



## Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)

Volume 6, Issue 2, February 2021

e-ISSN : 2504-8562

Journal home page:  
[www.msocsciences.com](http://www.msocsciences.com)

### Hubungan Antara Kepimpinan Instruksional Pengetua dengan Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional Guru di Sekolah Menengah

Noor Diyana Binti Sidi Ahmad<sup>1</sup>, Jamalul Lail Bin Abdul Wahab<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)

Correspondence: Noor Diyana Binti Sidi Ahmad ([diyanasidi@gmail.com](mailto:diyanasidi@gmail.com))

#### Abstrak

Kajian ini dijalankan untuk melihat hubungan antara amalan kepimpinan instruksional pengetua dengan amalan komuniti pembelajaran profesional (PLC) guru di sekolah menengah di daerah Subis, sebuah daerah di luar bandar Sarawak. Ini selari dengan anjakan transformasi empat dan lima yang telah digariskan Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 – 2025 (PPPM). Kajian ini menggunakan soal selidik yang diadaptasi dan disesuaikan mengikut konteks pendidikan di Malaysia berdasarkan instrumen *Principal Instruction Management Rating Scale* (PIMRS) dan *School Professional Staff as Learning Communities Questionnaire* (SPSLCQ) yang telah diedarkan kepada 173 orang guru di lima buah sekolah menengah di daerah Subis. Analisis data dijalankan menggunakan kaedah analisis statistik deskriptif (kekerapan dan min) dan inferensi (korelasi Pearson). Dapatan kajian menunjukkan tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua berada pada tahap sederhana tinggi dan tahap amalan PLC guru juga berada pada tahap sederhana tinggi. Seterusnya, hubungan antara amalan kepimpinan instruksional pengetua dengan amalan PLC guru di sekolah menengah di daerah Subis mempunyai korelasi yang signifikan pada tahap positif yang sangat lemah. Dapatan kajian ini menunjukkan tiada perbezaan tahap amalan kedua-dua pemboleh ubah di bandar atau luar bandar. Selain itu juga, diharapkan dapatan kajian ini dapat memacu perubahan pendidikan negara daripada aspek latihan kepengetuaan dan menambah baik peranan pejabat pendidikan daerah (PPD) dan jabatan pendidikan negeri (JPN) serta meningkatkan amalan kepimpinan instruksional pengetua.

**Kata kunci:** kepimpinan instruksional pengetua, amalan PLC guru, hubungan, sekolah menengah, luar bandar

### The Relationship Between School Principal Instructional Leadership and Professional Learning Community Practice in Secondary School

#### Abstract

This study was conducted to measure the relationship between principal instructional leadership (IL) practice and teacher professional learning community (PLC) practice at secondary schools in Subis, a rural district in Sarawak. These two practices are aligned with two transformational shifts highlighted by the Ministry of Education (MoE) in the Malaysia Education Blueprint 2013 -2025 (PPPM), which are shift number four and five. The questionnaire used in this study was adapted from *Principal Instruction Management Rating Scale* (PIMRS) and *School Professional Staff as Learning Communities Questionnaire* (SPSLCQ) but was customized to the Malaysian education setting. It was answered by 173 respondents from all five secondary schools in Subis. Data analysis was carried out using both descriptive (Min and SD) and inferential (Pearson's Correlation) statistics. From the study, it was

determined both principal IL practice and teacher PLC practice are relatively high. Next, it was also determined that principal IL practice and teacher PLC practice are significantly correlated at a positive but very low level. These findings show there are no difference in the level of practice for both variables depending on the location. It is hoped that this study can bring about necessary changes to the principal pre-service training, improve the role of District Education Office (PPD) and State education Department (JPN) along with increasing principal IL practice.

**Keywords:** principal instructional leadership practice, teacher professional learning community practice, PLC, relationship, secondary school, rural area

---

## Pengenalan

Keputusan penilaian bagi *Programme For International Assessment* (PISA) 2018 telah menunjukkan peningkatan pencapaian murid berusia 15 tahun di Malaysia. Murid telah dinilai dalam tiga domain utama pengetahuan dan kemahiran iaitu literasi Matematik, literasi Sains dan literasi bacaan. Malaysia telah menunjukkan peningkatan yang signifikan bagi ketiga-tiga domain tersebut berbanding penglibatan terakhir negara pada tahun 2012 (KPM, 2013). PISA menjadi kayu pengukur yang penting dalam mengukur pencapaian murid kerana ia membandingkan pencapaian murid di Malaysia dengan murid sebaya di peringkat antarabangsa bagi literasi membaca, literasi Matematik dan juga literasi Sains. Sama seperti PISA, *Trends in International Mathematics and Science* (TIMSS) juga menilai pengetahuan murid dalam domain kognitif dan kandungan bagi Matematik dan Sains. Menurut KPM (2013) lagi, data TIMSS 2011 menunjukkan murid berumur 14 tahun di Malaysia mempunyai pencapaian domain kognitif dan domain kandungan yang rendah dalam Matematik dan Sains berbanding negara lain seperti Korea Selatan dan Singapura. Bagi pencapaian TIMSS, Malaysia menyaksikan pencapaian yang menurun secara berterusan bagi tiga kali penyertaan selepas mencatatkan penyertaan terbaik pada kali pertama pada tahun 1999. Walau bagaimanapun, TIMSS 2015 menunjukkan purata markah skor kembali meningkat bagi Matematik dan Sains. Menurut kenyataan Bahagian Perancangan dan Penyelidikan KPM (2016) dalam Laporan TIMSS 2015, faktor kesediaan guru, pengetua, persekitaran sekolah dan sosioekonomi murid adalah antara faktor yang menyumbang kepada peningkatan pencapaian Malaysia dalam TIMSS 2015.

Sehubungan dengan itu, salah satu daripada enam inisiatif yang diambil oleh KPM dalam pelan tindakan TIMSS 2019 adalah penekanan ke atas pembangunan profesionalisme guru (Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar KPM 2016) bagi meletakkan Malaysia dalam kelompok satu pertiga teratas bagi pentaksiran antarabangsa untuk mencapai kualiti aspirasi sistem yang digariskan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 – 2025 (PPPM). Ini selari dengan anjakan keempat PPPM iaitu mentransformasikan profesion keguruan menjadi profesion pilihan di mana salah satu transformasi yang dilaksanakan adalah dengan meningkatkan kualiti program pembangunan profesionalisme secara berterusan (CPD) yang menyumbang kepada kesediaan guru. Menurut Durksen et al. (2017), CPD memberi ruang kepada guru untuk mendalami serta mengembangkan kompetensi mereka serta menambah baik kualiti pembelajaran murid. Dalam sistem pendidikan di Malaysia, CPD tertumpu ke atas keperluan instruksional individu guru dan latihan berasaskan sekolah (KPM, 2013). Antara aktiviti atau program CPD yang dijalankan adalah latihan, sesi pembelajaran sendiri dan juga komuniti pembelajaran profesional (PLC) seperti yang telah digariskan dalam Pelan Induk Pembangunan Profesionalisme Keguruan (PIPPK) yang dilancarkan pada 2014.

PLC adalah satu alat yang boleh diguna pakai dalam membawa perubahan dalam pendidikan kerana kesannya terhadap kualiti pedagogi guru yang harus seiring dengan keperluan pendidikan semasa di mana guru perlu proaktif dalam menambah baik pengetahuan dan kemahiran mereka sepanjang dalam perkhidmatan (Darling-Hammond et al., 2009). Ini adalah kerana PLC memberi peluang kepada guru untuk berkolaborasi dalam menilai pencapaian murid, merancang sesi pengajaran dan pembelajaran, berkongsi amalan pedagogi yang berkesan serta berbincang tentang langkah intervensi untuk murid lemah, memberi bimbingan kepada guru novis serta membina kompetensi guru-guru (Talbert, 2010).

Konsep PLC ini telah mendapat perhatian dalam menguruskan pembelajaran profesional guru (Vescio et al., 2008) di mana sekolah dilihat sebagai satu organisasi yang mempunyai konteks pelaksanaan yang sesuai bagi pembelajaran profesional guru (Stoll & Louis, 2007). Menurut Buttram dan Farley-Ripple (2016), prinsip sekolah sebagai organisasi PLC terletak kepada budaya kerja kolaboratif antara guru di mana kolaborasi tersebut adalah sistematik dan wujudnya sokongan terhadap satu sama lain. Guru terlibat dalam aktiviti-aktiviti PLC melalui pandangan yang kritikal terhadap diri sendiri bagi membolehkan proses pembelajaran terjadi untuk menambah baik keberkesanan mereka sebagai seorang guru kerana matlamat utama pelaksanaan PLC adalah untuk mengajar murid dalam cara yang paling berkesan (Lomos et al., 2011).

Selain itu juga, pengetua memainkan peranan yang penting dalam pencapaian murid. Pentadbiran sekolah merupakan faktor kedua selepas pedagogi guru yang menyumbang kepada pencapaian murid (Leithwood et al., 2006). Menurut Leithwood et al (2019), kepimpinan sekolah mempunyai kesan yang signifikan terhadap aspek-aspek pengurusan sekolah di mana ia mempunyai pengaruh ke atas kualiti pengajaran dan pembelajaran murid. Leithwood et al. (2019) juga menyatakan walaupun pengaruh tersebut hanyalah berada di tahap sederhana, namun kesan kepimpinan tersebut adalah penting dalam memastikan kejayaan dalam usaha perubahan untuk menambah baik prestasi sekolah. Dapatan beberapa kajian juga mendapati bahawa kepimpinan sekolah pada masa kini adalah lebih berorientasikan penerokaan, di mana pengetua mengenal pasti, merancang dan melaksana intervensi terhadap aspek kepimpinan sekolah yang boleh mempengaruhi pembelajaran murid dan meningkatkan pencapaian sekolah (Zheng et al., 2017). Ini selari dengan anjakan kelima PPPM iaitu untuk memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah kerana keupayaan mereka membina suasana sekolah yang positif, menentukan hala tuju yang jelas, membentuk kolaborasi erat antara staf, bersifat komited, menjalankan program peningkatan staf serta menjalinkan hubungan dengan pihak luar (Ujil & Andin, 2018).

Berdasarkan faktor-faktor di atas, pihak pentadbiran memainkan peranan penting dalam memastikan sekolah menjadi institusi pembelajaran bukan sahaja kepada murid, tetapi juga kepada guru melalui program atau aktiviti CPD berkualiti yang boleh membangunkan tahap profesionalisme guru. Tanggungjawab untuk memastikan aktiviti CPD dilaksanakan di sekolah terletak di atas bahu pengetua bagi memastikan program ini dapat menyumbang kepada pembangunan profesionalisme guru yang secara langsung mempunyai impak ke atas pencapaian murid. Menurut Robinson et al. (2008), penglibatan pemimpin sekolah serta sokongan terhadap pembelajaran guru mempunyai nilai yang tinggi kerana ia adalah cara tidak langsung kepimpinan sekolah mempengaruhi pencapaian murid. Ini juga disokong oleh Drago-Severson (2012) dan Printy (2007) di mana kepentingan pembelajaran profesional guru semakin meningkat memandangkan ia adalah cara bagaimana kepimpinan sekolah boleh mempengaruhi pembelajaran murid. Sehubungan dengan itu, sewajarnya kepimpinan sekolah memainkan peranan dalam mewujudkan persekitaran yang memotivasikan guru untuk terlibat dengan pembelajaran profesional secara berterusan (Hallinger et al., 2017; Qian & Walker, 2013; Wang, 2016). Oleh itu, pembangunan PLC untuk membentuk budaya pembelajaran (Qian et al., 2016) memerlukan kepimpinan yang proaktif daripada pengetua sekolah itu sendiri (Slegers, 2014)

Walau bagaimanapun, menurut Zheng et al. (2018), kebanyakan pengkaji tidak mengambil berat tentang sama ada PLC mempunyai keberkesanan yang sama dalam meningkatkan kemahiran instruksional guru dan pencapaian akademik murid dalam konteks yang berbeza kerana PLC adalah satu usaha penambahbaikan sekolah yang berasal daripada negara barat. Oleh itu, menurut Vangkrien et al. (2017), lebih banyak kajian empirikal perlu dijalankan untuk meneliti keberkesanan PLC dalam konteks yang lain terutamanya dalam faktor yang mempengaruhi PLC dan juga impak yang dibawa oleh PLC kerana terdapatnya percanggahan dapatan dalam kajian-kajian terdahulu tentang impak PLC terhadap amalan pengajaran guru dan juga pembelajaran murid (Kennedy & Smith, 2013). Ini disokong oleh Voelkel dan Chrispeels (2017) yang menyatakan bahawa kajian mengenai PLC seharusnya meneroka tentang faktor yang mempengaruhi PLC dan juga kesannya kepada PLC. Sehubungan dengan itu, kajian ini akan cuba merapatkan jurang pengetahuan tentang faktor yang mempengaruhi PLC dan kesannya ke atas PLC dalam konteks pendidikan di Malaysia. Oleh itu, kajian ini dijalankan bertujuan untuk melihat hubungan antara tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua dengan tahap amalan PLC guru di sekolah menengah.

Objektif kajian ini adalah seperti di bawah:

- i. Mengenal pasti tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua menerusi persepsi guru di sekolah menengah di daerah Subis.
- ii. Mengenal pasti tahap amalan PLC guru di sekolah menengah di daerah Subis.
- iii. Mengenal pasti hubungan antara tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua dengan tahap amalan PLC guru di sekolah menengah di daerah Subis.

## Sorotan Literatur

Menurut Hallinger (2011) berdasarkan ulasannya terhadap kajian empirikal yang dijalankan terhadap kepimpinan sekolah sepanjang 30 tahun lepas menunjukkan bahawa kepimpinan sekolah membawa kesan yang positif secara tidak langsung ke atas pencapaian murid melalui pembangunan pembelajaran secara kolaboratif organisasi menerusi struktur dan juga budaya, serta disokong dengan pengagihan kepimpinan untuk menggalakkan pembelajaran serta pengajaran yang membentuk iklim sekolah yang positif di mana ia secara langsung akan meningkatkan motivasi, penglibatan dan juga pencapaian murid. Ini juga disokong melalui ulasan yang komprehensif serta meluas menggunakan data-data kuantitatif sedia ada (Leithwood et al., 2008; Marzano et al., 2006) yang mendapati bahawa kepimpinan sekolah adalah faktor kedua terpenting selepas pedagogi guru di dalam bilik darjah yang mempunyai pengaruh terhadap pembelajaran murid (Leithwood et al., 2006) dan pengaruh itu dikecapi melalui kesan kepimpinan terhadap budaya organisasi sekolah serta amalan pedagogi guru (Witziers et al., 2003). Ini adalah kerana kajian-kajian terdahulu telah menunjukkan bahawa kepimpinan sekolah mempengaruhi keadaan untuk mewujudkan budaya pembelajaran guru (Day, 2011) di mana budaya positif pembelajaran guru ini dapat memperbaiki pengajaran serta membawa perubahan berkesan kepada sekolah (Price, 2012). Menurut Walker (2010), menerusi budaya pembelajaran guru yang positif, komuniti sekolah bekerja secara kolektif untuk mencapai perubahan penting yang diperlukan oleh sekolah.

## *Kepimpinan Pengetua*

Terdapat pelbagai jenis teori bagi kepimpinan sekolah. Walau bagaimanapun, terdapat dua teori kepimpinan sekolah yang telah mendapat perhatian secara meluas iaitu kepimpinan instruksional dan juga kepimpinan transformasional (Robinson et al., 2008). Kedua-dua teori ini telah diakui sebagai model kepimpinan sekolah yang berkesan (Leithwood et al., 2006; Robinson et al., 2008). Kepimpinan transformasional oleh pengetua-pengetua sekolah telah dikaitkan dengan hasil yang positif seperti penambahbaikan kepada persekitaran dan iklim sekolah dan juga hubungan antara guru dan staf sekolah (Bogler, 2005). Walau bagaimanapun, hanya terdapat hubungan yang lemah yang mengaitkan kepimpinan transformasional pengetua dengan pencapaian akademik murid (Leithwood et al., 2006; Leithwood & Jantzi, 2006). Menurut dapatan kajian yang dijalankan oleh Leithwood et al. (2006) terhadap 655 buah sekolah di England, kepimpinan transformasional mempunyai kesan yang kuat terhadap motivasi guru dan juga iklim sekolah, namun ia tidak terbawa kepada pencapaian murid berdasarkan perbezaan pencapaian murid semasa penilaian literasi kebangsaan. Ini disokong dengan kajian yang dijalankan oleh Ross dan Gray (2006), data yang dikumpul daripada sekolah-sekolah di Kanada mendapati kepimpinan transformasional pengetua mempunyai kesan secara langsung terhadap komitmen dan juga efikasi sendiri guru, tetapi kesan yang lemah terhadap pencapaian murid.

Shatzer et al. (2013) yang melakukan perbandingan antara kesan kepimpinan instruksional dan kepimpinan transformasional terhadap pencapaian murid mendapati bahawa kepimpinan instruksional lebih berkesan dalam mempengaruhi pencapaian murid berbanding kepimpinan instruksional. Ini selari dengan dapatan Robinson et al. (2008) yang telah membandingkan kepimpinan transformasional dan juga kepimpinan instruksional melalui meta analisis daripada 22 kajian yang mengkaji hubungan antara jenis kepimpinan pengetua dengan pencapaian murid. Nilai min bagi kepimpinan instruksional yang didapati oleh 12 kajian adalah hampir empat kali ganda berbanding kepimpinan transformasional yang didapati dalam lima kajian, serta lebih tinggi jika dibandingkan dengan jenis kepimpinan yang lain.

Menurut Robinson et al. (2008) lagi, ini adalah kerana teori kepimpinan transformasional adalah umum dan abstrak, di mana ia tidak menetapkan amalan-amalan yang spesifik yang perlu diamalkan untuk membawa kesan kepada pencapaian murid. Ini disokong oleh perbandingan kepimpinan instruksional dan transformasional yang dikaji oleh Marks dan Printy (2003) yang menyatakan bahawa kepimpinan transformasional tidak menekankan kepada amalan yang spesifik yang boleh diamalkan oleh pengetua untuk menjadi pemimpin yang berkesan.

### ***Kepimpinan Instruksional Pengetua***

Kepimpinan instruksional boleh didefinisikan secara amnya sebagai pengaruh tingkah laku pengetua terhadap pengajaran dan pembelajaran (Zepeda, 2014). Menurut Brazer dan Bauer (2013), kepimpinan instruksional adalah usaha yang dijalankan untuk menambah baik pengajaran dan pembelajaran murid di sekolah melalui pengurusan yang efektif, menangani cabaran yang disebabkan oleh kepelbagaian, membimbing pembelajaran guru, serta memupuk pembelajaran secara dalam kumpulan organisasi sekolah. Oleh itu, pengetua seharusnya mempunyai kemahiran pedagogi untuk mengurus keperluan pembelajaran guru bagi mereka memenuhi keperluan murid yang pelbagai, memantau pengajaran guru bagi memastikan ia mencapai hasil pembelajaran murid yang telah ditetapkan dan juga terlibat sama dalam perancangan pedagogi guru di dalam kelas (Irby & Lunenburg, 2014). Pengetua bertanggungjawab dalam membina pasukan guru yang proaktif dalam menentuai usaha-usaha untuk menambah baik pencapaian murid (Zepeda, 2014). Pelbagai definisi telah ditakrifkan bagi kepimpinan instruksional sepanjang tempoh 30 tahun ini, tetapi kesemua definisi ini mempunyai persamaan tentang bagaimana amalan kepimpinan pengetua seharusnya berfokuskan kepada hasil pembelajaran murid, mempunyai kebolehan untuk kekal fokus terhadap pengajaran dan pembelajaran guru serta membina kemahiran instruksional guru (Hayes & Irby, 2019).

Hallinger dan Murphy telah membangunkan satu model kepimpinan instruksional melalui kajian terhadap amalan 10 orang pengetua di sebuah daerah dan juga melalui tinjauan literatur tentang keberkesanan sesebuah sekolah. Mereka telah mengumpulkan maklumat daripada pengetua, staf sekolah dan juga penyelia sekolah di peringkat daerah melalui soal selidik tentang amalan kepimpinan instruksional. Data yang diperolehi diperincikan lagi dengan data tambahan yang diperolehi daripada dokumen sekolah seperti pencerapan terhadap pengetua, aktiviti yang menerangkan tentang sokongan pengetua terhadap kurikulum dan juga instruksional di sekolah serta agenda dan minit mesyuarat sekolah dan juga panitia. Melalui sintesis data daripada soal selidik dan dokumen sokongan, Hallinger dan Murphy telah membangunkan satu model kepimpinan instruksional yang komprehensif.

Model ini mengandungi tiga dimensi yang luas sebagai konstruk kepimpinan instruksional iaitu mendefinisikan misi sekolah, mengurus program instruksional dan mewujudkan iklim pembelajaran yang positif. Dimensi-dimensi ini kemudiannya dihuraikan dengan lebih lanjut dengan 11 elemen kepimpinan instruksional iaitu:

- i. merangka matlamat sekolah
- ii. menyampaikan matlamat sekolah
- iii. menyelaraskan kurikulum
- iv. penyeliaan dan penilaian instruksional
- v. memantau kemajuan murid
- vi. melindungi masa instruksional
- vii. menyediakan ganjaran untuk guru
- viii. menyediakan ganjaran untuk murid
- ix. membudayakan pembangunan profesional
- x. mengekalkan ketampakan yang tinggi
- xi. penguatkuasaan standard akademik.

Selain itu juga, Hallinger dan Murphy telah mencipta satu instrumen penilaian untuk mengukur amalan kepimpinan instruksional pengetua berdasarkan dimensi dan elemen yang telah dibangunkan iaitu *The Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS)*.

## ***Pembangunan Profesionalisme Berterusan***

Menurut Fullan (2016), pembangunan profesionalisme guru adalah sangat penting kerana ia mempunyai potensi untuk membawa perubahan kepada pendidikan di mana perubahan ini bergantung kepada apa yang guru buat dan juga fikirkan. Pembangunan profesionalisme ini adalah satu proses yang berterusan di mana guru sentiasa mencari kaedah baru untuk menambah baik proses pembelajaran murid mereka (Bell & Gilbert, 2005). Menurut Day dan Sachs (2004) pula, pembangunan profesionalisme guru secara berterusan (CPD) adalah istilah yang dipakai untuk menghuraikan semua aktiviti yang dilaksanakan oleh guru semasa perkhidmatan yang menyumbang kepada pertumbuhan kerjaya mereka (Day et al., 2004). Melalui pembangunan profesionalisme secara berterusan ini, guru mendapat pengetahuan baharu tentang kaedah serta bahan pengajaran yang mereka tidak pernah gunakan sebelum ini, namun mempunyai potensi untuk menambah baik proses pembelajaran murid.

Ucan (2016) juga menyokong bahawa pembangunan profesionalisme guru menyumbang kepada pelaksanaan perubahan pendidikan. Ini adalah kerana pembangunan profesionalisme menyumbang kepada pembelajaran profesional guru di mana ia merubah pemikiran, pengetahuan, kemahiran dan juga pendekatan pedagogi guru di dalam bilik darjah. Selain itu juga, berdasarkan kajian literatur yang dijalankan oleh Mayer dan Llyod (2011), pembangunan profesionalisme guru berkait dengan keupayaan guru dalam amalan pedagogi serta perubahan yang boleh berlaku terhadap amalan pedagogi itu sendiri. Menurut Fullan (2016) pula, perubahan boleh tercetus dalam dua situasi di mana perubahan secara paksaan kerana faktor luaran seperti dasar yang dilaksanakan oleh sekolah atau kementerian atau perubahan secara rela di mana guru tidak berpuas hati atau tidak boleh menerima lagi keadaan sedia ada. Namun menurut Sikes (2013), tidak kira apa penyebab kepada perubahan yang diperlukan, guru sering mendapati bahawa mereka adalah sasaran kepada perubahan tersebut dan juga ejen pelaksana perubahan tersebut. Guru berada dalam situasi di mana mereka mempunyai tugas untuk melakukan inovasi, tetapi dalam masa yang sama perlu menukar cara pemikiran dan juga kepercayaan, sikap pengetahuan dan kemahiran serta yang paling penting sekali amalan pedagogi mereka (Ucan, 2016).

## ***Komuniti Pembelajaran Professional (PLC)***

Menurut DuFour (2004), istilah PLC adalah untuk menghuraikan hubungan di antara individu yang mempunyai minat yang sama di dalam pendidikan sama ada di peringkat panitia, sekolah, daerah, negeri, kementerian atau di peringkat kebangsaan. Namun menurut DuFour (2004) lagi, dalam membentuk PLC yang berkesan, penekanan harus diberikan kepada pembelajaran daripada pengajaran, manakala kolaborasi dan juga akauntabiliti adalah kunci kepada PLC yang berkesan. Menurut Hoaglund et al. (2014), PLC boleh didefinisikan dengan lebih terperinci sebagai satu usaha kolaborasi oleh sekumpulan pendidik yang komited dalam satu proses berterusan untuk menambah baik pencapaian murid. Menurut Hoaglund et al. (2014) lagi, dalam mewujudkan serta mengekalkan keberkesanan PLC, guru-guru seharusnya kerap berjumpa untuk menambah baik matlamat sedia ada dan juga menilai kemajuan mereka dalam mencapai matlamat sedia ada melalui data formatif. Ini menunjukkan bahawa potensi untuk peningkatan pencapaian murid wujud dalam struktur PLC itu sendiri. Wilson (2016) menyatakan bahawa PLC seharusnya diurus bersama oleh ahli-ahli bagi menyumbang kepada penambah baikkan sekolah di mana kolaborasi guru di dalam PLC melalui adaptasi atau penjanaan idea baru mampu untuk menambah baik pembelajaran murid.

Salah satu model PLC yang masih relevan dan diguna pakai sehingga sekarang adalah Model Kumpulan Pembelajaran Profesional yang diasaskan oleh Hord pada tahun 1997. Hord mendefinisikan PLC sebagai satu kumpulan di dalam sekolah yang terdiri daripada profesional pendidikan, pengetua serta guru yang komited dalam mencari ilmu baharu serta berkongsi kaedah pengajaran terkini secara berterusan dengan matlamat untuk menambah baik pencapaian akademik murid. Model ini mempunyai lima dimensi atau atribut kepada PLC yang berkesan iaitu:

- i. perkongsian misi dan visi
- ii. perkongsian kepimpinan dan kepimpinan yang menyokong
- iii. pembelajaran secara kolektif dan juga pengaplikasian pembelajaran
- iv. perkongsian amalan individu

- v. organisasi yang menyokong.

Menurut Hassan et al. (2019b), model yang diasaskan oleh Hord ini adalah paling sesuai untuk menilai tahap amalan PLC di sekolah kerana (1) ia masih diguna pakai dalam kajian-kajian terkini di seluruh dunia, (2) mempunyai instrumen soal selidik yang stabil kerana mempunyai nilai alfa Cronbach yang tinggi bagi kesahan dan kebolehpercayaan dan (3) huraian bagi dimensi serta elemen model ini adalah lebih mendalam dan tepat serta meliputi semua aspek penting di sekolah jika dibandingkan dengan model PLC lain seperti Model Lima Disiplin oleh Senge dan Model Tiga Idea Besar oleh DuFour.

## **Metod Kajian**

### ***Reka Bentuk Kajian***

Reka bentuk kajian ini adalah kajian tinjauan dengan menggunakan kaedah kuantitatif yang menggunakan soal selidik. Reka bentuk kajian tinjauan dipilih kerana menurut Rossi et al. (2013), data dapat di kumpul daripada responden yang ramai dengan kos yang rendah, serta bergantung kepada kaedah dengan tempoh masa yang pendek. Menurut Moy dan Murphy (2016) pula, banyak pengkaji menggunakan kajian tinjauan untuk mengkaji pelbagai aspek di bawah pendidikan seperti kepimpinan sekolah, pencapaian murid dan amalan pedagogi guru.

Kaedah kuantitatif yang menggunakan soal selidik diguna pakai dalam kajian ini kerana menurut Patten (2014), kaedah kuantitatif membolehkan pengkaji untuk mengutip data yang banyak menggunakan pensampelan kebarangkalian dari satu populasi yang besar di mana dapatan kajian ini dapat digeneralisasikan kepada umum kerana pensampelan kebarangkalian mewujudkan kepercayaan bahawa tiada unsur manipulasi pada data yang dikumpulkan serta ia dapat meramal ketepatan dapatan kajian tersebut. Menurut Patten lagi (2014), kaedah kuantitatif menggunakan soal selidik ini memberi ukuran yang standard serta konsisten kepada setiap responden kajian dengan memastikan maklumat yang sama disampaikan kepada responden di mana ini membolehkan statistik yang bermakna dihasilkan. Menurut Fowler (2014) pula, soal selidik membolehkan data dikumpul secara cekap serta mengumpul maklumat tentang data sensitif kerana sifatnya yang tidak memerlukan identiti responden, sebaliknya hanya latar belakang sahaja. Ini sesuai diguna pakai dalam kajian ini yang bertujuan untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua daripada persepsi guru.

### ***Pensampelan***

Kajian ini dijalankan di daerah Subis kerana faktor demografinya yang terletak di luar bandar. Faktor ini dipilih untuk melihat sekiranya terdapatnya jurang dalam pelaksanaan amalan kepimpinan instruksional pengetua dan juga amalan PLC guru di sekolah menengah di luar bandar. Ini juga selari dengan aspirasi sistem yang telah digariskan dalam PPPM 2013 – 2025 di bawah elemen ekuiti di mana KPM mahu mengurangkan jurang pencapaian sebanyak 50% antara bandar dan luar bandar menjelang tahun 2020 (KPM 2013).

Menurut Fraenkel et al. (2019), populasi yang dikenal pasti atau sampel seharusnya terdiri daripada populasi sasaran di mana populasi sasaran adalah ideal, manakala sampel pula adalah realistik. Oleh itu, bagi kajian ini, populasi sasaran terdiri daripada semua guru yang mengajar di lima sekolah menengah harian biasa di daerah Subis iaitu seramai 279 orang guru. Saiz sampel bagi kajian ini ialah seramai 162 orang responden yang ditentukan berdasarkan Jadual Penentuan bilangan Sampel oleh Krejcie dan Morgan yang mengambil kira tahap keyakinan pada 95% serta tahap anggaran kesalahan pada 5%. Pensampelan yang diguna pakai dalam kajian ini adalah pensampelan kebarangkalian yang menggabungkan pensampelan rawak berstrata mengikut kadar atau nisbah dan juga pensampelan rawak mudah. Menurut Fowler (2014), pensampelan rawak berstrata membolehkan setiap strata dalam populasi diwakili di mana dapatan dan kesimpulan kajian adalah mewakili semua strata dalam populasi tersebut dan lebih meyakinkan. Dalam konteks kajian ini, strata merujuk kepada setiap satu sekolah menengah di

daerah Subis. Selepas itu, pemilihan responden di peringkat sekolah menggunakan pensampelan rawak mudah di mana responden dipilih secara rawak oleh pihak sekolah.

### ***Analisis Data***

Dalam kajian ini, perisian *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versi 22 digunakan untuk memproses serta menganalisis data yang telah dikumpulkan melalui soal selidik yang telah diedarkan. Setiap item dalam soal selidik adalah pemboleh ubah yang akan digunakan semasa analisis dan perlu dilabel. Data-data yang diperoleh daripada responden juga direkodkan di bawah pemboleh ubah item tersebut.

Seterusnya, analisis statistik deskriptif digunakan untuk menghuraikan latar belakang responden, tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua dan tahap amalan PLC guru. Latar belakang responden seperti umur, tempoh perkhidmatan dan kelayakan akademik akan dilaporkan dalam bentuk kekerapan dan peratus. Manakala, tahap kepimpinan instruksional pengetua dan tahap amalan PLC guru dilaporkan dalam bentuk skor min yang digunakan untuk menjawab soalan kajian satu dan dua. Dalam menginterpretasikan skor min bagi kedua-dua pemboleh ubah tersebut, pengkaji menggunakan interpretasi skor min yang telah diperkenalkan oleh Nunnally dan Bernstein (1994).

Selain itu juga, analisis statistik inferensi juga digunakan dalam kajian ini. Ujian Korelasi Pearson digunakan untuk mengukur korelasi antara kedua-dua pemboleh ubah serta mengukur kekuatan arah hubungan linear kedua-dua pemboleh ubah. Kajian ini mengukur hubungan antara tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua dengan tahap amalan PLC guru di sekolah menengah di daerah Subis yang merupakan soalan tiga kajian. Kedua-dua pemboleh ubah adalah berkorelasi sekiranya perubahan kepada satu pemboleh ubah mempunyai kesan kepada pemboleh ubah satu lagi. Oleh itu, Ujian Korelasi Pearson ini sesuai diguna pakai untuk menerima atau menolak hipotesis kajian ini. Kekuatan korelasi diwakili oleh pekali korelasi Pearson ( $r$ ) yang menunjukkan kekuatan hubungan antara kedua pemboleh ubah. Interpretasi bagi pekali korelasi yang diguna pakai dalam kajian ini adalah berdasarkan interpretasi yang digunakan oleh Chua (2006).

## **Hasil Kajian**

### ***Tahap Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua***

Terdapat tiga dimensi di bawah amalan kepimpinan instruksional pengetua iaitu dimensi mendefinisikan misi sekolah, mengurus program instruksional dan mewujudkan iklim pembelajaran positif. Berdasarkan statistik deskriptif seperti yang dinyatakan dalam Jadual 1, tahap keseluruhan amalan kepimpinan instruksional pengetua menerusi persepsi guru berada pada tahap sederhana tinggi (min = 3.77, sp = 0.41). Dimensi amalan instruksional pengetua menerusi persepsi guru yang paling tinggi adalah dimensi mendefinisikan misi sekolah (min = 3.86, sp = 0.73), diikuti dengan dimensi mewujudkan iklim pembelajaran positif (min = 3.79, sp = 0.45) dan dimensi mengurus program instruksional (min = 3.66, sp = 0.54).

Jadual 1: Statistik Deskriptif Tahap Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua

<b>Dimensi</b>	<b>Min</b>	<b>SP</b>	<b>Interpretasi</b>
Mendefinisikan Misi Sekolah	3.86	0.73	Sederhana Tinggi
Mengurus Program Instruksional	3.66	0.54	Sederhana Tinggi
Mewujudkan Iklim Pembelajaran Positif	3.79	0.45	Sederhana Tinggi
<b>Tahap Keseluruhan Amalan</b>	<b>3.77</b>	<b>0.41</b>	<b>Sederhana Tinggi</b>



### Tahap Amalan PLC Guru

Terdapat lima dimensi di bawah amalan kepimpinan instruksional pengetua iaitu dimensi perkongsian misi dan visi, perkongsian kepimpinan dan kepimpinan yang menyokong, pembelajaran secara kolektif dan pengaplikasian pembelajaran, perkongsian amalan individu dan organisasi yang menyokong. Berdasarkan statistik deskriptif seperti yang dinyatakan dalam Jadual 4.9, tahap keseluruhan amalan PLC guru berada pada tahap sederhana tinggi (min = 3.76, sp = 0.41). Dimensi amalan PLC guru yang paling tinggi adalah dimensi perkongsian kepimpinan dan kepimpinan yang menyokong (min = 3.91, sp = 0.64), diikuti dengan dimensi perkongsian misi dan visi (min = 3.79, sp = 0.45), dimensi organisasi yang menyokong (min = 3.69, sp = 0.68), dimensi perkongsian amalan individu (min = 3.69, sp = 0.88) dan dimensi pembelajaran secara kolektif dan pengaplikasian pembelajaran (min = 3.69, sp = 0.65).

Jadual 2: Statistik Deskriptif Tahap Amalan PLC Guru

Dimensi	Min	SP	Interpretasi
Perkongsian Misi dan Visi	3.83	0.64	Sederhana Tinggi
Perkongsian Kepimpinan dan Kepimpinan yang Menyokong	3.91	0.64	Sederhana Tinggi
Pembelajaran Secara Kolektif dan Pengaplikasian Pembelajaran	3.69	0.65	Sederhana Tinggi
Perkongsian Amalan Individu	3.69	0.88	Sederhana Tinggi
Organisasi yang Menyokong	3.69	0.68	Sederhana Tinggi
<b>Tahap Keseluruhan</b>	<b>3.76</b>	<b>0.42</b>	<b>Sederhana Tinggi</b>

### Hubungan Antara Tahap Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua Dengan Tahap Amalan PLC Guru

Berdasarkan Jadual 3, analisis korelasi Pearson menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua dengan tahap amalan PLC guru dengan nilai  $r = 0.253$  dan  $\text{sig} = .001$ , ( $p < .01$ ). Nilai  $r =$  adalah sangat lemah. Kekuatan hubungan ini adalah positif sangat lemah. Analisis korelasi Pearson ini telah menunjukkan bahawa secara keseluruhan, terdapat hubungan yang signifikan antara tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua dengan tahap amalan PLC guru pada tahap positif dan sangat lemah,  $r(171) = 0.253$ ,  $p < .01$ .

Jadual 3: Hubungan Antara Tahap Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua dengan Tahap Amalan PLC Guru

		Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua	Amalan PLC Guru
Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua	Korelasi Pearson (r)	1	.253**
	Sig. (2-hujung)		.001
	N	173	173
Amalan PLC Guru	Korelasi Pearson (r)	.253**	1
	Sig. (2-hujung)	.001	
	N	173	173

## Perbincangan Kajian

Berdasarkan dapatan bagi objektif pertama kajian ini, pengetua-pengetua di sekolah menengah di daerah Subis mengamalkan gaya kepimpinan instruksional pada tahap sederhana tinggi dalam memimpin guru-guru di sekolah mereka dengan memberikan tumpuan kepada amalan-amalan di bawah dimensi mendefinisikan misi sekolah. Antara faktor yang menyebabkan ini terjadi adalah kerana peranan dan tanggungjawab pengetua telah digariskan oleh penggubal dasar selari dengan keadaan politik, sosioekonomi, budaya dan juga konteks pendidikan (Hallinger & Hosseingholizadeh, 2019) seperti yang terjadi di kebanyakan negara Asia seperti Oman, Turki, India dan juga Malaysia. Dapatan ini selari dengan transformasi yang sedang dilaksanakan oleh KPM melalui PPPM 2013 - 2025. Di bawah anjakan kelima, transformasi yang ingin dilaksanakan oleh KPM adalah untuk memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah. Antara langkah yang diambil oleh KPM untuk menghasilkan pengetua yang cemerlang ialah dengan menggalakkan pengetua untuk mentadbir sekolah dengan menggunakan kepimpinan instruksional. Oleh itu, memandangkan KPM menggalakkan penggunaan kepimpinan instruksional dalam mentadbir sekolah, melalui kajian ini dapat dilihat bahawa pengetua menggunakan gaya kepimpinan tersebut dalam mentadbir sekolah pada tahap sederhana tinggi.

Dapatan kajian ini adalah selari dengan beberapa dapatan kajian di peringkat tempatan dan juga antarabangsa. Kajian yang dijalankan oleh Zaliza dan Izham (2019) mendapati bahawa tahap kepimpinan instruksional pengetua di daerah Seremban, Negeri Sembilan berada pada tahap yang tinggi (min = 3.77). Selain itu juga, kajian yang dijalankan oleh Rozila dan Jamalul Lail (2019) di sekolah berprestasi tinggi di daerah Seremban, Negeri Sembilan menunjukkan bahawa tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua berada di tahap yang sangat tinggi (min = 4.40). Ini selari dengan dapatan kajian yang dijalankan oleh Hassan et al. (2019b) yang menunjukkan bahawa tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua di Zon Selatan Malaysia iaitu di Negeri Sembilan, Melaka dan Johor berada di tahap sederhana tinggi (min = 3.86). Ini juga selari dengan kajian yang dijalankan oleh Samsiah dan Khalip (2017) yang menunjukkan bahawa tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua di Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA) di seluruh Malaysia berada di tahap tinggi (min = 3.85). Pada peringkat antarabangsa pula, kajian yang dijalankan oleh Bellibas et al. (2020) di Turki menunjukkan tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua berada pada tahap sederhana tinggi (min = 3.79).

Berdasarkan dapatan kajian-kajian lain yang dinyatakan di atas, tidak terdapat perbezaan pada tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua di daerah Subis dengan daerah-daerah lain di Malaysia. Ini dapat dilihat melalui perbandingan dapatan tahap amalan kepimpinan instruksional di daerah Subis yang berada di kawasan luar bandar dengan daerah Seremban yang merupakan ibu negeri kepada Negeri Sembilan. Berdasarkan perbandingan ini, tiada jurang perbezaan pelaksanaan kepimpinan instruksional antara sekolah menengah di bandar atau di luar bandar dalam melaksanakan transformasi yang telah digariskan oleh KPM seperti dalam PPPM 2013 – 2025. Selain itu juga, dapat dilihat bahawa tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua di Malaysia berada pada tahap yang sama dengan amalan kepimpinan instruksional pengetua di Turki. Ini menunjukkan bahawa amalan kepimpinan instruksional pengetua adalah sama walaupun mempunyai konteks yang berbeza.

Seterusnya, dapatan bagi objektif kedua kajian ini ialah guru-guru di sekolah menengah di daerah Subis mengamalkan PLC pada tahap sederhana tinggi. Dapatan ini selari dengan transformasi yang sedang dilaksanakan oleh KPM melalui PPPM 2013 - 2025. Di bawah anjakan keempat, transformasi yang ingin dilaksanakan oleh KPM adalah untuk memastikan profesion keguruan sebagai profesion pilihan. Antara langkah yang diambil oleh KPM untuk menghasilkan guru yang cemerlang ialah dengan meningkatkan kualiti CPD guru bertumpu kepada keperluan individu dan juga latihan yang berasaskan sekolah. Antara aktiviti CPD yang dilaksanakan di peringkat sekolah adalah PLC. Menurut Wilson (2016), peningkatan kepada pencapaian murid adalah hasil daripada penglibatan guru dalam PLC yang membawa perubahan positif kepada sekolah. Ini disokong oleh Pang dan Wang (2016) yang mengatakan PLC menjadi semakin penting di sekolah kerana ia menjadi pemacu kepada inovasi kurikulum sedia ada untuk membolehkan murid melalui proses pembelajaran yang pelbagai dalam memenuhi keperluan pembelajaran mereka yang melangkaui pencapaian akademik. Menurut Hairon dan Dimmock (2012), dalam memenuhi keperluan murid abad ke-21, PLC membolehkan guru untuk berbincang tentang inovasi kurikulum yang boleh dilakukan untuk menarik minat murid belajar. Ini disokong oleh Kohl (2014) yang menyatakan

bahawa PLC digunakan oleh guru untuk membincangkan tentang masalah atau cabaran yang dihadapi semasa proses pembelajaran di mana ia membolehkan guru untuk berkongsi pengalaman mereka dalam menyelesaikan masalah atau cabaran yang sama.

Dapatan kajian ini adalah selari dengan beberapa dapatan kajian di peringkat tempatan dan juga antarabangsa. Kajian yang dijalankan oleh Nafsiah et al. (2020) mendapati bahawa tahap amalan PLC guru-guru Bahasa Melayu di Selangor berada pada tahap yang tinggi (min = 4.04). Selain itu, kajian yang dijalankan oleh Hassan et al. (2019b) menunjukkan bahawa tahap amalan PLC guru di Zon Selatan Malaysia iaitu di Negeri Sembilan, Melaka dan Johor berada di tahap yang sederhana tinggi (min = 3.85). Ini selari dengan dapatan kajian yang dijalankan oleh Zuraidah et al. (2012) di sekolah menengah di Malaysia yang menunjukkan bahawa tahap amalan PLC guru di tahap tinggi (min = 3.87). Satu kajian di peringkat antarabangsa yang dijalankan di sebuah daerah di Amerika Syarikat oleh Voelkel et al. (2017) juga menunjukkan tahap amalan PLC guru berada pada tahap yang tinggi (min = 4.45).

Berdasarkan dapatan kajian-kajian lain yang dinyatakan di atas, tidak terdapat perbezaan pada tahap amalan PLC guru di daerah Subis dengan daerah-daerah lain di Malaysia. Ini dapat dilihat melalui perbandingan dapatan tahap amalan PLC guru di daerah Subis yang berada di kawasan luar bandar dengan negeri-negeri lain. Berdasarkan perbandingan ini, tiada jurang perbezaan pelaksanaan PLC antara sekolah menengah di bandar atau di luar bandar dalam melaksanakan transformasi yang telah digariskan oleh KPM seperti dalam PPPM 2013 – 2025. Selain itu juga, dapat dilihat bahawa tahap amalan PLC guru di Malaysia berada pada tahap yang sama dengan amalan PLC guru di Amerika Syarikat. Ini menunjukkan bahawa amalan PLC guru adalah sama walaupun mempunyai konteks yang berbeza.

Seterusnya, dapat dilihat bahawa terdapat hubungan antara tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua dengan tahap amalan PLC guru di sekolah. Ini membolehkan KPM untuk mencapai dua daripada 11 anjakan, iaitu anjakan empat dan lima yang telah digariskan dalam PPPM 2013 – 2025. Namun, menurut Buttram et al. (2016), walaupun PLC merupakan inisiatif yang dijana pada peringkat kementerian, pengetua perlu proaktif dalam melaksanakan PLC melalui pelbagai cara seperti membudayakan jangkaan yang tinggi ke atas pembelajaran murid, meningkatkan pengetahuan dan kemahiran guru serta memperuntukkan dan juga mengurus sumber. Walau bagaimanapun, terdapat beberapa kajian yang menunjukkan bahawa terdapat pengetua yang tidak kompeten dalam melaksanakan PLC di sekolah (Kamarudin et al., 2020). Ini disokong oleh Chong et al. (2018) yang mendapati pentadbir mempunyai sifat yang kurang terbuka, kurang inovasi dan kreativiti, kurang memotivasikan warga sekolah dalam mengejar kecemerlangan dan juga masih mengamalkan kepimpinan autokratik dalam melaksanakan PLC di sekolah. Selain itu juga, kajian oleh Zuraidah et al. (2016) mendapati dasar pengurusan dan pentadbiran sekolah seperti pengetua yang kurang cekap memberi masalah terhadap pelaksanaan PLC di sekolah di mana ia perlu diambil perhatian untuk membolehkan guru dan sekolah mendapat manfaat daripada pelaksanaan PLC. Faktor-faktor ini boleh menyumbang kepada tahap hubungan yang sangat lemah antara tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua dengan tahap amalan PLC guru di sekolah.

## Implikasi

Ini menunjukkan dasar sedia ada iaitu Program Kelayakan Nasional Profesional Pendidikan Kebangsaan NPQEL atau latihan kepengetuaan sebagai pra-syarat kepada lantikan pengetua perlu ditambah baik. Oleh itu, seharusnya pihak Institut Aminudin Baki (IAB) yang mentadbir urus program NPQEL menambah baik kurikulum sedia ada iaitu Kursus Pengurusan dan Kepimpinan Sekolah untuk memberi lebih pendedahan kepada amalan kepimpinan instruksional untuk melahirkan kepimpinan yang menyokong dan boleh melaksanakan PLC dengan cekap di sekolah. Selain itu juga, PPD atau JPN perlu memainkan peranan secara konsisten dalam memotivasikan pengetua sekolah untuk melaksanakan atau meningkatkan amalan kepimpinan instruksional mereka dalam memimpin sekolah. Antara langkah yang boleh diambil oleh PPD atau JPN ialah melalui program '*coaching*' dan '*mentoring*'. Ini membolehkan pengetua untuk merujuk tentang amalan kepimpinan instruksional terutamanya yang menyumbang kepada amalan PLC guru. PPD atau JPN juga seharusnya memanfaatkan program Rakan Peningkatan Sekolah (SIPartner+) untuk program '*mentoring*'. Mentor SIPartner+ yang dipadankan dengan pengetua

seharusnya boleh membimbing dan juga memantau amalan kepimpinan instruksional pengetua. Pengetua juga seharusnya meningkatkan amalan kepimpinan instruksional mereka di bawah dimensi mengurus program instruksional dan juga dimensi mewujudkan iklim pembelajaran yang positif bagi meningkatkan tahap amalan kepimpinan instruksional mereka di sekolah.

## Kesimpulan

Kesimpulannya, berdasarkan dapatan kajian dan juga perbincangan mengenai dapatan, diharapkan kajian ini dapat memenuhi jurang pengetahuan tentang tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua, tahap amalan PLC guru serta hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah ini di sekolah menengah di luar bandar. Selain itu juga, diharapkan dapatan kajian ini dapat memacu perubahan pendidikan negara daripada aspek yang telah dicadangkan dalam perbincangan kajian. Seterusnya, diharapkan kajian ini dapat memberikan asas yang kukuh untuk kajian lanjutan berkaitan hubungan antara kepimpinan instruksional pengetua dengan amalan PLC guru di sekolah dalam bidang pendidikan di Malaysia.

## Rujukan

- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar KPM. (2016). Laporan TIMSS 2015. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Bell, B. & Gilbert, J. (2005). *Teacher development: A model from Science education*. London: Falmer Press.
- Bogler, R. (2005). Satisfaction of Jewish and Arab Teachers in Israel. *The Journal of Social Psychology, 145*(1), 19–34.
- Brazer, S.D. & Bauer, S.C. (2013). Preparing Instructional Leaders. *Educational Administration Quarterly, 49*(4), 645–684.
- Buttram, J.L. & Farley-Ripple, E. N. (2016). The Role of Principals in Professional Learning Communities. *Leadership and Policy in Schools, 15*(2), 192–220.
- Chong, C. K., Faizal, A. G., & Zuraidah, A. (2018). Cabaran Amalan Komuniti Pembelajaran Dalam Kalangan Guru Sekolah Rendah Berprestasi Tinggi Malaysia. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik, 6*(3).
- Chua, Y.P. (2006). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan : Buku 1*. Kuala Lumpur: Mcgraw-Hill.
- Darling-Hammond, L., Wei, R., Andree, A., Richardson, N. & Orphanos, S. (2009). Professional learning in the learning profession: A status report on teacher development in the United States and abroad.
- Day, C. (2011). *Successful school leadership: linking with learning and achievement*. Maidenhead, Berkshire Open Univ. Press/Mcgraw-Hill.
- Day, C. & Sachs, J. (2004). Professionalism, performativity and empowerment: discourses in the politics, policies and purposes of continuing professional developmen. *International Handbook on the Continuing Professional Development of Teachers*, hlm. 3–33. Berkshire: Open University Press.
- Drago-Severson, E. (2012). New Opportunities for Principal Leadership: Shaping School Climates for Enhanced Teacher Development. *Teachers College Record, 114*(3), 1–44.
- DuFour, R. (2004). What is a “professional learning community”? *Educational Leadership, 61*(8), 6–11.
- Durksen, T.L., Klassen, R.M. & Daniels, L.M. (2017). Motivation and collaboration: The keys to a developmental framework for teachers’ professional learning. *Teaching and Teacher Education, 7*, 53–66.
- Fowler, F. J. (2014). *Survey Research Methods*. Sage Publication, Cop.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E. & Hyun, H. H. (2019). *How to design and evaluate research in education*. Mcgraw Hill Education.
- Fullan, M. (2016a). *The New Meaning of Educational Change (5th ed.)*. Teachers College Press.

- Hairon, S., & Dimmock, C. (2012). Singapore schools and professional learning communities: teacher professional development and school leadership in an Asian hierarchical system. *Educational Review*, 64(4), 405–424. <https://doi.org/10.1080/00131911.2011.625111>
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142.
- Hallinger, P., & Hosseingholizadeh, R. (2019). Exploring instructional leadership in Iran: A mixed methods study of high- and low-performing principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 174114321983668. <https://doi.org/10.1177/1741143219836684>
- Hallinger, P., Piyaman, P. & Viseshsiri, P. (2017). Assessing the effects of Learning Centered Leadership on Teacher Professional Learning in Thailand. *Teaching and Teacher Education*, 67, 464–476.
- Hassan, R., Ahmad, J. & Boon, Y. (2019b). Instructional Leadership Practice and Professional Learning Community in the Southern Zone of Malaysia. *Universal Journal of Educational Research* 7(12A): 42–50.
- Hayes, S.D. & Irby, B.J. (2019). Challenges in preparing aspiring principals for instructional leadership: voices from the field. *International Journal of Leadership in Education*, 1–21.
- Hoaglund, A.E., Birkenfeld, K. & Box, J.A. (2014). Professional learning communities: Creating a foundation for collaboration skills in pre-service teachers. *Education*, 134(4), 521–528.
- Irby, B.J. & Lunenburg, F.C. (2014). The principalship: Vision to action. Australia: South-Western.
- 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. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 - 2025 (Pendidikan Prasekolah hingga Lepas Menengah)*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kennedy, S. Y., & Smith, J. B. (2013). The relationship between school collective reflective practice and teacher physiological efficacy sources. *Teaching and Teacher Education*, 29, 132–143. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2012.09.003>
- Kohl, K.T. (2014). *Teachers' Perceptions of Becoming a Professional Learning Community*. Phd Thesis: Walden University.
- Leithwood, K., Day, C., Hopkins, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27–42.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Hopkins, D. & Harris, A. (2008). Successful school leadership: what it is and how it influences pupil learning. Nottingham: Department For Education And Skills.
- Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 1–18.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement* 17(2): 201–227.
- Lomos, C., Hofman, R.H. & Bosker, R.J. (2011). The relationship between departments as professional communities and student achievement in secondary schools. *Teaching and Teacher Education*, 27(4), 722–731.
- Marzano, R.J., Waters, T. & McNulty, B.A. (2006). *School leadership that works : from research to results*. Hawker Brownlow Education.
- Mayer, D. & Llyod, M. (2011). *Professional learning: An introduction to the research literature*. Canberra. Canberra: Australian Institute for Teaching and School Leadership.
- Moy, P. & Murphy, J. (2016). Problems and Prospects in Survey Research. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 93(1), 16–37.
- Nafsiah, I., Zuraidah, A., Aan, K., Taufani, C. K., Dedy, A. K., Cucun, S., & Aan, J. (2020). Influence of the Professional Learning Community of Malay Language Teachers at the Transformation School in Selangor. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(6).
- Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (2010). *Psychometric Theory*. Edisi ke-3. New York: Mcgraw-Hill Ed.
- Pang, N.S. & Wang, T. (2016). Professional learning communities: Research and practices across six educational systems in the Asia-Pacific region. *Asia Pacific Journal of Education*, 36(2), 193–201.
- Patten, M.L. (2014). *Questionnaire research : A practical guide*. Pyrczak Publishing.
- Price, H.E. (2012). Principal–Teacher Interactions. *Educational Administration Quarterly*, 48(1), 39–85.

- Printy, S.M. (2007). Leadership for Teacher Learning: A Community of Practice Perspective. *Educational Administration Quarterly*, 44(2), 187–226.
- Rossi, P., Wright, J. & Anderson, A. (2013). *Handbook of Survey Research*. Academic Press.
- Qian, H. & Walker, A. (2013). How principals promote and understand teacher development under curriculum reform in China. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 41(3), 304–315.
- Qian, H., Walker, A. & Yang, X. (2016). Building and leading a learning culture among teachers. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(1), 101–122.
- Robinson, V.M.J., Lloyd, C.A. & Rowe, K.J. (2008). The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674.
- Rozila, M. Y., & Jamalul Lail, A. W. (2019). Principal's Instructional Leadership And Its Relation To Teachers' Commitment In High Performance Schools (Hps) In Seremban District. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 4(33), 107–121. <https://doi.org/10.35631/ijepe.433009>
- Samsiah, S.-R., & Khalip, M. (2019). The Level of Instructional Leadership Practices Among Principals of National Religious Secondary School in Malaysia. *International Journal of Scientific Research and Management*, 7(03). <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v7i3.el03>
- Shatzer, R.H., Caldarella, P., Hallam, P.R. & Brown, B.L. (2013). Comparing the effects of instructional and transformational leadership on student achievement. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(4), 445–459.
- Sikes, P.J. (2013). Imposed change and the experienced teacher. *Teachers Development and educational change*, hlm. 36–55. New York: Routledge.
- Slegers, P., Thoonen, E., Oort, F. & Peetsma, T. (2014). Changing classroom practices: the role of school-wide capacity for sustainable improvement. *Journal of Educational Administration*, 52(5), 617–652.
- Stoll, L. & Louis, K.S. (2007). *Professional learning communities: Divergence, Depth and Dilemmas*. Maidenhead. Open University Press.
- Talbert, J.E. (2010). Professional learning communities at the crossroads: How systems hinder or engender change. *Second international handbook on educational change*, hlm. 555–572. Netherlands: Springer International
- Ujil, A.T. & Andin, C. (2018). Kepimpinan Sekolah Berprestasi Tinggi: Kriteria dan Pembentukan Kepimpinan. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(2), 113–126.
- Ucan, S. (2016). The role of continuous professional development of teachers in educational change: A literature review. *Harran Education Journal*, 1(1), 36–43.
- Vangrieken, K., Meredith, C., Packer, T., & Kyndt, E. (2017). Teacher communities as a context for professional development: A systematic review. *Teaching and Teacher Education*, 61, 47–59. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.10.001>
- Vescio, V., Ross, D. & Adams, A. (2008). A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning. *Teaching and Teacher Education*, 24(1), 80–91.
- Voelkel, R. H., & Chrispeels, J. H. (2017). Understanding the link between professional learning communities and teacher collective efficacy. *School Effectiveness and School Improvement*, 28(4), 505–526. <https://doi.org/10.1080/09243453.2017.1299015>
- Walker, A. (2010). Building and leading learning cultures. *The Principles of Educational Leadership & Management*, hlm. London: Sage Publications.
- Wang, T. (2016). School leadership and professional learning community: case study of two senior high schools in Northeast China. *Asia Pacific Journal of Education*, 36(2), 202–216.
- Wilson, A. (2016). From professional practice to practical leader: Teacher leadership in professional learning communities. *International Journal of Teacher Leadership*, 2(7), 45–62.
- Witziers, B., Bosker, R.J. & Krüger, M.L. (2003). Educational Leadership and Student Achievement: The Elusive Search for an Association. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 398–425.
- Zaliza, M. Y., & Izham, M. H. (2019). Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua Dan Hubungannya Dengan Komitmen Guru Di Sekolah Menengah Daerah Seremban, Negeri Sembilan (Thesis). Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Zepeda, S.J. (2014). *The principal as instructional leader : A practical handbook*. Larchmont, Ny: Eye On Education.

- Zheng, Q., Li, L., Chen, H. & Loeb, S. (2017). What Aspects of Principal Leadership Are Most Highly Correlated With School Outcomes in China? *Educational Administration Quarterly*, 53(3), 409–447.
- Zheng, X., Yin, H., & Li, Z. (2018). Exploring the relationships among instructional leadership, professional learning communities and teacher self-efficacy in China. *Educational Management Administration & Leadership*, 174114321876417. <https://doi.org/10.1177/1741143218764176>
- Zuraidah, A., Rahimah, A., Faizal, A. G., & Hailan, S. (2012). *Komuniti Pembelajaran Profesional Dalam Kalangan Warga Sekolah Menengah Di Malaysia* (Thesis). Universiti Malaysia Terengganu.
- Zuraidah, A., Zulkifli, A. M., Mustafa, M. A., & Ismath, R. (2016). Peneraksanaan Guru Bahasa Melayu Melalui Penyeliaan Kembang Tumbuh Dan Komuniti Pembelajaran Profesional (Kpp) Di Lima Sekolah Menengah Daerah Kuala Lipis. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 3(2).