

KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL DAN KOMUNITI PEMBELAJARAN
PROFESIONAL DI SEKOLAH JENIS KEBANGSAAN CINA
DI DAERAH PASIR GUDANG, JOHOR

IRENE LOW

Laporan Projek ini dikemukakan sebagai memenuhi
Sebahagian syarat penganugerahan ijazah
Sarjana Pendidikan (Pengurusan dan Pentadbiran)

Sekolah Pendidikan
Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan
Universiti Teknologi Malaysia

FEBRUARI 2021

DEDIKASI

Kepada ibuku yang tersayang, Puan Goh Paik Eng yang sentiasa menjadi pendorong utama dan pemberi semangat sepanjang penyelidikan ini dijalankan.

Kepada para pensyarah daripada pelbagai fakulti di Universiti Teknologi Malaysia atas segala tunjuk ajar, perkongsian ilmu dan pengalaman, dan nasihat yang diberikan.

dan yang terakhir dan teristimewa

Kepada Dr. Jamilah Binti Ahmad, penyelia saya. Atas segala nasihat dan bimbingan serta ilmu yang dicurahkan.

Terima kasih semua.

PENGHARGAAN

Terlebih dahulu ingin saya merakamkan kesyukuran dan ribuan terima kasih kepada semua pihak yang telah banyak membantu saya dalam menyempurnakan kajian ini.

Jutaan terima kasih kepada Dr. Jamilah Binti Ahmad selaku penyelia atas segala bimbingan dan tunjuk ajar yang telah diberikan sepanjang kajian ini dilaksanakan. Tidak lupa juga kepada pensyarah-pensyarah di sekolah Pendidikan, UTM yang banyak memberi pandangan, nasihat dan berkongsi idea serta pengalaman sepanjang pengajian saya di sini.

Terima kasih juga diucapkan kepada guru besar, barisan guru penolong kanan dan guru-guru di Johor yang memberi kerjasama sepanjang kajian ini dilaksanakan. Didoakan agar sekolah kalian akan terus berjaya dan gemilang dalam apa jua perkara yang kalian lakukan.

Kalungan penghargaan buat ibunda tercinta, ahli keluarga yang disayangi, rakan-rakan sekerja, rakan-rakan sepengajian dan anak-anak murid yang sangat memahami perjuangan guru mereka. Sokongan moral yang kalian berikan sangat besar ertinya buat saya dan sukar untuk dibalaskan.

Sekian, terima kasih.

ABSTRAK

Kepimpinan instruksional dan komuniti pembelajaran profesional (KPP) telah terbukti mampu meningkatkan pencapaian akademik murid. Oleh itu, untuk menentukan impak pelaksanaan kedua-dua amalan tersebut, kajian ini mengkaji tahap amalan kepemimpinan instruksional guru besar dan amalan KPP dalam kalangan guru di Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) daerah Pasir Gudang, Johor serta menganalisis hubungan antara kedua-duanya. Kajian ini meneroka pelaksanaan strategi yang digunakan oleh guru besar dan guru dalam melaksanakan kepemimpinan instruksional dan KPP. Tambahan pula, kajian ini juga mengkaji sama ada perbezaan yang signifikan ke atas tahap kepemimpinan instruksional berdasarkan jantina dan umur Guru Besar. Kaedah kuantitatif dilakukan dan instrumen dalam kajian ini merangkumi sebahagian daripada soal selidik yang diperolehi daripada Hord (2003) iaitu soal selidik "School Professional Staff as Learning Community Questionnaire" (SPSLCQ) dan Kemahiran Penilaian Pengurusan Instruksional Pengetua (PIMRS) yang telah diubahsuai. Kajian ini melibatkan guru-guru yang mengajar lebih dua tahun di SJKC daerah Pasir Gudang, Johor sebagai responden dalam kajian ini. Data ini dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif dan inferensi menggunakan perisian *IBM SPSS Statistic* versi 20. Hasil kajian mendapati guru besar telah mengamalkan kepemimpinan instruksional pada tahap tinggi dengan semua tiga dimensi mencatat nilai skor min antara 4.662 hingga 4.845. Pelaksanaan KPP dalam kalangan guru juga pada tahap tinggi dengan catatan nilai skor min bagi semua lima dimensi adalah antara 4.206 hingga 4.894. Kajian ini juga mendapati bahawa hubungan antara kepemimpinan instruksional dan KPP adalah signifikan secara statistik dan positif ($r = 0.324$, $p < 0.05$) serta tahap hubungan tersebut adalah lemah. Kajian menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan tahap kepemimpinan instruksional Guru Besar berdasarkan jantina Guru Besar. Sebaliknya, dapatan menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan tahap kepemimpinan instruksional Guru Besar berdasarkan umur Guru Besar. Rumusnya, amalan kepemimpinan instruksional terbukti mampu mempengaruhi keberkesanan pelaksanaan KPP dalam kalangan guru dan seterusnya menjayakan usaha untuk menjadikan KPP sebagai satu budaya yang perlu diterapkan di sekolah.

ABSTRACT

Instructional leadership and the professional learning community (PLC) have been shown positive changes in improving students' academic achievement. Therefore, to determine the impact of the implementation of the two practices, this study examines the level of instructional leadership practices of headmasters and PLC practices among teachers in Chinese National Type Schools (SJJC) in Pasir Gudang district, Johor and analyses the relationship between the two-both. This study also explores the implementation of strategies used by headmasters and teachers in implementing instructional leadership and PLC. In addition, this study examines any significant differences in the level of instructional leadership based on the gender and age of the headmaster. A quantitative research is done through the distribution of questionnaires and the instruments in this study include some of the questionnaires obtained from Hord (2003) namely the questionnaire "School Professional Staff as Learning Community Questionnaire" (SPSLCQ) and Principal Instructional Management Assessment Skills (PIMRS) which has been modified. This study involved teachers who have more than two years of teaching experience in SJJC Pasir Gudang district, Johor as respondents in this study. Statistical analysis of this study using IBM SPSS Statistics software version 20. The results of the study found that the headmaster has practised instructional leadership at a high level with all three dimensions recorded a mean score value between 4.662 to 4.845. The implementation of PLC among teachers is also at a high level with the mean score score for all five dimensions is between 4.206 to 4.894. This study also found that the relationship between instructional leadership and KPP was statistically significant and positive ($r = 0.324$, $p < 0.05$) as well as the level of the relationship was weak. Studies show that there is no significant difference in the level of instructional leadership of headmasters based on the gender of headmasters. In contrast, the findings show that there is a significant difference in the level of instructional leadership of the headmaster based on the age of the headmaster. In summary, Instructional leadership practices have been proven to be able to influence the effectiveness of PLC implementation among teachers and further succeed in making PLC as a culture that needs to be implemented in schools.

SENARAI KANDUNGAN

	TAJUK	MUKA SURAT
	PENGAKUAN	ii
	DEDIKASI	iii
	PENGHARGAAN	iv
	ABSTRAK	v
	ABSTACT	vi
	SENARAI KANDUNGAN	vii
	SENARAI JADUAL	xiii
	SENARAI RAJAH	xvi
	SENARAI SIMBOL	xvii
	SENARAI LAMPIRAN	xviii
BAB 1 PENDAHULUAN		
1.1	Pengenalan	1
1.2	Latar Belakang Masalah	9
	1.2.1 Isu Cabaran Melaksanakan Kepimpinan Instruksional	9
	1.2.2 Isu Cabaran Melaksanakan Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP)	12
1.3	Pernyataan Masalah	15
1.4	Objektif Kajian	17
1.5	Persoalan Kajian	18
1.6	Hipotesis Kajian	18
1.7	Kepentingan Kajian	19
	1.7.1 Kementerian Pelajaran Malaysia / Institut Aminuddin Baki / Jabatan Pendidikan Negeri / Pejabat Pendidikan Daerah	19

1.7.2	Kepentingan Kepada Guru Besar	20
1.7.3	Kepentingan Kepada Bakal Guru Besar	20
1.7.4	Kepentingan Kepada Guru	21
1.7.5	Kepentingan Kepada “ <i>body of knowledge</i> ”	21
1.8	Kerangka Kajian	21
1.8.1	Kerangka Teoritikal Kajian	22
1.8.2	Kerangka Konseptual Kajian	26
1.9	Skop Kajian	27
1.10	Batasan Kajian	28
1.11	Definisi Istilah dan Operasional	29
1.11.1	Kepimpinan Instruksional	29
1.11.2	Dimensi Kepimpinan Instruksional	30
1.11.3	Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP)	31
1.11.4	Dimensi Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP)	31
1.11.5	Guru Besar	32
1.11.6	Sekolah Rendah (SR)	33
1.11.7	Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC)	34
1.12	Rumusan	35

BAB 2 KAJIAN LITERATUR

2.1	Pengenalan	37
2.2	Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC)	37
2.2.1	Definisi SJKC	38
2.2.2	Matlamat dan Ciri-ciri SJKC	38
2.3	Kepimpinan Instruksional	39
2.3.1	Definisi Kepimpinan Instruksional	40
2.3.2	Perkembangan Konsep Kepimpinan Instruksional	42
2.3.3	Model-model Kepimpinan Instruksional	43
2.3.3.1	Model Kepimpinan Instruksional oleh Weber (1996)	44
2.3.3.2	Model Kepimpinan Instruksional oleh Alig-Mielcarek (2003)	45

2.3.3.3	Model Kepimpinan Instruksional oleh Hallinger (2011a)	47
2.3.4	Dimensi dan Fungsi Model Kepimpinan Instruksional Hallinger (2011a)	49
2.3.4.1	Mentakrif Matlamat Sekolah	50
2.3.4.2	Mengurus Program Instruksional	51
2.3.4.3	Menggalakkan Iklim Sekolah	52
2.3.5	Kajian-kajian Lepas Tentang Kepimpinan Instruksional	53
2.4	Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP)	58
2.4.1	Definisi Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP)	58
2.4.2	Perkembangan Konsep Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP)	61
2.4.3	Model-model Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP)	64
2.4.3.1	Model Lima Disiplin oleh Senge (1990)	64
2.4.3.2	Model Tiga Idea Besar KPP oleh DuFour (2004)	67
2.4.3.3	Model Komuniti Pembelajaran Profesional oleh Hord (1997a)	70
2.4.4	Dimensi-dimensi Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP)	73
2.4.4.1	Perkongsian Visi dan Misi	73
2.4.4.2	Perkongsian Kepimpinan dan Kepimpinan Menyokong	74
2.4.4.3	Pembelajaran Kolektif dan Pengaplikasian Pembelajaran	75
2.4.4.4	Perkongsian Amalan Personal	76
2.4.4.5	Sokongan Organisasi	77
2.4.5	Kajian-kajian Lepas Tentang Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP)	78

2.5	Kajian-kajian Lepas Berkaitan Kepimpinan dan Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP)	82
2.6	Penutup	86

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pengenalan	87
3.2	Reka Bentuk Kajian	88
3.3	Lokasi Kajian	89
3.4	Populasi dan Sampel Kajian	90
3.5	Kaedah Pengumpulan Data Kajian	92
3.5.1	Pengumpulan Data Kuantitatif	93
3.6	Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrument	97
3.6.1	Kesahan dan Kebolehpercayaan Data Kuantitatif	97
3.7	Prosedur Kajian dan Pengumpulan Data	98
3.7.1	Kebenaran Menjalankan Kajian	98
3.7.2	Urus Tadbir Soal Selidik	99
3.7.3	Kaedah Menganalisis Data	99
3.7.4	Analisis Statistik Deskriptif	100
3.8	Etika Penyelidikan	102
3.9	Kesimpulan	103

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.1	Pengenalan	105
4.2	Analisis Latar Belakang Responden	106
4.2.1	Analisis Jantina Responden	107
4.2.2	Analisis Umur Responden	108
4.2.3	Analisis Jangka Masa Perkhidmatan Responden	109
4.3	Analisis Latar Belakang Guru Besar	110
4.3.1	Analisis Jantina Guru Besar	111
4.3.2	Analisis Umur Guru Besar	112
4.4	Pra- Analisis Data Kajian	113
4.5	Dapatan Kajian	114
4.5.1	Analisis Berdasarkan Persoalan Kajian 1:	115

Apakah Tahap Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJJC) Di Daerah Pasir Gudang, Johor ?	
4.5.2 Analisis Berdasarkan Persoalan Kajian 2: Apakah tahap amalan komuniti pembelajaran professional dalam kalangan guru Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJJC) di Daerah Pasir Gudang, Johor ?	125
4.5.3 Analisis Berdasarkan Persoalan Kajian 3: Adakah terdapat perbezaan amalan kepimpinan instruksional guru besar berdasarkan faktor jantina dan umur ?	135
4.5.4 Analisis Berdasarkan Persoalan Kajian 4: Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan instruksional dengan komuniti pembelajaran professional ?	140
4.6 Ringkasan Keputusan Bagi Setiap Persoalan Kajian	141
4.7 Rumusan	143
 BAB 5 RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN	
5.1 Pendahuluan	145
5.2 Rumusan	145
5.3 Dapatan dan Perbincangan	147
5.3.1 Tahap Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJJC) Di Daerah Pasir Gudang, Johor	147
5.3.2 Tahap Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional Dalam Kalangan Guru Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJJC) di Daerah Pasir Gudang, Johor	149

5.3.3	Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar Berdasarkan Faktor Jantina Dan Umur	152
5.3.4	Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Instruksional Dengan Komuniti Pembelajaran Profesional	153
5.4	Kesimpulan Kajian	154
5.5	Implikasi Kajian	155
5.5.1	Kesan Toeritis	155
5.5.2	Kesan Amalan	156
5.6	Cadangan	157
5.6.1	Cadangan Tindakan	157
5.6.2	Cadangan Kajian Lanjutan	158
5.7	Penutup	160
	RUJUKAN	161
	LAMPIRAN	177

SENARAI JADUAL

NO JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
Jadual 2.1	Model Kepimpinan Instruksional Alig-Mielcarek (2003)	45
Jadual 3.1	Senarai Lokasi Kajian di Daerah Pasir Gudang, Johor	89
Jadual 3.2	Senarai Populasi Kajian sekolah SJKC di Daerah Pasir Gudang, Johor	90
Jadual 3.3	Senarai Subpopulasi Kajian sekolah SJKC di Daerah Pasir Gudang, Johor	92
Jadual 3.4	Jadual Taburan Item Bagi Dimensi Kepimpinan Instruksional	94
Jadual 3.5	Jadual Taburan Item Bagi Amalan Pelaksanaan KKP	96
Jadual 3.6	Kaedah Analisis Data Berasaskan Persoalan Kajian	99
Jadual 3.7	Jadual Interpretasi Skor Min	100
Jadual 3.8	Pekali dan Kekuatan Korelasi (Boddy & Smith; Chua, 2006 b)	101
Jadual 4.1	Latar Belakang Responden	106
Jadual 4.2	Taburan Responden Mengikut Jantina	107
Jadual 4.3	Taburan Responden Mengikut Umur	108
Jadual 4.4	Taburan Responden Mengikut Jangka Masa Perkhidmatan	109
Jadual 4.5	Latar Belakang Guru Besar	110
Jadual 4.6	Taburan Guru Besar Mengikut Jantina	111
Jadual 4.7	Taburan Guru Besar Mengikut Umur	112

Jadual 4.8	Keputusan Ujian Normaliti bagi Dimensi Kepimpinan Instruksional Guru Besar	113
Jadual 4.9	Keputusan Ujian Normaliti bagi Dimensi Komuniti Pembelajaran Profesional	114
Jadual 4.10	Tahap Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar SJKC di Daerah Pasir Gudang, Johor	115
Jadual 4.11	Maklumbalas responden terhadap Dimensi Mentakrif Matlamat Sekolah	116
Jadual 4.12	Maklumbalas responden terhadap Dimensi Pengurusan Program Pengajaran/Kurikulum	118
Jadual 4.13	Maklumbalas responden terhadap Dimensi Pemupukkan Iklim Pengajaran dan Pembelajaran	121
Jadual 4.14	Tahap Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional Guru SJKC di Daerah Pasir Gudang, Johor	124
Jadual 4.15	Maklumbalas responden terhadap Dimensi Perkongsian Visi dan Misi	125
Jadual 4.16	Maklumbalas responden terhadap Tahap Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional Guru-guru berdasarkan Dimensi Perkongsian Kepimpinan dan Kepimpinan Menyokong	127
Jadual 4.17	Maklumbalas responden terhadap Tahap Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional Guru-guru berdasarkan Dimensi Pembelajaran Kolektif dan Pengaplikasian Pembelajaran	129
Jadual 4.18	Maklumbalas responden terhadap Tahap Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional Guru-guru berdasarkan Dimensi Perkongsian Amalan Personal	132
Jadual 4.19	Maklumbalas responden terhadap Tahap Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional	133

	Guru-guru berdasarkan Dimensi Sokongan Organisasi	
Jadual 4.20	Tahap Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar Berdasarkan Faktor Jantina dan Umur	135
Jadual 4.21	Tahap Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar berdasarkan Faktor Jantina	135
Jadual 4.22	Keputusan Ujian Mann-Whitney atas Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar berdasarkan Faktor Jantina	137
Jadual 4.23	Tahap Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar berdasarkan Faktor Umur	137
Jadual 4.24	Keputusan Ujian Mann-Whitney atas Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar berdasarkan Faktor Umur	139
Jadual 4.25	Keputusan Ujian Kolerasi Spearman's Rho	140
Jadual 4.26	Keputusan Bagi Setiap Persoalan Kajian	141

SENARAI RAJAH

NO RAJAH	TAJUK	MUKA SURAT
Rajah 1.1	Kerangka Teori Model Kepimpinan Instruksional (Hallinger, 2011a)	24
Rajah 1.2	Model Komuniti Pembelajaran Profesional (Hord, 1997a)	48
Rajah 1.3	Kerangka Konseptual Kajian	27
Rajah 2.2	Model Kepimpinan Instruksional (Hallinger, 2011a)	40
Rajah 2.3	Model Lima Disiplin oleh Senge (1990)	65
Rajah 2.4	Model Tiga Idea Besar PLC oleh DuFour (2004)	68
Rajah 2.5	Model Komuniti Pembelajaran Profesional oleh Hord (1997a)	71
Rajah 4.1	Taburan Responden Mengikut Jantina	107
Rajah 4.2	Taburan Responden Mengikut Umur	108
Rajah 4.3	Taburan Responden Mengikut Jangka Masa Perkhidmatan	109
Rajah 4.4	Taburan Guru Besar Mengikut Jantina	111
Rajah 4.5	Taburan Guru Besar Mengikut Umur	112

SENARAI SIMBOL

GPS	-	Gred Purata Sekolah
GTP	-	Program Transformasi Kerajaan
IAB	-	Institut Aminuddin Baki
JPN	-	Jabatan Pendidikan Negeri
KPM	-	Kementerian Pendidikan Malaysia
KPP	-	Komuniti Pembelajaran Profesional
MKRA	-	Bidang Keberhasilan Utama Kementerian
NKRA	-	Bidang Keberhasilan Utama Negara
PdP	-	Pengajaran dan Pembelajaran
PdPc	-	Pengajaran dan Pemudahcaraan
PGB	-	Pengetua dan Guru Besar
PPD	-	Pejabat Pendidikan Daerah
SJKC	-	Sekolah Jenis Kebangsaan Cina
SKKSM	-	Standard Kompetensi Keperolehan Sekolah Malaysia

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN	TAJUK	MUKA SURAT
Lampiran A	Borang Soal Selidik	177
Lampiran B	Jadual Saiz Sampel Kajian Oleh Krejcie Dan Morgan (1970)	183
Lampiran C	Pengesahan Soal Selidik Oleh Pakar Bidang 1	184
Lampiran D	Pengesahan Soal Selidik Oleh Pakar Bidang 2	186
Lampiran E	Surat Kebenaran ERAS Untuk Menjalankan Kajian	188
Lampiran F	Surat Kebenaran Daripada Jabatan Pendidikan Negeri Johor Untuk Menjalankan Kajian	189

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Pendidikan memberi sumbangan yang banyak dan membantu dalam perkembangan negara kita, khususnya dalam bidang ekonomi. Kerajaan Malaysia sentiasa mengambil berat dan melaksanakan pelbagai tindakan dalam memacu kecemerlangan sistem pendidikan negara kita agar setanding serta seiring dengan negara-negara maju di peringkat global. Pada masa yang sama juga, diharapkan sistem pendidikan negara kita adalah seiring dan setanding dengan arus pembangunan serta perubahan yang sesuai dengan kehendak dunia (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2010). Pada 20 Januari 2010, mantan perdana menteri, Dato' Seri Mohd. Najib Bin Tun Abdul Razak, telah mengadakan satu pelan tentang hala tuju negara yang dinamakan Program Transformasi Kerajaan (GTP). GTP dirangka dan dibentuk untuk menangani segala mungkin halangan dan cabaran dalam menempuhi Wawasan 2020. Transformasi ini jelas menunjukkan objektif, keberhasilan serta amalan tindakan untuk permulaan dalam bidang yang telah dikenal pasti sebagai Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA) serta Bidang Keberhasilan Utama Kementerian (MKRA) secara mendalam.

Tanggal 11 Julai 2009, mantan Perdana Menteri Malaysia yang ke-enam itu menyenaraikan enam Bidang Keberhasilan Utama Negara atau *National Key Result Areas*(NKRA) merupakan salah satu tindakan pihak kerajaan dalam menyempurnakan kehendak serta keperluan warganegara Malaysia. Antaranya adalah mengecilkan

kadar jenayah, membanteras rasuah, mempertingkatkan lagi bidang pendidikan negara, meninggikan taraf hidup isi rumah yang berpendapatan rendah, memperbaiki taraf sistem pengangkutan awam bandar dalam jangka masa yang sederhana, mengukuhkan infrastruktur kawasan luar bandar dan pedalaman (*Performance Management and Delivery Unit*, 2010).

Mantan Timbalan Perdana Menteri dan Menteri Pelajaran pada masa itu iaitu Tan Sri Muhyiddin Yassin, dilantik sebagai “ lead minister ” atau menteri pimpinan bagi mengetuai NKRA ketiga ataupun dikenali sebagai NKRA Pendidikan iaitu Mempertingkat Pencapaian Pendidikan yang telah ditetapkan. Terdapat empat sub-NKRA yang memberi penerangan lebih mendalam tentang fungsi NKRA yang telah ditetapkan. Empat sub-NKRA yang dinyatakan ialah saringan literasi dan numerasi (LINUS), prasekolah, kejayaan guru besar ataupun pengetua (PGB) dalam meningkatkan kecemerlangan sekolah dan pencapaian sekolah yang cemerlang. Sub-NKRA keempat ini memberi penjelasan yang mendalam dari aspek kepimpinan iaitu ia merupakan elemen yang terpenting dalam peningkatan pencapaian murid dan pemartabatkan sistem pendidikan di Malaysia (*Performance Management and Delivery Unit* (PEMANDU), 2010). Ini kerana gaya kepimpinan yang diamalkan serta dilakukan di sekolah akan menentukan hala tuju kejayaan sesebuah sekolah itu. Tambahan pula, pemimpin sekolah yang digelar pengetua atau guru besar sering dilihat sebagai penentu ke arah kemampanan sekolah. Oleh yang demikian, kejayaan pencapaian akademik di sesebuah sekolah adalah sangat bergantung kepada pemimpin sekolah. Kajian terdahulu juga membuktikan bahawa pemimpin sekolah memainkan peranan yang penting dan mempunyai hubungan yang rapat dengan kejayaan akademik (Ibrahim *et al.*,2014; Leithwood & Mascall,2008; Hallinger, 2007; Mortimore,1995).

Terdapat kajian tentang pengurusan sekolah menjelaskan bahawa sesebuah sekolah yang diketuai oleh guru besar ataupun pengetua (PGB) yang berada pada tahap kepimpinan yang tinggi akan menerajui sekolah mencapai kejayaan dalam bidang akademik (Pont, 2014; Harris *et al*, 2013; Ibrahim & Wahab, 2012; Harris & Chapman, 2002; Marzuki, 1997). Perkaitan pencapaian keputusan murid dan

kepimpinan sekolah juga dinyatakan secara khas oleh Bogler pada tahun 2005. Tambahan pula, Waters, Marzano dan McNulty (2003) telah memaklumkan bahawa sikap warga sekolah (guru dan kakitangan), proses pengajaran dan pembelajaran (PdP) dan tahap keputusan anak didik merupakan faktor utama yang mempengaruhi pelbagai bahagian dalam gaya kepimpinan seseorang pemimpin sekolah. Tambahan pula, kepimpinan yang berkualiti tinggi memainkan peranan yang penting khususnya di sekolah-sekolah yang pelajarannya bersosio-ekonomi rendah dan berisiko tinggi dalam kegagalan akademik (Scheerens dan Bosker, 1997).

Laporan Awal dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 menyatakan jika pemimpin sekolah mengamalkan kepimpinan instruksional, ia akan menyumbang kepada peningkatan keberhasilan murid sebanyak 20 peratus. Kajian Hussein (2005) menjelaskan gaya kepimpinan yang dipraktikkan oleh sesebuah sekolah itu menentukan kegemilangan sekolah tersebut. Oleh itu, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah menggariskan tiga kaedah dalam meningkatkan tahap keberhasilan anak didik melalui cara meningkatkan prestasi pemimpin sesebuah sekolah itu. Kaedah pertama ialah pemimpin sesebuah sekolah itu mestilah berperanan sebagai pemimpin instruksional. Ini bermaksud pemimpin tersebut menceburikan diri dalam membuat perancangan pembangunan guru sambil menjalankan penyelarasan aktiviti ini dengan cara menilai proses PdP di sekolah. Pendekatan kedua ialah pemimpin mempunyai daya pengaruh yang kuat semasa memastikan misi dan visi dan berusaha menyebarkan misi dan visi yang telah ditetapkan bagi menjamin kemenjadian murid selaras dengan matlamat sekolah. Pendekatan ketiga ialah setiap pemimpin di sekolah haruslah mewujudkan persekitaran sekolah yang kondusif dan memberi perangsang kepada proses PdP di bilik darjah (KPM, 2013).

Bagi melahirkan pemimpin yang berkualiti tinggi, KPM telah menyenaraikan sembilan tahap kompetensi dalam Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM) yang telah digubal berlandaskan Wawasan 2020, Dasar Pendidikan Kebangsaan, Rukun Negara serta Falsafah Pendidikan Kebangsaan yang berteraskan kepada teori-teori yang berkaitan dengan bidang pendidikan masa kini untuk diamalkan oleh pengetua dan guru besar (PGB). Pada tahun 2010, dapatan kajian

Bity, Ahmad, Ramlee & Mohamed Sani menyatakan terdapat beberapa pendekatan yang telah dilancar oleh KPM dalam menentukan sekolah yang dipimpin dan diurus oleh pengetua yang berprofesional. Antara pendekatan yang dilancar adalah dengan melantik PGB berdasarkan kepada senioriti dan kekananan dalam jawatan serta menjalankan kursus pengurusan dan kepemimpinan dari semasa ke semasa. Mulai tahun 1999, bakal guru besar serta guru besar sedia ada haruslah mengikuti kursus Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan (NPQEL) yang diadakan selama setahun bertempat di Institut Aminuddin Baki (IAB) yang bertujuan memberi latihan kepimpinan dan melengkapkan diri dengan kompetensi yang diperlukan kepada bakal pemimpin di sekolah.

Sehubungan dengan itu, dalam melahirkan sekolah yang berkesan, kepimpinan instruksional mula dijadikan pilihan pertama dalam kalangan pengetua sekolah di Malaysia kerana amalan kepimpinan ini mempunyai hubungan yang signifikan (Sasali, Rusmini, Abang Hut dan Zamri, 2007). Alimuddin (2010) juga menegaskan bahawa seseorang pemimpin instruksional berperanan sebagai wakil perubahan dan membentuk persekitar sekolah yang berkontributif dan boleh memberi hasil yang signifikan dalam melahirkan kecemerlangan para pelajar. Menurut beliau, PGB yang berkepimpinan instruksional harus menjamin pelaksanaan yang lancar atas aktiviti akademik dan proses PdP yang telah dirancang supaya para guru dapat menjalankan aktiviti PdPc dengan lebih berkesan.

Selain unsur kepimpinan, gaya pembelajaran berpusatkan murid amat digalakkan dalam sistem pendidikan Abad ke-21 ini. Dalam gaya pembelajaran yang berpusatkan murid ini guru hanya sebagai pemudah cara atau fasilitator dengan memainkan peranan sebagai pembantu kepada para anak didik semasa aktiviti pembelajaran dan pemudahcaraan (PdPc) dijalankan untuk mencapai standard pembelajaran yang telah ditetapkan. Bagi menjayakan usaha ini, satu konsep Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) atau lebih dikenali sebagai *Professional Learning Community* (PLC) mula diperkenalkan dan disebar luas ke semua sekolah di seluruh negara. KPP merupakan sebahagian daripada kualiti guru di bawah Bidang NKRA yang telah diperkenalkan oleh Datuk Seri Najib Tun Razak pada Julai 2009. KPP

merupakan salah satu usaha yang diadakan bagi menambahbaikkan proses PdP murid khususnya dalam membulatkan kehendak dan keperluan negara ke arah berusaha secara berterusan. Pada masa yang sama dapat memperkembangkan lagi potensi individu secara menyeluruh dan bersepadu untuk mewujudkan insan yang seimbang dan harmonis dari segi intelek, rohani, emosi dan jasmani berdasarkan kepercayaan dan kepatuhan kepada Tuhan.

Oleh itu, kualiti guru juga merupakan komponen yang penting bagi meningkatkan prestasi sekolah. Terdapat banyak bukti hasil daripada kajian-kajian yang telah lalu menunjukkan kualiti guru ialah satu-satunya faktor terpenting yang mempengaruhi pencapaian akademik murid (Barber & Mourshed, 2007; Jensen, 2012; Ting, 2015). Oleh sebab itu, Bahagian Pendidikan Guru (BPG) dalam bahagian KPM telah menjalankan beberapa latihan kepada guru sekolah bagi meningkatkan profesionalisme para guru. Tambahan pula, program KPP merupakan satu kaedah baharu dan usaha dalam memimpin para pengurus sekolah dan para guru dalam mewujudkan satu perubahan besar semasa proses PdPc yang dijalankan. Selain itu, program KPP ini juga bermatlamat meningkatkan prestasi dan pencapaian sekolah secara bersepadu. Ini kerana KPP jelas menunjukkan bahawa para pendidik yang sangat komited dan bekerja secara kolaboratif serta berterusan dalam usaha membuat inkuiri atau kajian tindakan bagi memperolehi tahap pencapaian akademik terbaik bagi anak murid mereka, (Little & McLaughlin, 1993; DuFour, Eaker & Many, 2006).

Walaupun begitu, kejayaan KPP ini amat bergantung kepada sokongan pemimpin sekolah dan guru. Tanpa sokongan mereka, KPP tidak akan berjaya dibudayakan dan akan mengalami kegagalan. Ramai penyelidik berusaha untuk memahami perhubungan antara kepimpinan sekolah dan proses pembangunan guru dalam menambahkan kualiti pengajaran dan pembelajaran. Kecemerlangan dan prestasi sekolah adalah ditetapkan oleh kebolehan guru besar dalam menggerakkan kakitangan dengan cekap dan berkesan dalam usaha untuk menjayakan matlamat sekolah yang telah ditetapkan (KPM, 2014; Leithwood & Sun, 2012; Hallinger, 2007). Oleh itu, guru besar perlu mengamalkan gaya kepimpinan yang menggalakkan hubungan yang mesra dan kerjasama yang mantap dengan pekerja bawahannya.

Setelah memahami beberapa definisi KPP, maka apakah sebenarnya kelebihan atau manfaat yang diterima sekiranya sesebuah sekolah itu berjaya melaksanakan dan mengekalkan KPP ini? Secara ringkas, KPP menyediakan pelbagai manfaat kepada sekolah. Pertama, KPP merupakan satu ruangan pembahasan bagi perkembangan profesionalisme guru, iaitu melalui perkongsian idea dan saling membuat refleksi selepas PdPc secara jelek, fenomena ini akan melahirkan komuniti pembelajaran lebih menarik. Kejelekitan ini memberi definisi seseorang yang memberi kepentingan kepada norma dan nilai yang boleh melahirkan suasana yang dapat menyatukan para guru dalam sesebuah komuniti pembelajaran yang memiliki sikap atau komitmen yang sama dan tidak mementingkan diri. Maka, para guru berpeluang membincang secara kumpulan untuk menambah baik strategi, pendekatan serta teknik semasa proses PdPc dalam satu pasukan yang mantap dan tidak hanya berusaha secara individu.

Kelebihan kedua ialah semangat kesukarelaan dan kerjasama para guru dalam melaksanakan budaya pembelajaran melalui pelaksanaan KPP ini pasti meningkatkan kualiti profesionalisme guru yang cemerlang dan membuahkan hasil yang baik serta membantu dalam peningkatan prestasi murid. Menurut Zuraidah (2010), KPP dijelaskan sebagai usaha mewujudkan satu budaya belajar untuk belajar. Ini kerana zaman tradisinya, para guru sentiasa menggalakan anak muridnya menanam sikap suka belajar dan sentiasa meneruskan pembelajaran akan tetapi para guru telah melupakan dirinya sendiri harus terus belajar (Carla, 2009). Oleh sebab itu, para pendidik diingatkan untuk menyertai program bengkel profesional, perkembangan staf, kursus serta Latihan Dalam Perkhidmatan(LDP) yang dianjurkan oleh sekolah, Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) ataupun KPM.

Matlamat utama dan fokus terpenting dalam amalan KPP adalah untuk membuahkan output akhir yang kukuh serta kuat bagi meningkatkan keputusan murid dalam menyelesaikan permasalahan pembelajaran secara kolaboratif dalam kalangan guru. Darling-Hammond & Richardson (2009) menjelaskan bahawa murid perlulah dibimbing untuk belajar berfikir secara analitikal. Dalam strategi ini murid berperanan secara aktif dan bekerjasama secara berkumpulan ataupun secara individu semasa aktiviti PdPc dijalankan. Dalam usaha para guru untuk mencapai objektif

pembelajaran murid, mereka akan memantau dan membimbing murid melalui komunikasi dua hala. Scherer (2009) menyokong pernyataan Hord yang berbunyi semasa usaha meningkatkan dan menambahbaik keberkesanan sekolah, beliau percaya bahawa KPP merupakan struktur dan strategi yang paling berkuasa.

Perlaksanaan KPP secara bersepadu juga dianggap satu tanda yang komprehensif dalam menguji kemampuan dan mendorong para pendidik semasa melahirkan jati diri sebagai pemimpin instruksional di sekolah. Mengikut Hord & Sommers (2008) KPP mengatakan bahawa profesional terdiri daripada para pendidik, kaunselor dan pentadbir harus senantiasa melibatkan diri dalam KPP yang berterusan. Profesional ini bekerjasama dalam aktiviti perkembangan antara satu dengan yang lain, menyatakan refleksi dan berkongsi pandangan, hasil daripada pembelajaran secara bersama-sama, memeriksa latihan yang diberikan kepada murid dan melibatkan diri dalam seminar untuk berkongsi amalan, meneroka pendekatan baharu bersama-sama supaya menjadikan kerja-kerja PdP menjadi lebih berkesan. Pemilihan serta pembudayaan KPP ini amat jelas dan secara tidak langsung boleh menyebabkan kualiti para guru semakin meningkat dalam komuniti sekolah semasa mereka melibatkan diri dalam aktiviti-aktiviti seperti perkongsian visi, berkolaborasi semasa belajar dan bekerja, memantau serta membuat pemerhatian pengajaran guru dan berkongsi idea semasa membuat sesuatu keputusan (DuFour, 2004). Tambahan pula, pembudayaan KPP sepenuhnya semasa PdPc menjadikan proses pembelajaran menjadi lebih baik dan lancar serta berjaya. Kejayaan amalan KPP boleh mengurangkan kebergantungan para guru terhadap arahan pihak atasan. Pada masa yang sama, dapat menjadi pendidik yang sangat kreatif dan selalu mengamalkan amalan pengajaran yang terbaik, efisien, lebih sistematik dan berinovasi semasa sesi PdPc mereka.

Perkaitan kepimpinan sekolah dan KPP wujud apabila ramai penyelidik bersetuju bahawa pemimpin sekolah adalah penggerak utama dalam mewujudkan dan mengekalkan KPP di sekolah (Gartner, 2010; Geijisels, Sleegers, Stoel, & Krüger, 2009; Stoll et al., 2006) Terbukti melalui kajian literatur bahawa peranan pemimpin dalam membentuk dan menyokong kelestarian KPP sangat penting. Bolamdrk. (2005) berpendapat tanpa sokongan aktif daripada pemimpin akan menyebabkan kegagalan

sesebuah sekolah mencapai kejayaan. Oleh sebab itu, sokongan daripada pemimpin sangatlah berharga dalam pembentukan KPP di sesebuah sekolah. Daripada segi pendidikan, PGB merupakan pemimpin yang ada kuasa mutlak dalam mempengaruhi dan mengubah staffnya dalam organisasi, berkongsi visi dan misi sekolah, bekerjasama semasa menjalankan tugas untuk mencapai matlamat organisasi.

Hubungan antara kepimpinan dan KPP juga terbukti apabila menurut Mulford & Silins (2003), pengetua yang mengamalkan kepimpinan berkongsi merupakan tunjangan terbaik dalam menyatakan pendirian terhadap pembentukan KPP di sekolah. Sokongan daripada PGB boleh mengubah kebiasaan kerja guru yang suka berkerja bersendirian kepada amalan kerja guru yang lebih bersikap berkolaboratif. Dufour & Dufour (2003) berpandangan sikap kepimpinan sekolah yang susah untuk berkongsi kuasa serta autoriti dengan para guru dalam membuat sesuatu keputusan merupakan penyebab kepada para guru lebih suka berkerja bersendirian. Oleh yang demikian, barisan kepimpinan sekolah yang mempraktikkan KPP boleh menjayakan pembangunkan kepimpinan berpasukan di sekolah.

Pemimpin sekolah juga menyediakan elemen teras yang diperlukan bagi mengekalkan kelestarian KPP melalui beberapa aspek seperti tahap penguasaan kemahiran interpersonal dan cara pengurusan kakitangan. Contohnya, cara bagaimana mereka membina jadual guru dan keupayaan mereka mengagihkan beban tugas guru agar tugas dan tanggungjawab guru dapat dibahagikan secara adil dan saksama. Manakala interaksi sosial pemimpin sekolah pula dilihat boleh membantu perkembangan kepercayaan, kolaboratif dan penyebaran ilmu serta kepakaran dalam kalangan guru. Pemimpin sekolah juga dapat membantu guru menghadapi pelbagai tuntutan daripada polisi baharu pendidikan atau segala perubahan yang begitu banyak dan cepat yang dilihat mengganggu kesinambungan proses penambakan sekolah (DeMatthews, 2014).

Berdasarkan perbincangan di atas, maka dapat mengatakan bahawa kepimpinan memainkan peranan yang sangat penting dalam memastikan kelestarian

pembudayaan KPP di sesebuah sekolah. Sokongan dalam bentuk kemanusiaan atau sumber adalah penting bagi memastikan budaya belajar dalam kalangan guru dapat diteruskan agar segala ilmu dan kepakaran yang dimiliki dapat dikongsi atau disebarkan yang akhirnya nanti mampu meningkatkan kualiti guru dan pencapaian akademik murid.

1.2 Latar Belakang Masalah

Bahagian ini membincangkan isu-isu berkaitan kepimpinan instruksional dan komuniti pembelajaran profesional (KPP) berserta cabaran yang dihadapi dalam melaksanakan kedua-dua amalan tersebut. Terdapat banyak kajian yang menunjukkan wujud kelemahan pada diri pemimpin sekolah dan guru berserta cabaran dalam melaksanakan kepimpinan instruksional dan KPP. Maka, sub topik di bawah menerangkan secara terperinci isu, kelemahan dan juga cabaran yang dihadapi oleh pemimpin sekolah dalam mengamalkan kepimpinan instruksional dan guru dalam melaksanakan KPP.

1.2.1 Isu dan Cabaran Melaksanakan Kepimpinan Instruksional

Menurut Heck dan Hallinger (2010), terdapat pelbagai isu dan kelemahan dalam pelaksanaan kepimpinan instruksional biarpun model kepimpinan ini telah banyak kali dijadikan rujukan oleh para penyelidik kepimpinan sekolah. Cabaran pertama yang dihadapi ialah model kepimpinan ini bersifat hierarki iaitu perhubungan atas-bawah antara pemimpin sekolah dan guru. Berdasarkan amalan kepimpinan instruksional, pemimpin instruksional yang selaku penyelia perlu menyelia dan

menilai proses pengajaran di sekolahnya dengan tujuan untuk memastikan keutamaan guru di dalam bilik darjah adalah berkualiti dan selari dengan matlamat yang telah ditetapkan. Perhubungan atas-bawah antara pakar atau penyelia dan guru boleh mewujudkan rasa kurang selesa dalam kalangan guru terutama ketika pemimpin sekolah ingin memantau proses PdP atau semasa menyemak hasil kerja mereka (Goddard, 2003). Perkara ini selari dengan pandangan Garmston & Wellman yang mengatakan bahawa pendekatan pengurusan bersifat atas ke bawah ini menyebabkan kurangnya komitmen dalam kalangan komuniti sekolah (1999).

Isu kesukaran pemimpin sekolah yang dipandang sebagai pakar dalam semua bidang pengajaran atau kurikulum (Hallinger, 2003) merupakan salah satu cabaran dalam pelaksanaan kepimpinan instruksional. Pemimpin instruksional selalu memberi keutamaan kepada perkembangan dan peningkatan profesional dalam kalangan guru. Mereka memberi peluang kepada pendidik untuk memperkembangkan kerjaya mereka dan memastikan kegiatan kursus dalam perkhidmatan dilaksanakan dengan jayanya di sekolah sejajar dengan matlamat akademik sekolah. Maka dalam keadaan begini, pemimpin sekolah perlu menerapkan budaya belajar dalam kalangan warga sekolah terutama guru bagi membolehkan kepakaran yang ada pada guru digunakan dengan optima oleh pihak sekolah demi kemajuan akademik murid.

Cabaran ketiga ialah PGB menghadapi batasan semasa melaksanakan semua fungsi kepimpinan instruksional secara holistik (KPM, 2013) kerana sangat sibuk menjalankan tugas pentadbiran (Bity *et al.*, 2010; Jamelaa & Jainabee, 2011; Yusri, 2012; Yusri & Aziz, 2013; Suhaimi & Mazlan, 2013) seperti melibatkan diri dalam mesyuarat, bengkel, dan seminar. Hallinger (2005) dan Hoy dan Hoy (2009) juga menegaskan bahawa ramai pengetua sekolah mengalami kesukaran dalam mengimbangi tugas-tugas pentadbiran mereka yang pelbagai dengan fungsi kepimpinan kurikulum mereka. Ini kerana selaku pemimpin instruksional harus selalu memantau pembelajaran para pelajar dengan kerap dan secara berterusan. Selain itu, pemimpin instruksional akan memberi galakan, tunjuk ajar dan berbincang dengan guru dan pelajar bagi menunjukkan penglibatannya secara bersama dengan pendidik dan pelajar di kawasan sekolah bagi menjayakan aktiviti dan program kurikulum.

Cabaran keempat kepimpinan instruksional ialah PGB tidak berjaya meluangkan banyak masa dalam memberi tumpuan dan perhatian terhadap kurikulum dan pengajaran (Jamelaa Bibi & Jainabee, 2011; Roslizam, Yusof & Jamilah, 2019). Pemimpin instruksional sangat mengutamakan aspek mengurus masa aktiviti pembelajaran di sekolah, mengawal waktu pembelajaran, mereka sentiasa memastikan pelajar tidak diganggu semasa sesi PdP dijalankan dan guru menggunakan masa PdP secara berkualiti dan berkesan. Goslin (2009) berpendapat bahawa ramai pengetua sekolah terlepas pandang tanggungjawab utama mereka sebagai kepimpinan pengajaran kerana mereka terlalu sibuk melayan isu-isu kritikal hari-ke-hari, termasuk disiplin pelajar dan aduan ibu bapa. Begitu juga dengan pandangan Kallaway (2009) yang mengatakan bahawa kepimpinan pengajaran pengetua sekolah telah benar-benar diabaikan.

Menurut Blasé (2004); Glickman (2002) dan Hill (2002), kepimpinan instruksional adalah jalinan penyeliaan, pembangunan staf dan perkembangan kurikulum. Dengan erti lain, kepimpinan instruksional adalah menfokuskan kepada pemimpin sekolah yang mengambil berat atas isu kaedah pengajaran guru, proses pembelajaran pelajar serta perkembangannya dan sentiasa berusaha mewujudkan suasana pembelajaran di sekolahnya. Sehubungan ini, pemimpin perlu menjadi inovatif dengan mewujudkan pembangunan yang lebih profesional dan latihan peluang untuk guru-gurunya bukan menunggu jabatan untuk menguruskan program pembangunan profesional. Ini merupakan cabaran kelima bagi kepimpinan instruksional kerana harus berusaha dan memerah otak dalam merancang latihan ataupun program pembangunan profesional bagi warga kerjanya yang sejajar dengan matlamat akademik sekolah.

1.2.2 Isu Cabaran Melaksanakan Komuniti Pembelajaran Profesional

Tidak dapat dinafikan, pelaksanaan KPP menghadapi sedikit rintangan. KPP sering menghadapi kegagalan semasa proses penwujudannya. Faktor halangan membentuk KPP ialah kegagalan melancar dasar pengurusan dan pentadbiran sekolah. Kepimpinan sekolah merupakan faktor utama dalam kejayaan pembentukan KPP. Kegagalan pemimpin dalam melancarkan dasar pengurusan dan pentadbiran di sekolah menyebabkan pembentukan KPP di sekolah tidak boleh dijalankan dengan jayanya. Kajian daripada DuFour & DuFour (2003), Mulford & Silins, (2003) dan Meyers (2008) menyimpulkan bahawa dasar kepimpinan merupakan faktor utama dalam menggalakan pendidik kearah peningkatan profesionalisme mereka, manakala PGB memainkan peranan yang penting dalam memberikan sokongan dan tanggungjawab terhadap kewujudan KPP yang mengamalkan perkongsian kepimpinan di sekolah.

PGB yang kurang efektif dalam membimbing dan berkongsi matlamat dengan guru adalah antara faktor kegagalan dalam usaha untuk mencapai matlamat sekolah kerana kebanyakan program pengajaran yang dirancang tidak sesuai dan tidak efektif (Sektor Pengurusan Akademik, 2009). Dalam kajian Hallinger dan Heck (2001) mengatakan bahawa matlamat yang kurang jelas menyebabkan masalah kesukaran untuk berkongsi dan merupakan batasan bagi warga sekolah mencapai matlamat. Menurut Hallinger (2000), elemen menentukan matlamat yang jelas ini membolehkan PGB membimbing sekolah untuk menjayakan PdP. Kecekapan pemimpin menyebarkan visi dan misi, mendidik kepercayaan dan nilai pengikut dengan visi dan misi organisasi serta mempengaruhi pengikut dalam bertindak mengikut matlamat yang ditetapkan adalah membolehkan pemimpin menjadi suatu *role model* yang penting dipandangan dalam mata pengikutnya (Bruce & Kathleen, 2006).

Ada segelintir para pendidik kurang jelas dengan definisi, konsep, dan budaya KPP sebenar. Faktor yang menyebabkan berlakunya masalah ini ialah para pendidik tidak diberi taklimat dan latihan yang menjelaskan tentang konsep KPP ini.

Kebanyakan pendidik mengatakan bahawa istilah budaya KPP adalah sesuatu yang baharu bagi mereka. Kefahaman kebanyakan pendidik berkaitan KPP adalah pelaksanaan *lesson study*, sedangkan *lesson study* adalah sebahagian daripada amalan para pendidik dalam pembentukan budaya KPP. Menurut Jakson (2009), aktiviti program pembangunan profesional di sekolah lebih kepada sesi “duduk dan dengar” dan keadaan ini menyebabkan guru-guru gagal mengembangkan potensi serta pengetahuan yang mereka miliki.

Sikap guru juga merupakan salah satu cabaran dalam pelaksanaan KPP. Kebanyakan guru lebih suka bekerja secara individu dan secara berasingan. Mereka tidak bekerjasama antara mereka. Sikap tenaga yang negatif, berkemampuan rendah, dan karenah guru yang tidak profesional telah memperlihatkan kumpulan guru yang tidak memberi komitmen dan kerjasama kepada tugas dan tanggungjawab yang diberikan oleh pihak sekolah. Ini selari dengan dapatan kajian Zuraidah Abdullah (2010), yang telah mengenal pasti sikap negatif guru menyebabkan amalan pembelajaran profesional agak sukar dibangunkan dengan lebih baik.

Para guru yang kurang jelas tentang konsep penyeliaan merupakan satu faktor yang menghalang perkembangan PKK di sesebuah organisasi. Terdapat pelbagai reaksi daripada guru-guru berkaitan dengan konsep penyeliaan. Kebanyakan guru memberi reaksi yang negatif terhadap proses penyeliaan. Yang paling penting mereka tidak menyedari proses penyeliaan ini adalah untuk membantu mereka dalam meningkatkan kemahiran pengajaran mereka dan merupakan satu bentuk pembangunan profesional untuk mereka. Glatthorn (1984) mengatakan penyeliaan ialah satu proses yang direka untuk memperbaiki pengajaran dengan arahan pengajaran atau perancangan pelajaran, memerhatikan pelajaran, menganalisis pemerhatian, membuat keputusan dan memberi maklum balas guru mengenai pemerhatian. Beliau juga menyatakan bahawa penyeliaan pengajaran adalah proses memudahcarakan pertumbuhan profesional guru, terutamanya dengan memberi komen kepada guru atas pengurusan bilik darjah dan menolong guru-guru menggunakan komen tersebut agar dapat mengajar dengan berkesan dan lancar.

Akhir sekali, masalah kekurangan amalan reflektif dan maklum balas menyebabkan program KPP ini tidak dapat berkembang maju. Sebagai contoh, tidak menjalankan perbincangan antara penyelia dan guru selepas pencerapan, kurang tindakan susulan di sekolah setelah tamat kursus atau bengkel latihan, dan sebagainya. Menurut Zeichner dan Liston (1996) pelaksanaan amalan refleksi dalam proses PdP boleh mendidik para pendidik sentiasa menjalani menilai, sentiasa membuat pertimbangan dan mengkaji secara mendalam pelbagai permasalahan yang dihadapi. Tambahan pula, amalan refleksi dalam Pdp juga berusaha dalam penyelesaian masalah, berhati-hati dan memahami dengan jelas atas nilai-nilai yang difokuskan dalam pengajaran, sentiasa berusaha meningkatkan profesional pengurusan, dan sentiasa peka terhadap budaya dan persekitaran sekolah.

Berdasarkan perbincangan di atas, dapat disimpulkan bahawa kepimpinan sekolah dan perkembangan KPP mempunyai kaitan yang sangat rapat seperti pahat dengan penukul. Kepimpinan yang bermutu boleh membantu menjayakan pelaksanaan dan pengekalan amalan KPP. Manakala amalan KPP yang mantap membantu meningkatkan keberkesanan kepimpinan instruksional memimpin sekolah. Kedua-dua amalan ini sangat penting kerana ia membantu meningkatkan pencapaian prestasi akademik murid-murid di sekolah. Akan tetapi masih wujud fenomena sekolah yang gagal meningkatkan pencapaian akademik murid biarpun telah melaksanakan dua amalan ini. Oleh yang demikian, isu berkaitan amalan kepimpinan instruksional dan KPP di Sekolah Jenis Kebangsaan Cina di Daerah Pasir Gudang, Johor sangat penting dikaji dan dibincangkan bagi mengetahui situasi sebenar pelaksanaannya dalam kalangan pemimpin dan guru.

1.3 Pernyataan Masalah

Berdasarkan isu ini maka mencetus beberapa persoalan yang begitu penting untuk dikaji. Antaranya ialah mengenai tahap pelaksanaan kepemimpinan instruksional guru besar dan juga KKP dalam kalangan guru serta hubungan antara kedua-dua amalan tersebut. Selain itu, pelaksanaan strategi yang dilaksanakan oleh guru besar dalam mengamalkan kepemimpinan instruksional dan pembudayaan KPP dalam kalangan guru turut menarik untuk dikaji. Semua persoalan ini telah mendorong pengkaji untuk mendalami dan meneroka senario sebenar amalan kepemimpinan instruksional dan KPP di sekolah SJKC Daerah Pasir Gudang, Johor.

Faktor terpenting dalam memperkembangkan sesebuah sekolah ialah amalan kepemimpinan guru besar. Pernyataan ini mendapat sokongan daripada Alger (2005) yang menyatakan "*Leadership is a critical component of all school improvement efforts*". Salah satu ciri sekolah yang berkesan ialah pencapaian akademik murid-murid. Oleh itu, kepemimpinan guru besar yang efektif memainkan peranan dalam menjejaskan pencapaian akademik pelajar (Muijs & Harris, 2003, Alger, 2005). Sehubungan dengan itu, unsur-unsur kepemimpinan instruksional dalam peningkatan PdP yang berkesan dalam kalangan guru besar juga akan membawa penambahbaikan kaedah PdP dalam kalangan guru bagi melahirkan pelajar yang cermerlang.

Pendekatan kolaboratif mementingkan kerjasama antara guru-guru dalam memahami sesuatu topik pengajaran berdasarkan perbincangan dititikbertkan dalam sistem pendidikan. Kebanyakan pemimpin sekolah tidak mengetahui jenis bantuan yang harus diberikan kepada guru-guru untuk memantapkan proses pengajaran di bilik darjah (Azlin, 2006). Pada masa kini, masih terdapat guru besar yang mendokong model pengurusan klasik. Antaranya, mereka mengamalkan kepemimpinan autokratik, mengabaikan kehendak psikologi warga sekolah malah sentiasa menekankan keputusan akademik dan mengabaikan tanggungjawab seorang pemimpin yang boleh melahirkan modal individu yang berkualiti demi tujuan pembangunan pendidikan.

Isu pemilihan guru besar berdasarkan jantina sering dipertikaikan kerana wanita dianggap sebagai kaum lemah dan tidak berupaya memimpin dengan baik. Ini kerana masih terdapat sebilangan masyarakat yang masih tidak yakin atas kemampuan wanita sebagai pemimpin. Jantina tidak sepatut menjadi alasan pemilihan pemimpin dalam pendidikan masa kini, adalah diketahui ramai bilangan wanita di institusi dan maktab ataupun universiti sememangnya melebihi jumlah lelaki. Justeru, kemampuan, pengalaman dan daya kepimpinan yang sepatutnya digunapakai dalam pemilihan guru besar tidak hanya berdasarkan jantina (Harvey dan Donaldson 2003).

Masalah prestasi penulisan Bahasa Melayu merupakan satu masalah yang dihadapi oleh Sekolah Rendah Jenis Kebangsaan Cina. Kajian yang dijalankan oleh Roselan Baki pada 2003 yang berbunyi prestasi penulisan pelajar dalam Ujian Pencapaian Sekolah Rendah (UPSR) yang kurang memuaskan merupakan satu cabaran yang besar kepada golongan guru menyokong pernyataan masalah ini. Tambahan pula, semasa guru mengendalikan sesi PdP di dalam bilik darjah, mereka menghadapi pelbagai masalah yang menyusahkan para pendidik. Salah satu masalah yang dihadapi oleh para pendidik ialah tidak memahami isi kandungan sesuatu mata pelajaran yang menjadi pengkhususan mereka secara mendalam. Masalah ini dihadapi oleh guru novis dan guru bukan opsyen serta guru yang berpengalaman.

Selain itu, terdapat juga pendidik yang lebih suka berkerja secara berseorangan seperti merancang dan menyediakan Rancangan Pengajaran Harian dan menyelesaikan masalah murid. Ini kerana para guru berasa segan untuk berkongsi, berbincang, dan menyemak bahan pengajaran mahupun idea yang dihasilkan. Menurut Robert dan Pruitt (2009) berpendapat para pendidik mempunyai masalah untuk mengadakan sesi perbincangan bersama rakan sejawat mahupun pentadbir sekolah bagi mendapat maklum balas atas proses PdP yang telah dijalankan. Di samping itu, kekurangan budaya perkongsian merupakan salah satu punca yang menyebabkan masalah ini. Terdapat masalah dimana PGB tidak memainkan peranan secara aktif dengan menggalakan guru-gurunya bekerja secara kolaboratif sedangkan wujud satu pasukan pembelajaran secara berterusan untuk para guru adalah penting (Fullan, 2006).

Berdasarkan pernyataan masalah dan isu-isu berkaitan, pengkaji terdorong untuk mengenalpasti kepemimpinan pelaksanaan amalan pemimpin instruksional dan KKP di Sekolah Rendah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) di Johor. Kajian ini juga hendak mengisi jurang berkaitan dengan permasalahan ini. Di samping itu, ia diharapkan akan memberi kefahaman dan penerokaan terhadap sistem pendidikan demi kecemerlangan yang berterusan terutama dalam pendidikan di Malaysia.

1.4 Objektif Kajian

Kajian ini secara khusus bertujuan mengenal pasti amalan kepemimpinan instruksional guru besar dan pelaksanaan Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) dalam kalangan guru di dua belas buah Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) di daerah Pasir Gudang, Johor dan perkaitan antara kedua-dua amalan tersebut. Kajian ini juga meneroka pelaksanaan strategi guru besar dalam mengamalkan kepemimpinan instruksional dan juga pelaksanaan strategi guru dalam membudayakan KPP. Secara terperinci, kajian ini mempunyai empat objektif seperti yang berikut:

- i. Mengetahui tahap amalan kepemimpinan instruksional guru besar Sekolah Jenis Kebangsaan Cina di daerah Pasir Gudang.
- ii. Mengetahui tahap amalan komuniti pembelajaran profesional dalam kalangan guru Sekolah Jenis Kebangsaan Cina di daerah Pasir Gudang.
- iii. Mengetahui perbezaan amalan kepemimpinan instruksional guru besar berdasarkan faktor demografi (jantina dan umur).
- iv. Menganalisis hubungan antara kepemimpinan instruksional dan komuniti pembelajaran profesional.

1.5 Persoalan Kajian

Untuk mencapai objektif yang ditetapkan, kajian ini perlu menjawab lima persoalan kajian seperti yang tertera di bawah ini.

- i. Apakah tahap amalan kepimpinan instruksional guru besar Sekolah Jenis Kebangsaan Cina, Pasir Gudang?
- ii. Apakah tahap amalan komuniti pembelajaran profesional dalam kalangan guru Sekolah Jenis Kebangsaan Cina, Pasir Gudang?
- iii. Adakah terdapat perbezaan amalan kepimpinan instruksional guru besar berdasarkan faktor jantina dan umur?
- iv. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan instruksional dengan komuniti pembelajaran profesional?

1.6 Hipotesis Kajian

Hipotesis dibina untuk menjawab persoalan kajian kelima. Hipotesis tersebut ialah seperti berikut:

H0₁: Tidak terdapat perbezaan amalan kepimpinan instruksional guru besar berdasarkan faktor jantina.

H1₁: Terdapat perbezaan amalan kepimpinan instruksional guru besar berdasarkan faktor jantina.

H0₂: Tidak terdapat perbezaan amalan kepimpinan instruksional guru besar berdasarkan faktor umur.

H1₂: Terdapat perbezaan amalan kepimpinan instruksional guru besar berdasarkan faktor umur.

H0₃: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepemimpinan instruksional dengan Komuniti pembelajaran profesional.

H1₃: Terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepemimpinan instruksional dengan Komuniti pembelajaran profesional.

1.7 Kepentingan Kajian

Kajian ini dijalankan berdasarkan kerangka yang ditunjukkan dalam Rajah 1.1. iaitu kerangka Kepimpinan Instruksional (Hallinger, 2011a). Kepimpinan Instruksional yang diperkenalkan oleh Hallinger (2011a) terdapat tiga dimensi utama dan 10 fungsi. Dimensi pertama adalah mentakrif matlamat sekolah dengan dua fungsi, dimensi kedua adalah mengurus program instruksional dengan tiga fungsi, dan dimensi ketiga adalah menggalakkan iklim sekolah dengan lima fungsi. Kaedah kuantitatif telah digunakan bagi tujuan kajian ini. Kajian yang dilakukan ini dapat memberikan kepentingan kepada pihak yang terlibat, iaitu:

1.7.1 Kementerian Pelajaran Malaysia / Institut Aminuddin Baki / Jabatan Pendidikan Negeri / Pejabat Pendidikan Daerah

Hasil dapatan kajian yang diteroka secara mendalam ini diharapkan boleh dijadikan panduan bagi membantu Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), Institut Aminuddin Baki (IAB), Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) dan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) untuk merancang, merangka dan menjalankan sebarang bentuk kursus berkaitan kepemimpinan Instruksional kepada guru besar ataupun bakal guru besar bagi melahirkan lebih banyak pemimpin sekolah yang berpotensi menjadi guru besar

cemerlang dan seterusnya mengetuai jentera pentadbiran sekolah ke arah yang lebih cemerlang. Selain itu, hasil dapatan kajian ini boleh dijadikan asas oleh KPM, JPN dan PPD dalam merangka sesuatu kursus atau bengkel tentang KPP yang bersesuaian serta menepati sasaran kepada guru tanpa merugikan masa, wang ringgit dan tenaga banyak pihak.

1.7.2 Kepentingan Kepada Guru Besar

Dapatan kajian ini diharapkan dapat memberi maklum balas dan cadangan yang lebih bermanfaat kepada guru besar yang berusaha dan berhasrat memimpin sekolah mereka ke tahap yang lebih cemerlang. Kajian ini juga boleh dijadikan panduan bagi mereka yang ingin mengetahui adakah faktor demografi, umur dan jantina, memberi impak keatas amalan kepemimpinan Instruksional guru besar di Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) di Johor. Kajian ini juga boleh dijadikan bahan rujukan dan juga perisai bagi meningkatkan peranan kepemimpinan Instruksional yang membawa perubahan kepada guru besar.

1.7.3 Kepentingan Kepada Bakal Guru Besar

Dapatan kajian ini diharapkan dapat menjadi panduan dan rujukan kepada guru-guru muda yang berhasrat dan bakal menjadi guru besar pada masa hadapan. Kajian ini sedikit sebanyak dapat membuka minda dan mengasah pelbagai ideal bagi mendalami ilmu kepemimpinan yang dipraktikkan oleh guru besar yang terdahulu. Secara tidak langsung, mendorong guru-guru sentiasa bersemangat untuk terus bekerja dan sanggup menerima segala cabaran dengan tangan terbuka.

1.7.4 Kepentingan kepada Guru

Melalui berjaya melaksanakan amalan KPP di sekolah akan dapat menyedarkan guru bahawa amalan KPP sebagai satu pendekatan yang berkesan dalam peningkatan professional mereka. Selain itu, para guru yang mengamalkan KPP ini secara tidak langsung dapat menambah baik kaedah PdPc yang mereka sedia ada.

1.7.5 Kepentingan kepada “*body of knowledge*”

Kajian ini diharapkan dapat memberi sumbangan kepada bidang keilmuan dari sudut memberi panduan kepada pengkaji akan datang berkenaan pengetahuan baharu tentang amalan kepimpinan Instruksional dan pelaksanaan KPP yang boleh dijadikan rujukan kepada pemimpin sekolah atau para pendidik dalam meningkatkan prestasi akademik murid-murid. Kajian ini juga membolehkan KPM dan para pendidik mendapat maklumat tentang amalan kepimpinan Instruksional dan pelaksanaan KPP yang mampu membawa sekolah menuju ke tahap yang lebih tinggi. Selain itu, kajian ini juga akan menambahkan koleksi bahan ilmiah berkaitan bidang kepimpinan Instruksional dan pelaksanaan KPP serta dapat dimanfaatkan oleh pengkaji-pengkaji lain untuk dikembangkan melalui perspektif yang berlainan.

1.8 Kerangka Kajian

Terdapat dua model yang digunakan dalam kajian ini iaitu Model Kepimpinan Instruksional (Hallinger, 2011a) yang tertera pada Rajah 1.1 dan Model Komuniti

Pembelajaran Profesional (Hord, 1997a) yang ditunjukkan pada Rajah 1.2. Kedua-dua model ini sebagai satu panduan utama kepada keseluruhan perbincangan kajian ini.

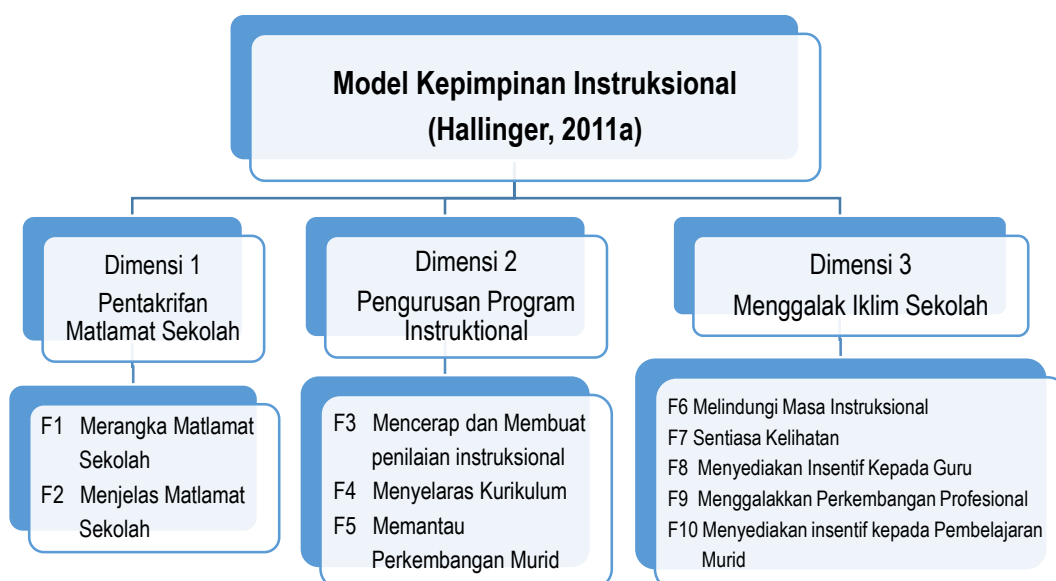
1.8.1 Kerangka Teoretikal Kajian

Berdasarkan kepada Rajah 1.1, Model Kepimpinan Instruksional (Hallinger, 2011a) terdiri daripada 3 dimensi utama dan 10 fungsi(F). Dimensi pertama adalah mentakrif matlamat sekolah dengan dua fungsi, dimensi kedua adalah mengurus program instruksional yang terdiri daripada tiga fungsi, dan dimensi ketiga adalah menggalakkan iklim sekolah dan ia terdiri daripada lima fungsi. Dalam setiap dimensi terdapat beberapa fungsi yang bertindak menjelaskan dengan lebih terperinci apakah yang dimaksudkan dengan setiap dimensi.

Dimensi pertama adalah mentakrifkan misi sekolah dan terdapat dua fungsi yang perlu pemimpin sekolah laksanakan iaitu (F1) merangka matlamat sekolah dan (F2) menyampaikan matlamat sekolah. Pemimpin sekolah yang sebagai pemimpin Instruksional harus melaksanakan dimensi ini dengan bersungguh-sungguh kerana dimensi ini merupakan satu langkah penting bagi menentukan matlamat iaitu matlamat kurikulum dan matlamat kemajuan sekolah (Snyder, 1983). Selain itu, pemimpin Instruksional harus berkomunikasi secara berkesan bersama-sama warga sekolah tentang misi sekolah lalu berganding bahu bagi mencapai matlamat tersebut. Matlamat sekolah boleh disampai ataupun disebar kepada warga sekolah, ibu bapa, dan masyarakat secara rasmi mahupun tidak rasmi. Contohnya melalui mesyuarat guru, perhimpunan mingguan, perbualan, papan buletin sekolah, mesyuarat Persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG), laman sesawang sekolah dan sebagainya. Jelasnya, hal ini disokong dengan pandangan Supian & Khadijah (2014) menjelaskan bahawa pemimpin sekolah boleh mempengaruhi sikap para guru terhadap usaha mencapai visi dan misi sekolah.

Dalam dimensi mengurus program instruksional terdiri daripada tiga fungsi iaitu (F3) mencecerap dan membuat penilaian instruksional, (F4) menyelaras kurikulum dan (F5) memantau perkembangan murid. Fungsi menyelia dan menilai instruksional merupakan satu tugas utama pengetua untuk memastikan para guru mematuhi peraturan dan prosedur kerja. Oleh itu, guru besar perlu aktif menjalani penyeliaan dan penilaian atas guru bagi tujuan penambahbaikan. Seterusnya, guru besar juga harus selalu memantau pencapaian murid dengan menggunakan data penilaian bagi tujuan peningkatan pencapaian pelajar.

Dimensi terakhir adalah menggalakkan iklim sekolah yang terdiri daripada lima fungsi iaitu (F6) melindungi masa instruksional, (F7) sentiasa kelihatan, (F8) menyediakan insentif kepada guru, (F9) menggalakkan perkembangan profesional dan (F10) menyediakan insentif kepada murid. Berdasarkan lima fungsi itu, jelas menunjukkan pemimpin instruksional bertanggungjawab dalam menyediakan pelbagai insentif kepada guru dan murid. Pemimpin Instruksional harus mempunyai gaya kepimpinan sokongan yang memberikan pertimbangan kepada guru dan murid bagi mewujudkan hubungan yang mesra antara mereka dan seluruh warga sekolah (Hoy & Miskel, 2013; Robiah, 2003; Zaidatol, 2001).



Rajah 1.1: Kerangka Teori Model Kepimpinan Instruksional (Hallinger, 2011a)

Berdasarkan kepada Rajah 1.2, Model Komuniti Pembelajaran Profesional yang terdiri daripada 5 dimensi utama dan 17 elemen(E) diperkenalkan oleh Hord (1997a). Model ini terdapat lima dimensi yang membentuk amalan KPP iaitu (i) perkongsian visi dan misi, (ii) perkongsian kepimpinan dan kepimpinan menyokong, (iii) pembelajaran kolektif dan pengaplikasian pembelajaran, (iv) perkongsian amalan personal, dan (v) sokongan organisasi.

Dimensi perkongsian misi dan visi merupakan perkara asas utama yang menyumbang kepada KPP. Ini kerana ia menjadi satu platform kolaborasi antara pemimpin dengan stafnya dalam penambahbaikan kualiti pengajaran guru dan pembelajaran murid. Dengan adanya perkongsian misi dan matlamat akan menggalakkan stafnya berasa bertanggungjawab dan berusaha bersama-sama menuju ke arah matlamat yang telah ditetapkan. Ini selari dengan pandangan Sergiovanni (2001) yang menjelaskan bahawa konsep memberi penekanan kepada perkongsian nilai, matlamat, misi dan visi boleh mengeratkan silaturahim antara pemimpin dan kakitangan dengan lebih bermakna.

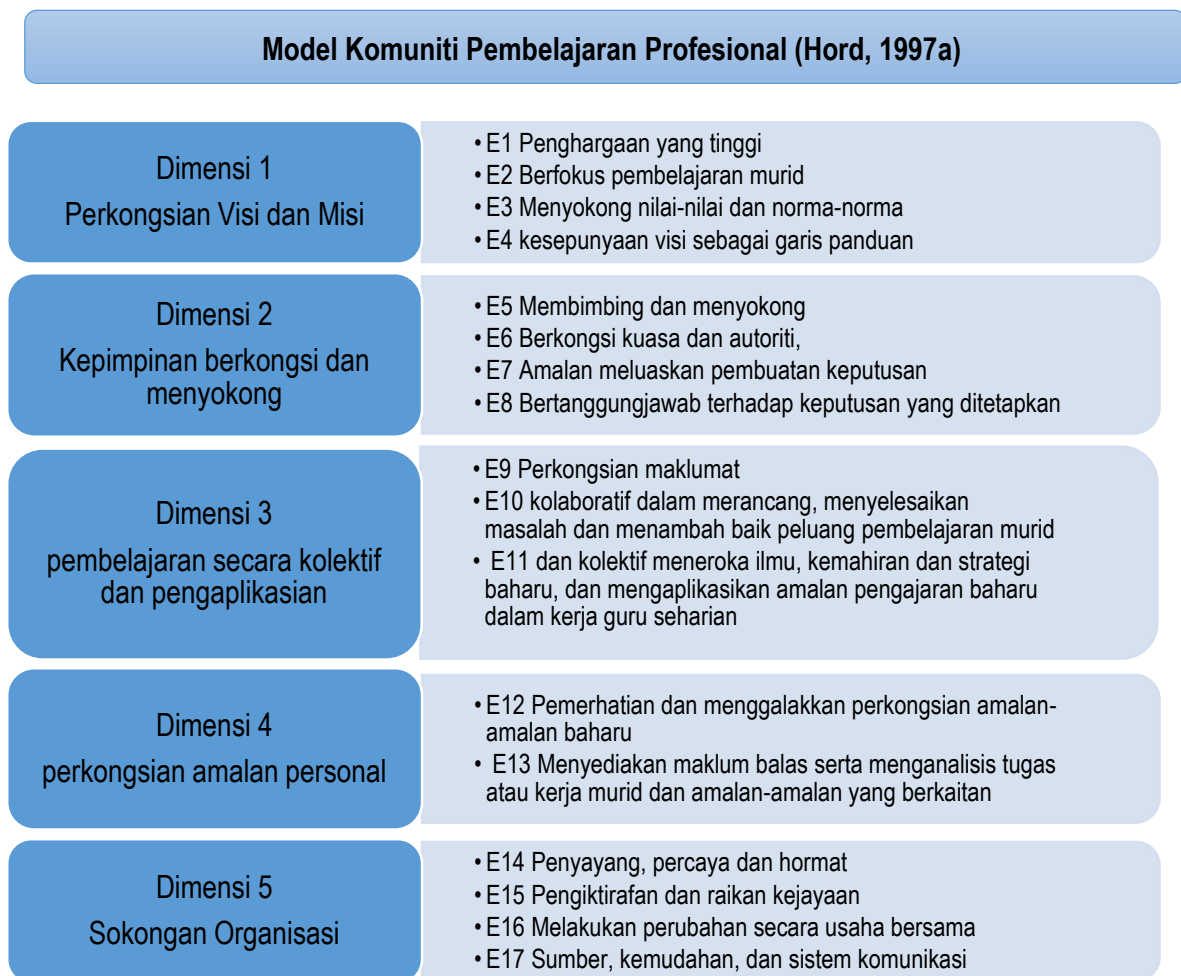
Dalam dimensi kedua pula menjelaskan pemimpin yang membuat keputusan untuk berubah dan bersedia memupuk pembangunan staf. Oleh itu, guru besar sudi untuk berkongsi kuasa, autoriti dan bersedia membuat keputusan bersama-sama dengan guru di sekolah. Ini kerana menurut Hord & Sommers (2008) berpendapat bahawa PGB mampu menghadapi cabaran yang besar untuk menerima, menghargai dan memupuk sebarang perubahan yang berlaku di sekolah. Sehubungan dengan itu, faktor kepemimpinan diibarat sebagai aspek yang terpenting dalam usaha penambahbaikan sekolah berasaskan KPP di Malaysia.

Ketiga, dimensi pembelajaran secara kolektif dan pengaplikasian memberi penerangan bahawa pengumpulan semua guru untuk belajar bekerja secara berkumpulan dan kolaboratif tentang perkara yang dilihat sangat penting dalam komuniti. Semua guru yang terlibat dengan KPP akan berusaha mengkaji pendekatan pengajaran yang berkesan bagi mencapai matlamat dimana keputusan pembelajaran

murid pada tahap cemerlang. Tambahan pula, pengalaman ini menjadi sumber pembelajaran dan meningkatkan potensi diri (Hord, 2004; Zuraidah, 2016).

Dimensi keempat iaitu perkongsian amalan personal memberi keutamaan usaha mewujudkan budaya yang menggalakkan guru-guru berkomunikasi, menyediakan maklum balas, berkongsi keputusan dan pengalaman pembelajaran murid (Zuraidah, 2010). Amalan ini menggalakkan guru mempelajari kemahiran dan pengetahuan yang baharu daripada rakan sekerja, sama-sama membimbing rakan membuat keputusan, dan mencari jalan penyelesaian untuk mencari alternatif kepada permasalahan yang dihadapi. Ini juga sebagai satu peluang bagi para guru untuk membina kapasiti kepimpinan diri.

Dimensi keadaan yang menyokong merupakan dimensi terakhir dalam model ini. Dimensi ini guru besar berperanan membina jati diri dalam kalangan guru dan mengeratkan perpaduan dalam organisasi demi mencapai matlamat utama organisasi. Pengiktirafan seperti kata pujian, pemberian ganjaran dan penyediaan pelbagai bentuk sumber atau kemudahan akan menggalakkan motivasi guru untuk terus belajar dan meningkatkan rasa kepuasan mereka dalam bekerja (Norhayati, 2009; Zuraidah, 2016).

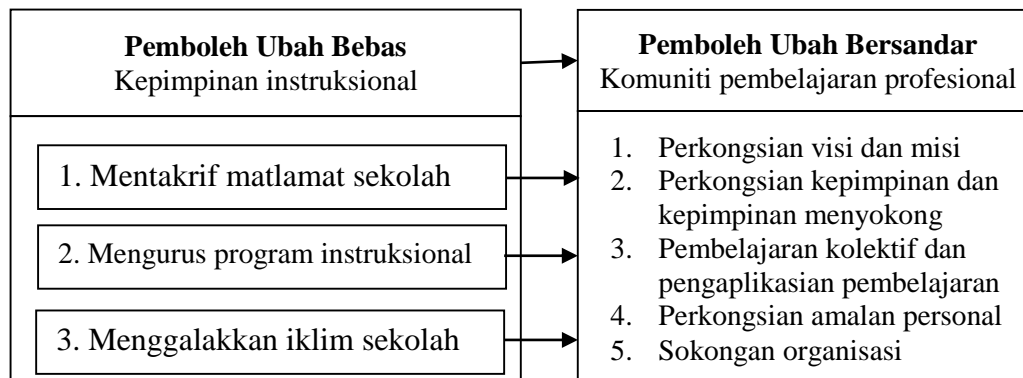


Rajah 1.2: Model Komuniti Pembelajaran Profesional (Hord, 1997a)

1.8.2 Kerangka Konseptual Kajian

Kerangka konseptual kajian memberi gambaran yang lengkap atas hubungan model-model yang digunakan dalam kajian ini dan merupakan prosedur berterusan dalam pengumpulan maklumat yang diatur ke arah pembentukan hubungan antara pemboleh ubah yang diteroka (Miles & Huberman 1994). Berdasarkan kepada Model Kepimpinan Instruksional (Hallinger, 2011a) dan Model Komuniti Pembelajaran

Profesional (Hord, 1997a) maka satu kerangka konseptual kajian dibina seperti dalam Rajah 1.3.



Rajah 1.3: Kerangka Konseptual Kajian

Kerangka konseptual kajian ini terbahagi kepada dua komponen utama iaitu Model Kepimpinan Instruksional (Hallinger, 2011a) dan Model Komuniti Pembelajaran Profesional (Hord, 1997a). Dengan menggunakan instrumen soal selidik, kajian ini menilai tahap amalan kepimpinan instruksional guru besar dan pelaksanaan KPP dalam kalangan guru-guru SJKC di Daerah Pasir Gudang, Johor. Hubungan antara dimensi kepimpinan instruksional dan KPP turut diuji dalam kajian ini.

1.9 Skop Kajian

Skop kajian ini adalah berfokus kepada beberapa aspek iaitu;

- i. Tumpuan kepada tiga dimensi dan 10 fungsi dalam Model Kepimpinan Instruksional (Hallinger, 2011a) dalam kalangan guru besar di Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) daerah Pasir Gudang, Johor.
- ii. Kajian ini fokus kepada 5 dimensi dan 17 elemen dalam Model Komuniti Pembelajaran Profesional (Hord, 2003).
- iii. Kajian ini hanya melibatkan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) di Daerah Pasir Gudang, Johor sahaja.
- iv. Kajian ini hanya memberikan tumpuan kepada hubungan kepimpinan instruksional dan PLC serta pengaruh antara kedua-duanya.

1.10 Batasan Kajian

Kajian ini hanya melibatkan guru besar dan guru di Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) di daerah Pasir Gudang, Johor. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif, dan pemilihan responden adalah dalam kalangan guru-guru yang telah mengajar di SJKC daerah Pasir Gudang, Johor sekurang-kurangnya selama 2 tahun. Maka dengan itu, dapatan kajian ini tidak sesuai untuk digeneralisasikan kepada semua sekolah rendah di Malaysia. Ini kerana setiap sekolah mempunyai karakter yang berbeza dan pengamalan yang dijalankan di sesebuah sekolah tidak semestinya sesuai dilaksanakan di sekolah yang lain.

Kajian secara kuantitatif adalah melalui pengedaran soal selidik dan ia hanya melibatkan guru-guru di SJKC Daerah Pasir Gudang, Johor sahaja dan data bagi kajian kuantitatif ini menjadi data utama. Kajian ini dijalankan secara tinjauan dan terbatas kepada penggunaan item-item yang terdapat dalam soal selidik dan dianalisis dengan

menggunakan *Statistical Package for the Social Science* (SPSS) untuk mengukur persepsi guru tentang amalan kepemimpinan instruksional guru besar dan juga tahap amalan KPP mereka. Instrumen yang digunakan telah diubahsuai mengikut kesesuaian penggunaannya di Malaysia.

Keikhlasan dan kejujuran sampel dan peserta dalam kajian ini amat diperlukan bagi menghasilkan satu dapatan kajian yang tulen dan kepentingan ini akan diperjelaskan kepada semua pihak sebelum kajian dijalankan. Ini kerana, kajian ini melibatkan manusia yang sifatnya sukar diramal dan bukan semua responden atau peserta boleh memberikan kerjasama yang seperti diharapkan. Hal-hal sedemikian akan mempengaruhi dapatan kajian.

1.11 Definisi Istilah dan Operasional

Bagi meningkatkan kefahaman terhadap istilah-istilah dan konsep-konsep yang digunakan, maka berikut dinyatakan definisi bagi frasa-frasa utama yang terdapat dalam kajian ini.

1.11.1 Kepimpinan Instruksional

Cleland (2004) mendefinisikan kepimpinan merupakan sifat semulajadi seseorang individu berkeupayaan dalam memimpin sekumpulan manusia dengan memastikan setiap kakitangannya adalah bermotivasi. Hallinger dan Murphy (1987) menjelaskan kepimpinan instruksional ialah kebolehan pemimpin sekolah

meningkatkan kualiti proses PdP melalui penglibatan guru, murid, ibu bapa, dan masyarakat untuk memacu sekolah mereka secara berkesan ke arah yang lebih baik. Maka, peranan pemimpin sekolah adalah memastikan segala usaha dan tenaga guru disatukan ke arah mencapai matlamat sekolah. Bagi kajian ini, kepimpinan instruksional merujuk kepada tingkah laku diamalkan oleh guru besar sekolah-sekolah SJKC di daerah Pasir Gudang, Johor dalam memimpin sekolah mereka ke arah pencapaian matlamat.

1.11.2 Dimensi Kepimpinan Instruksional

Menurut Hallinger (2011; 2000), kepimpinan instruksional terdiri daripada tiga dimensi utama iaitu mentakrif matlamat, mengurus program instruksional dan menggalakkan iklim sekolah. Tiga dimensi utama ini kemudian dibahagikan kepada 10 fungsi. Dimensi pertama iaitu mentakrif matlamat terdiri daripada dua fungsi iaitu merangka dan menjelaskan matlamat sekolah. Dimensi kedua mengurus program instruksional mempunyai tiga fungsi iaitu menyelia dan membuat penilaian instruksional, menyelaraskan kurikulum, dan memantau perkembangan murid. Dimensi ketiga adalah menggalakkan iklim sekolah dan ia meliputi lima fungsi iaitu melindungi masa instruksional, sentiasa kelihatan, menyediakan insentif kepada guru, menggalakkan perkembangan profesional dan menyediakan insentif kepada pembelajaran murid. Dalam kajian ini dimensi kepimpinan instruksional adalah merujuk kepada tiga dimensi kepimpinan instruksional yang harus diamalkan oleh guru besar sekolah-sekolah SJKC di daerah Pasir Gudang Negeri Johor iaitu mentakrif matlamat, mengurus program instruksional dan menggalakkan iklim sekolah dalam memacu sekolah mereka ke arah kecemerlangan.

1.11.3 Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP)

KPP adalah satu cara untuk meningkatkan kemahiran pedagogi di kalangan guru bagi perkembangan murid. Para guru berbincang dan mencari jalan penyelesaian kepada isu PdPc di samping meningkatkan kapasiti kemahiran mengajar bersama-sama. Hord (1997) menjelaskan KPP sebagai penglibatan pentadbir dan guru (profesional sekolah) dalam usaha meneroka ilmu dan berkongsi pembelajaran secara berterusan untuk meningkatkan pencapaian murid dan mengamalkan ilmu yang dipelajari mereka. Menurut Zuraidah (2010), KPP didefinisi sebagai usaha mewujudkan budaya belajar dimana semua warga sekolah bersedia untuk belajar.

Kementerian Pendidikan Malaysia (2014) mendefinisikan KPP sebagai salah satu aktiviti Pembangunan Profesional Berterusan (PPB) untuk meningkatkan pencapaian akademik murid. KPP merupakan simbol kepada usaha secara komprehensif dan harapan utama KPM bagi mencabar, memotivasikan serta menolong sekolah merealisasikan aspirasi Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025. Dalam kajian ini, KPP merujukkan amalan kerja berpasukan yang dijalankan oleh guru di daerah Pasir Gudang Negeri Johor untuk meningkatkan kualiti pengajaran mereka dan juga pembelajaran murid.

1.11.4 Dimensi Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP)

Model Komuniti Pembelajaran Profesional oleh Hord (1997a) terdapat lima dimensi dan 17 elemen. Dimensi pertama ialah perkongsian visi dan misi yang diwakili oleh empat elemen iaitu pertama impian yang tinggi; kedua, memberi keutamaan kepada pembelajaran murid; ketiga, sokong mengamalkan nilai-nilai dan norma-norma; dan keempat, memastikan visi menjadi garis panduan bagi proses PdP. Dimensi kedua ialah perkongsian kepimpinan dan kepimpinan menyokong yang

terdiri daripada empat elemen iaitu berkongsi kuasa dan autoriti; membimbing dan menyokong; amalan keluasan pembuatan keputusan dan bertanggungjawab terhadap keputusan yang ditetapkan.

Dimensi ketiga ialah pembelajaran kolektif dan pengaplikasian pembelajaran yang mengandungi tiga elemen iaitu sudi berkongsi maklumat sekolah, amalan kolaboratif dalam merancang, dan kolektif meneroka ilmu, kemahiran dan strategi baharu lalu mengaplikasikan amalan pengajaran baharu dalam kerja harian pendidik. Dimensi keempat ialah perkongsian amalan personal yang terdiri daripada dua elemen iaitu pemerhatian dan menggalakkan perkongsian amalan-amalan baharu; dan menyediakan maklum balas serta menganalisis tugas atau kerja murid dan amalan-amalan yang berkaitan. Dimensi kelima ialah sokongan organisasi yang terdiri daripada empat elemen iaitu penyayang, percaya, dan hormat; pengiktirafan dan raikan kejayaan; melakukan perubahan secara usaha bersama; dan sumber, kemudahan, dan sistem komunikasi. Dalam kajian ini, dimensi KPP merujuk kepada lima dimensi yang menjadi teras kepada pembudayaan KPP dalam kalangan guru di sekolah-sekolah SJKC di daerah Pasir Gudang Negeri Johor.

1.11.5 Guru Besar

Menurut Nor (2004), guru besar merupakan satu jawatan yang dilantik secara rasmi oleh KPM untuk mengepalai pentadbiran sekolah rendah dan diamanahkan untuk menjalankan tugas sebagai pengurus, pentadbir dan pemimpin. Guru besar bertanggungjawab memupuk dan melahir suasana persekitaran sekolah yang kondusif khusus untuk warga sekolahnya dengan mengadakan program pengajaran, menghurai matlamat pengajaran, menetapkan target akademik sekolah, cakna dengan mengendalikan masalah yang dihadapi oleh guru dan dasar pendidikan, memantau pengurusan bilik darjah, membentuk sistem ganjaran, dan memastikan tahap disiplin murid adalah cemerlang dan baik.

Kamaruzaman (2012) dalam Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM) mengatakan pakar pendidikan telah mengenal pasti 9 aspek pengurusan kepemimpinan pendidikan perlu diamalkan oleh guru besar yang akan mengurus dan mentadbir sekolah iaitu (i) pengurusan dan kepemimpinan organisasi, (ii) pengurusan kurikulum, (iii) pengurusan kokurikulum, (iv) pengurusan hal-ehwal murid, (v) pengurusan kewangan, (vi) pengurusan pentadbiran pejabat, (vii) pengurusan persekitaran dan kemudahan fizikal, (viii) pengurusan dan pembangunan sumber manusia, dan (ix) pengurusan perhubungan luar.

Menurut Andi Audryanah (2007), seorang guru besar yang mengamalkan fungsi-fungsi kepemimpinan instruksional merupakan rasiah beliau menjadi seorang pemimpin yang berkesan. Ini kerana fungsi-fungsi yang diamalkan itu akan mempengaruhi pelbagai aspek pendidikan dan mambantu menuju ke arah pencapaian matlamat dan wawasan pendidikan bagi membentuk satu pola kepemimpinan yang unggul dan berkualiti serta sesuai dengan dunia perubahan dan perkembangan sains dan teknologi masa kini. Guru besar dalam kajian ini adalah merujuk kepada pemimpin sekolah-sekolah SJKC di daerah Pasir Gudang Negeri Johor yang telah menjawat jawatan sebagai guru besar.

1.11.6 Sekolah Rendah (SR)

Menurut Kamus Dewan (2013), definisi bagi sekolah rendah ialah sekolah permulaan untuk kanak-kanak. Manakala berdasarkan sistem pendidikan Malaysia, kanak-kanak yang berumur tujuh tahun wajib untuk mendapat pendidikan sekolah rendah selama enam tahun sebelum menempuhi ke alam sekolah menengah. Pendidikan sekolah rendah ini menyediakan pendidikan asas iaitu aspek menulis, mengira, membaca dan menaakul kepada kanak-kanak. Kemudian, Ujian Penilaian Sekolah Rendah (UPSR), satu ujian awam, yang bertujuan menilai prestasi murid-murid selepas enam tahun menerima pendidikan sekolah rendah akan diberikan

kepada murid sebelum mereka melanjutkan pelajaran ke peringkat menengah. Sekolah rendah awam di Malaysia terbahagi kepada dua jenis, iaitu Sekolah Kebangsaan dan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina atau Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil. Kurikulum di sekolah rendah adalah sama yang membezakan adalah bahasa pengantar yang digunakan sahaja.

1.11.7 Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC)

Sebelum Malaysia mencapai kemerdekaa, SJKC yang diasaskan oleh saudagar-saudagar Cina yang datang dari negara China merupakan lanjutan sekolah vernakular. Buku-buku dan sumber guru juga dibawa masuk dari negara China. Pada asalnya SJKC ini dibiayai oleh masyarakat Cina. Pendidikan Cina pada masa itu adalah berasaskan pengetahuan klasik *Confucius* yang menekankan kaedah pembelajaran secara menghafal, mendeklamasi teks *Confucion* atau klasik Cina tanpa memahami maknanya. Penggunaan sempoa (alat mengira) adalah penting.

Selepas Malaysia mencapai kemerdekaan, Pendidikan sekolah Cina dibiayai dan dikawal oleh Kementerian Pelajaran Malaysia dan dikira sebagai sekolah bantuan kerajaan. Sukatan pelajaran dan gaji guru di SJKC dibiayai oleh kerajaan (Kay Kim Khoo, 2007). Kurikulum Sekolah Jenis Kebangsaan Cina diselaraskan dengan Sekolah Kebangsaan dan Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil. Bahasa pengantar dalam sekolah merupakan satu cara untuk membezakan Sekolah Kebangsaan dan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina atau Tamil. Bahasa Cina digunakan sebagai bahasa pengantar di SJKC. Kebanyakan bangunan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina pula dibiayai oleh Lembaga Jemaah Sekolah. Bagi tujuan kajian ini, SJKC adalah merujuk kepada Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) yang dipimpin oleh guru besar di Pasir Gudang, Johor.

1.12 Rumusan

Kesimpulannya, perbincangan teras utama kajian dalam bab ini adalah seperti latar belakang masalah, pernyataan masalah, kerangka teoretikal dan konseptual kajian, objektif kajian, persoalan kajian, hipotesis kajian, batasan kajian, kepentingan kajian dan definisi istilah dan operasional. Kejayaan sebuah sekolah tidak akan dapat dicapai tanpa ada usaha daripada semua pihak dalam sesebuah sekolah. Model kepimpinan instruksional (Hallinger, 2011a) dan Model Komuniti Pembelajaran Profesional (Hord, 1997a) dijadikan asas yang melatari sepenuhnya perbincangan dalam kajian ini.

RUJUKAN

- Abdul Ghani Abdullah.(2011). *Gaya-Gaya Kepimpinan Dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Profesional Publishing Sdn Bhd.
- Adrienne Wilson (2016). *From Professional Practice to Practical Leader: Teacher Leadership in Professional Learning Communities*. International Journal of Teacher Leadership: Volume 7, Number 2, Fall 2016, ISSN: 1934-9726
- Alig-Mielcarek, J. M. (2003). *A model of school success: Instructional Leadership, academic press, and student achievement*. The Ohio State University. <http://doi.org/10.1024/0301-1526.32.1.54>
- Alimuddin,M.D.(2010). Ciri-ciri Pengetua yang “Outstanding”. Selangor:Pendidik Widad Publications.
- Andi Audryanah. (2007). Kepemimpinan pengajaran dan efikasi sendiri pengetua sekolah menengah dan hubungannya dengan pencapaian akademik sekolah. Unpublished master's thesis, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai, Johor.
- Angela Choi Fung Tam (2015). *The role of a professional learning community in teacher change: A perspective from beliefs and practices*. Teachers and Teaching: Theory and Practice Journal 21(1):22-43.
- Arroyo, H. (2011). Strategies used by successful professional learning communities to maintain Hord’s dimensions of PLCs and include new members. Retrieved October 14, 2017 from Proquest database.
- Azizi Yahaya, Shahrin Hashim, Jamaludin Ramli, Yusof Boon, Abdul Rahim Hamdan. (2007). *Penyelidikan Menguasai Dalam Pendidikan: Teori Analisis dan Interpretasi data*. Kuala Lumpur. PTS Profesional Publishing.
- Azlin Norhaini Mansor & Roselan Baki. (2015). *Amalan Pengurusan Pengetua*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Puskata.
- Barber, M., & Mourshed, M. (2007). *How the world’s best-performing school systems come out on top*. McKinsey & Company. Retrieved from <http://www.smhc-cpre.org/wp-content/uploads/2008/07/how-the-worlds-best-performing-school-systems-come-out-on-top-sept-072.pdf>

- Babbie, E. (1990). *Survey research methods* (2nd ed.). Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company
- Blasé, J. & Blasé, J. (2004). *Handbook of instructional leadership: How successful principals promotes teaching and learning* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Bogler, R. (2005). Satisfaction of Jewish and Arab Teachers in Israel. *Journal of Social Psychology, 145*(1), 19–33. <http://doi.org/10.3200/SOCP.145.1.19-34>
- Barth, R. (1991). Restructuring schools: Some questions for teachers and principals. *Phi Kappan, 73*(2), 123-128.
- Barth, R. (2010). *Improving relationships within the schoolhouse*. *Educational Leadership, 63*(6), 8-13.
- Bevoise, W. D. (1984). *Synthesis of research on the principal as instructional leadership*. *Educational Leadership, 41*(5), 14-20.
- Bity Salwana Alias, Ahmad Basri Md. Yussof, Ramlee Mustapha & Mohammed Sani Ibrahim. (2010). Analisis Kompetensi Pengetua Berdasarkan Kualiti Peribadi, Pengetahuan, Kemahiran dan Amalan dalam Bidang Pengurusan Sekolah Menengah Malaysia. *Jurnal Pendidikan Malaysia, Vol 35, No 2*.
- Boddy, R., & Smith, G. (2009). *Statistical methods in practice: For scientists and technologists*. United Kingdom: Wiley. Retrieved from <https://www.wiley.com/en-am/Statistical+Methods+in+Practice%3A+For+Scientist+s+and+Technologists-p-9780470746646>
- Bogdan, R. C., & Biklen, S.K. (1992). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods* (2nd ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Bolam, R., McMahon A., Stoll L., Thomas S., Wallace M., Greenwood A., Hawkey K., Ingram M., Atkinson A. & Smith M. (2005). *Creating and sustaining effective professional learning communities*. Research Report 6307. London: DfES and Univ. of Bristol.
- Bossert, S. T., Dwyer, D. C., Rowan, B., & Lee, G. V. (1982). The instructional management role of the principal. *Educational Administration Quarterly, 18*(3), 34–64.
- Boyd, V., & Hord, S. M. (2012). *Schools as learning communities*. *Issues...about Change, 4*(1), 18
- Brookover, W., & Lezotte, L. (1979). *Changes in school characteristics coincident with changes in student achievement* [Electronic version]. East Lansing, MI: Institute for Research on Teaching.

- Cassity, Amanda H. (2012). *Relationships among perceptions of professional learning communities, school academic optimism, and student achievement in Alabama middle and high schools*. United States – Alabama: DAI-A 74/02(E), Dissertation Abstracts International
- Caldwell, R. (2012). *Leadership and learning: A critical reexamination of Senge's learning organization*. *Systemic Practice and Action Research*, 25(1), 39–55. <http://doi.org/10.1007/s11213-011-9201-0>
- Carpenter, D. (2015), "School culture and leadership of professional learning communities", *International Journal of Educational Management*, Vol. 29 No. 5, pp. 682-694. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2014-0046>
- Chong Chee Keong, Muhammad Faizal A. Ghani & Zuraidah Abdullah(2016). Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional(KPP) Di Sekolah Berprestasi Tinggi(SBT) Malaysia:Sebuah Sekolah Jenis Kebangsaan Cina(SJKC) Di Sarawak. Universiti Malaya. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, bil. 3,Isu 1,43-70
- Chua, Y. P. (2006a). *Asas statistik penyelidikan: Kaedah dan statistik penyelidikan (Buku 1)*. Kuala Lumpur: McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Chua, Y. P. (2006b). *Asas statistik penyelidikan: Kaedah dan statistik penyelidikan (Buku 2)*. Kuala Lumpur: McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Chua Y. P. (2014). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan Buku 1. Kaedah Pendidikan Edisi Ketiga*, Kuala Lumpur: McGraw-Hill Education (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Chua Y. P. (2014). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan Buku 2. Asas Statistik Penyelidikan Edisi Ketiga*. Kuala Lumpur: McGraw-Hill Education (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Cochran-Smith, M., & Lytle, S. L. (1999). Relationships of knowledge and practice : Teacher learning in communities. *Review of Research in Education*, 24, 249–305.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd. Ed.). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2013). *Research methods in education* (7th ed.). New York and London: Routledge Taylor & Francis Group. <http://doi.org/10.1080/19415257.2011.643130>

- Cormier, R., & Olivier, D. F. (2009). *Professional learning committees: Characteristics, principals, and teachers*. Paper presented at the Annual meeting of the Louisiana Education Research Association, Lafayette, Louisiana, Louisiana, USA.
- Creswell. (2012). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research* (4rd). London: Pearson Education Inc.
- Darling-Hammond, L., Chung Wei, R., Andree, A., Richardson N. & Orphanos, S.(2012). *Professional learning in the learning profession: A status report on teacher development in the United States and Abroad*. National Staff Development Council. Dicapai pada 19 November 2012 di http://www.srnleads.org/resources/publications/pdf/nsdc_profdev_short_report.pdf
- Dayang, T., & Hafiz, O. (2009). *Analisis data kualitatif*. Kuala Lumpur: NasMax Sdn. Bhd.
- DeMatthews, D. (2014). Principal and teacher collaboration: An exploration of distributed leadership in professional learning communities. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 2(2), 176–206. <http://doi.org/10.4471/ijelm.2014.16>
- Dima Mazlina @ SitiAishah Bt. Abu Bakar dan Abdul Rashid B. Jamian, (2016). Pelaksanaan Komuniti Pembelajaran Profesional (Kpp) Untuk Peningkatan Kemahiran Guru Bahasa Melayu Mengajar Penulisan Karangan. *Jurnalkurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*: Julai 2016, Bil. 4, Isu 3
- DuFour, R. (2004b). *What is a “Professional Learning Community”?* *Educational Leadership*. Muat turun pada 26 Mei 2015 dari <http://franklinschools.org/cms/lib2/IN01001624/Centricity/Domain/101/DuFour%20Article%20on%20PLC.pdf>
- DuFour, R. (2004). *Schools as learning communities*. *Educational Leadership*, 61(8), 6–11.
- Dufour, R., DuFour, R., Eaker, R., & Many, T. (2010). *Learning by doing: a handbook for professional communities at work* (2nd Ed). Bloomington, IN: Solution Tree.
- DuFour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement*. Alexandria, VA: National Education Service.

- DuFour, R., DuFour, R., & Eaker, R. (2008). *Revisiting professional learning communities at work: New insights for improving schools*. Bloomington, IN: Solution Tree.
- Dwyer, D. C. (1984). *The search for instructional leadership: Routines and subtleties in the principal's role*. *Educational Leadership* 41(5), 32-37. Retrieved on February 6th 2012 from http://www.solution-tree.com/media/pdf/study_guides/KPP_Study_Guide.pdf
- Eaker, R., DuFour, R., & DuFour, R. 2002. *Getting started: Reculturing schools to become professional learning communities*. Bloomington, IN: National Educational Service.
- Edmonds, R. (1979). Sekolah berkesan untuk golongan miskin di bandar. *Kepimpinan Pendidikan*, 37 (1), 15-24.
- Ezwafahmey Ahmad Kusaini (2018). Tahap Kesediaan Guru Cemerlang Bahasa Melayu Terhadap Pelaksanaan Komuniti Pembelajaran Profesional Di Sekolah Menengah Di Negeri Melaka. *Jurnal Pendidikan Bahasa Melayu – JPBM* ISSN: 2180-4842. Vol. 8, Bil. 1 (Mei 2018): 63-73
- Farhana Mannan, Sailesh Sharma, Kazi Enamul Hoque, & Jeyasushma Veeriah. (2016). *Predictive Validity Of Gender And Experience Of Teachers Into Malaysian Women Principal's Instructional Leadership Practices*. *Malaysian Online Journal Of Educational Management (MOJEM)*: July 2016, Volume 4, ISSUE 3, 52 - 67 E-ISSN NO: 2289 – 4489
- Faiz, Y., & Jamal, Y. (2015). Konsep komuniti pembelajaran profesional, kepimpinan dan transformasi sekolah kepada komuniti pembelajaran profesional. In *Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-22* (p. 13).
- Fleming, G. L. 2002. Principal and teachers: Continuous learners. *Issues...about Change*, 7(2), 1-9.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2014). *How to design and evaluate research in education* (9th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Fullan (2006) *Change theory A force for school improvement*. Centre for Strategic Education Seminar Series Paper No. 15
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2010). *All systems go: The change imperative for whole system reform*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Fullan, M. G. (2002). *The change leader*. *Educational Leadership* 59(8): 16–20.

- Fulton, T. T. (2009). *High school principal instructional leadership behavior in high and low need and high and low achievement schools*. Downling College.
- Garmston, R. J., & Wellman, B. H. (1999). *The Adaptive School: A Sourcebook for Developing Collaborative Groups* (Norwood, NJ: Christopher Gordon).
- Gartner, S. (2010). *The importance of professional learning communities to improve classroom instruction*. Martin Luther College.
- Gedik, S., & Bellibas, M. S. (2015). Examining schools' distributed instructional leadership capacity: Comparison of elementary and secondary schools. *Journal of Education and Training Studies*, 3(6), 101–110. <http://doi.org/10.11114/jets.v3i6.1056>
- Gillian Heaven and Paul Andrew Bourne (2016). *Instructional Leadership and Its Effect on Students' Academic Performance*. Heaven and Bourne, Review Pub Administration Manag 2016, 4:3
- Glasman, N. S. (1984). *Student achievement and the school principal*. Educational Evaluation and Policy Analysis, 6(3), 283-296.
- Glatthorn, A.A (1984). *Differentiated Supervision* Alexandria, Va.: Association for Supervision and Curriculum Development
- Glickman, C. D. (2002). *Leadership for learning: How to help teachers succeed*. Alexandria, VA: ASCD
- Goddard, J. T. (2003). Leadership in the (post) modern era. In N. Bennet & L. Anderson (Eds.), *Rethinking Educational Leadership* (pp. 11–26). London: SAGE Publication.
- Gurley, D. K., Anast-May, L., O'Neal, M., & Dozier, R. (2016). Principal Instructional Leadership Behaviors : Teacher vs Self-Perceptions. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 11(1), 140–155.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Edinburgh Gate: Pearson Education Limited
- Hallinger, P. Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS). (1983). <http://philiphallinger.com/old-site/pimrs.html>
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Menilai kepemimpinan pengajaran tingkah laku pengetua, *Elementary School Journal*, 86 (2), 217-247.
- Hallinger, P., & Heck, RH (1996). Peranan pengetua dalam keberkesanan sekolah: Penilaian kemajuan metodologi, 1980-1995. Dalam K. Leithwood, J. Chapman, D. Corson, P. Hallinger & A.

- Hallinger, P., & Heck, RH (1998). Meneroka Sumbangan Principal untuk Keberkesanan Sekolah: 1980-1995. sekolah Keberkesanan dan Penambahbaikan Sekolah, 9 (2), 157-191.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985a). What's effective for whom? School context and student achievement. *Planning and Changing*, 16(3), 152–160.
- Hallinger, P., & Murphy, J. F. (1985b). Assessing the instructional management behavior of Principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217–247.
- Hallinger, P., & Murphy, J. F. (1987). Assessing and developing principal instructional leadership. *Educational Leadership*, 9, 54–61. Retrieved from http://www.ascd.org/ASCD/pdf/journals/ed_lead/el_198709_hallinger.pdf
- Hallinger, P. (2000). A review of two decades of research on the principalship using the Principal Instructional Management Rating Scale. Retrieved from <http://www.leadingware.com>.
- Hallinger, P. (2003). *Leading educational change: Reflections on the practices of instructional and transformational leadership*. Cambridge Journal of Education, 33(3), 329-351.
- Hallinger, P. (2005). *Instructional leadership and the school principal: A passing fassy that refuse to fade away*. Leadership and Policy in School, 221–240.
- Hallinger, P. (2007). *Leadership for Learning: Reflections on the practices of instructional and transformational leadership*. Paper presented, Seminar at East Asia University.
- Hallinger, P. (2011a). *A Review of Three Decades of Doctoral Studies Using the Principal Instructional Management Rating Scale: A Lens on Methodological Progress in Educational Leadership*. Educational Administration Quarterly, 47(2), 271–306.
- Harris, A., & Chapman, C. (2002). *Effective leadership in school facing challenging circumstances*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Harris, A., Day, C., Hopkins, D., Hadfield, M., Hargreaves, A., & Chapman, C. (2013). *Effective leadership for school improvement*. London: Routledge.
- Higgins, K. (2016). An investigation of professional learning communities in North Carolina school systems. *Journal of Research Initiatives*, 2(1), 1–21.
- Hipp, K. A., & Huffman, J. B. (2002). *Documenting and examining practices in creating learning communities: Exemplars and non-exemplars*. Milwaukee, WI.

- Hipp & Huffinan (2003). Professional Learning Communities: Assessment development- effects. Kertas dibentangkan dalam the Annual Conference of the International Congress for School Effectiveness and Improvement. Sydney, Australia, January. Dicapai pada 29 Jan 2015 dari <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED482255.pdf>
- Horton, T. (2013). *The relationship between teachers'sense of efficacy and perceptions of principal instructional leadership behaviors in high poverty schools*. The University of Texas.
- Hord , S.M. & Sommers, W.A. (Eds.). 2008. *Leading Professional Learning Communities: Voices From Research and Practice*. Corwin
- Hord, S. (1997a). *Professional learning communities: communities of continuous inquiry and improvement*. Austin, Texas: Southwest Educational Development Laboratory.
- Hord. S. (1997b). *Professional learning communities: what are they and why are they important?* Issues about Change. 6(1), 23-45.
- Hord, S. M. (1997). *Professional learning communities: What are they and why are they important?* Dicapai pada 17 November, 2012 di <http://www.sedl.org/change/issues/issues61.html>
- Hord, S.M. (2009). *Professional learning communities*. Journal of Staff Development, 30(1), 40-43.
- Hord, S. M. (2004). *Learning together, leading together: Changing schools through professional learning communities*. New York, NY: Teacher's College Press.
- Horn, R. A. (2004). *The new federal definition of educational research: Implications for educators*. The Teacher Educator, 39(3), 196-211.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration* (Ninth Edit). New York: Mc Graw Hill Higher Education.
- Hughes, T. A., & Kritsonis, W. A. (2006). A national perspective: An exploration of professional learning communities and the impact on school improvement efforts. *National Journal For Publishing and Mentoring Doctoral Student Research*, 1(1), 1–12
- Hussein Mahmood. (2016). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah* (Edisi kedua). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim, M. S., Ghavifekr, S., Ling, S., Siraj, S., & Azeez, M. I. K. (2014). *Can Transformational Leadership influence on teachers' commitment towards*

- organizational, teaching profession and students learning? A quantitative analysis.* Asia Pacific Educ. Rev., 15, 177-190.
<http://dx.doi.org/10.1007/s12564-013-9308-3>
- Ibrahim, M. S., & Wahab, J. A. (2012). *Educational leadership*. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- James, A. J. E., & Balasandran, R. (2013). *Kepimpinan instruksional satu panduan praktikal (Kedua)*. Batu Caves: PTS Akademia.
- Jamelaa Bibi & Jainabee (2011). *Instructional Leadership and attitude towards organizational change among secondary school principal in Pahang, Malaysia*. National University of Malaysia
- James Gray (2018). *Instructional Leadership Of Principals And Its Instructional Leadership Of Principals And Its Relationship With The Academic Achievement Of Highrelationship With The Academic Achievement Of Highpoverty Students*. Murray State Theses and Dissertations . 122.
<https://digitalcommons.murraystate.edu/etd/122>
- Jamilah Ahmad; Yusof Boon; Najib Ghafar & Hanifah Jambari (2019). *Amalan Kepimpinan Berprestasi Tinggi Malaysia*. UTM. e-book
- Jensen, B. (2012). *Catching up: Learning from the best school systems in East Asia*.
- Kamus Dewan (2013). Edisi ke 3. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kepimpinan-Pengaruh-Student-Learning.pdf Lichtman, M. (2009). *penyelidikan kualitatif dalam pendidikan: Panduan A pengguna*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Marshall, MN (1996). *Pensampelan untuk penyelidikan kualitatif*, Family Practice, 13 (6), 522-525.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013a). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 - 2025 (Pendidikan Pra Sekolah hingga Lepas Menengah)*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013b). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 - 2025 (Pendidikan Prasekolah hingga Lepas Menengah)*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2016). *Laporan tahunan 2015 Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Kementerian Pendidikan Malaysia. Putrajaya
- King, D. (2002). *The changing shape of leadership*. Educational Leadership, 59(8), 61-63.

- Koh How Earn & Yusof Boon (2018). TAHAP KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL GURU BESAR DAN HUBUNGANNYA DENGAN TAHAP KEPUASAN KERJA GURU DI SJKC ZON JORAK, MUAR.
- Krejcie, R. V, & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607–610.
- Krug, S. E. (1992). Instructional leadership: A constructivist perspective. *Educational Administration Quarterly*, 18(3).
- Larry, L. (2003). Developing instructional leaders. ERIC No. ED 466023.
- Latip bin Muhammad, (2007) *PELAKSANAAN KEPEMIMPINAN PENGAJARAN DIKALANGAN PENGETUA SEKOLAH*. In: Seminar Penyelidikan Pendidikan Institut Perguruan Batu Lintang Tahun 2007.
- Leithwood, K. A., & Montgomery, D. J. (1982). The role of the elementary school principal in program improvement. *Review of Educational Research*, 52(3), 309–339.
- Leithwood, K. A., & Jantzi, D. (2000). *The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school*. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.
- Leithwood, K. A., & Mascall, B. (2008). *Collective leadership effects on student achievement*. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 529-561. <http://dx.doi.org/10.1177/0013161X08321221>
- Leithwood, K. A., & Sun, J. (2012). *The nature and effects of Transformational school leadership a meta-analytic review of unpublished research*. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387-423.
- Little, J.w., & McLaughlin, M.W. (Eds.) (1993). *Teachers' work: Individuals, colleagues, and contexts*. New York: Teachers College, Columbia University
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2008). *Educational administration: Concepts and practices* (5th ed.). Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.
- Louis, K. S., Marks, H. M., & Kruse, S. (1996). Teachers' Professional Community in Restructuring Schools. *American Educational Research Journal*, 33(4), 757–798. <http://doi.org/10.3102/00028312033004757>
- Malaysia (2013). *Pelan pembangunan pendidikan Malaysia 2013-2025*. Putrajaya: Bahagian Pembangunan Kurikulum.

- Marziah Rahim & Zanaton Ikhsan. (2017). *Reflections on teaching and learning of mathematics through Lesson Study and Video Critique*. Advances in Social Sciences Research Journal. 4(1) 50-61
- Marzuki, C. (1997). *Effective school studies in Malaysia: Model 5 factors* (Unpublished doctoral dissertation). Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mat Rahimi bin Yusof; Mohd Yusri bin Ibrahim (2017).Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan- Analisis Pengesahan Faktor Model Hipotesis Kepimpinan Instruksional Maya Pemimpin Sekolah Di Malaysia. Kementerian Pendidikan Malaysia/ Institut Aminuddin Baki,Jurnal Jilid 31,ISSN1511-4147
- McLaughlin, M., & Talbert, J. (2001). *Professional communities and the work of high school teaching*. Chicago: The University of Chicago Press.
- McLaughlin, M. W., & Talbert, J. E. (2006). *Building school-based teacher learning communities: Professional strategies to improve student achievement*. New York and London: Teachers College Columbia University.
- Merriam, S.B. (1988). *Case Study Research In Education: A Qualitative Approach*. San Francisco: Jossey- BassPublishers.
- Merriam, S.B. (2009). *Qualitative Research A Guide to Design and Implementation: Revised and Expanded from Qualitative Research Case Study Application in Education*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Miller, C. (2013). Thanks to our plc, I can rip. *Principal*, 92(4), 44-45.
- Ministry of Education Malaysia. (2014). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Putrajaya: KPM.
- Mohd Faiz Mohd Yaakob, Muhamad Rozaimi Ramle,dan Jamal@Nordin Yunus,(2016). Konsep kolaborasi dalam komuniti pembelajaran professional: Satu tinjauan dari perspektif Islam. *GEOGRAFIA Online™ Malaysian Journal of Society and Space* 12 issue 10 (1 - 9) © 2016, ISSN 2180-2491
- Mortimore, P. (1995). *Key characteristics f effective schools: A review of effectiveness research*. *Effective school seminar*, Ministry of Education Malaysia, 13-14 July 1995
- Mohd Ibrahim K. Azeez, Mohammed Sani Ibrahim, & Rosemawati Mustapa (2015). Kompetensi Kepemimpinan Instruksional Di Kalangan Pengetua Sekolah : Satu Kajian Empirikal Di Negeri Selangor. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan:Julai 2015, Bil. 2, Isu 3,eISSN 2289-9669*

- Mohd Yusri, I. (2012). Model Kepimpinan Pengajaran Pengetua Efikasi dan Kompetensi Pengajaran. Universiti Malaysia Terengganu.
- Mohd Yusri, I., & Aziz, A. (2013). Model E-Kepimpinan, komunikasi kumpulan dan kepuasankerja dalam kalangan pemimpinsekolah. In Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke- 20. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Muhamad, S. T., & Mazlan, M. (2013). Pengaruh dimensi kepimpinan instruksional pengetua terhadap komitmen kerja guru di sabah. In Seminar Kebangsaan Kali ke IV Majlis Dekan IPTA 2013 (pp. 449–457). Gombak: Universiti Islam Antarabangsa.
- Mulford, B. (2007). *Building social capital in professional learning communities: importance, challenges and a way forward*. London: Open University Press.
- Mumtaz, A. K. B. (2008). Learning organisation: Membentuk budaya belajar dalam organisasi. Kuala Lumpur: PTS Professional.
- Murphy, J. (1988). Metodologi, pengukuran, dan masalah konsep dalam kajian kepimpinan instruksional. *penilaian pendidikan dan analisis dasar*, 10 (2), 117-139.
- Musimartin, S. (2014). Amalan komuniti pembelajaran profesional (KPP) bagi tiga kategori prestasi sekolah rendah. Universiti Teknologi Malaysia.
- Najib, A. G. (2003). Reka bentuk tinjauan soal selidik pendidikan. Malaysia: Universiti Teknologi Malaysia.
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Edinburgh Gate: Pearson Education Limited. <http://doi.org/10.2307/3211488>
- Noor Asma Ismail & Mohamed Yusoff Mohd Nor (2017). Tahap Kepimpinan Instruksional Dan Rekabentuk Instruksional Pengetua Di Sekolah–Sekolah Menengah Daerah Pendang, Kedah. *Jurnal Wacana Sarjana: Jilid 1(1) Dis 2017: 1: 13*
- Norashikin Binti Abu Bakar (2016). Hubungan Kepemimpinan Pengajaran Pengetua dan Kepemimpinan Guru dengan Prestasi Akademik Sekolah Menengah di Johor. UPM
- Norazian Ab. Razak & Chua Yan Piaw (2015). Kemahiran Kepemimpinan Pengajaran Pengetua Dan Tahap Motivasi Kerja Guru. *Pemimpin Pendidikan: 2015, Volume 3, page 91 to 109*

- Norhayati Ab Wahab (2009). Amalan-amalan komuniti pembelajaran profesional di sebuah sekolah menengah Daerah Sepang. Institut Pengajian Keperguruan, Universiti Malaya.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Othman Lebar. 2012. Penyelidikan Kualitatif Pengenalan kepada Teori dan Metod. Tanjung Malim: Penerbit Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows* (3rd. Ed.). Berkshire, England: Open University Press.
- Pettiegrew, H. (2013). *The perceptions of principal instructional leadership practices on 8th. grade Ohio Achievement Assessment (OAA)*. Cleveland State University.
- Pitman, J. (2008). *Teacher perceptions of leadership practices and the development of professional learning communities: An exploration*. University of Lethbridge.
- Raines, L. (2009). *Looking both ways through the windows of Senge's five disciplines*, 1–7. Retrieved from Lloyd@integral-focus.com
- Raj Mestry (2017). *Principals' perspectives and experiences of their instructional leadership functions to enhance learner achievement in public schools*. *Journal of Education*, 2017 Issue 69, <http://joe.ukzn.ac.za>
- Robiah, S. (2003). *Teori pentadbiran pendidikan: Satu pengenalan*. Kuala Lumpur: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- 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. <http://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Roslizam Hassan, Jamilah Ahmad and Yusof Boon (2018). *Instructional Leadership in Malaysia*. *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (3.30) (2018) 424-432
- Scherer K. R.(2009).*Emotion theories and concepts (psychological perspectives)*. In Oxford companion to emotion and the affective sciences (eds Sander D., Scherer K. R.), pp. 145–149 Oxford, UK: Oxford University Press
- Senge. (1990). The leader's new world: Building learning retention. *Educational Leadership*, 47, 84 88

- Senge, P. M., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., & Dutton, J. (2012). *Schools that learn: A fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education*. New York: Crown Publishing Group.
- Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dulton, J., & Kleiner, A. (2000). *Schools that learn*. New York: Doubleday.
- Sergiovanni, (2001a). *The Principalship; A reflective practice perspective*. Needham Hight: Allyn & Bacon.hlm 108.
- Shengnan, L., Hallinger, P., & Daming, F. (2016). Supporting the professional learning of teachers in China: Does principal leadership make a difference? *Teaching and Teacher Education, 59*, 79–91.
- Siti Nafsiah Ismail, Zuraidah Abdullah, dan Abdul Jalil Othman, (2020). Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional Dalam Kalangan Guru Bahasa Melayu Di Selangor. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan: E-ISSN: 2289-9669 Oktober 2018, Bil. 5, Isu 4*
- Smith, S. C., & Piele, P. K. (2006). *School leadership: Handbook for excellence* (4th ed.). University of Oregon: Corwin Press. Retrieved from <file:///C:/Users/Jannik/Documents/Citavi5/Projects/Masterthesis/Citavi Attachments/635980887340415299.pdf>
- Southworth, G. (2002). *Instructional leadership in Schools: reflections and empirical evidence*. *School Leadership & Management, 22*(1).
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). *Professional Learning Communities: A review of the literature*. *Journal of Educational Change, 7*, 221–258.
- Stoll L. & K.S. Louis. (2007). *Chaper One : Professional learning communities: Elaborating New Approaches*. Professional Learning Communities. Divergence, Depth and Dilemmas. The McGraw Hill.
- Stoll, L., & Loius, K. S. (2007). *Professional learning communities: Divergence, depth and dilemmas* (1st ed.). New York: McGraw-Hill Education (UK).
- Somprach, K., Tang, K. N., & Popoonsak, P. (2016). *The relationship between school leadership and professional learning communities in Thai basic education schools*. *Educational Research for Policy and Practice, 16*(2), 157–175. <http://doi.org/10.1007/s10671-016-9206-7>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics* (5th ed., Vol. 28). New York: Pearson Education Inc. <http://doi.org/10.1037/022267>

- Thompson, S. C., Gregg, L., & Niska, J. M. (2004). Professional learning communities, leadership, and student learning. *Research in Middle Level Education (RMLE) Online*, 28(1), 1–15.
- Ting, W. (2015). Contrived collegiality versus genuine collegiality: Demystifying professional learning communities in Chinese schools. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 45(6), 908–930. <http://doi.org/10.1080/03057925.2014.952953>
- Toole, J. C., & Louis, K. S. (2002). The role of professional learning communities in international education. In K. Leithwood & P. Hallinger (Eds.), *Second international handbook of educational leadership and administration* (pp. 245–279). The Netherlands: Springer. http://doi.org/10.1007/978-94-010-0375-9_10
- Vanblaere, B., & Devos, G. (2016). Relating school leadership to perceived professional learning community characteristics: A multilevel analysis. *Teaching and Teacher Education*, 57, 26–38.
- Waters, T., Marzano, R. J., & McNulty, B. (2003). *Balanced Leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement*. A working paper. Aurora, CO. <http://doi.org/10.1080/09243450512331383272>
- Weber, J. R. (1996). Leading the instructional program. *School Leadership*, 253–278.
- Wilson, A. (2016). From professional practice to practical leader: Teacher leadership in professional learning communities. *International Journal of Teacher Leadership*, 7(2), 45–62.
- Xin, Z., Hongbiao, Y., Yuan, L., & Zheng, K. (2016). Effects of leadership practices on professional learning communities: the mediating role of trust in colleagues. *Asia Pacific Education Review*, 17(3), 521–532. <http://doi.org/10.1007/s12564-016-9438-5>
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research Design and Methods: Third Edition*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research Design and Methods: Fourth Edition*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Zaidatol, A. (2001). *Pentadbiran pendidikan*. Kuala Lumpur: Fajar Bakti.
- Zeichener, K. dan Liston, D. (1996). *Reflective Teaching*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum

- Zuraidah, A. (2016). Komuniti pembelajaran profesional di Malaysia: Amalan penambahbaikan sekolah. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Zuraidah Abdullah. (2010). Profil Komuniti Pembelajaran Profesional Sekolah Menengah Di Malaysia. Philosophical Doctorate Thesis that is not published by Institute of Educational Leadership, University of Malaya.
- Zuraidah Abdullah & Muhammad Faizal A.Ghani. (2014). *Professional Learning Community (PLC) in secondary schools community in Malaysia*. Hope Journal Of Research. 2, 2, 47-53.