyai hubungan yang erat dengan kejayaan guru dalam

melaksanakan perubahan sekolah (Hall & George, 1999). Namun begitu, kajian empirikal tentang hubungan antara pemimpin dan gaya kepimpinan terhadap pengurusan perubahan sekolah masih kurang dihasilkan (Hall & Hord, 2011). Selain itu, masih tidak terdapat kajian secara empirikal yang berkaitan gaya fasilitator perubahan pengetua di Sarawak. Justeru, kajian ini dilaksanakan sebagai perintis kajian dalam bidang gaya fasilitator perubahan pengetua negeri Sarawak dan seterusnya mengenal pasti profil gaya fasilitator perubahan serta meneliti pengaruhnya terhadap kejayaan dalam melaksanakan perubahan sekolah-sekolah di Sarawak.

Sehubungan itu, pendidikan negara kini telah mengalami perubahan dan transformasi yang menuntut guru melaksanakan kaedah pengajaran dan pembelajaran yang relevan dengan pembelajaran abad ke-21 seperti yang telah digariskan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. Oleh itu, guru disarankan untuk menghasilkan kaedah pengajaran dan pembelajaran yang lebih kreatif dan inovatif untuk merealisasikan hasrat KPM dalam usaha melahirkan murid-murid yang mahir berkomunikasi, produktif, mempunyai kemahiran berfikir aras tinggi dan mahir dalam penggunaan teknologi maklumat dan komunikasi (TMK) (Buletin Anjakan PPPM 2013-2025 Bil.5/2015).

Secara tidak langsung, cabaran pembelajaran abad ke-21 telah memberi impak kepada golongan guru untuk meningkatkan daya usaha dalam menghasilkan idea yang lebih kreatif dan inovatif bagi kaedah pembelajaran dan pemudahcaraan (PdPc) dan memerlukan komitmen yang tinggi daripada guru. Kajian Mohammed Sani, Simin, Sii Ling, Saedah dan Mohd Ibrahim (2014) telah mendapati bahawa guru yang berkhidmat di sekolah menengah di negeri Sarawak mempunyai tahap komitmen guru

yang sederhana. Dapatan kajian ini mendapati bahawa tahap kepimpinan transformasi pengetua yang rendah telah mempengaruhi tahap komitmen guru di Sarawak.

Menurut Senge (2000) dan Fullan (1998), pembentukan komuniti pembelajaran profesional (KPP) sangat penting bagi sesebuah sekolah dalam menghadapi cabaran perkembangan dan perubahan pendidikan semasa. Malah, pelaksanaan komuniti pembelajaran profesional yang efektif di sekolah dijangka dapat menghasilkan kumpulan pendidik yang bekerja secara kolaboratif dalam menetapkan matlamat dan seterusnya dapat bekerjasama untuk merealisasikan matlamat yang telah ditetapkan (Buletin Anjakan PPPM 2013-2025 Bil.7/2015). Sementara itu, kajian untuk melihat tahap amalan komuniti pembelajaran profesional di Sarawak masih kurang dan hanya terdapat satu kajian yang dijalankan oleh Chong, Muhammad Faizal dan Zuraidah (2016) di sebuah SJKC yang berstatus Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT).

Berdasarkan sorotan literatur, penyelidikan yang berkaitan dengan variabel gaya fasilitator perubahan pengetua, komuniti pembelajaran profesional dan komitmen pengajaran guru masih kurang dilaksanakan di Sarawak. Selain itu, belum terdapat kajian-kajian terdahulu yang membuat kajian secara komprehensif yang menggabungkan variabel gaya fasilitator perubahan pengetua, komuniti pembelajaran profesional dan komitmen pengajaran guru malah ianya dilaksanakan secara berasingan atau digabungkan dengan variabel yang lain. Malah, kajian literatur tentang ketiga-tiga variabel kajian ini juga masih kurang di Malaysia. Justeru, kajian ini dijalankan sebagai usaha untuk menambah soroton literatur serta meneliti pengaruh dan impak ketiga-tiga variabel kajian terhadap penambahbaikan dan peningkatan sekolah.

1.4 Tujuan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh komuniti pembelajaran profesional (KPP) sebagai moderator terhadap hubungan antara peranan fasilitator perubahan pengetua dengan komitmen pengajaran guru. Kajian ini dijalankan dengan menggunakan dua kaedah iaitu kaedah kuantitatif dan kualitatif untuk menjawab dan mengukur objektif kajian. Secara khususnya objektif kajian bagi kaedah kuantitatif adalah untuk:

1. Membina profil gaya fasilitator perubahan pengetua di Sarawak.
2. Mengenal pasti tahap amalan komuniti pembelajaran profesional bagi sekolah-sekolah di Sarawak.
3. Mengenal pasti tahap komitmen pengajaran guru-guru di Sarawak.
4. Mengenal pasti pengaruh gaya fasilitator perubahan pengetua terhadap amalan komuniti pembelajaran profesional.
5. Mengenal pasti pengaruh gaya fasilitator perubahan pengetua terhadap komitmen pengajaran guru.
6. Menjelaskan pengaruh komuniti pembelajaran profesional terhadap komitmen pengajaran guru.
7. Mengkaji pengaruh komuniti pembelajaran profesional sebagai moderator terhadap hubungan antara gaya fasilitator perubahan pengetua dengan komitmen pengajaran guru.

Manakala, objektif khusus bagi kaedah kualitatif adalah untuk:

8. Meneliti amalan komuniti pembelajaran profesional dan gaya fasilitator perubahan pengetua dalam meningkatkan komitmen pengajaran guru.

1.5 Persoalan Kajian

Pembentukan soalan-soalan dalam kajian ini adalah berdasarkan tujuan kajian di atas. Terdapat lapan persoalan kajian iaitu:

1. Apakah bentuk profil gaya fasilitator perubahan pengetua di Sarawak?
2. Apakah tahap komuniti pembelajaran profesional bagi sekolah-sekolah di Sarawak?
3. Apakah tahap komitmen pengajaran guru-guru di Sarawak?
4. Adakah gaya fasilitator perubahan pengetua mempunyai pengaruh terhadap komuniti pembelajaran profesional?
5. Adakah gaya fasilitator perubahan pengetua mempunyai pengaruh terhadap komitmen pengajaran guru?
6. Adakah komuniti pembelajaran profesional mempunyai pengaruh terhadap komitmen pengajaran guru?
7. Adakah terdapat pengaruh moderasi komuniti pembelajaran profesional terhadap hubungan antara gaya fasilitator perubahan pengetua dengan komitmen pengajaran guru?
8. Bagaimanakah komuniti pembelajaran profesional dan gaya fasilitator perubahan pengetua dapat meningkatkan komitmen pengajaran guru?

1.6 Hipotesis Kajian

Berdasarkan tujuan dan soalan kajian, hipotesis kajian dibentuk untuk diuji kebenarannya pada aras $p < .05$. Berikut adalah hipotesis kajian ini:

H₀1: Tidak terdapat pengaruh gaya fasilitator perubahan pengetua yang positif secara signifikan terhadap komuniti pembelajaran profesional.

- H₀2: Tidak terdapat pengaruh gaya fasilitator perubahan pengetua yang positif secara signifikan terhadap komitmen pengajaran guru.
- H₀3: Tidak terdapat pengaruh komuniti pembelajaran profesional yang positif secara signifikan terhadap komitmen pengajaran guru.
- H₀4: Tidak terdapat pengaruh moderasi komuniti pembelajaran profesional secara signifikan terhadap hubungan antara gaya fasilitator perubahan pengetua dengan komitmen pengajaran guru.

1.7 Kepentingan Kajian

Kajian ini meneroka secara mendalam hubungan antara peranan fasilitator perubahan pengetua dan komuniti pembelajaran profesional terhadap komitmen pengajaran guru. Kajian yang dijalankan ini diharapkan dapat menambah sorotan literatur kajian, himpunan fakta dan sumber rujukan profesional kepada semua yang terlibat dalam bidang pengurusan pendidikan terutama sekali yang berkaitan dengan gaya fasilitator perubahan pengetua, komuniti pembelajaran profesional dan komitmen pengajaran guru.

Selain itu, kajian ini selari dengan hasrat Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) melalui salah satu anjakan PPPM (2013-2025) iaitu semua sekolah diwajibkan menjalankan program pembangunan profesionalisme secara berterusan guru di peringkat sekolah. Sehubungan itu, hasil kajian ini diharap akan menjadi asas kepada KPM dan pihak yang berkaitan seperti Institut Aminuddin Baki, Jabatan Pendidikan Negeri dan Pejabat Pendidikan Daerah untuk merangka dan merancang program latihan dan seminar khususnya berkaitan peranan fasilitator perubahan dalam amalan

kepemimpinan serta pengurusan sekolah dan amalan komuniti pembelajaran profesional dalam usaha menambahbaik kualiti pengajaran guru.

Hasil kajian ini juga diharapkan dapat memberi sumbangan profesional kepada pengetua sebagai pentadbir dan pemimpin sekolah dalam usaha memantapkan pelaksanaan komuniti pembelajaran profesional, serta mewujudkan budaya kolaboratif di sekolah. Amalan KPP dan budaya kolaboratif yang positif akan dapat mempengaruhi perancangan, pelaksanaan dan keberkesanan sesuatu program penambahbaikan, perubahan serta inovasi yang hendak dilaksanakan oleh pihak sekolah. Oleh itu, kajian ini dapat memberi panduan kepada para pengetua untuk memainkan peranan sebagai fasilitator perubahan yang efektif terhadap pengurusan KPP di sekolah sebagai usaha menambahbaik serta meningkatkan prestasi pencapaian akademik sekolah. Data kajian yang diperoleh juga dapat menambah pengetahuan para pengetua sekolah tentang jenis gaya fasilitator perubahan yang efektif dalam melaksanakan komuniti pembelajaran profesional dan meningkatkan komitmen pengajaran guru.

Sementara itu, kajian ini diharapkan dapat memberi kesedaran kepada para guru betapa pentingnya amalan KPP dan budaya organisasi pembelajaran untuk meningkatkan keberkesanan profesionalisme mereka dalam menyediakan kaedah pengajaran dan pembelajaran yang berkualiti seiring dengan hasrat KPM yang memberi fokus terhadap kecemerlangan akademik pelajar. Justeru, kajian ini diharapkan dapat memberi sumbangan profesional kepada pemimpin pendidikan agar dapat menyusun strategi dalam penambahbaikan program pembangunan sekolah dan menangani perubahan dengan berkesan dalam melestarikan pembangunan sekolah yang mantap dan berkualiti. Justeru, dapatan kajian ini boleh digunakan oleh

penyelidik lain sebagai asas dalam merangka kajian lanjutan yang berkaitan dengan bidang pengurusan pendidikan.

1.8 Limitasi Kajian

Kajian ini menggunakan reka bentuk gabungan penerangan berurutan (*Explanatory Sequential Design*) yang melibatkan kaedah kuantitatif dan kualitatif. Dari aspek pengumpulan dan analisis data kajian ini, ianya dilakukan secara berasingan iaitu pengumpulan dan analisis data kuantitatif dilakukan terlebih dahulu dan diikuti pengumpulan serta analisis data kualitatif. Selain itu, terdapat dua jenis kaedah persampelan iaitu persampelan kaedah kuantitatif dan persampelan kaedah kualitatif yang melibatkan tiga peringkat pemilihan sampel kajian. Peringkat pertama ialah pemilihan sekolah kajian (N) berdasarkan pengagihan zon dan kriteria tahun perkhidmatan pengetua di sekolah semasa. Peringkat kedua pula ialah pemilihan responden guru menggunakan persampelan rawak mudah yang melibatkan 10 hingga 15 orang guru di setiap sekolah kajian. Justeru, kajian ini melibatkan 74 buah sekolah menengah kebangsaan harian di Sarawak di bawah pentadbiran 19 buah Pejabat Pendidikan Daerah dan seramai 760 orang guru sebagai sampel kajian kaedah kuantitatif. Manakala, persampelan bagi kaedah kualitatif adalah menggunakan kaedah persampelan bertujuan. Pemilihan responden adalah berdasarkan *tagging* sekolah kajian yang dilaksanakan pada peringkat ketiga. Sehubungan itu, responden kajian bagi kaedah kualitatif ini terdiri daripada dua kumpulan yang berbeza iaitu pengetua dan guru.

Sementara itu, kajian ini melibatkan dua jenis instrumen kajian iaitu instrumen kuantitatif dan instrumen kualitatif. Instrumen kuantitatif adalah dalam bentuk soal

selidik yang mengandungi empat bahagian dan 87 item. Manakala, instrumen kualitatif adalah menggunakan dua set soalan temu bual separa berstruktur yang dibina sendiri oleh penyelidik yang mengandungi 15 soalan bagi sampel guru dan 18 soalan bagi sampel pengetua. Soalan-soalan temu bual separa berstruktur ini dibina berdasarkan dimensi-dimensi variabel kajian dan diselaraskan dengan item dalam instrumen kuantitatif dengan tujuan untuk menerangkan lebih mendalam tentang dapatan data kuantitatif.

Data kajian ini dianalisis menggunakan dua jenis analisis data iaitu analisis data kuantitatif dan analisis data kualitatif. Penganalisan data kuantitatif dan data kualitatif dilakukan secara berasingan. Data kuantitatif dianalisis menggunakan tiga jenis teknik analisis data iaitu analisis statistik deskriptif, analisis kolerasi dan analisis menguji moderasi. Manakala, analisis data kualitatif menggunakan dua kaedah triangulasi data iaitu triangulasi responden dan triangulasi tempat. Secara keseluruhannya, analisis data kajian bagi kaedah kuantitatif dan kualitatif melibatkan tiga variabel utama iaitu gaya fasilitator perubahan pengetua, komuniti pembelajaran profesional dan komitmen pengajaran guru.

1.9 Definisi Operasional

Bahagian ini menghuraikan istilah dan konsep yang merupakan alat pengukur penting dalam kajian ini. Istilah dan konsep penting dalam kajian ini ialah:

1.9.1 Pengurusan Perubahan

Pengurusan perubahan merujuk kepada tingkah laku yang melibatkan peringkat-peringkat dalam proses perubahan iaitu pembuatan keputusan, perancangan,

pelaksanaan dan penilaian serta pengurusan gangguan-gangguan semasa melaksanakan perubahan (Harrington, Conner & Horney, 2000). Moran dan Brightman (2001) mendefinisikan pengurusan perubahan sebagai proses yang berterusan dalam memperbaharui dari aspek hala tuju organisasi, struktur dan keupayaan untuk memenuhi keperluan yang sentiasa berubah-ubah bagi pelanggan luaran dan dalaman organisasi.

Dalam kajian ini, pengurusan perubahan adalah merujuk kepada proses yang berterusan dalam menambahbaik status quo dari aspek hala tuju organisasi, struktur, perancangan, pelaksanaan dan penilaian proses perubahan.

1.9.2 Fasilitator Perubahan

Fasilitator perubahan merujuk kepada pengetua yang berusaha untuk mengamalkan serta melaksanakan sesuatu perubahan dan inovasi pendidikan di sekolah melalui cara memberi sokongan, bantuan, bimbingan dan galakan kepada komuniti sekolah (Hall & Hord, 1987).

Justeru kajian ini, fasilitator perubahan merujuk kepada usaha pengetua memberi sokongan, bimbingan dan galakan kepada guru-guru untuk mewujudkan serta mengukuhkan amalan budaya kolaborasi untuk meningkatkan komitmen pengajaran guru.

1.9.3 Gaya Fasilitator Perubahan

Gaya Fasilitator Perubahan merujuk kepada satu kombinasi tingkah laku, keprihatinan dan pengetahuan pengetua serta penegasan terhadap tindakan-tindakan

yang diambil oleh pengetua. Dalam kajian ini gaya fasilitator perubahan merujuk kepada kombinasi tingkah laku, pengetahuan dan keprihatinan pengetua terhadap tindakan dan usaha mewujudkan budaya kolaborasi dalam kalangan guru untuk meningkatkan komitmen pengajaran.

Terdapat tiga jenis gaya fasilitator perubahan iaitu *responder*, *manager* dan *initiator* yang ditentukan berdasarkan prosedur pemberian skor dalam soal selidik Gaya Fasilitator Perubahan (CFSQ) yang diperkenalkan oleh Hall dan George (1999). Nilai skala dalam soal selidik CFSQ perlu dipindahkan kepada nilai skor berdasarkan dimensi. Nilai skor yang digunakan dalam menentukan gaya fasilitator perubahan ialah berdasarkan nilai keseluruhan skor iaitu *Responder* nilai kurang daripada -1.50, *Manager* nilai antara -1.51 hingga +1.50 dan *Initiator* nilai keseluruhan lebih daripada +1.50. Dalam pada itu, Hall dan George (1999) menyatakan bahawa gaya fasilitator perubahan *Initiator* diberi nilai skor yang tinggi pada empat dimensi iaitu sosial/tidak formal, formal/bermakna, kecekapan pentadbiran dan visi serta perancangan. Gaya fasilitator perubahan *Manager* pula mempunyai nilai skor pada tahap sederhana dalam keenam-enam dimensi CFSQ. Manakala, gaya fasilitator perubahan *Responder* mempunyai nilai skor yang tinggi dalam dua dimensi iaitu percaya kepada orang lain dan aktiviti harian. Sehubungan itu, gaya fasilitator perubahan dalam kajian ini merujuk kepada definisi ciri-ciri gaya berdasarkan dimensi CFSQ iaitu;

1.9.3.1 Gaya Fasilitator Perubahan *Initiator*

Gaya fasilitator perubahan *Initiator* mempunyai dasar dan matlamat jangka panjang yang jelas tentang perubahan sekolah yang ingin dicapai. Selain itu, *initiator* juga mempunyai kepercayaan yang sangat kuat dan keyakinan yang tinggi terhadap

pencapaian sekolah yang baik dan pengajaran yang berkualiti serta berusaha untuk mencapai matlamat tersebut. *Initiator* meletakkan harapan dan jangkaan yang tinggi terhadap pelajar, guru dan diri mereka sendiri. *Initiator* adalah individu yang sangat tegas dalam melaksanakan peranannya dan sentiasa memantau setiap tahap pelaksanaan perubahan. Walaupun demikian, *initiator* akan melibatkan idea dan pandangan guru serta staf dalam membuat keputusan berkaitan matlamat sekolah.

1.9.3.2 Gaya Fasilitator Perubahan *Manager*

Gaya fasilitator perubahan *Manager* menunjukkan pelbagai tingkah laku yang lebih luas. Tingkah laku *manager* adalah kombinasi kedua-dua tingkah laku responsif dalam menjawab situasi atau orang dan memulakan tindakan untuk menyokong usaha perubahan. *Manager* bekerja tanpa memberi sokongan asas kepada guru melaksanakan sesuatu inovasi. Walaupun demikian, *manager* sentiasa memaklumkan keputusan kepada guru, peka terhadap keperluan guru dan mempertahankan kebajikan guru daripada tuntutan yang berlebihan.

1.9.3.3 Gaya Fasilitator Perubahan *Responder*

Gaya fasilitator perubahan *Responder* menunjukkan tingkah laku yang lebih peka memberi peluang kepada guru-guru dan orang lain untuk memimpin dan membuat keputusan. Peranan utama *responder* adalah untuk mengekalkan kelancaran pentadbiran sekolah, menitik beratkan kebajikan guru serta pelajar dan menekankan aspek hubungan peribadi dengan guru-guru dan staf. *Responder* mempunyai kecenderungan untuk membuat keputusan serta-merta dan tidak berdasarkan matlamat jangka panjang sekolah.

1.9.4 Komuniti Pembelajaran Profesional

DuFour (2004) mendefinisikan komuniti pembelajaran profesional adalah satu proses membina kapasiti profesionalisme guru untuk menghadapi cabaran dalam usaha meningkatkan pembelajaran murid.

Manakala, komuniti pembelajaran profesional dalam kajian ini ditakrifkan sebagai sekumpulan guru yang berkolaborasi untuk mengenal pasti ilmu, berkongsi kepakaran dan mengamalkan pengetahuan untuk meningkatkan kualiti profesionalisme diri dan pembelajaran murid. Sehubungan itu, kerangka komuniti pembelajaran profesional yang digunakan dalam kajian ini adalah berdasarkan model yang diperkenalkan oleh DuFour, Eaker dan Karhanek (2004) yang diubahsuai daripada model asal KPP Hord (1997) dan Hipp & Huffman (2003). Model ini terdiri daripada enam dimensi yang mempunyai ciri-ciri utama iaitu:

1.9.4.1 Perkongsian kepimpinan dan kepimpinan menyokong

Dimensi perkongsian kepimpinan dan kepimpinan menyokong ini merujuk kepada lima ciri utama iaitu guru-guru dibimbing menjadi pemimpin; pemimpin sentiasa memberi sokongan; berkongsi kuasa dan autoriti dengan guru yang lain; pemimpin sekolah mengamalkan keluasan pembuatan keputusan; dan semua ahli komuniti sekolah bertanggungjawab terhadap keputusan yang ditetapkan.

1.9.4.2 Perkongsian nilai-nilai, matlamat, misi dan visi

Dimensi perkongsian nilai-nilai, matlamat, misi dan visi menggambarkan bahawa komuniti sekolah mempunyai pengharapan yang tinggi, berfokus kepada

pembelajaran murid, menyokong nilai-nilai dan norma-norma dan kesepunyaan visi menjadi garis panduan bagi pengajaran dan pembelajaran.

1.9.4.3 Pembelajaran kolektif dan aplikasi

Dimensi pembelajaran kolektif dan aplikasi merujuk kepada amalan yang mempunyai empat ciri utama iaitu perkongsian maklumat; guru-guru bekerja secara kolektif dalam merancang, menyelesaikan masalah dan menambah baik peluang pembelajaran murid; guru bersama-sama meneroka ilmu, kemahiran dan strategi baru; dan mengaplikasikan amalan pengajaran baharu dalam bilik darjah.

1.9.4.4 Amalan perkongsian personal

Dimensi amalan perkongsian personal merujuk kepada proses yang menggalakkan guru-guru berinteraksi, menyediakan maklum balas dan berkongsi keputusan pengalaman-pengalaman pembelajaran murid.

1.9.4.5 Keadaan yang menyokong struktur

Dimensi keadaan yang menyokong struktur mempunyai tiga aspek utama iaitu sumber-sumber, kemudahan-kemudahan dan sistem komunikasi yang mempengaruhi dan memberi impak yang berbeza terhadap tahap perubahan mengikut fasa pembangunan komuniti pembelajaran profesional.

1.9.4.6 Keadaan yang menyokong perhubungan

Dimensi keadaan yang menyokong perhubungan merujuk kepada komuniti sekolah yang mempunyai ciri-ciri seperti perhubungan yang berlandaskan sikap saling

sayang-menyayangi (penyayang), percaya mempercayai dan hormat menghormati; pengiktirafan dan meraikan kejayaan; berani menerima risiko; dan amalan kerja secara pasukan kolaborasi dan kolektif dalam usaha melaksanakan perubahan di sekolah.

Sehubungan itu, tahap amalan komuniti pembelajaran profesional dalam kajian ini ditentukan berdasarkan interpretasi skor min. Soal selidik komuniti pembelajaran profesional ini mempunyai skala 1 hingga 4 sahaja bagi setiap dimensi. Oleh itu, julat skor min telah diubah suai berdasarkan interpretasi tahap iaitu skor min 1.00 hingga 1.99 adalah pada tahap rendah, skor min 2.00 hingga 2.99 adalah pada tahap sederhana dan skor min 3.00 hingga 4.00 adalah pada tahap tinggi.

1.9.5 Komitmen Pengajaran Guru

Coladarci (2006) mentakrifkan komitmen pengajaran guru sebagai hubungan psikologi guru yang merujuk kepada kekuatan, ikatan dan pegangan guru terhadap tugas profesionalisme.

Manakala, komitmen pengajaran guru bagi kajian ini membawa makna reaksi emosional dan afektif guru terhadap profesion perguruan. Dalam pada itu, komitmen pengajaran guru dalam kajian ini diukur melalui dua dimensi iaitu dimensi komitmen terhadap pengajaran dan pembelajaran (PdP), dan komitmen terhadap inovasi pengajaran.

1.9.5.1 Komitmen pengajaran dan pembelajaran

Komitmen pengajaran dan pembelajaran merujuk kepada ikatan guru terhadap masa yang digunakan untuk menyediakan persiapan mengajar dan aktiviti