



PRACTITIONER RESEARCH

<https://e-journal.uum.edu.my/index.php/pr>

How to cite this article:

Ismail, S. N, Mohamad Zain, F., Muhammad, S., & Omar, M. N. (2024) Model komuniti pembelajaran profesional (KPP) berteraskan konsep pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) dalam pendidikan ke arah pembangunan mampan 2030. *Practitioner Research*, 6, July, 203-226. <https://doi.org/10.32890/pr2024.6.11>

MODEL KOMUNITI PEMBELAJARAN PROFESIONAL (KPP) BERTERASKAN KONSEP PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH (TQM) DALAM PENDIDIKAN KE ARAH PEMBANGUNAN MAMPAN 2030

(Professional Learning Community (PLC) Model Based on the Concept of Total Quality Management (TQM) in Education Toward Sustainable Development 2030)

¹Siti Noor Ismail, ²Farah Mohamad Zain,

³Shamsuddin Muhammad, & ⁴Mohd Norakmar Omar

^{1&2}School of Education, Universiti Utara Malaysia, Malaysia

³Institut Pendidikan Guru Kampus Kota Bharu, Kelantan

⁴Pejabat Pendidikan Daerah Baling, Kedah

¹Corresponding author: siti.noor@uum.edu.my

Received: 2/024

Revised: 3/2024

Accepted: 6/2024

Published:12/2024

ABSTRAK

Transformasi pendidikan perlu dilaksanakan selaras dengan perkembangan sistem pendidikan yang pesat membangun dan sebagai kesinambungan dalam melaksanakan SDG4 Kualiti Pendidikan ke arah pembangunan mampan agenda 2030. Sehubungan itu, kajian ini dilaksanakan bagi mengenalpasti tahap amalan pengurusan

kualiti menyeluruh (TQM), tahap komuniti pembelajaran profesional (KPP), mengkaji hubungan antara kedua pembolehubah tersebut serta melihat pengaruh amalan TQM terhadap KPP. Kajian berbentuk kuantitatif ini melibatkan 303 orang guru yang mengajar di Sekolah Menengah TS25 Zon Timur Semenanjung Malaysia. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap amalan TQM dan KPP adalah pada tahap yang tinggi dan kedua-duanya mempunyai nilai korelasi yang kuat dan signifikan. Analisis regresi menggunakan SEM-AMOS pula menunjukkan empat dimensi dalam TQM mempengaruhi amalan KPP di sekolah, iaitu dimensi komitmen pengurusan atasan, fokus pelanggan, latihan dan pendidikan, serta penglibatan semua staf. Hasil dari dapatan kajian kuantitatif dan kualitatif ini juga telah menghasilkan Model KPP Berkesan Berteraskan Konsep TQM dan juga Model Pendidikan Mapan 2030 yang boleh dijadikan panduan kepada pengamal pendidikan dalam merealisasikan kecemerlangan pendidikan bagi menjayakan agenda pendidikan negara serta wawasan kemakmuran bersama 2030.

Kata kunci: Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM), Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP), Pembangunan Mampan, Sekolah Menengah TS25.

ABSTRACT

Educational transformation needs to be carried out in line with the development of the rapidly developing education system and as a continuation of implementing SDG4 Quality of Education towards sustainable development agenda 2030. Accordingly, this study was carried out to identify the level of total quality management (TQM) practices, the level of professional learning communities (KPP) / PLC), examine the relationship between the two variables as well as see the influence of TQM practices on KPP. This quantitative study involves 303 teachers who teach at Secondary School TS25 in the Eastern Zone of Peninsular Malaysia. The findings of the study show that the level of TQM and KPP practices are at a high level and both have a strong and significant correlation value. Regression analysis using SEM-AMOS shows that four dimensions in TQM influence KPP practices in schools, namely the dimensions of top management commitment, customer focus, training and education, and the

involvement of all staff. The results of the findings also produced an Effective KPP Model Based on the TQM Concept and also a 2030 Sustainable Education Model that can be used as a guide to education practitioners in realizing educational excellence to achieve the national education agenda and vision of shared prosperity 2030.

Keywords: *Total Quality Management (TQM), Professional Learning Community (PLC), Sustainable Development, TS25 Secondary School.*

PENGENALAN

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (PPPM 2013-2025) yang telah dilancarkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia merupakan pelan jangka panjang yang mengandungi sebelas (11) anjakan meliputi pemerkasaan kepimpinan sekolah dan meningkatkan kualiti guru bagi memenuhi aspirasi murid. Transformasi pendidikan perlu dilaksanakan terhadap aspek strategik dan operasional selaras dengan perkembangan sistem pendidikan yang pesat membangun (Muhyiddin Yassin, 2013) dan sebagai kesinambungan dalam melaksanakan SDG 4 Kualiti Pendidikan ke arah pembangunan mampan agenda 2030. Justeru itu, dua (2) faktor utama yang perlu diberikan penekanan dalam menentukan keberhasilan dan kemenjadian murid iaitu, kualiti kepimpinan sekolah dan kualiti pengajaran guru. Untuk mencapai objektif yang dihasratkan, peranan kepimpinan sekolah hendaklah terarah dan berfokus kepada kemajuan sekolah yang holistik. Dengan kata lain, transformasi dalam sistem pendidikan negara perlu dilaksanakan secara holistik yang merangkumi pemantapan kepimpinan dan kompetensi modal insan, perubahan minda dan cara bertindak, pengukuhan nilai dan integriti, anjakan paradigma, kerangka pemikiran serta penggembelangan sumber yang bijak (Ismail et al., 2019).

Selaras dengan pernyataan tersebut, maka pelaksanaan amalan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) amat wajar sekali diterapkan bagi pemantapan kepimpinan, manakala amalan komuniti pembelajaran profesional (KPP) pula hendaklah dimantapkan lagi bagi meningkatkan kompetensi modal insan para guru di sekolah. Walaupun kerajaan telah mengeluarkan satu garis panduan untuk

Pengurusan Kualiti Menyeluruh bagi perkhidmatan awam, iaitu yang dinamakan Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam (PKPA, 1992) dan juga mengadakan beberapa siri latihan, tetapi dari segi pelaksanaannya tidak begitu jelas kerana tiada terdapat statistik untuk menjelaskannya.

Sehubungan itu, kajian berkaitan pelaksanaan amalan TQM di sekolah perlu dipergiatkan lagi, khasnya bagi melihat kesan TQM terhadap amalan KPP yang menyumbang kepada kecemerlangan sesebuah sekolah. Kesiediaan untuk melaksanakan perubahan melibatkan semua aspek termasuklah memperkasa program pembangunan profesionalisme keguruan melalui latihan profesional secara berterusan (Mohd Faiz Mohd Yaakub, & Jamal Yunus, 2015). Antara intipati utama dalam agenda pembangunan profesionalisme keguruan ini adalah memperkasa KPP dalam kalangan guru. Tujuannya adalah untuk memberi latihan dan meningkatkan tahap profesionalisme secara berterusan dengan mematuhi garis panduan yang telah disediakan oleh Bahagian Pendidikan Guru (BPG, 2011).

Berdasarkan kepada pembangunan profesionalisme berterusan ini, KPP/PLC telah dijadikan sebagai satu fokus untuk meningkatkan kualiti pengajaran guru, meningkatkan profesionalisme guru, menjana komitmen dan budaya kerja organisasi serta kesiediaan guru-guru dalam melaksanakan KPP berkesan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2014). Justeru, suatu kajian yang berkaitan dengan kedua-dua pembolehubah ini amat wajar sekali dilakukan bagi mengenal pasti tahap amalan TQM dan tahap amalan KPP masa kini di sekolah-sekolah terlibat, menentukan elemen TQM yang manakah yang menyumbang ke arah pelaksanaan KPP yang berkesan dan akhirnya suatu model pelaksanaan KPP yang mantap dan berkesan dapat dibina ke arah merealisasikan kecemerlangan pendidikan alaf baru dalam menghadapi agenda 2030.

Permasalahan Kajian

Kerajaan Malaysia juga telah mengeluarkan Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam Bil 1/1992: Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Bagi Perkhidmatan Awam serta dijalankan latihan yang menyeluruh kepada agensi-agensi kerajaan bagi memudahkan agensi kerajaan termasuk agensi pendidikan mengamalkan pengurusan kualiti menyeluruh, tetapi sejauhmanakah sekolah-

sekolah mengamalkan arahan pekeliling ini? Jika semua sekolah telah mengamalkan arahan pekeliling ini, mengapa wujudnya sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah sedangkan berdasarkan teori, sekolah-sekolah yang mengamalkan TQM akan menghasilkan prestasi yang cemerlang? Persoalan ini timbul kerana kajian-kajian mendapati apabila TQM dilaksanakan, prestasi sekolah berkenaan meningkat dengan mendadak (Divoky & Taylor, 1996; Lim Kong Teong & Tang Swee Mei, 2001; Toremén & Karakus, 2009). Justeru, timbulnya suatu persoalan, apakah status amalan TQM di sekolah-sekolah di Malaysia?

Di Malaysia, KPP atau lebih dikenali dengan PLC dalam kalangan guru-guru telah dikenalpasti sebagai salah satu inisiatif yang perlu dilaksanakan di sekolah sebagai salah satu strategi untuk meningkatkan kualiti guru. Selain itu, ianya juga merupakan satu platform untuk meningkatkan tahap pembangunan profesionalisme guru. Sehubungan itu, KPP telah digariskan dalam Panduan Program Pembangunan Profesionalisme Berterusan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2014) dan termaktub dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM, 2013-2025). Namun sejauhmanakah pelaksanaan ini dapat dilakukan? Adakah semua pihak yang terlibat benar-benar memahami fungsi dan tanggungjawab mereka? Adakah pentadbir sekolah sebagai peneraju utama telah merangsang motivasi para guru sebagai agen penggerak untuk bertindak dengan berkesan?

Terdapat banyak kajian yang membuktikan KPP/PLC akan menjana pembelajaran yang positif serta dapat memberikan impak terhadap proses pengajaran dan pembelajaran (Zonoubi, Eslami Rasekh, & Tavakoli, 2017; De Neve & Devos, 2017; Martin, 2012; Wieczorek & Lear, 2018; Norashikin Abu Bakar, Ramli Basri, & Fooi, 2015; Dufour, 2008) namun, masih terdapat kesangsian sama ada ianya berlaku di semua sekolah ataupun sebaliknya (Boyaci & Oz, 2017; Mohamad Faiz Mohamad Yaakob & Nordin Yunus, 2016). Pelaksanaan PLC telah dijadikan sebagai aktiviti utama dalam pelan pembangunan profesionalisme berterusan guru (BPG, 2011; 2010) namun, hasil laporan terhadap aktiviti guru ini belum disebarluaskan ke sekolah-sekolah (Zuraidah Juliana Mohamad Yusoff, Yahya Don & Siti Noor Ismail, 2016).

Walaupun terdapat hasil kajian yang menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara amalan kepimpinan distributif dengan

pelaksanaan KPP (Kurt, 2016; Sentocnik, 2012), amalan KPP dapat meningkatkan komitmen guru, dan amalan KPP dapat meningkatkan prestasi pencapaian murid (Chen & Chiao, 2009; Roslizam Hassan, Jamilah Ahmad, & Yusof Boon, 2018) namun, masih terdapat ruang yang perlu diteroka dan ditambah baik (Meng Tian, Mika Risku, dan Kaija Collin, 2016) ke arah merealisasikan pendidikan mampan 2030.

Persoalan Kajian

Secara khususnya, objektif kajian adalah sebagaimana berikut:

- 1) Mengenal pasti tahap amalan TQM dan tahap amalan KPP dalam kalangan guru-guru Sekolah Menengah TS25 di Zon Timur Semenanjung Malaysia.
- 2) Mengenal pasti hubungan antara amalan TQM dengan KPP.
- 3) Mengenal pasti dimensi-dimensi TQM yang menyumbang kepada amalan KPP yang berkesan.
- 4) Membina Model KPP yang berkesan berteraskan konsep pengurusan kualiti menyeluruh ke arah merealisasikan pembangunan mampan 2030

KAJIAN LITERATUR

Konsep dan Prinsip TQM dalam Pendidikan

Berdasarkan TQM bagi Perkhidmatan Awam yang telah diedarkan kepada semua jabatan perkhidmatan awam menerangkan dua aspek utama berkaitan TQM (PKPA, 1992). Aspek-aspek tersebut adalah konsep TQM dan prinsip-prinsip yang menyokong TQM. Terdapat tujuh prinsip yang menyokong TQM, iaitu:

- (i) Prinsip 1: Sokongan pengurusan atasan.
- (ii) Prinsip 2: Perancangan strategik kualiti.
- (iii) Prinsip 3: Mengutamakan pelanggan.
- (iv) Prinsip 4: Latihan dan pengiktirafan.
- (v) Prinsip 5: Semangat berpasukan.
- (vi) Prinsip 6: Pengukuran prestasi.
- (vii) Prinsip 7: Jaminan kualiti.

Prinsip-prinsip ini juga telah diketengahkan oleh Scott dan Palmer (1994) yang telah menggariskan lapan prinsip untuk TQM di sekolah.

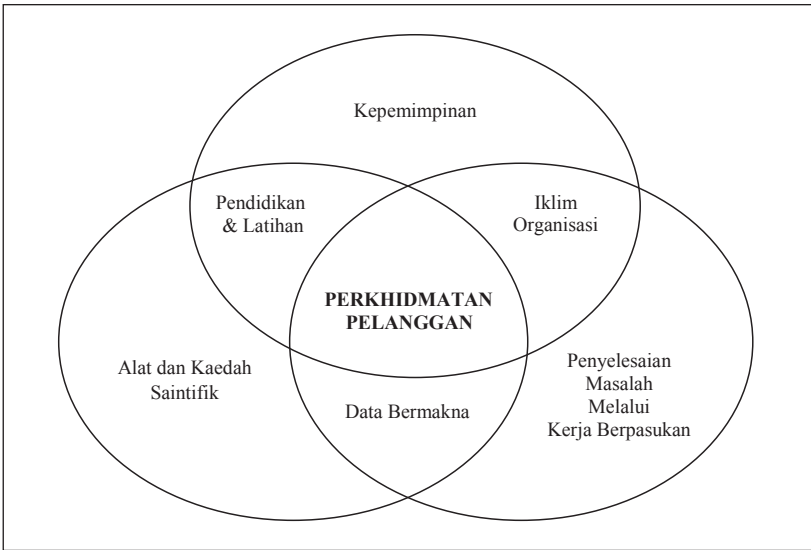
Tujuh daripadanya adalah bersamaan dengan prinsip daripada PKPA sebagaimana yang telah digariskan di atas. Salah satu teras utama dalam TQM adalah memenuhi keperluan dan kehendak pengguna, iaitu prinsip TQM yang ketiga. Terjemahan daripada prinsip-prinsip yang digunakan dalam dunia perniagaan hari ini untuk membantu TQM (Scott & Palmer, 1994) adalah:

Panduan Pelanggan = Penglibatan pelajar, ibu bapa dan komuniti

Apabila prinsip TQM ini diserapkan ke dalam sistem pendidikan, maka terdapat beberapa prinsip telah diubah suai mengikut sistem sekolah dengan perkhidmatan pelanggan terletak ditengahnya sebagaimana yang ditunjukkan dalam Rajah 3.1.

Rajah 3.1

Prinsip TQM dalam Pendidikan



(Sumber: Scott & Palmer, 1994)

Panduan pelanggan yang dimaksudkan tersebut adalah berdasarkan ISO yang telah digariskan bagi keberkesanan proses pengajaran dan pembelajaran (PdP) dan seterusnya jaminan kualiti dapat diwujudkan dalam setiap proses kerja dan produk yang dihasilkan. Dalam sekolah

awam, komuniti terdiri daripada peserta aktif termasuk pelajar, guru, pengetua, ibu bapa, ahli perniagaan dan konstituen lain yang perlu digabungkan untuk mempromosikan pendidikan yang terbaik seluruhnya serta melaksanakan pengurusan yang berpusatkan kualiti (Khurram, 2011; Sallis, 2002).

Bagi membolehkan pelaksanaan dan kefahaman tentang TQM dilaksanakan secara menyeluruh, pihak Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah menggariskan beberapa panduan untuk diamalkan sebagaimana yang terdapat dalam buku panduan Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam (PKPA, 1992). Namun, apabila disesuaikan dengan sektor pendidikan khasnya organisasi sekolah, hanya terdapat lima dimensi sahaja yang relevan, iaitu:

- (i) Kepimpinan/komitmen pengurusan atasan.
- (ii) Penambahbaikan berterusan.
- (iii) Fokus pelanggan.
- (iv) Penglibatan pekerja.
- (v) Latihan dan pendidikan.

Konsep dan Prinsip Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP)

Dewasa ini perubahan sistem pendidikan begitu ketara dan selari dengan perkembangan dunia tanpa sempadan. Hala tuju pendidikan ke arah menghasilkan kemenjadian murid secara menyeluruh memerlukan perubahan dan lonjakan gerak kerja kolaboratif yang mapan dalam kalangan pemimpin sekolah, guru-guru, murid-murid dan juga ibu bapa. Untuk memastikan murid-murid siap siaga dengan perubahan yang mencabar ini, pembangunan profesionalisme guru telah menjadi topik yang agak popular dalam kalangan ahli akademik (Kamarudin, 2020; Hughes, Morrison, & Dobos, 2018; Alsubaie, 2016).

Secara asasnya, KPP adalah proses pembelajaran berterusan yang dilaksanakan di sekolah bertujuan untuk meningkatkan pembangunan profesionalisme guru (KPM, 2014). KPP mula diperkenalkan di sekolah-sekolah Malaysia secara rintis pada tahun 2011 dengan melibatkan hanya tiga mata pelajaran sahaja iaitu Sains, Matematik dan Bahasa Inggeris. Bagaimanapun, KPP ini telah berkembang dan pada tahun 2016 KPP telah diwajibkan di semua sekolah melalui pengiktirafan mata kredit yang didaftarkan dalam Sistem Pengurusan Latihan, Kementerian Pendidikan Malaysia (SPLKPM).

Untuk merealisasikan pelaksanaan KPP di sekolah, pegawai akademik di Jabatan Pendidikan Negeri, Pejabat Pendidikan Daerah dan pemimpin pendidikan di sekolah telah diberi pendedahan berkenaan KPP. Manakala, guru-guru telah diberi kursus pendek tentang latar belakang KPP, kaedah pengoperasian, pelaksanaan dan juga pemantauan yang meliputi semua mata pelajaran (PPB, 2014). Sekolah juga telah terlibat dengan sesi pemantauan yang dilaksanakan oleh JPN dan PPD. Selari dengan keperluan untuk meningkatkan tahap pembangunan profesionalisme guru, pelantar e-SPLKPM telah diperkenalkan di mana setia usaha SPLKPM di peringkat sekolah perlu merekod aktiviti pelaksanaan KPP.

Setiap guru perlu mencapai 42 mata kredit pelaksanaan KPP pada setiap tahun. Bagaimanapun, sejauh mana pelaksanaan KPP di sekolah masih menjadi tanda tanya walaupun mata kredit telah direkodkan. Begitu juga dengan impak pelaksanaan KPP. Walaupun ianya dikatakan telah dilaksanakan di peringkat sekolah namun, tiada sebarang laporan yang dibuat untuk menunjukkan KPP memberi kesan terhadap pembangunan profesionalisme guru (Rosnarizah Abdul Halim, 2016). Di samping itu, pelibatan pengetua dalam pelaksanaan KPP yang bertindak sebagai pendorong, pembimbing dan pemudahcara bagi pelaksanaan KPP di peringkat sekolah juga masih menjadi tanda tanya (Roslizam Hassan, Jamilah Ahmad, & Yusuf Boon, 2018).

Walaupun bagaimanapun, berdasarkan kepada tinjauan literatur, KPP didapati memberi kesan positif terhadap motivasi dan kolaborasi guru (Durksen, Klassen, & Daniels, 2017; Tam, 2015), mewujudkan hubungan yang positif antara guru dan pemimpin, meningkatkan amalan dan budaya pembelajaran demi peningkatan tahap pembangunan profesionalisme (Sjoer & Meirink, 2016; Hennessy, Haßler, & Hofmann, 2015; Battersby & Verdi, 2015) dan juga pengetua yang menyokong pelaksanaan KPP dapat membangunkan sekolah secara kolektif serta menjadikan sekolah sebagai institusi pembelajaran (Vanblaere & Devos, 2016; Zheng, Yin, & Li, 2019). Oleh itu, kajian berkenaan modus operandi pelaksanaan KPP di sekolah-sekolah di Malaysia perlu diperluas serta skop kaedah pemantapan KPP perlu diketengahkan supaya ianya memberi manfaat kepada pembangunan profesionalisme guru.

Perkembangan pesat sistem pendidikan mendapati KPP berperanan untuk meningkatkan pembelajaran guru dan juga pengajaran murid dalam konteks pembangunan akademik sekolah (PPPM 2013-2025). Bagaimanapun, tiada satu definisi khusus yang diberikan untuk menterjemahkan apakah KPP yang sebenarnya dalam sistem pendidikan. Justeru itu, terdapat pelbagai definisi yang dikemukakan oleh ahli akademik untuk menjelaskan KPP dari segi falsafah, konteks dan juga aktiviti yang terkandung di dalamnya. Menurut DuFour (2004); Mercieca (2017); Roslizam Hassan, Jamilah Ahmad, dan Yusof Boon, (2019), KPP mempunyai kaitan rapat dengan pembangunan profesionalisme guru dan juga pembangunan sekolah. Seiring dengan proses membuat perubahan terhadap pembangunan profesionalisme guru, KPP merupakan satu pendekatan pembelajaran guru yang komprehensif bertujuan untuk membuat penambahbaikan dalam proses pengajaran dan pembelajaran (Moretti & Alessandrini, 2015; Kurt, 2016; Whitworth & Chiu, 2015).

Menurut (Alsubaie, 2016), KPP adalah satu kaedah di mana guru terlibat secara langsung dalam menentukan strategi serta penetapan hala tuju murid berdasarkan pencapaian serta peningkatan prestasi akademik. Bagaimanapun, sokongan serta tahap kefahaman pengetua terhadap pelaksanaan KPP menentukan sama ada KPP berjaya atau tidak untuk dilaksanakan di sekolah (Stevenson, Hedberg, O'Sullivan & Howe, 2016). Pengetua yang mempunyai hala tuju yang jelas serta mempunyai perkongsian nilai, visi, misi, matlamat serta objektif berupaya menggerakkan guru-guru serta warga sekolah untuk memahami seterusnya melestarikan KPP (Wang, 2016).

Oleh itu, KPP adalah gabungan antara elemen pembangunan profesionalisme guru, pembelajaran berterusan dengan kerja sama serta pemuafakatan warga sekolah, mempunyai hala tuju yang jelas untuk penambahbaikan prestasi murid serta sokongan jitu yang diperoleh daripada semua pihak. Pendapat ini adalah selari dengan idea pelopor KPP iaitu Hord (1997) yang telah mengidentifikasikan KPP sebagai kumpulan guru yang terlibat dengan enam dimensi iaitu, (1) sokongan dan perkongsian kepimpinan, (2) perkongsian nilai dan visi, (3) aplikasi pembelajaran kolektif, (4) perkongsian amalan personal, (5) keadaan menyokong hubungan dan (6) keadaan menyokong struktur.

Berdasarkan tinjauan literatur, terdapat beberapa elemen penting yang boleh dinyatakan berkaitan dengan KPP. Bila disebut tentang

pelaksanaan, peranan kepimpinan dilihat sebagai peneraju utama yang menentukan keberkesanannya. Kepimpinan pengetua yang jelas dengan hala tuju dapat menjadikan KPP sebagai platform untuk membangunkan potensi guru seterusnya menjadikan pelantar ini sebagai medan berkolaborasi untuk pembangunan profesionalisme seterusnya melestarikan budaya pembelajaran dalam warga sekolah (Wang, 2016); (Olivier & Huffman, 2016; Tam, 2015).

Selain daripada itu, KPP juga dilihat sebagai aktiviti kolektif komuniti untuk meningkatkan pembelajaran melalui amalan terbaik (Burns, Diamond-Vaught, & Bauman, 2015). Pandangan ini adalah selari dengan pandangan yang diutarakan oleh (Teng & Mohd Izham Mohd Hamzah, 2020) yang menyatakan, KPP adalah aktiviti pembelajaran berterusan dan sistematik yang melibatkan komuniti secara kolektif iaitu guru, pentadbir, staf, murid dan ibu bapa bertujuan untuk meningkatkan pembangunan profesionalisme mereka. Dalam situasi ini, hubungan dan interaksi positif dalam kalangan guru dan warga sekolah akan terserlah serta memberi impak terhadap pengajaran dan pembelajaran (Ling, 2017; Voelkel & Chrispeels, 2017). Guru-guru boleh merancang serta membuat pelan tindakan berkaitan dengan kaedah pengajaran, bimbingan rakan sebaya dan juga meneroka ilmu-ilmu baharu untuk dikongsikan dan dimanfaatkan dalam kumpulan (Hairon Salleh, Goh, & Chua, 2015; Damjanovic & Blank, 2018). Jelasnya, KPP merupakan budaya pembelajaran yang dipupuk berasaskan gerak kerja secara berkumpulan dan berbentuk kolaboratif untuk pembangunan profesionalisme guru melalui kepimpinan pengetua yang mantap.

Menurut Wilson (2016), Olivier dan Huffman (2016), dan Tam (2015), konsep KPP mengandungi empat (4) elemen utama iaitu, pembelajaran profesional, pemikiran ahli dalam kumpulan, pengetahuan kolektif dan, mewujudkan iklim dan persekitaran yang bermakna dalam kalangan warga sekolah. Berdasarkan persepsi ini, KPP memerlukan ketua yang memberi sokongan dan, pelibatan guru, murid, staf dan juga ibu bapa untuk membantu mentransformkan sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Malahan, misi, visi, objektif dan matlamat yang ditentukan secara bersama ini hendaklah menjurus kepada perubahan sekolah sebagai tempat pembelajaran komuniti (Mertler & Mertler, 2018).

Selain daripada itu, faktor persekitaran yang positif turut mempengaruhi hubungan yang positif dalam kalangan guru dan warga sekolah

untuk mewujudkan pembelajaran yang berkesan (Mertler & Mertler, 2018; Hord, 2008). Maka, persekitaran pembelajaran yang positif serta budaya pembelajaran berterusan di sekolah dapat memastikan kelestarian pelaksanaan KPP secara efektif melalui penyediaan pelan perancangan dan pelan tindakan yang sistematik.

METODOLOGI

Rekabentuk Kajian

Kajian ini dilaksanakan secara pendekatan kaedah campuran (mixed-method) iaitu gabungan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Kaedah pengumpulan data ini dibuat melalui soal selidik dan temu bual. Menurut Creswell dan Creswell (2018), penggabungan kedua-dua pendekatan ini dalam satu reka bentuk kajian adalah efektif. Penggunaan kaedah ini adalah bertujuan untuk memperoleh maklumat yang tepat, jelas, dan memahami pernyataan masalah dengan lebih baik berbanding dengan hanya melaksanakan satu kaedah sahaja (Patton, 2002), di samping dapat mengimbangkan kelemahan dari kaedah yang lain.

Dapatan temubual tersebut kemudiannya akan dianalisis menggunakan kaedah manual bagi mendapatkan tema (analisis tema) bagi menjawab persoalan kepada persepsi responden terlibat. Pendekatan kualitatif akan membantu mengatasi limitasi yang wujud dari dapatan kuantitatif dan adalah dipercayai bahawa pendekatan kaedah campuran memberikan kuasa penjelasan yang lebih kuat (Sammons et al., 2005). Gabungan kedua-dua jenis dapatan kajian yang diperolehi akan dianalisis dengan teliti bagi membina model KPP yang benar-benar mantap yang berteraskan kepada konsep pengurusan kualiti menyeluruh (TQM), di samping membuat perbandingan dengan apa yang terkandung di dalam teras SDG 4 Kualiti Pendidikan bagi merealisasikan agenda pembangunan mampan 2030.

Populasi dan Persampelan

Populasi bagi kajian ini adalah terdiri dari guru-guru yang mengajar di Sekolah Menengah TS 25 di Zon Timur Semenanjung Malaysia. Seterusnya pemilihan sampel yang terlibat bagi kajian ini adalah

dengan menggunakan kaedah persampelan berstrata secara rawak mudah dan berkadaran. Manakala bilangan sampel yang terlibat pula ditentukan dengan menggunakan Jadual Krejcie & Morgan (1970). Justeru, berdasarkan jadual tersebut, jumlah keseluruhan sampel bagi kajian ini adalah seramai 303 orang.

Instrumen Kajian

Bagi melaksanakan kajian, pengkaji telah mengenal pasti pemboleh ubah Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) yang meliputi lima komponen utama iaitu sokongan pengurusan atasan, fokus pelanggan, latihan dan pendidikan, penglibatan staf, dan penambahbaikan berterusan. Manakala bagi pemboleh ubah Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) pula, terdapat enam komponen utama, iaitu kepimpinan yang disokong, perkongsian nilai dan visi, pembelajaran kolektif dan aplikasi, perkongsian amalan peribadi, persekitaran menyokong-hubungan dan persekitaran menyokong-struktur.

Justeru, borang soal selidik bagi kajian ini terdiri dari 3 Bahagian utama, sebagaimana berikut:

Bahagian A: Maklumat Demografi Responden

Bahagian B: Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)

Bahagian C: Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP)

Bagi instrumen Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM), pengkaji akan menggunakan instrumen yang telah dibentuk oleh Siti Noor Ismail (2012), manakala bagi mengukur amalan pelaksanaan komuniti pembelajaran profesional (KPP) pula, soal selidik yang telah dibina oleh Olivier, Hipp & Huffman (2010) telah diadaptasi untuk digunakan dalam kajian ini. Soal selidik ini melibatkan 56 item kesemuanya, di mana soalan berkaitan demografi responden adalah sebanyak 5 item, seterusnya 24 item daripada KPP dan 27 item lagi adalah berkaitan pemboleh ubah TQM. Selain itu, protokol temubual secara separa berstruktur juga dibina untuk mendapatkan maklumat berkaitan faktor-faktor yang menyokong dan faktor-faktor yang menghalang pelaksanaan KPP yang berkesan di sekolah.

Kaedah Pengumpulan Data

Kajian ini melibatkan kaedah pengumpulan data secara kuantitatif dan kualitatif, iaitu fasa pertama kutipan data melibatkan penggunaan

soal selidik, manakala fasa berikutnya melibatkan kaedah temubual separa berstruktur.

Analisis Data

Kajian ini menggunakan analisis deskriptif bagi mendapatkan nilai purata (min) dan sisihan piawai, analisis inferensi yang melibatkan analisis korelasi Pearson, serta analisis regresi menggunakan SEM-AMOS bagi melihat pengaruh terhadap pembolehubah terlibat. Manakala bagi data kualitatif pula, data tersebut dianalisis dengan menggunakan analisis kualitatif secara manual bagi mendapatkan tema daripada analisis transkripsi yang dibuat.

Refleksi Penyelidik

Berdasarkan kajian yang dijalankan, penyelidik membuat refleksi mengenai tahap amalan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) dan tahap amalan komuniti profesional (KPP) yang telah dilaksanakan di sekolah-sekolah TS25 masa kini serta menghubungkaitkan amalan terbaik yang telah dilaksanakan di sekolah-tersebut bagi memantapkan lagi model sekolah cemerlang yang dihasilkan sebagai persediaan menghadapi alaf baharu, IR 4.0.

DAPATAN KAJIAN

Merujuk kepada objektif kajian yang pertama, terdapat dua pemboleh ubah yang diuji bagi mengukur tahap amalannya di sekolah menengah yang mengikuti Program TS25. Kedua-dua pemboleh ubah ini diukur berlandaskan kepada nilai min sama ada ia berada pada tahap yang tinggi, sederhana ataupun rendah. Menurut Ghazali Darussalam dan Sufean Hussin (2018), nilai min di antara 3.68 hingga 5.00 dikategorikan sebagai tinggi, sementara nilai 2.34 hingga 3.67 adalah sederhana dan nilai 1.00 hingga 2.33 dianggap tahap yang rendah.

Tahap Amalan TQM

Merujuk analisis deskriptif mendapati bahawa tahap bagi pemboleh ubah Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) secara keseluruhannya adalah pada tahap yang tinggi. Ini dibuktikan melalui nilai min

sebanyak 3.74 dengan sisihan piawai 0.57, sebagaimana yang dicadangkan oleh Ghazali Darussalam dan Sufean Hussin (2018). Terdapat dua dimensi yang mencatatkan tahap yang tinggi iaitu (1) dimensi komitmen pengurusan atasan ($M=3.94$, $SP=0.68$) dan (2) penglibatan semua staf ($M=4.11$, $SP=0.68$). Sungguhpun begitu, tiga dimensi lagi merekodkan tahap yang sederhana iaitu (1) fokus pelanggan ($M=3.46$, $SP=0.76$), (2) latihan dan pendidikan ($M=3.64$, $SP=0.69$) dan seterusnya (3) penambahbaikan berterusan ($M=3.53$, $SP=0.70$). Jadual 2 berikut memaparkan rumusan bagi tahap amalan TQM dalam kajian ini.

Jadual 2

Tahap Bagi Pemboleh Ubah Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)

Kod	Dimensi	Min	SP	Tahap
KPA	Komitmen Pengurusan Atasan	3.94	0.68	Tinggi
FOK	Fokus Pelanggan	3.46	0.76	Sederhana
LAT	Latihan Dan Pendidikan	3.64	0.69	Sederhana
PSS	Penglibatan Semua Staf	4.11	0.68	Tinggi
PBE	Penambahbaikan Berterusan	3.53	0.70	Sederhana
TQM	Pengurusan Kualiti Menyeluruh	3.74	0.57	Tinggi

Tahap Amalan KPP

Analisis deskriptif mendapati bahawa tahap keseluruhan bagi pemboleh ubah Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) adalah tinggi di mana nilai min adalah 3.98 dan sisihan piawai 0.56. Di samping itu, kesemua enam dimensi dalam KPP turut merekodkan tahap yang tinggi. Dimensi-dimensi tersebut adalah (1) kepimpinan yang dikongsi dan disokong ($M=3.93$, $SP=0.71$), (2) nilai dan visi yang dikongsi bersama ($M=4.01$, $SP=0.69$), (3) pembelajaran kolektif dan aplikasi ($M=4.08$, $SP=0.65$), (4) perkongsian amalan peribadi ($M=3.94$, $SP=0.65$), (5) persekitaran menyokong-hubungan ($M=3.99$, $SP=0.66$), dan (6) menyokong-struktur ($M=3.95$, $SP=0.68$). Jadual 3 berikut merupakan rumusan bagi tahap pemboleh ubah KPP berdasarkan kepada setiap dimensi.

Jadual 3

Tahap Bagi Pemboleh Ubah Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP)

Kod	Dimensi	Min	SP	Tahap
SUO	Kepimpinan Yang Dikongsi & Disokong Nilai & Visi Yang Dikongsi Bersama	3.93	0.71	Tinggi
VAL	Pembelajaran Kolektif & Aplikasi Perkongsian Amalan Peribadi	4.01	0.69	Tinggi
CLA	Persekitaran Menyokong-Hubungan	4.08	0.65	Tinggi
PER	Menyokong-Struktur	3.94	0.65	Tinggi
REL	Komuniti Pembelajaran Profesional	3.99	0.66	Tinggi
STR		3.95	0.68	Tinggi
KPP		3.98	0.56	Tinggi

Hubungan TQM Dan KPP

Hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah ini diuji menggunakan ujian korelasi *Pearson*. Berdasarkan ujian tersebut, didapati bahawa terdapatnya hubungan positif yang tinggi di antara pemboleh ubah TQM dan pemboleh ubah KPP. Nilai korelasi yang dicatatkan adalah sebanyak 0.86. Justeru, dapatan ujian korelasi *Pearson* ini dipaparkan sebagaimana Jadual 4 berikut.

Jadual 4

Korelasi Antara Pemboleh Ubah TQM dan KPP

	Pemboleh Ubah	M	SP	1	2
1	Pengurusan Kualiti Menyeluruh	3.74	0.57	1	0.86**
2	Komuniti Pembelajaran Profesional	3.98	0.56		1

**Korelasi adalah signifikan pada aras 0.01 (2-ekor)

Dimensi-Dimensi TQM Yang Menyumbang Kepada KPP

Bagi mendapatkan dimensi-dimensi TQM yang menghasilkan sumbangan kepada pemboleh ubah KPP, maka kaedah regresi menggunakan SEM-AMOS telah digunakan. Satu rajah telah dilukis sebagaimana Rajah 1 berikut bagi menguji setiap laluan antara dimensi-dimensi TQM dan KPP. Hasil ujian regresi dipaparkan sebagaimana Jadual 5 berikut.

Jadual 5

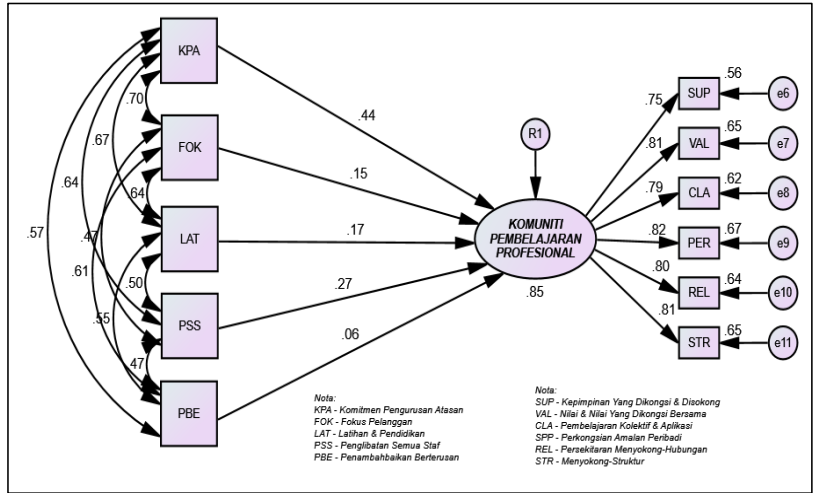
Nilai Regresi Antara Dimensi TQM Dan Pemboleh Ubah KPP

Pemboleh Ubah	Regresi Piawai	Nilai Beta	SE	CR	Nilai-p
KPP ← KPA	0.44	0.349	0.042	8.286	0.00
KPP ← FOK	0.15	0.104	0.031	3.321	0.00
KPP ← LAT	0.17	0.130	0.032	4.009	0.00
KPP ← PSS	0.27	0.209	0.031	6.703	0.00
KPP ← PBE	0.06	0.045	0.029	1.545	0.12

Jadual 5 di atas menunjukkan rumusan bagi nilai regresi antara dimensi TQM dan pemboleh ubah KPP. Analisis tersebut merekodkan bahawa dimensi komitmen pengurusan atasan (KPA) mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap KPP apabila nilai regresi piawai memperoleh 0.44. Nilai *critical region* (CR) pula ada 8.286 iaitu berada luar selang ± 1.96 . Selain itu, satu lagi dimensi iaitu fokus pelanggan (FOK) juga mencatatkan pengaruh secara signifikan terhadap pemboleh ubah KPP apabila nilai regresi piawai adalah 0.15, dan nilai CR berada di luar selang ± 1.96 , iaitu 3.321.

Rajah 1

Pengaruh Dimensi Pemboleh Ubah TQM Terhadap KPP



Dimensi lain seperti latihan dan pendidikan (LAT) turut mencatatkan pengaruh yang signifikan terhadap KPP di mana regresi piawai adalah 0.17 dan nilai CR pula merekodkan dapatan luar selang ± 1.96 (CR=4.009). Dimensi yang terakhir mempunyai pengaruh yang signifikan dengan KPP adalah dimensi penglibatan semua staf (PSS) di mana menunjukkan nilai regresi piawai 0.27 dan CR di luar selang iaitu 6.703. Walau bagaimanapun, dimensi terakhir dalam pemboleh ubah TQM iaitu penambahbaikan berterusan (PBE) tidak membawa sebarang pengaruh kepada pemboleh ubah KPP ($p=0.12$). Hal ini dibuktikan melalui nilai CR yang berada dalam kawasan ± 1.96 iaitu 1.545 di samping nilai regresi piawai yang rendah iaitu 0.006. Rajah 1 menunjukkan gambar rajah SEM-AMOS bagi pengaruh dimensi TQM terhadap pemboleh ubah KPP.

Secara rumusannya didapati hanya empat dimensi dalam TQM menyumbang pengaruh yang signifikan kepada pemboleh ubah KPP. Oleh yang demikian, persamaan regresi yang dapat diambil bagi dapatan model ini adalah seperti berikut:

$$Y = 0.349X_1 + 0.104X_2 + 0.130X_3 + 0.209X_4$$

Di mana,

X_1 = komitmen pengurusan atasan

X_2 = fokus pelanggan

X_3 = latihan dan pendidikan

X_4 = penglibatan semua staf

PERBINCANGAN

Dalam kajian ini TQM merupakan pemboleh ubah bebas yang mempunyai lima dimensi dan disahkan dalam ujian analisis faktor pengesahan (CFA) iaitu (1) komitmen pengurusan atasan, (2) fokus pelanggan, (3) latihan & pendidikan, (4) penglibatan semua staf, dan diikuti oleh (5) penambahbaikan berterusan. Pengesahan ini berdasarkan kepada nilai pemberat faktor yang melebihi 0.60. Hal ini membawa maksud bahawa kelima-lima dimensi tersebut menyumbang kepada pemboleh ubah KPP dalam kajian.

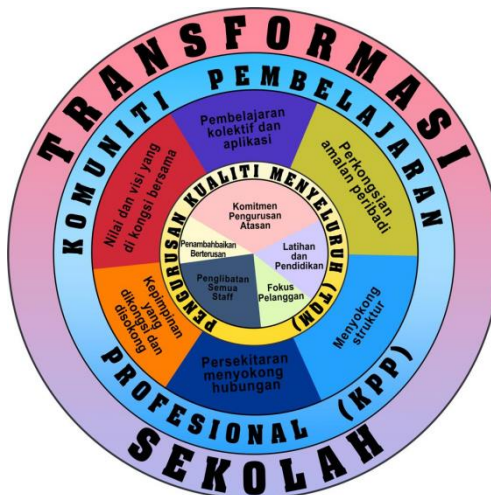
Sementara itu, ujian CFA turut menunjukkan bahawa keenam-enam dimensi dalam KPP telah mencapai tahap kesepadanan model yang

dikehendaki apabila kesemua dimensi melepasi nilai pemberat faktor iaitu melebihi 0.60. Justeru itu, pemboleh ubah KPP dikekalkan dengan enam dimensi iaitu (1) kepimpinan yang dikongsi dan disokong, (2) nilai dan visi yang dikongsi bersama, (3) pembelajaran kolektif dan aplikasi, (4) perkongsian amalan peribadi, (5) persekitaran menyokong-hubungan, dan seterusnya (6) menyokong-struktur.

Berdasarkan dapatan kajian kualitatif pula, dapatan menunjukkan bahawa dimensi Kepimpinan/ komitmen pengurusan atasan, Latihan dan pendidikan, fokus pelanggan, kerja berpasukan dan penglibatan semua staf merupakan dimensi TQM yang penting yang menyumbang kepada kejayaan amalan KPP berkesan di sekolah. Justeru, dapatan kajian kualitatif ini menyokong dan selari dengan dapatan kajian kuantitatif. Kesepaduan kelima-lima dimensi tersebut dapat menyumbang kepada amalan PLC yang berkesan. Secara kesimpulannya, bagi membangunkan sebuah model KPP yang berkesan berteraskan konsep TQM ke arah merealisasikan pembangunan mampan 2030 (objektif kajian ke-4) pengkaji telah menggabungkan kedua-dua dapatan kajian kuantitatif dan kualitatif. Sebagai hasilnya, model yang dihasilkan adalah sebagaimana berikut:

Rajah 4.3

Model KPP Berteraskan konsep TQM



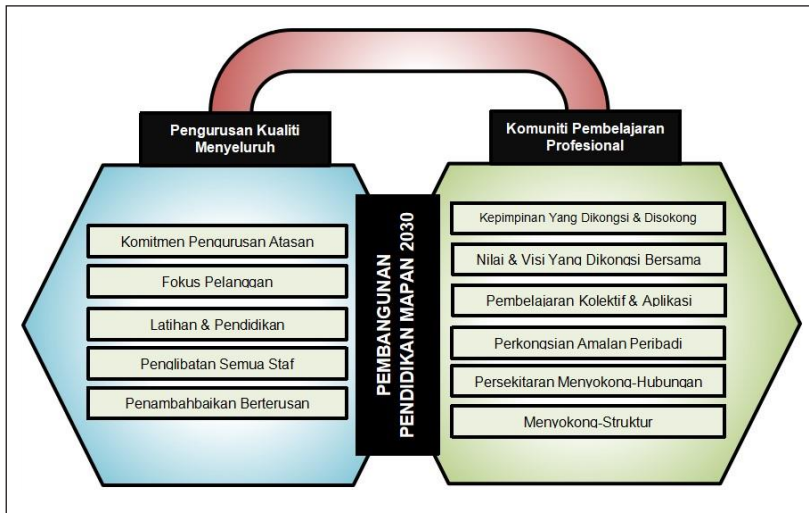
Komuniti Pembelajaran Profesional (PLC) adalah salah satu usaha yang dilaksanakan oleh warga pendidik yang bekerjasama dengan penuh komited serta berkongsi maklumat bagi memastikan isu-isu berkaitan dengan murid dapat diselesaikan dengan cara yang paling berkesan. Di Malaysia, PLC mula menapak sekitar awal tahun 2011 di mana penstrukturan baharu sekolah dilaksanakan dengan memberi penekanan kepada pembentukan profesionalisme guru yang lebih terancang. KPM sebagai satu badan yang diberi kuasa untuk menguruskan sistem pendidikan negara telah memberi galakkan dan mengiktiraf PLC dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 sebagai satu transformasi terhadap peningkatan kualiti pengajaran dan pembelajaran. Justeru, satu pendekatan yang mapan harus dilaksanakan bagi memastikan PLC sentiasa menjadi budaya yang positif dan mendapat sokongan padu daripada pihak pengurusan organisasi. Hal ini kerana budaya PLC tidak hanya melibatkan perkongsian antara guru-guru sahaja bahkan lebih meluas melibatkan semua warga sekolah sama ada guru, pengurusan tertinggi sekolah dan juga komuniti setempat yang boleh turut serta.

Manakala TQM pula merujuk kepada satu amalan yang mementingkan kualiti dalam pengurusan organisasi. Pengamalan TQM yang berkesan termasuklah membentuk sebuah iklim organisasi yang produktif dan dapat meningkatkan budaya kerja yang berprestasi tinggi. Di sekolah, TQM boleh diamalkan bagi mencetus kualiti pengajaran guru, pengurusan masa dan meningkatkan komitmen serta sokongan pihak pengurusan terhadap sesuatu perkara atau aktiviti yang dirancang. Oleh sebab itu, pengetua atau guru besar harus kembali melihat kepada model pembangunan pendidikan mapan kerana fungsi mereka sangat besar dalam menjayakan hasrat tersebut. Pihak pengurusan atasan sekolah seharusnya lebih dahulu memahami dengan konsep dan budaya kerja yang menerapkan aspek TQM kerana setiap arahan yang disampaikan kepada pekerja bawahan mestilah jelas. Perkara ini mampu menghadirkan satu sinergi kerja berteraskan kepada kehendak objektif yang disasarkan. Justeru, kehadiran TQM sebenarnya sangat diperlukan khususnya bagi membangunkan sistem pendidikan di Malaysia yang mapan menjelang tahun 2030.

Menerusi kajian ini, suatu model yang dinamakan “Model Pembangunan Pendidikan Mapan 2030” yang berteraskan elemen-elemen TQM dan juga PLC telah berjaya dibina berdasarkan dapatan kajian menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif (Rajah 5.1).

Rajah 5.1

Model Pembangunan Mapan 2030



PENGHARGAAN

Setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih dirakamkan kepada Universiti Utara Malaysia kerana telah memberikan sumbangan kewangan menerusi geran Khas Universiti (Kod S/O: 21511) bagi menjayakan projek ini. Tidak lupa juga ucapan penghargaan ini ditujukan khas kepada pihak UUM Press, RIMC UUM dan semua pihak yang terlibat, samada secara langsung ataupun tidak langsung.

RUJUKAN

- Bahagian Pendidikan Guru. (2011). *Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP)*. 72. <https://doi.org/10.1155/2017/5723476>
- Bahagian Pendidikan Guru. (2010). *Modul Komuniti Pembangunan Profesional*. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Boyaci, A., & Oz, Y. (2017). Evolution of teacher leadership as a challenging paradigm in rethinking and restructuring educational settings. In *Teacher Empowerment Toward Professional Development and Practices: Perspectives Across Borders*. https://doi.org/10.1007/978-981-10-4151-8_1

- Chen, P. Y., & Chiao, C. C. (2009). Distributed leadership and professional learning community: A case study of innovative teaching in a high school. *Journal of Research in Education Sciences*.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approach. In *Research in Social Science: Interdisciplinary Perspectives*.
- De Neve, D., & Devos, G. (2017). How do professional learning communities aid and hamper professional learning of beginning teachers related to differentiated instruction? *Teachers and Teaching: Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1080/13540602.2016.1206524>
- DuFour, R. (2010). What is a professional learning community? *Educational Leadership*, 61(8), 6-11.
- DuFour R., DuFour, R., & Eaker, R. (2008). *Revisiting Professional Learning Communities at Work*. Bloomington, IN: Solution Tree.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2003). How to design and evaluate research in education. 5th edition. San Francisco: McGraw Hill.
- Gay, L. R., & Peter Airasian. (2003). Educational research: Competencies for analysis and applications. Edisi ke-7. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Hord, S. M. (2004). Professional learning communities: An overview. In *Learning together leading together Changing schools through professional learning communities*.
- Ismail, K., Ishak, R., Chee Yuet, F. K., & Kamaruddin, S. H. (2019). Komuniti pembelajaran profesional sebagai budaya kolaborasi profesional sekolah: Teori dan amalan. *Malaysian Journal of Society and Space*. <https://doi.org/10.17576/geo-2019-1504-19>
- Kamarudin, I., Rosnah, I., & Hajar, K. (2020). Professional Learning Communities in Malaysian Schools: A Contemporary Literature Review. *Universal Journal of Educational Research*, 8(4), 1535–1541. <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.080447>
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2016). Kurikulum Standard Sekolah Menengah, Bahagian Pembangunan Kurikulum, KPM.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025. In *Malaysia Education Blueprint, Malaysia*. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2010.08.007>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W., (1970). Determining sample size for research activities. *Education and Psychological Measurement*, 30(3): 607-610.

- Kurt, T. (2016). A model to explain teacher leadership: The effects of distributed leadership model, organizational learning and teachers' sense of self-efficacy on teacher leadership. *Egitim ve Bilim*. <https://doi.org/10.15390/EB.2016.5081>
- Martin, M. (2012). Professional Learning Communities. In *Contemporary Issues in Learning and Teaching Contemporary issues in learning and teaching*. <https://doi.org/10.4135/9781446251805.n14>
- Mohd Faiz Mohd Yaakob, Muhamad Rozaimi Ramle, & Jamal Yunus. (2016). The concept of collaboration in Professional Learning Communities (KPP): An overview of Islamic perspective. *Malaysian Journal of Society and Space*.
- Muhyiddin Yassin. (2013). Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. *Petikan Ucapan Tan Sri Muhyiddin Yassin Ketika Membentangkan Laporan Awal Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 Pada 13/9/2012*.
- Norashikin Abu Bakar, Ramli Basri, & Fooi, F. S. (2015). Hubungan kepemimpinan guru dengan pencapaian akademik pelajar. *International Journal of Education and Training (InjET)*.
- Olivier, D. F., & Huffman, J. B. (2016). Professional learning community process in United States: conceptualization of the process and district support for schools. *Asia Pacific Journal of Education*. <https://doi.org/10.1080/02188791.2016.1148856>
- Patton, M. Q. (2002). Qualitative research and evaluation methods. In *Qualitative Inquiry*. <https://doi.org/10.2307/330063>
- PKPA. (1992). Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam, Bil. 1/1992. Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Bagi Perkhidmatan Awam.
- Roslizam Hassan, Jamilah Ahmad & Yusof Boon. (2019). Professional Learning Community in Malaysia. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3.30), 433-443. Retrieved from www.sciencepubco.com/index.php/I
- Sentocnik, S. (2012). Distributed leadership as a form of work redesign: Exploring its development and implementation in high schools in Slovenia.
- Siti Noor Ismail. (2012). Hubungan Antara Amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Dengan Iklim Sekolah Dalam Kalangan Sekolah-Sekolah Menengah Berprestasi Tinggi, Sederhana Dan Rendah Di Negeri Kelantan. Tesis PhD yang tidak diterbitkan. UUM.

- Siti Noor Ismail & Shamsuddin Muhammad. (2021). *Pengurusan Kualiti Menyeluruh Dalam Pendidikan: Teori dan Amalan di Sekolah*. UUM Press
- Wieczorek, D., & Lear, J. (2018). Building the “Bridge”: Teacher Leadership for Learning and Distributed Organizational Capacity for Instructional Improvement. *International Journal of Teacher Leadership*.
- Zalina Zakaria. (2021). *Kesediaan Perubahan Organisasi Sebagai Mediator Terhadap Hubungan Antara Kepimpinan Distributif Dan Professional Learning Community (KPP)*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan. UUM.
- Zonoubi, R., Eslami Rasekh, A., & Tavakoli, M. (2017). EFL teacher self-efficacy development in professional learning communities. *System*. <https://doi.org/10.1016/j.system.2017.03.003>
- Zuraidah Juliana Mohamad Yusoff, Yahya Don, & Siti Noor Ismail, (2016). *Pengaruh kepimpinan distributif terhadap pengurusan konflik dalam kalangan pemimpin sekolah*. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 41 (2), 165-171