

**AMALAN KEPEMIMPINAN KOLABORATIF DALAM KALANGAN PEMIMPIN
INSTRUKSIONAL DI SEKOLAH RENDAH*****Wan Noor Adzmin Binti Mohd Sabri**Institut Pendidikan Guru Kampus Pendidikan Teknik
Kementerian Pendidikan Malaysia
*wnadzmin@hotmail.co.uk***Suria Baba (PhD)**Universiti Malaysia Kelantan
*suria@umk.edu.my***ABSTRACT**

This qualitative research was designed to acquire in-depth knowledge related to the implementation of practices for collaborative leadership among primary school instructional leaders. This study was implemented based on the practice aspect and leader plus aspect of Spillane's Distributed Leadership Model (2006). The study adopted a multisite single case study to explore the leadership of three instructional leaders from different categories of schools, namely the cluster school and normal daily school. The process of implementation of this qualitative research was discussed in detail using qualitative theories based on post positivist views and interpretive approaches. The methodology was administered using interviews, observation and analysis of documents for the data collection techniques. Ten participants were chosen comprising three headmistresses, three Senior Assistants and four mathematics teachers selected using the purposive sampling aims to obtain saturated data. All the participants have a teaching experience of more than five years in the educational area. The analyses showed that the implementation for collaborative practice is done informal by all participants of the study. Strategies for its implementation are also different from each other. Participants also agreed that by applying collaborative leadership can improve students' achievement in their learning. Collaborative leadership practices can be used as a practice for the 21st century which functions also as a catalyst for the national transformation 2050 (TN50) in the future.

Keywords: *Instructional leaders, collaborative leadership, multisite single case study, practice aspect, leader plus aspect*

PENGENALAN

Kepemimpinan pendidikan telah berkembang pesat di Malaysia. Banyak kajian kepemimpinan telah dilaksanakan bagi memenuhi jurang ilmu yang dapat membantu pembuat dasar khususnya dalam merangka polisi yang berkaitan kepemimpinan terutamanya kepemimpinan guru besar dan pengetua yang merupakan pemimpin instruksional di sekolah. Kepemimpinan pendidikan masakini tidak lagi berkaitan individu pemimpin itu sendiri tetapi telah mula diaplikasikan dalam bentuk yang lebih kolektif dan global (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). Rosnazirah & Hussein (2015) juga

berpendapat bahawa peranan pemimpin sekolah telah berubah dan tidak lagi bertanggungjawab sepenuhnya terhadap pencapaian sekolah. Hal ini telah disokong sepenuhnya oleh Harris (2008) yang mengembangkan kepemimpinan distributif sebagai alternatif kepada gaya kepemimpinan tradisional. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Harris (2003), kepemimpinan sebagai tingkah laku yang diagihkan secara kolektif dan keterlibatan semua anggota dalam sebuah organisasi diutamakan. Begitu juga dengan arus perubahan yang berlaku dalam pendidikan mengundang kepada keperluan menyediakan pendidikan yang berkualiti dan cemerlang kepada murid-murid di sekolah (Rosnazirah & Hussein Ahmad, 2015).

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM, 2013 – 2025) yang dilancarkan pada tahun 2013 menitikberatkan kualiti kepimpinan sekolah dan kualiti guru selaras dengan kemahiran abad ke 21 yang meliputi anjakan masyarakat berinformasi, penggunaan teknologi tinggi, pengagihan kuasa, konsep jaringan (networking), ekonomi global dan perancangan jangka panjang. Ini bertepatan dengan hasrat KPM untuk meletakkan pendidikan Malaysia bertaraf antarabangsa dalam era globalisasi ini iaitu di kedudukan sepertiga teratas. Justeru itu, para pendidik perlu melakukan inovasi dalam pengajaran dan pembelajaran (PdP) anak didik mereka, manakala pemimpin sekolah pula perlu membuat perubahan dalam paradigma amalan kepemimpinan supaya ianya selari dengan perubahan masa kini. Peranan pemimpin sekolah adalah memastikan kualiti pendidikan di sekolah dapat mencapai petunjuk indeks prestasi (KPI) yang telah ditetapkan oleh KPM dalam PPPM (2013 – 2025).

Sehubungan itu, organisasi sekolah memerlukan corak kepemimpinan yang lebih dinamik dan bersifat kolaboratif. Walau bagaimanapun, corak kepemimpinan yang begini masih kurang diamalkan di Malaysia. Beberapa kajian yang dilaksanakan di Malaysia seperti kajian Abdul Ghani dan Tang (2006), Foo dan Tang (2005), Abdul Rani (1998) dan Asmah (1998) hanya berfokus kepada pengurusan kolaboratif pemimpin sekolah sahaja. Begitu juga perbincangan berkaitan kepemimpinan kolaboratif masih kurang dilaksanakan di Malaysia. Diperingkat antarabangsa pula, Miller dan Miller (2007) telah menyenaraikan hanya beberapa kajian berkaitan kepemimpinan kolaboratif sahaja telah dilaksanakan seperti kajian oleh Chrislip dan Larson (1994), kajian Goldman dan Kahnweiler (2000) dan kajian oleh Lipman-Blumen (1996).

Berdasarkan kepada kekurangan pengetahuan fenomena ini, kajian ini dilaksanakan untuk meneroka pelaksanaan amalan kepemimpinan kolaboratif dalam kalangan pemimpin instruksional bagi memperkasa pendidikan matematik sekolah rendah. Keast dan Mandell (2013) berpendapat bahawa keberkesanan kepemimpinan kolaboratif dapat memacu sesebuah organisasi ke arah meningkatkan pencapaian pembelajaran murid yang lebih baik. Dengan ini, pembuat dasar dan polisi KPM dapat menjadikan kajian ini sebagai panduan dalam merangka latihan kepada pemimpin sekolah. Disamping itu, para pemimpin sekolah boleh juga menggunakan dapatan kajian ini sebagai pendorong kepada pelaksanaan kepemimpinan kolaboratif di sekolah masing-masing. Begitu juga Rakan Peningkatan Sekolah ('*School Improvement Partner+*', SIPartners+) yang berada di Jabatan Pendidikan Negeri boleh menggunakan dapatan kajian ini untuk membantu para pemimpin sekolah menambahbaik kepimpinan guru besar dan pengetua sekolah dalam memacu sekolah mereka ke arah yang lebih berprestasi tinggi.

PERNYATAAN MASALAH

Fokus kajian ini dilaksanakan adalah untuk melihat peningkatan dalam pencapaian matematik di sekolah rendah. Justeru itu, penyelidik telah memilih untuk meneroka amalan kepemimpinan kolaboratif dalam kalangan pemimpin instruksional bagi memperkasa pendidikan matematik. Mata pelajaran matematik telah dipilih berdasarkan kepada Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia, PPPM 2013 – 2025 yang menyarankan supaya Malaysia dapat mencapai tempat ketiga teratas pada

tahun 2025. Perkara ini didasari oleh kemerosotan dalam penilaian antarabangsa seperti ‘*Trends International for Mathematics and Science Study*’ (TIMSS) dan ‘*Programme for International Students Assessment*’ (PISA) bagi mata pelajaran matematik yang menunjukkan kemampuan murid-murid sekolah di Malaysia dalam kemahiran abad ke 21 masih ketinggalan jauh berbanding negara jiran seperti Singapura. Keputusan UPSR bagi mata pelajaran matematik peringkat kebangsaan bagi tahun 2016 juga menunjukkan peningkatan dalam peratus murid-murid yang mendapat gred E bagi mata pelajaran matematik seperti ditunjukkan dalam Jadual 1 berikut:

Jadual 1
Pencapaian UPSR 2016 peringkat Kebangsaan

Kertas peperiksaan	Pencapaian Calon (%)					Bilangan Murid	Gred Purata
	A	B	C	D	E		
Matematik	14.7	18.3	18.4	27.0	21.6	440 496	3.23

Kemerosotan dari segi kualiti gred pencapaian ini sangat membimbangkan kerana dalam masa yang sama Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telahpun melaksanakan pelbagai inisiatif untuk melonjakkan kecemerlangan mata pelajaran matematik khasnya setanding dengan kualiti antarabangsa. Kajian oleh Sammons, Day dan Ko (2010) jelas menunjukkan wujudnya perkaitan antara dimensi kepemimpinan, organisasi sekolah dan proses-proses pengajaran dan pembelajaran (PdP) yang melibatkan kolaboratif. Kajian oleh Sanzo, Clayton dan Sherman (2011) juga menunjukkan keperluan struktur kepemimpinan kolaboratif yang tersusun adalah penting dalam mengekalkan kecemerlangan sesebuah sekolah.

Namun, kajian ini tidak banyak diteroka di sekolah-sekolah sebagaimana Boyd dan Hord (2012, dalam Mohd Faiz Mohd Yaakob, Muhamad Rozaimi Ramle, Jamal@Nordin Yunus, 2016) menyatakan bahawa sekolah kurang menggalakkan guru untuk mewujudkan budaya kolaboratif. Selain itu, kajian juga mendapati bahawa perbincangan secara formal berkaitan hal-hal peningkatan pencapaian mata pelajaran antara pemimpin-pemimpin sekolah hanya sebagai majlis perkongsian ilmu sahaja. Ianya tidak dilaksanakan secara formal dalam atau antara organisasi berkenaan sebagaimana dinyatakan oleh Pengerusi Majlis Guru Besar Zon P berikut:

“ Kita bincanglah, kita kongsi program yang dibuat oleh sekolah lain. Kita selalu adakan majlis bicara ilmu, panggil pakar dalam sesuatu bidang”.

TM4/PK5/GB/SB/Pejabat/Baris22 – Baris25

Berdasarkan petikan ini, secara umumnya, kedua-dua Majlis Guru Besar dan Persatuan Pengetua-Pengetua Sekolah Menengah berkerjasama dalam hal-hal kepemimpinan tetapi tidak memberi fokus terhadap mata pelajaran secara khusus. Kerjasama dan perkongsian banyak berkisar kepada hal-hal pengurusan sekolah yang melibatkan soal-soal dasar dan sebagainya.

Sehubungan ini, kajian ini dilaksanakan bagi meneroka pelaksanaan amalan kepemimpinan kolaboratif di sekolah rendah bagi memperkasakan matematik pendidikan rendah.

Tujuan kajian

Kajian ini dilaksanakan untuk meneroka pelaksanaan amalan kepemimpinan kolaboratif dalam kalangan pemimpin instruksional untuk memperkasa pendidikan matematik sekolah rendah.

Objektif Kajian

Kajian ini dilaksanakan untuk mencapai objektif berikut:

- meneroka strategi pelaksanaan amalan kepemimpinan kolaboratif dalam kalangan pemimpin instruksional
- meneroka bagaimana strategi ini dapat memperkasakan matematik pendidikan rendah.

SOROTAN LITERATUR

Kepemimpinan Kolaboratif

Transformasi pendidikan melalui PPPM 2013 – 2025 bertujuan untuk menambahbaik kualiti PdP di sekolah. Kepemimpinan yang berkesan bergantung kepada strategi yang digunakan oleh pemimpin sekolah. Chrislip dan Larson (1994) memperkenalkan konsep kepemimpinan kolaboratif kepada organisasi yang berasaskan perniagaan bagi menambahbaik sistem kepemimpinan yang ada pada masa itu. Growe (2011) dalam pembentangan kertas kerja beliau menyatakan bahawa situasi sekolah masa kini memerlukan para pemimpin sekolah mewujudkan budaya perkongsian dan kerja sama dengan ibu bapa, masyarakat setempat, sekolah-sekolah berdekatan, pegawai pendidikan daerah masing-masing, pegawai di Jabatan Pendidikan Negeri serta dengan pembuat dasar. Growe (2011) juga menegaskan prestasi sekolah akan dapat dipertingkatkan dengan adanya budaya ini. Laporan bagi gelombang 1 Dasar Pembangunan Pendidikan 2013 - 2025 juga menunjukkan keberhasilan yang positif dalam penglibatan ibu bapa dan pihak swasta bagi membantu tranfosmasi pendidikan negara (Laporan Tahunan 2015, KPM 2015). Sehubungan itu, dapat disimpulkan bahawa kepemimpinan kolaboratif diperlukan untuk mendapat hasil merentas sempadan organisasi sekolah itu sendiri.

Para pemimpin kolaboratif perlu sedar bahawa kolaboratif berlaku secara interpersonal dan kurang sangat berlaku melalui hairaki formal. Kepemimpinan kolaboratif adalah saling berkait dengan kepimpinan distributif, sebagaimana saranan Sheppard (1996) bahawa kepemimpinan kolaboratif disebarkan atau diagihkan dalam suatu organisasi dan telah ditakrifkan dalam kepemimpinan distributif Spillane (2006) iaitu melalui rangkaian tiga elemen iaitu (i) interaksi pemimpin, (ii) pengikut dan (iii) situasi. Selain itu, ianya juga memberikan maksud kumpulan atau interaksi dalam rangkaian individu.

Rumusannya, kepemimpinan kolaboratif boleh menjadi alternatif kepada kepemimpinan tradisional dan ini memerlukan keupayaan membina perhubungan dengan pemimpin organisasi lain serta dapat mengawal bersama-sama aktiviti yang telah dirancang samada di peringkat organisasi yang sama mahupun di peringkat luar organisasi.

Amalan Kepemimpinan Kolaboratif

Amalan kepemimpinan memberikan gambaran proses kepemimpinan yang diamalkan oleh pentadbir sekolah seperti pengetua dan guru besar. Manakala kolaboratif merupakan kemahiran abad ke-21 yang perlu ada pada setiap insan samada di sekolah atau di pejabat. Kemahiran abad ke 21 juga menekankan kepada ilmu pengetahuan yang mesti dimiliki oleh setiap insan. Dengan gabungan ilmu pengetahuan dan kemahiran kolaboratif ini, membantu pentadbir menjadi kreatif dan berfikiran kritis (Trilling & Fadel, 2009). Dengan ini, dapat membantu pentadbir sekolah mencapai misi dan visi sekolah.

Sehubungan itu, amalan kepemimpinan kolaboratif bertepatan dengan kemahiran abad ke 21 masa kini. Banyak kajian berkaitan amalan kepemimpinan kolaboratif telah dilaksanakan seperti kajian

kepemimpinan perkongsian (Conger & Pearce, 2003), kepemimpinan distributif (Alma, Harris, 2008; Spillane, 2006) dan banyak lagi kajian berkaitan kepemimpinan kolaboratif yang lain.

Kementerian Pendidikan Malaysia melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia, PPPM (2013 – 2025) juga menyarankan supaya perkongsian atau amalan kepemimpinan kolaboratif dalam kalangan pentadbir sekolah dilaksanakan dengan lebih kerap selaras dengan Gelombang 3 (2021 – 2025) yang menumpukan ke arah meningkatkan keluwesan operasi bagi memupuk budaya kecemerlangan profesional melalui bimbingan rakan sekerja (KPM, 2013). Banyak perkara yang boleh diselesaikan jika pentadbir-pentadbir ini mengamalkan kolaboratif sesama mereka. Hasrat Kementerian Pendidikan Malaysia menjadikan Malaysia berada di kedudukan tiga teratas menjadi fokus utama dalam pembelajaran murid-murid terutama dalam mata pelajaran matematik dan sains. Pemilihan guru besar dan pengetua yang berkualiti juga menjadi agenda utama dalam PPPM (2013 – 2025). Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) boleh dijadikan landasan untuk meningkatkan pencapaian murid-murid dalam pembelajaran mereka. KPP juga berperanan membimbing guru-guru membuat persediaan pengajaran dan pembelajaran (PdP) dan berkongsi idea bagi mata pelajaran yang memerlukan penambahbaikan (Du Four, 2004)

Rumusannya, amalan kepemimpinan kolaboratif perlu dimulakan dalam abad ke 21 ini. Implikasinya, pembelajaran murid akan dapat dipertingkatkan (Fullan, 2001 dalam Mohd Faiz Mohd Yaakob, Muhamad Rozaimi Ramle, Jamal@Nordin Yunus, 2016).

Kajian-kajian lepas

Kajian-kajian lepas banyak berkisar kepada kajian berkaitan tingkah laku pemimpin, stail kepemimpinan dan amat kurang menitikberatkan kajian berkaitan proses kepemimpinan itu sendiri. Dalam konteks kajian ini, penyelidik bersetuju dengan hujah yang dikemukakan oleh Zuraidah Abdullah (2009) yang telah menyenaraikan ciri-ciri utama komuniti pembelajaran profesional yang memfokuskan kepada perkongsian dan amalan secara kolektif. Ciri-ciri ini amat bersesuaian dengan kajian kepemimpinan kolaboratif yang dilaksanakan ini.

Kajian oleh Spillane (2005) berkaitan amalan kepemimpinan distributif menunjukkan wujudnya interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam organisasi terutama apabila ianya berkait rapat dengan sesuatu mata pelajaran. Spillane (2005) juga berpendapat kepemimpinan boleh disebarkan kepada dua atau lebih individu dalam organisasi berbanding kepemimpinan yang bekerja bersendirian.

Sehubungan itu, tujuan kajian ini dilaksanakan adalah untuk meneroka amalan kepemimpinan kolaboratif pemimpin instruksional bagi memperkasa pendidikan matematik sekolah rendah. Dua elemen yang mendasari kajian ini iaitu (i) aspek amalan dan (ii) aspek 'leader plus' diperkenalkan oleh Spillane (2006). Kedua-dua amalan kepemimpinan ini melibatkan tiga elemen yang telah dinyatakan sebelum ini iaitu (i) interaksi pemimpin, (ii) pengikut dan (iii) situasi.

Rumusannya, hujah-hujah kajian lepas ini membuktikan kepentingan kolaboratif dalam PdP di sekolah. Namun begitu, pemimpin sekolah kurang diberi pendedahan kepada proses kepemimpinan ini. Kebanyakan proses kepemimpinan yang dilaksanakan lebih kepada keselesaan pemimpin itu sendiri dan budaya yang telah diamalkan di sekolah.

METODOLOGI KAJIAN

Reka bentuk kajian

Bagi konteks kajian ini, penyelidik telah melaksanakan kajian kes tunggal pelbagai tempat yang melibatkan guru-guru Matematik dan pentadbir tiga buah sekolah rendah sekitar daerah Petaling Jaya. Ketiga-tiga buah sekolah yang terpilih ini merupakan sekolah yang berbeza kategori iaitu sekolah kluster kecemerlangan dan sekolah harian biasa. Kajian kes tunggal pelbagai tempat mengambilkira kepemimpinan kolaboratif sebagai analisis unit iaitu fokus kajian yang merangkumi 3 sekolah atau 3 kes yang mempunyai misi dan visi yang sama.

Pengumpulan Data

Tiga teknik pengumpulan data iaitu temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen telah digunakan oleh penyelidik sepanjang melaksanakan kerja lapangan. Disamping itu, penyelidik juga telah menggunakan protokol temu bual dan pemerhatian bagi memudahkan kerja lapangan ini dilaksanakan. Dalam konteks kajian ini, penyelidik juga bertindak sebagai instrumen kajian. Seramai 10 orang peserta kajian telah berjaya di temubual oleh penyelidik dengan dibantu oleh seorang pembantu penyelidik. Selain itu, penyelidik juga telah menggunakan perisian 'Computer Aided Qualitative Data Analysis Software' (CAQDAS) Nvivo versi 10 bagi membantu pengurusan data kualitatif.

Di peringkat awal kajian, penyelidik telah menggunakan kerangka konseptual untuk membantu penyelidik membina tema dan corak bagi memudahkan kategori data yang telah dikumpul. Data yang dikategorikan ini kemudian diagihkan mengikut amalan rutin guru-guru sekolah dalam membantu murid-murid bagi mata pelajaran matematik khususnya.

Penyelidik telah menyusun data-data mengikut kategori yang dibuat seperti yang disarankan oleh model-model kepemimpinan distributif dan kepemimpinan kolaboratif dalam Nvivo.

Persampelan Kajian (Peserta Kajian)

Dalam konteks kajian ini, penyelidik menggunakan kaedah persampelan bermatlamat (*'purposive sampling'*). Seramai 10 orang peserta kajian telah dipilih dan mereka terdiri daripada tiga orang guru besar dan tiga orang penolong kanan, dua orang ketua panitia matematik dan dua orang guru matematik yang berpengalaman melebihi lima tahun mengajar mata pelajaran tersebut (Jadual 2). Peserta kajian dari kalangan guru dipilih sendiri oleh guru besar sekolah masing-masing berdasarkan kriteria yang dikehendaki oleh penyelidik. Dengan ini kajian telah dapat dilaksanakan dengan lebih berfokus dan data yang diperolehi telah dapat memberikan gambaran yang jelas tentang sesuatu proses bagi aktiviti yang berlaku di sekolah (Merriam, 2009). Peranan peserta kajian penolong kanan, ketua panitia matematik dan guru matematik adalah menyumbang kepada data triangulasi kajian ini.

Jadual 2

Bilangan peserta kajian mengikut jawatan daripada SA, SB dan SC

Guru Besar	Penolong Kanan Akademik	Ketua Panitia Matematik	Guru Matematik	Jumlah
3	3	2	2	10

INSTRUMEN KAJIAN

Bahagian ini membincangkan tiga jenis instrumen kajian yang digunakan iaitu:

(i) Temu Bual

Kajian ini menggunakan teknik temu bual semi struktur supaya peserta kajian bebas menyuarakan pendapat dan isi hati mereka. Semua temu bual yang dikumpul telah ditranskripsikan secara verbatim oleh penyelidik sendiri. Semasa proses temu bual dilaksanakan, penyelidik telah menggunakan perakam suara supaya semua temu bual dapat ditranskripsikan sepenuhnya. Sebanyak 10 temubual telah dilaksanakan sepanjang proses kerja lapangan termasuklah pemerhatian. Bagi memudahkan proses temu bual ini dilaksanakan, penyelidik telah menggunakan protokol temu bual yang dibina berdasarkan objektif kajian.

(ii) Pemerhatian

Teknik pemerhatian pula menggunakan teknik pemerhatian tidak turut serta di mana penyelidik telah membuat pemerhatian berdasarkan protokol pemerhatian yang disediakan sebelum kerja lapangan dilaksanakan.

(iii) Analisis Dokumen

Bagi teknik analisis dokumen pula, penyelidik telah mengumpul minit-minit mesyuarat staf akademik, mesyuarat panitia dan minit mesyuarat Persatuan Ibubapa dan Guru (PIBG).

Kesahan dan Kebolehpercayaan Data

Data-data yang dikumpul telah diuji kesahan dan kebolehpercayaannya menggunakan empat kaedah yang digunakan dalam kajian ini iaitu:

Kebolehpercayaan

(i) Jejak Audit – tempoh yang lama

Kajian ini juga melibatkan jangka masa yang lama iaitu bagi tempoh setahun enam bulan. Data yang dikutip ini bersesuaian dengan ciri-ciri kajian ini sebagai kajian kualitatif. Sehubungan itu, kajian ini menggunakan jejak audit untuk mendapatkan kebolehpercayaan data yang dikumpul.

Penyelidik telah mencatat semua kejadian yang berlaku bermula dari sebelum kerja lapangan hinggalah kerja lapangan selesai dilaksanakan sebagaimana ditunjukkan dalam contoh Lampiran 1. Selain itu, jangka masa yang panjang membolehkan pengkaji membina perhubungan yang baik dengan peserta kajian serta dapat menyesuaikan diri dengan setting kajian (Creswell, 2003).

(ii) Persampelan bermatlamat – ‘*Non judgemental-non bias*’

Pemilihan persampelan bermatlamat bagi kajian ini membolehkan penyelidik mendapat data yang kaya daripada peserta kajian yang menjadi pakar dalam mata pelajaran matematik dan juga guru besar ketiga-tiga buah sekolah yang merupakan pakar dalam pengajaran di sekolah.

Sekolah yang dipilih juga bersesuaian dengan rekabentuk kajian. Peserta kajian yang telah dipilih juga memenuhi kriteria yang dikehendaki oleh penyelidik dan mereka semua mempunyai pengalaman mengajar melebihi lima tahun. Dengan ini, penyelidik menyediakan koleksi data yang memberikan nilai kebolehpercayaan yang tinggi (Merriam, 2008).

Kesahan Data

Bagi kajian kualitatif, semakan rakan dan semakan pakar merupakan prosedur kesahan data yang digunakan bagi kajian ini.

(iii) Semakan Rakan

Semakan rakan boleh dilaksanakan serentak semasa temubual sedang dijalankan untuk mendapatkan ketepatan data ataupun pada akhir sesi temubual (Shenton, 2004; Creswell & Miller, 2000). Bagi konteks kajian ini, peserta kajian telah diminta membaca transkrip yang telah disediakan oleh penyelidik untuk melihat kesepadanan data dan maklumat daripada hasil temu bual yang dilaksanakan. Proses ini telah dapat dilaksanakan di dua buah sekolah yang dikaji. Kedua-dua peserta kajian yang ditemubual ini telah memberikan respon yang positif di mana transkrip temu bual yang disediakan oleh penyelidik tidak bercanggah dengan skrip asal temu bual yang diadakan sebelum ini.

(iv) Semakan Pakar

Selain daripada semakan rakan, kajian ini juga menggunakan semakan pakar bagi menilai tema-tema yang digunakan dalam kajian ini iaitu tema bagi aspek amalan dan aspek 'leader plus'. Dalam konteks kajian ini, semakan pakar menggunakan kepakaran penyelia kajian ini sendiri bagi mendapatkan pengesahan data yang telah dikumpul. Pakar telah bersetuju dengan tema-tema yang digunakan dan kedua-dua tema bersesuaian dengan objektif kajian. Tema-tema ini telah dipaparkan dalam output Nvivo (coding summary report) seperti di lampiran 2. Data-data ini kemudiannya ditriangulasi menggunakan pemerhatian dan analisis dokumen.

ANALISIS DATA

Data telah dianalisis menggunakan analisis kandungan bagi data pemerhatian dan dokumen bercetak (Chua, 2005). Manakala analisis domain (Chua, 2005) digunakan untuk membina tema-tema yang telah dirangka dalam kerangka teoretikal kajian ini. Pendekatan yang digunakan ini bersesuaian dengan saranan Miles & Huberman (1994). Tema-tema yang dikenalpasti telah dikategorikan mengikut aspek 'leader plus' dan aspek amalan. Bagi kategori aspek 'leader plus' penyelidik menggunakan tema interaksi keadaan dan interaksi sosial bagi meneroka amalan kepemimpinan kolaboratif yang dilaksanakan dalam kalangan pemimpin instruksional di ketiga-tiga sekolah. Manakala bagi kategori aspek amalan pula dua tema digunakan iaitu rutin dan alat organisasi bagi meneroka bagaimana strategi ini dapat memperkasa pendidikan matematik sekolah rendah. Kesemua tema-tema ini pula diagihkan lagi kepada sub-subtema yang telah dikenalpasti oleh penyelidik menerusi transkrip temu bual sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 3 berikut:

Jadual 3

Analisis data mengikut kategori, tema dan subtema

Kategori	Tema	Subtema	Catatan penyelidik
Aspek Amalan	(i) Rutin	Aktiviti dalam panitia	Subtema bergantung kepada rutin sekolah
	(ii) Alat organisasi	Minit Mesyuarat Buku rekod mengajar	
Aspek 'Leader Plus'	(i) Interaksi Keadaan	x	Tema ini memaparkan perhubungan antara pemimpin dan guru-guru
	(ii) Interaksi Sosial	x	

DAPATAN KAJIAN

Dalam proses amalan kepemimpinan kolaboratif, dua perkara yang dikaji oleh penyelidik iaitu aspek 'leader plus' dan aspek amalan telah dilaksanakan di ketiga-tiga buah sekolah ini secara formal dan tidak formal.

Aspek 'leader plus'

Berdasarkan dapatan, peserta kajian menyatakan bahawa interaksi sosial jarang berlaku antara guru dan guru besar tetapi kerap berlaku antara guru dan ketua panitia atau guru dan penolong kanan seperti ditunjukkan dalam Jadual 4. Kerenggangan ini disebabkan hairaki guru besar itu berada di kedudukan paling atas dalam carta organisasi mana-mana organisasi sekolah-sekolah di Malaysia.

Manakala bagi interaksi keadaan pula lebih bersifat autokratik disebabkan budaya sekolah itu sendiri yang menggalakkan kepada gaya kepemimpinan autokratik ini. Guru-guru tidak banyak memberikan keputusan dalam mesyuarat yang diadakan di sekolah. Ini berdasarkan kepada minit mesyuarat yang menunjukkan catatan 'makluman' banyak dicatatkan dalam minit mesyuarat.

Jadual 4

Matriks Triangulasi dapatan data bagi Tema Aspek 'Leader Plus' berdasarkan teknik temu bual dan analisis dokumen

Peserta Kajian	TEMU BUAL	ANALISIS DOKUMEN	CATATAN ANALISIS
GBSA	"Selalunya saya memang akan ikut hairaki, saya akan tanya dulu PK...." TM2/PK3/GA/SA/Pejabat/Baris162	Minit Mesyuarat	Interaksi sosial jarang berlaku dalam kalangan pemimpin instruksional kecuali dalam bilik guru atau di kantin sekolah antara guru matematik dengan guru besar.
GBSB	"...that is why kita pilih betul-betul ketua panitia yang boleh memimpin panitia dia. Kalau dia tak boleh pimpin panitia dia, dia akan jadi ketua panitia yang tidak berfungsi. Kita bagi guide line" TM4/PK5/GB/SB/Pejabat/Baris 85	Minit mesyuarat	Interaksi Keadaan pula hanya berlaku apabila pemimpin

– Baris 87

instruksional diberikan tugas-tugas dalam program-program seperti Minggu Matematik (SA, SB, SC), Program Permata Pagi (SA), Program 2 – Q (SB) dan Program Bijak Sifir (SC)

Aspek Amalan

Dapatan dalam Jadual 5 menunjukkan pelaksanaan amalan kepemimpinan kolaboratif melalui aspek amalan. Kesemua sekolah mengadakan perbincangan dan sumbangsaran di peringkat Jawatankuasa Induk Kurikulum dan Jawatankuasa Panitia. Keputusan mesyuarat yang diambil membolehkan pemimpin instruksional sekolah mengadakan

Jadual 5

Matriks Triangulasi dapatan data bagi Tema Aspek Amalan berdasarkan teknik temu bual dan analisis dokumen

Peserta Kajian	TEMU BUAL	ANALISIS DOKUMEN	CATATAN ANALISIS
PA/SA	“Post-mortem bagi keputusan peperiksaan diadakan dalam mesyuarat induk kurikulum” TM1/PK1/PA/SA/Pejabat/Baris221- Baris222	Minit mesyuarat SA (MM/SA)	Rutin dan alat organisasi bagi ketiga-tiga sekolah SA, SB dan SC telah dilaksanakan berpandukan kepada keputusan dalam mesyuarat induk kurikulum dan mesyuarat panitia masing-masing.
PASB	“Usually kita ada mesyuarat dan brainstorming session untuk mendapatkan idea, not just from pentadbir saja lah. Kita dapatkan idea how to tackle this problem” TM3/PK4/PB/SB/Pejabat/Baris 155-Baris157	Minit mesyuarat SB (MM/SB)	
GBSC	“Mula-mula ketua panitia akan hadir ke mesyuarat induk kurikulum. So apa-apa ketua panitia akan bincang dalam mesyuarat panitia masing-masing” TM8/PK9/GC/Pejabat	Blog SC	

Bagi aspek amalan, dapatan menunjukkan aktiviti yang berbeza telah digunakan oleh kesemua sekolah ini bagi memperkasa matematik sekolah masing-masing iaitu Sekolah A menyediakan modul bagi

program permata pagi, Sekolah B melaksanakan program 2 – Q dan Sekolah C pula mengadakan program bijak sifir yang diselia sendiri oleh guru besarnya seperti dipaparkan dalam Jadual 6.

Jadual 6

Matriks Triangulasi Temu bual dan Pemerhatian (Strategi Kepemimpinan Kolaboratif)

Peserta Kajian	TEMU BUAL	PEMERHATIAN	DIMENSI/CATATAN ANALISIS
PKSA	<p>“Kita sediakan modul untuk murid tahun empat dan tahun lima. Macam untuk BM ada modul untuk BM dan sebagainya.”</p> <p>TM1/PK2/PA/SA/Pejabat/baris90 – baris91</p>	<p>Kelas tambahan telah bermula seawal pukul 7.00 pagi.</p>	<p>Program permata pagi telah dilaksanakan dengan sokongan PIBG. Modul-modul dan latihan untuk aktiviti latih-tubi telah disediakan secara bergilir-gilir mengikut jadual pelaksanaan di sekolah.</p> <p>Program 2-Q telah dapat menarik minat murid belajar matematik</p>
PKSB	<p>So kalau matematik, kita tumpukan kepada bahagian kertas 2, UPSR. Once dia master kertas 2, dia boleh lulus peperiksaan. Kita tahan murid tak boleh balik. Sambung kelas tambahan 1.45 tengahari.</p> <p>TM3/PK4/PB/SB/Pejabat/Baris75 – Baris76</p>	<p>Kelas-kelas tambahan diadakan pada hari Rabu selepas waktu persekolahan</p>	
GBSC	<p>Bijak sifir tu bila dia dah tahu isi bijak sifir, dia akan tahu aplikasikan</p> <p>TM8/PK9/GC/SC/Pejabat</p>	<p>GB telah menunjukkan kerangka papan sifir yang telah digunakan dalam program ini. Sasarannya ialah murid-murid yang lemah dalam matematik.</p> <p>Kelas tambahan juga telah diadakan sebulan sekali bagi program “Maths is Fun”. Kelihatan murid-murid yang terlibat sangat komited semasa PdP.</p>	<p>Program Bijak Sifir</p> <p>Kelas-kelas tambahan ini telah dihadiri oleh murid-murid yang lemah.</p>

Hasil kajian menunjukkan bahawa amalan kepemimpinan kolaboratif bagi ketiga-tiga buah sekolah yang dikaji mengamalkan kedua-dua aspek amalan dan aspek 'Leader Plus' bagi memastikan pencapaian murid-murid berada pada tahap yang membanggakan. Walaupun aspek amalan bagi ketiga-tiga sekolah adalah sama tetapi aspek 'leader plus' mempunyai perbezaan kerana budaya sekolah adalah berbeza. Perbezaan budaya sekolah adalah ditentukan oleh warga sekolah itu sendiri.

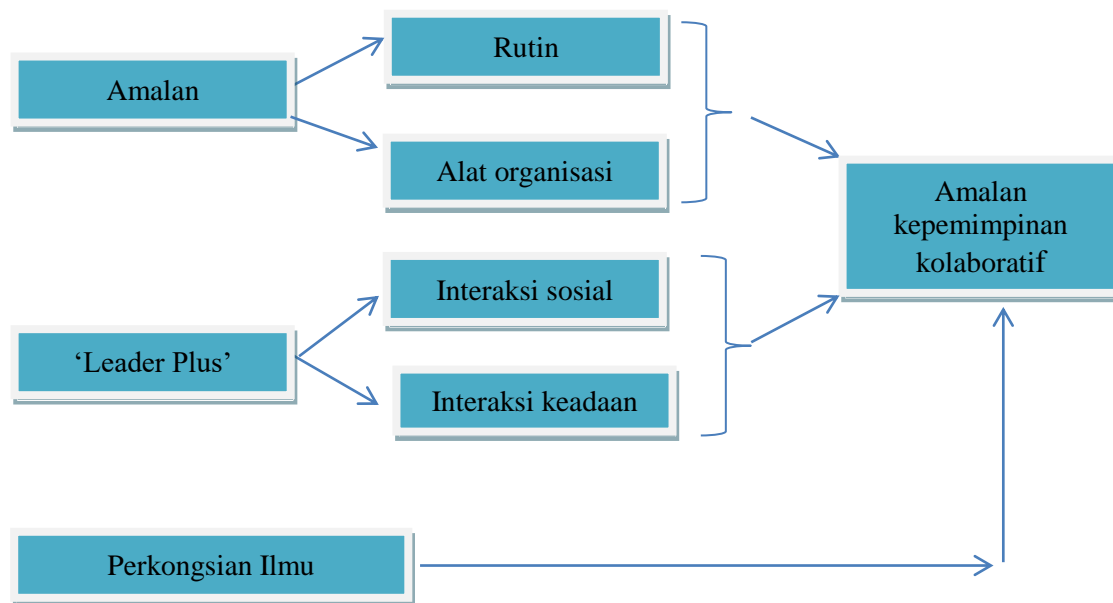
Hasil kajian juga telah memaparkan beberapa dapatan yang dapat membantu sekolah-sekolah di Malaysia melaksanakan amalan kepemimpinan kolaboratif di sekolah. Peserta kajian menyatakan perkongsian ilmu telah dilaksanakan melalui aktiviti pembangunan profesionalisme ataupun dikenali juga sebagai latihan dalaman kepada rakan-rakan guru yang lain seperti yang dipaparkan dalam Jadual 7. Guru besar juga telah menetapkan laporan dalam bentuk minit curai mesti dihantar sebagai bukti mereka menghadiri kursus atau latihan di luar kawasan sekolah. Perkongsian ilmu juga berlaku secara tidak formal di mana peserta kajian banyak melaksanakan perbincangan tidak formal di bilik guru bersama-sama ketua panitia. Jarang sekali perkongsian ilmu berlaku dalam kalangan pemimpin instruksional dalam keadaan yang formal. Begitu juga perbincangan banyak berlaku secara tidak formal bersama-sama pemimpin-pemimpin instruksional sekolah-sekolah lain melalui telefon dan kumpulan mukabuku ('facebook') guru-guru matematik.

Jadual 7

Matriks dapatan data daripada teknik temu bual dan analisis dokumen bagi subtema pelaksanaan (Kefahaman Kepemimpinan Kolaboratif)

Peserta Kajian	TEMU BUAL	ANALISIS DOKUMEN	DIMENSI/CATATAN ANALISIS
GBSA	Jadi ee.....di sini cikgu balik je daripada kursus tu terus mereka kena buat minit curai dan juga memberi latihan dalaman kepada kawan-kawan dia. Jadi dia kena terangkan pada saya atau pun Penolong Kanan di mana kita nak tahu dia faham ke tak faham apa yang dia buat yang dia hadiri. Dan minit curai tu dengan jelas akan menunjukkan dia faham ke tak faham . Ha, lepas tu apabila dia nak buat latihan dalaman pada guru-guru dia kena bagi modul. Modul tu dalam bentuk powerpoint lah ataupun handout. Jadi macam matematik pun sebab kita ada Ketua Panitia yang sangat berpengalaman Pn K, jadi dia bersama-sama membantu lah.	Minit curai – guru besar menunjukkan minit curai bagi kursus-kursus yang dihantar kepada beliau sebagai laporan menghadiri kursus. Manual Pengurusan Sekolah – KPM Minit mesyuarat guru – Disember 2012 bagi persediaan sesi tahun persekolahan 2013.	Strategi kepemimpinan kolaboratif <ul style="list-style-type: none"> • Pelaksanaan perkongsian ilmu pengetahuan • Pelaksanaan kepimpinan kolaboratif
	TM2/PK1/GB/SA/Bilik guru besar/baris 26 – baris 33		

Rumusannya, pelaksanaan amalan kepemimpinan kolaboratif di ketiga-tiga buah sekolah ini berlaku secara tidak formal. Walau bagaimanapun elemen-elemen kepemimpinan kolaboratif seperti aspek amalan dan aspek 'leader plus' telah digunakan dalam memacu guru-guru sekolah mencapai visi dan misi yang dihasratkan seperti ditunjukkan dalam Rajah 1.



Rajah 1: Elemen kepemimpinan kolaboratif

PERBINCANGAN

Hasil analisis data kualitatif ini mendapati bahawa kedua-dua elemen aspek 'leader plus' dan aspek amalan yang disarankan oleh Spillane (2006) juga telah dapat dilaksanakan di sekolah-sekolah yang dikaji. Walau bagaimanapun, pelaksanaan amalan kepemimpinan ini agak berbeza berbanding pelaksanaannya di Amerika Syarikat. Ini adalah disebabkan tadbir urus sekolah-sekolah di Malaysia dikawal oleh Kementerian Pendidikan Malaysia sebagai badan induk yang menyediakan dasar dan polisi pendidikan Negara ini.

Walaupun terdapat program yang berbeza antara semua sekolah yang dikaji, namun hasil yang diperoleh menunjukkan satu kehendak sepunya iaitu meningkatkan pencapaian dalam mata pelajaran matematik. Selain itu, ketiga-tiga pemimpin tertinggi sekolah ini juga mengamalkan gaya kepemimpinan yang berbeza iaitu Sekolah A mengamalkan buku log yang mesti dicatat oleh guru-guru, Sekolah B memberikan sepenuh empowermen kepada panitia untuk memantau guru-guru panitia masing-masing, manakala Sekolah C pula menggunakan teknologi terkini iaitu perhubungan melalui email.

Bidang pendidikan adalah satu bidang yang sangat kompleks. Kepemimpinan pendidikan memerlukan pemimpin yang berupaya membawa warga pendidik ke arah yang lebih global. Banyak perubahan dalam dasar pendidikan telah dilaksanakan oleh kerajaan untuk melonjakkan prestasi pendidikan di Malaysia mencapai setaraf dengan pendidikan negara-negara maju seperti Singapura, Finland dan China. Begitu juga dengan kualiti kepemimpinan pendidikan. Bermula dengan jenis dan gaya kepemimpinan di abad ke 20, kini kepemimpinan pendidikan mengorak langkah ke arah kepemimpinan abad ke 21 iaitu kepemimpinan berasaskan inovasi, kreatif dan kolaboratif.

Pemimpin instruksional perlu merangka lebih banyak program kerjasama antara panitia dalam sekolah dan antara sekolah-sekolah sekitar yang berdekatan. Disamping itu, usaha untuk membantu sekolah-sekolah yang berprestasi rendah harus dipertingkatkan dan kerjasama ini secara tidak langsung

akan dapat membantu kerajaan mengurangkan kos perbelanjaan bagi latihan kepada guru-guru kerana ini telah dapat ditampung oleh perkongsian kepakaran antara organisasi.

Setiap sekolah yang dikaji mempunyai keunikan tersendiri dalam amalan kepemimpinan masing-masing. Misi dan visi yang pada asalnya sama di semua sekolah kini telah bertukar mengikut hala tuju sekolah masing-masing. Ini adalah kerana dua daripada sekolah yang dipilih ini adalah sekolah kluster kecemerlangan, manakala satu lagi sekolah adalah sekolah harian biasa yang telah dinaiktaraf menjadi sekolah amanah.

Sekolah amanah merupakan sekolah yang telah dipilih berdasarkan pencapaian sekolah untuk tiga tahun berturut-turut. Pembimbing yang terlibat merupakan pakar-pakar dalam bidang masing-masing seperti kepimpinan dan pedagogi. Pembimbing yang telah dilantik ini akan membimbing sekolah sehingga mereka berjaya mengatasi masalah yang telah dihadapi.

Pihak berkepentingan seperti Pejabat Pendidikan Daerah dan Ibubapa adalah bertanggungjawab memberikan sokongan dan motivasi kepada pemimpin-pemimpin sekolah melaksanakan kolaboratif dalam kalangan sekolah-sekolah berdekatan. Pemimpin yang komited dan proaktif akan sentiasa memikirkan kebajikan dan kesejahteraan warga sekolahnya sendiri.

KESIMPULAN

Kajian ini telah memaparkan kepentingan amalan kepemimpinan kolaboratif dilaksanakan di sekolah-sekolah di Malaysia. Ianya juga menjadi pemangkin kepada transformasi nasional 2050 yang berpaksikan kepada ekonomi, kesejahteraan rakyat dan inovasi. Kajian ini juga boleh dikembangkan lagi menggunakan pendekatan epistemologi. Dapat dirumuskan, amalan kepemimpinan kolaboratif dalam kalangan pemimpin instruksional masih lagi diperingkat tidak formal. Ini bernakna tiada dokumen bercetak dilaksanakan kecuali minit-minit mesyuarat panitia, staf akademik dan minit mesyuarat PIBG sahaja yang menjadi dokumen bercetak sebagai rujukan adanya amalan kepemimpinan kolaboratif berlaku di sekolah-sekolah.

Dari sudut teoretikal, kajian ini memberikan nilai tambah kepada literatur yang sedia ada khususnya dalam bidang kepemimpinan pendidikan di Malaysia. Dari sudut dasar, ianya dapat membantu pembuat dasar merangka latihan yang sesuai dan lebih praktikal terhadap amalan kepemimpinan pendidikan kepada pemimpin sekolah. Selanjutnya, dari sudut amalan pula, pemimpin instruksional sekolah boleh mengamalkan kepemimpinan kolaboratif dalam kalangan guru-guru di sekolah ataupun antara sekolah bagi mata pelajaran yang sama. Dengan ini dapat meningkatkan kejelekitan antara guru-guru dan ini akan menyumbang juga kepada perpaduan antara warga sekolah.

Selain itu, Rancangan Malaysia Ke-11 juga menyenaraikan keperluan mempertingkatkan tadbir urus dan kerjasama pihak berkepentingan untuk sokongan sekolah yang lebih baik (RMK-11, 2015). Ini bermakna pemimpin instruksional perlulah mengambil peluang bagi mempertingkatkan kerjasama dengan pihak swasta dan agensi-agensi kerajaan yang lain bagi membantu mempertingkatkan pencapaian pembelajaran murid-murid.

“Tiada sistem pendidikan akan berjaya tanpa dedikasi dan iltizam guru dan pengetua. Tiada perubahan sebenar akan berlaku tanpa mengambil kira keperluan guru dan pengetua secara serius, tanpa mencari kaedah untuk memupuk dan mengekalkan kecemerlangan. Walaupun amat penting guru dan pengetua sekolah sedia ada dibekalkan dengan sumber tambahan dalam bentuk sokongan dan pembangunan profesionalisme serta laluan kerjaya yang lebih baik, adalah penting juga menjadikan profesion keguruan suatu profesion bersemangat, kekal profesional dan memberikan

kepuasan supaya profesion ini dapat menarik dan mengekalkan mereka yang terbaik dalam sistem pendidikan Malaysia". (Sumber: PPPM 2013 – 2025)

RUJUKAN

- Audet, J. & d'Amboise, G. (2001). *The Multi-Site Study : An Innovative Research Methodology*. The Qualitative Report, Vol.6(2),1-18. Retrieved from <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol6/iss2/2>.
- Avolio, B.J.; Walumbwa F.O.; & Weber, T.J. (2009). *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions*. Annual Review of Psychology 60 (2009), pp. 421-449; doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- Bity Salwana, Ahmad Basri, Ramlee dan Mohammed Sani (2013). *Amalan Pembangunan Kecemerlangan Organisasi & Kepimpinan Instruksional Di Sekolah*. Seleksi Prosiding Seminar Nasional Pengurusan & Kepimpinan Pendidikan 2001 – 2010. Genting Highlands : Institut Aminudin Baki.
- Chua, Y.P. (2012). *Asas Statistik Penyelidikan : Kaedah dan Statistik Penyelidikan. Buku 2*. Kuala Lumpur : McGraw Hill.
- Chrislip, D. & Larson, C. (1994). *Collaborative leadership: How citizens and civic leaders can make a difference*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Conger, J.A. & Pearce C.L.(2003). *A Landscape of Opportunities: Future Research on Shared Leadership*. In Pearce, C.L. & Conger, J.A (Eds). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp.285 - 301). London:SagePublications Inc.
- Creswell, J.W.(2003). *Research Design : Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approaches*. London, UK : Sage.
- Du Four, R. (2004). *What Is a "Professional Learning Community"?*. Educational Leadership.
- Grove, Roslin (2011). *Collaborative Leadership in the Era of New Normal*. National Forum Of Educational Administration And Supervision Journal Volume 29, Number 4.
- Harris, A. & Muijs, D. (2005). *Improving Schools Through Teacher Leadership*. London : Open University Press.
- Harris, Alma (2008). *Distributed School Leadership : Developing tomorrow's leaders*. London. Routledge, United kingdom.
- Holliday, A. (2007). *Doing and Writing Qualitative Research. Second Edition*. London : Sage Pub
- Kouzes,J.M. & Posner, B.Z.(2007). *The Leadership Challenge (4th ed.)*. San Francisco, USA. Jossey Bass.
- Merriam, Sharan B. (2009). *Qualitative Research : A Guide To Design and Implementation*. San Francisco : Jossey Bass.
- Miles, M.B & Huberman. A.M.(1994). *Qualitative Data Analysis*.
- Miller, W.Roger & Miller, Jeffrey P. (2007). *Leadership Styles for Success in Collaborative Work*. Paper presented at Association of Leadership Educators 2007 Conference, Fort Worth, Texas. Conference Proceedings.
- Mohd Faiz Mohd Yaakob, Muhamad Rozaimi Ramle dan Jamal@Nordin Yunus (2016). *Konsep kolaborasi dalam komuniti pembelajaran profesional: Satu tinjauan dari perspektif Islam*. GEOGRAFIA Online. Malaysian Journal of Society and Space 12 (10), 1 – 9. Dimuatturun pada 22 Jun 2016.
- PISA (2009). *Assessment Framework - Key Competencies in Reading, Mathematics and Science*. OECD.
- PISA (2012). *What Students Know and Can Do : Students Performance In Mathematics, Science and Reading*. Volume 1. OECD (2014)
- PPPM (2013 – 2025). Kementerian Pendidikan Malaysia. Putrajaya : KPM
- Roszanirah Abdul Halim & Hussein Ahmad (2015). *Kepemimpinan Distributif, Faktor Kontekstual dan Efikasi Kendiri Guru Di Malaysia*. Jurnal Kepimpinan Pendidikan. Oktober 2015, Bil.2, Isu 4. Kuala Lumpur : Universiti Malaya.

- Shenton, A.K.(2004). *Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects*. Education for information 22:63-75.
- Spillane, J.P. (2005). *Distributed Leadership*. Educ Forum 69 (2). USA : The H.W. Wilson Company.
- Spillane, J.P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco : Sage Pub.
- Trilling, B. & Fadel, C. (2009). *21st Century Skills : Learning For Life In Our Times*. Amerika Syarikat : Jossey Bass.
- Wan Noor Adzmin (2017). *Pelaksanaan Amalan Kepemimpinan Kolaboratif Dalam Kalangan Pemimpin Instruksional Bagi Memperkasa Pendidikan Matematik Sekolah Rendah*. Tesis yang tidak diterbitkan. Kuala Lumpur : Universiti Malaya.
- Yin, Robert K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods (3rd ed, vol.5)*. Thousand Oaks, California. Sage Publication Inc.
- Yin, Robert K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods (4th ed, vol.5)*. Thousand Oaks, California. Sage Publication Inc.
- Zulkafli Kamaruddin (2007). *Penglibatan Guru Dalam Membuat Keputusan, Sokongan Organisasi Dan Komitmen Kerja*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Pulau Pinang : Universiti Sains Malaysia
- Zuraidah Abdullah (2009). *Pembentukan Komuniti Pembelajaran Profesional: Kajian Terhadap Sekolah Menengah Di Malaysia*. Jurnal manajemen Pendidikan NO. 02/Th. V/Oktober/2009. Dimuatnaik pada 30 Mei 2015.

Lampiran 1: JEJAK AUDIT ('AUDIT TRAIL')

4 April 2013	Mendapat kelulusan daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan				
21 Mei 2013	Mendapat kelulusan daripada Jabatan Pendidikan negeri Selangor				
10 Jun 2013	Mendapat kebenaran menjalankan kajian lapangan daripada Pengarah IPG KPTeknik				
Sekolah Bulan	/	Sekolah A	Sekolah B	Sekolah C	Catatan
June		10 Jun 2013 Memohon kebenaran menjalankan kajian 17/6/2013- PK & KP 24/6/2013 – GB	21/6/2013 Memohon kebenaran menjalankan kajian	– x	Petunjuk: PK – Penolong Kanan GB – Guru Besar GM – Guru Matematik KP – Ketua Panitia
Julai	x		4/7/2013 - GB 21/7/2013 – PK	x	12 Jun 2013 – kajian rintis dilaksanakan
Ogos	x		x	28/8/2013 Memohon kebenaran menjalankan kajian – GB	–
September	x		x	4/9/2013 – KP	
Oktober	x		x	x	
November	x		x	x	
Disember		29/12/2013 - PK	30/12/2013 - PK	30/12/2013 – PK	
Januari 2014		PK	GB	GB	
Februari 2015		PK	PK	KP & GM	

Sumber : Wan Noor Adzmin (2017)

LAMPIRAN 2 : Coding Summary (Nvivo)

kepemimpinan kolaboratif

Hierarchical Name	Aggregate	Coverage	Number of References from Source Coded at Node	Number of Users Coding Source at Node
Nodes\\aspek leader plus\\interaksi keadaan	No	0.95 %	1	1
Nodes\\aspek amalan\\alat organisasi\\kenalpasti kelemahan	No	2.09 %	5	1
Nodes\\aspek amalan\\rutin\\peranan pemimpin instruksional	No	0.33 %	2	1
Nodes\\aspek amalan\\alat organisasi\\kenalpasti kelemahan	No	3.55 %	2	1
Nodes\\aspek amalan\\alat organisasi\\latihtubi	No	0.61 %	2	1
Nodes\\aspek amalan\\alat organisasi\\kelas pemulihan	No	0.10 %	2	1
Nodes\\aspek amalan\\alat organisasi\\aktiviti panitia	No	1.04 %	4	1
Nodes\\aspek amalan\\rutin\\peranan pemimpin instruksional	No	6.01 %	4	1
Nodes\\aspek amalan\\rutin\\Mesyuarat staf	No	0.10 %	1	1
Nodes\\aspek amalan\\rutin\\mesyuarat panitia	No	5.95 %	3	1
Nodes\\aspek leader plus\\interaksi sosial	No	1.29 %	1	1
Nodes\\aspek amalan\\alat organisasi\\latihtubi	No	0.16 %	1	1
Nodes\\aspek amalan\\alat organisasi\\kelas pemulihan	No	0.13 %	1	1
Nodes\\aspek amalan\\alat organisasi\\aktiviti panitia	No	2.26 %	2	1
Nodes\\aspek amalan\\rutin\\peranan pemimpin instruksional	No	6.75 %	5	1
Nodes\\aspek amalan\\rutin\\mesyuarat panitia	No	0.17 %	1	1
Nodes\\pencapaian murid	No	0.64 %	1	1
Nodes\\aspek leader plus	No	6.12 %	1	1
Nodes\\aspek amalan\\alat organisasi\\kenalpasti kelemahan	No	0.25 %	1	1
Nodes\\aspek amalan\\alat organisasi\\aktiviti panitia	No	3.88 %	6	1
Nodes\\aspek amalan\\rutin\\Mesyuarat staf	No	1.38 %	2	1
Nodes\\aspek amalan\\rutin\\mesyuarat panitia	No	4.02 %	3	1
Nodes\\aspek amalan\\rutin\\semakan	No	1.12 %	1	1
Nodes\\aspek amalan\\alat organisasi\\kenalpasti kelemahan	No	3.75 %	2	1

Nodes\aspek amalan\alat organisasi\latihtubi	No	0.16 %	1	1
Nodes\aspek amalan\alat organisasi\kelas pemulihan	No	0.15 %	1	1
Nodes\aspek amalan\alat organisasi\aktiviti panitia	No	1.16 %	1	1
Nodes\aspek amalan\rutin\Mesyuarat staf	No	1.53 %	1	1
Nodes\aspek amalan\rutin\semakan	No	1.43 %	2	1
Nodes\aspek amalan\rutin\Mesyuarat staf	No	3.42 %	1	1
Nodes\aspek amalan\rutin\mesyuarat panitia	No	4.18 %	2	1
Nodes\aspek leader plus\interaksi keadaan	No	0.58 %	2	1
Nodes\aspek amalan\alat organisasi\kenalpasti kelemahan	No	1.46 %	1	1
Nodes\aspek amalan\rutin\peranan pemimpin instruksional	No	1.54 %	3	1