

**PENGARUH KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL
DAN KOMUNITI PEMBELAJARAN
PROFESIONAL TERHADAP
KOMPETENSI GURU DALAM
ABAD KE-21 DI
SEKOLAH KEBANGSAAN**

SALWA AZWANI BINTI HASSAN

UNIVERSITI SAINS MALAYSIA

2022

**PENGARUH KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL
DAN KOMUNITI PEMBELAJARAN
PROFESIONAL TERHADAP
KOMPETENSI GURU DALAM
ABAD KE-21 DI
SEKOLAH KEBANGSAAN**

oleh

SALWA AZWANI BINTI HASSAN

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

Januari 2022

PENGHARGAAN

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

Setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih yang tidak ternilai ditujukan kepada Profesor Madya Dr. Aziah binti Ismail, selaku penyelia utama yang telah banyak memberikan tunjuk ajar, bimbingan, teguran, perhatian, semangat dan nasihat yang bermanfaat sepanjang kajian ini dijalankan sehingga selesai. Tidak lupa juga kepada Dr. Ahmad Zamri bin Khairani selaku penyelia bersama yang turut memberi pandangan dan nasihat. Terima kasih juga diucapkan kepada semua warga Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan (PPIP) yang terlibat secara langsung dan tidak langsung atas segala pertolongan dan bantuan, perkongsian ilmu serta memberi tunjuk ajar serta bimbingan sepanjang penyelidikan ini dijalankan.

Penghargaan dan terima kasih juga saya rakamkan kepada Kementerian Pendidikan Malaysia yang telah menaja yuran pengajian saya dan memberi kebenaran untuk menjalankan penyelidikan ini. Penghargaan juga ditujukan kepada Pengarah Jabatan Pendidikan Negeri Pulau Pinang, Guru Besar-guru besar, para guru dari Sekolah kebangsaan Kebangsaan dan Jenis Kebangsaan Harian Biasa di negeri Pulau Pinang, Kedah dan Perlis yang telah memberikan kerjasama menjawab soal selidik dan temu bual bagi menjayakan penyelidikan ini.

Terima kasih juga diucapkan kepada semua sahabat; rakan-rakan sekerja di sekolah, rakan-rakan seperjuangan HLP 2018 dan rakan-rakan lain atas bantuan,

sokongan, dorongan dan kata-kata semangat yang diberikan sepanjang perjalanan menyiapkan penyelidikan ini.

Sekalung penghargaan dan jutaan terima kasih khas buat keluarga tercinta iaitu suami yang saya kasih dan cintai Radzi bin Hashim atas titipan doa, kata-kata semangat, dorongan, doa, yang dikasih ibu dan bapa saya Siti Aisyah bt Yahaya dan Hassan bin Mohd Zain yang tidak pernah putus berdoa untuk kejayaan saya, anak-anak yang dikasih Muhammad Luqman Hakim, Muhammad Luqman Baihaqei, Rabbiatul Qaisara dan Rabbiatul Qaleesya yang sentiasa menyokong serta memahami tugas ibu sepanjang perjalanan jihad ilmu ini serta ahli keluarga lain yang turut memberi dorongan, semangat, nasihat dan sentiasa mendoakan kejayaan saya. Kejayaan kajian ini adalah hadiah yang paling bernilai buat kalian dan segala pengorbanan serta sokongan yang kalian berikan tidak ternilai dengan wang ringgit dan tidak akan dilupakan. Setiap kesempurnaan dalam penyelidikan ini adalah dari Allah SWT dan segala kekurangan dalam penyelidikan ini datangnya dari kelemahan diri saya sendiri.

Alhamdulillah. Amin Ya Rabbal Alamiin.

SENARAI KANDUNGAN

PENGHARGAAN.....	ii
SENARAI KANDUNGAN	iv
SENARAI JADUAL	xiii
SENARAI RAJAH.....	xvii
SENARAI SINGKATAN	xx
SENARAI LAMPIRAN.....	xxii
ABSTRAK	xxiii
ABSTRACT.....	xxv
BAB 1 PENGENALAN	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	4
1.2.1 Pendidikan Abad ke-21	4
1.2.2 Kompetensi PAK21	8
1.2.3 Kepimpinan Instruksional dalam PAK21	11
1.2.4 Komuniti Pembelajaran Profesional	15
1.3 Penyataan Masalah.....	21
1.4 Objektif Kajian.....	24
1.5 Soalan Kajian	25
1.6 Hipotesis Kajian.....	26
1.7 Kepentingan dan Signifikan Kajian	26
1.8 Batasan Kajian	29
1.9 Definisi Operasional	30
1.9.1 Kepimpinan Instruksional	31
1.9.1(a) Mendefinisikan Misi Sekolah	31
1.9.1(b) Mengurus Program Instruksional	31
1.9.1(c) Membentuk Iklim Sekolah yang Positif	32
1.9.2 Komuniti Pembelajaran Profesional	32

1.9.2(a)	Kepimpinan yang Dikongsi dan Disokong.....	33
1.9.2(b)	Nilai dan Visi yang Dikongsi Bersama.....	33
1.9.2(c)	Pembelajaran Secara Kolektif dan Aplikasi	33
1.9.2(d)	Perkongasian Amalan Peribadi.....	34
1.9.2(e)	Persekitaran yang Menyokong dari Segi Hubungan.....	34
1.9.2(f)	Persekitaran yang Menyokong dari Segi Struktur	34
1.9.3	Kompetensi Guru	34
1.10	Rumusan	36
BAB 2 KAJIAN LITERATUR		37
2.1	Pendahuluan	37
2.2	Kepimpinan.....	37
2.3	Kepimpinan dan Perubahan	40
2.4	Kepimpinan Instruksional	44
2.4.1	Definisi dan Konsep Kepimpinan Instruksional	44
2.4.2	Evolusi Model Kepimpinan Instruksional.....	46
2.4.2(a)	Model Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy (1985).....	48
2.4.2(b)	Model Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy, (2000).....	49
2.4.2(c)	Model Kepimpinan Hallinger dan Lee, (2013).....	52
2.4.2(c)(i)	Mendefinisikan Misi Sekolah.....	55
2.4.2(c)(ii)	Mengurus Program Instruksional	55
2.4.2(c)(iii)	Membentuk Iklim Sekolah yang Positif.....	56
2.4.3	Kajian-kajian Lepas Berkaitan Kepimpinan Instruksional	57
2.5	Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP)	63
2.5.1	Definisi dan Konsep Komuniti Pembelajaran Profesional.....	63
2.5.2	Tujuan Komuniti Pembelajaran Profesional	66
2.5.3	Komuniti Pembelajaran Profesional di Malaysia.....	67

2.5.4	Model Komuniti Pembelajaran Profesional	69
2.5.5	Kajian Lepas Berkaitan Komuniti Pembelajaran Profesional.....	73
2.6	Kompetensi Guru dalam Pendidikan Abad ke-21	81
2.6.1	Definisi dan Konsep Kompetensi	81
2.6.2	Kepentingan Kompetensi.....	84
2.6.3	Kompetensi Guru dalam Pendidikan Abad ke-21.....	86
2.6.4	Kompetensi Guru dalam Pendidikan Abad ke-21 di Malaysia.....	90
2.6.4(a)	Kompetensi Pendidikan Abad ke-21 bagi Kajian Ini	94
2.6.4(b)	Komponen Kemahiran bagi Pendidikan Abad ke-21 (Badrul Hisham Alang Osman & Mohd Nasruddin b Basar, 2016)	96
2.6.5	Kajian Lepas Berkaitan Kompetensi.....	98
2.7	Hubungan antara Variabel dan Pembangunan Hipotesis Kajian	105
2.7.1	Hubungan antara Kepimpinan Instruksional dengan Kompetensi Pengajaran Guru Dalam PAK21.....	105
2.7.2	Hubungan antara KPP dengan Kompetensi Pengajaran Guru dalam PAK21.....	107
2.7.3	Hubungan antara Kepimpinan Instruksional dan Kompetensi Pengajaran Guru dalam PAK21 Berdasarkan kepada Faktor Demografi Responden.....	110
2.8	Model Hipotesis Kajian	113
2.9	Kerangka Teori Kajian.....	114
2.9.1	Teori Pertukaran Pemimpin-Pengikut (<i>Leader-Member Exchange Theory/LMX</i>).....	115
2.10	Kerangka Konseptual Kajian	120
2.11	Kesimpulan	122
BAB 3 METODOLOGI KAJIAN		124
3.1	Pendahuluan	124
3.2	Reka Bentuk Kajian	125
3.3	Kerangka Kajian	126
3.3.1	Variabel Kajian	126

3.3.1(a)	Variabel Bebas	127
3.3.1(b)	Variabel Mediator	127
3.3.1(c)	Variabel Bersandar	127
3.3.2	Rasional Pemilihan Reka Bentuk Gabungan Kuantitatif dan Kualitatif Secara Berurutan Penerangan (<i>Mix Method: Sequential Explanatory Design</i>)	130
3.4	Populasi Kajian	133
3.5	Prosedur Pengumpulan Data.....	134
3.5.1	Peringkat Persediaan – Pemilihan Alat Ukur dan Sampel Kajian	135
3.5.2	Peringkat Pertengahan – Akses dan Kebenaran.....	135
3.5.3	Peringkat Akhir – Laporan Analisis Dapatan Kajian.....	136
3.6	Kajian Kuantitatif.....	137
3.6.1	Persampelan bagi Kaedah Tinjauan.....	137
3.6.2	Instrumen Kajian Kuantitatif	145
3.6.2(a)	Demografi Responden	145
3.6.2(b)	Kepimpinan Instruksional.....	145
3.6.2(c)	Komuniti Pembelajaran Profesional	146
3.6.2(d)	Kompetensi Pengajaran Guru dalam Pendidikan Abad ke-21	147
3.6.3	Kesahan dan Kebolehpercayaan Kajian Kuantitatif	148
3.6.3(a)	Kesahan Instrumen Kuantitatif	148
3.6.3(b)	Kesahan Kandungan Instrumen	152
3.6.3(c)	Kebolehpercayaan Instrumen	154
3.6.4	Analisis Data Kuantitatif.....	155
3.6.4(a)	Penyemakan Data	156
3.6.4(b)	Normaliti (<i>Normality</i>).....	157
3.6.4(c)	Ujian Min (<i>Mean</i>)	157
3.6.4(d)	Analisis Faktor Penerokaan (<i>EFA</i>)	157
3.6.4(e)	Analisis Faktor Pengesahan (<i>CFA</i>).....	159

3.6.4(f)	Kesahan Model Pengukuran	160
3.6.4(g)	Mediator.....	161
3.6.4(h)	Moderator.....	162
3.6.4(i)	Model Persamaan Berstruktur	163
3.6.4(j)	Andaian Model Persamaan Struktur	167
3.6.4(k)	Rumusan Analisis Data.....	168
3.6.5	Kajian Rintis Kuantitatif	169
3.6.5(a)	Normaliti Kajian Rintis.....	171
3.6.5(b)	Analisis Penerokaan Faktor (EFA) Kepimpinan Instruksional (KI).....	171
3.6.5(c)	Analisis Penerokaan Faktor (EFA) KPP.....	175
3.6.5(d)	Analisis Penerokaan Faktor (EFA) Kompetensi Pengajaran Guru dalam PAK21.....	183
3.6.5(e)	Kebolehpercayaan Kajian Rintis	191
3.6.5(f)	Item-item yang Digugurkan Selepas EFA	193
3.7	Kajian Kualitatif.....	194
3.7.1	Persampelan bagi Kaedah Temubual Separa Berstruktur.....	194
3.7.2	Instrumen Kajian Kualitatif – Protokol Temubual	196
3.7.3	Kesahan dan Kebolehpercayaan Kajian Kualitatif	197
3.7.3(a)	Kesahan Kandungan Protokol Kualitatif	197
3.7.3(b)	Kebolehpercayaan Kajian Kualitatif.....	199
3.7.3(c)	Perbandingan Data Temubual antara Responden	201
3.7.3(d)	Pengesahan Pakar Dapatan Temubual	203
3.7.4	Analisis Data Kualitatif.....	204
3.7.5	Kajian Awal Kualitatif.....	205
3.8	Kesimpulan	206
BAB 4 DAPATAN KAJIAN.....		207
4.1	Pendahuluan	207
4.1.1	Profil Responden Kajian	207
4.2	Ujian Kenormalan	211

4.3	Outliers.....	217
4.4	Ujian Kelinearan	217
4.5	Multicollinerity	218
4.6	Analisis Data Variabel – Skor Min dan Sisihan Piawai	218
4.7	CFA Variabel Kepimpinan Instruksional	221
	4.7.1 Faktor Muatan (<i>Factor Loading</i>).....	221
	4.7.2 Kesahan Menumpu	221
	4.7.3 Kebolehpercayaan Komposit.....	221
	4.7.4 Indeks Kesepadanan.....	223
	4.7.5 Kesimpulan Model KI.....	223
4.8	CFA Variabel Komuniti Pembelajaran Profesional.....	225
	4.8.1 Faktor muatan (<i>Factor Loading</i>)	225
	4.8.2 Kesahan Menumpu (<i>Convergent Validity</i>)	225
	4.8.3 Kebolehpercayaan Komposit.....	227
	4.8.4 Indeks Kesepadanan.....	227
	4.8.5 Kesimpulan Model KPP.....	228
4.9	CFA Variabel Kompetensi Pengajaran Guru dalam Pendidikan Abad ke-21 (PAK21).....	228
	4.9.1 Faktor Muatan (<i>Factor Loading</i>).....	229
	4.9.2 Kesahan Menumpu (<i>Convergent Validity</i>)	229
	4.9.3 Kebolehpercayaan Komposit (<i>Composite Reliability</i>)	230
	4.9.4 Indeks Kesepadanan (<i>Fit Indexes</i>)	231
	4.9.5 Kesimpulan Model Kompetensi Pengajaran Guru dalam PAK21.....	231
4.10	Kesahan Menumpu (<i>Convergent Validity</i>) Keseluruhan Variabel	232
4.11	Kesahan Pembeza (<i>Discriminant Validity</i>).....	234
4.12	Dapatan Hasil Analisis Laluan (<i>Path Analysis</i>) bagi Variabel KI, KPP dan KPG PAK21	235
4.13	Hasil Dapatan Ujian Mediator (<i>Mediation Test</i>).....	238
4.14	Hasil Dapatan Ujian Moderator (<i>Moderator Test</i>).....	241

4.14.1	Pengujian Data Set Umur Responden.....	242
4.14.1(a)	Pengujian Data Set 1 – Umur Guru Junior	242
4.14.1(b)	Pengujian Dataset 2 – Umur Guru Senior	244
4.14.2	Pengujian Dataset Jantina Responden.....	247
4.14.2(a)	Pengujian Data Set 1 – Guru Lelaki	247
4.14.2(b)	Pengujian Dataset 2 – Guru Perempuan	249
4.14.3	Pengujian Dataset Pengalaman Mengajar Responden.....	251
4.14.3(a)	Pengujian Dataset 1 – Pengalaman Mengajar Kumpulan A.....	251
4.14.3(b)	Pengujian Dataset 2 – Pengalaman Mengajar Kumpulan B.....	253
4.15	Model Persamaan Berstruktur – Model Akhir (Final Model).....	256
4.16	Rumusan Keseluruhan Hasil Dapatan dan Hipotesis Kajian Kuantitatif	257
4.17	Profil Responden Kajian Kualitatif.....	261
4.18	Dapatan Kajian Kualitatif – Kepimpinan Instruksional.....	264
4.18.1	Amalan Kepimpinan Instruksional di Sekolah A	264
4.18.2	Dapatan Sekolah B.....	271
4.18.3	Rumusan Dapatan Kepimpinan Instruksional.....	280
4.19	Dapatan Kajian Kualitatif – Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP).....	284
4.19.1	Dapatan Sekolah A	285
4.19.2	Dapatan Sekolah B.....	294
4.19.3	Rumusan Dapatan KPP	300
4.20	Dapatan Kajian Kualitatif – Kompetensi pengajaran Guru dalam PAK21.....	306
4.20.1	Dapatan Sekolah A	307
4.20.2	Dapatan Sekolah B.....	316
4.20.3	Rumusan Dapatan Kompetensi Pengajaran Guru dalam PAK21	325
4.21	Rumusan Keseluruhan Dapatan Kualitatif.....	332

4.22	Rumusan	334
BAB 5 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN		337
5.1	Pendahuluan	337
5.2	Ringkasan Kajian	337
5.3	Rumusan Dapatan Kajian.....	340
5.3.1	Rumusan dapatan Kajian Kuantitatif	341
5.3.2	Rumusan Dapatan Kajian Kulitatif	341
5.4	Perbincangan Dapatan Kajian.....	345
5.4.1	Tahap Kepimpinan Instruksional Guru Besar, KPP dan Kompetensi Pengajaran Guru dalam Pendidikan Abad ke-21	345
5.4.1(a)	Tahap Kepimpinan Instruksional.....	345
5.4.1(b)	Tahap KPP	350
5.4.1(c)	Tahap Kompetensi Pengajaran Guru dalam Pendidikan Abad ke-21	353
5.4.2	Pengaruh Positif dan Signifikan antara Kepimpinan Instruksional dan Kompetensi PAK21 Guru.	355
5.4.3	Pengaruh Positif dan Signifikan antara KPP dan Kompetensi Pengajaran PAK21 Guru.....	358
5.4.4	KPP Berperanan Sebagai Mediator terhadap Hubungan antara Kepimpinan Instruksional dengan Kompetensi PAK21 Guru	360
5.4.5	Hubungan Kepimpinan Instruksional dan Kompetensi PAK21 Berdasarkan Faktor Demografi Responden sebagai Moderator	364
5.4.6	Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar dan KPP dalam Meningkatkan Kompetensi Guru dalam Pengajaran dan Pembelajaran Berkonsepkan PAK21 dalam Bilik Darjah.	367
5.5	Implikasi Kajian.....	369
5.5.1	Implikasi Teoritikal.....	370
5.5.2	Implikasi Praktikal	375
5.6	Cadangan Kajian Lanjutan.....	380
5.7	Sumbangan Kajian	383
5.8	Kesimpulan	384
RUJUKAN.....		386

LAMPIRAN

SENARAI PENERBITAN DAN PEMBENTANGAN

SENARAI JADUAL

	Halaman
Jadual 2.1	Definisi kepimpinan oleh Bass, (2008)..... 39
Jadual 2.2	Model kepimpinan Hallinger dan Murphy, (1985)..... 49
Jadual 2.3	Model kepimpinan Instruksional 2000 50
Jadual 2.4	Definisi Komuniti Pembelajaran Profesional 64
Jadual 3.1	Bilangan Guru dan Sekolah Mengikut Negeri..... 134
Jadual 3.2	Jumlah Sampel Kajian Mengikut Negeri 139
Jadual 3.3	Jumlah Sampel Mengikut Daerah 140
Jadual 3.4	Bilangan Sekolah yang Diperlukan dari Setiap Daerah dan Bilangan Sebenar Guru yang Dipilih sebagai Sampel..... 141
Jadual 3.5	Dimensi dan Senarai Item Instrumen PIMRS 146
Jadual 3.6	Dimensi dan Senarai Item Komuniti Pembelajaran Profesional 147
Jadual 3.7	Dimensi dan Senarai Item Kompetensi Pengajaran Guru dalam Pendidikan Abad ke-21. 148
Jadual 3.8	Rumusan Keputusan Penilaian Panel Pakar terhadap Kesahan Kandungan Instrumen Kajian..... 153
Jadual 3.9	Goodness of fit model dengan menggunakan Indeks Fit untuk Analisis Faktor Penerokaan (EFA) 159
Jadual 3.10	Nilai Fit Indeks CFA..... 160
Jadual 3.11	Ukuran Model Fit..... 166
Jadual 3.12	Ukuran Fit Kajian..... 167
Jadual 3.13	Teknik Analisis Data mengikut Soalan Kajian 168
Jadual 3.14	Nilai Skewness dan Kurtosis Setiap Variabel 171
Jadual 3.15	Jadual KMO dan Bartlett's Test Kepimpinan Instruksional..... 172
Jadual 3.16	Total Varian Explain bagi Kepimpinan Instruksional 173

Jadual 3.17	Matriks Komponen Diputarkan bagi Variabel KI Kaedah Varimax dan Nilai Keseragaman Item.....	174
Jadual 3.18	Jadual KMO dan Bartlett's Test KPP	175
Jadual 3.19	Total Varian Explain bagi KPP.....	177
Jadual 3.20	Matriks Komponen Diputarkan Variabel KPP Kaedah Varimax dan Nilai Keseragaman Item.....	178
Jadual 3.21	Jadual KMO dan Bartlett's Test Kompetensi Pengajaran Guru dalam PAK21.....	183
Jadual 3.22	Total Varian Explain bagi Kompetensi Pengajaran Guru dalam PAK21.....	185
Jadual 3.23	Matriks Komponen Diputarkan bagi Variabel Kompetensi Pengajaran Guru dalam PAK21 Kaedah Varimax dan Nilai Keseragaman Item.....	186
Jadual 3.24	Kebolehpercayaan Cronbach Alpha bagi Instrumen KI, KPP dan Kompetensi Pengajaran Guru dalam Pendidikan Abad ke-21.....	191
Jadual 3.25	Item-item dan Sebab-sebab Digugurkan.....	193
Jadual 3.26	Taburan Item bagi Keseleruhan Soal Selidik.....	197
Jadual 3.27	Contoh Proses Perbandingan Data Temubual antara Responden –Guru.....	202
Jadual 3.28	Kekuatan dan Kebolehpercayaan Kappa (Chua, 2012)	203
Jadual 3.29	Keputusan Ujian Kebolehpercayaan Kappa ke atas Dapatan Temu Bual	204
Jadual 4.1	Jumlah Keseluruhan Sampel berdasarkan Negeri.....	208
Jadual 4.2	Jadual Responden mengikut Jantina, Umur, Kelayakan, Pengalaman, Jenis Sekolah, Jantina GB, Tempoh Perkhidmatan Bersama GB dan Pendedahan PAK21.....	210
Jadual 4.3	Nilai Skewness dan Kurtosis bagi Ketiga-tiga Variabel berdasarkan Dimensi.....	211
Jadual 4.4	Multikolinearan antara Variabel	218
Jadual 4.5	Garis Panduan Cutt Off Point Skor Min	219
Jadual 4.6	Skor Min setiap Variabel	220
Jadual 4.7	Jadual Nilai Kesahan Menumpu KI	222

Jadual 4.8	Jadual Nilai Kesahan Menumpu KPP	226
Jadual 4.9	Jadual Nilai Kesahan Menumpu Kompetensi Pengajaran Guru dalam PAK21	229
Jadual 4.10	Jadual Nilai Muatan Kesahan Menumpu untuk KI, KPP dan Kompetensi Pengajaran Guru dalam PAK21	233
Jadual 4.11	Jadual Kesahan Pembeza	235
Jadual 4.12	Laluan Koefisien Regresi dan Nilai Signifikan bagi KI Terhadap KPG PAK21.....	236
Jadual 4.13	Laluan Koefisien Regresi dan Nilai Signifikan bagi KPP terhadap KPG PAK21	237
Jadual 4.14	Rumusan Ujian Hipotesis dan Dapatan H1 dan H2.....	238
Jadual 4.15	Jadual Nilai (The Standard Regression Weight and Its Sinificance)	239
Jadual 4.16	Rumusan Ujian Hipotesis dan Dapatan H3.....	241
Jadual 4.17	Pecahan Dua Kumpulan Data Demografi Responden	242
Jadual 4.18	Ujian Moderator bagi Dataset 1 – Umur Responden	244
Jadual 4.19	Ujian Moderator bagi Dataset 2 – Umur Responden	246
Jadual 4.20	Ujian Moderator bagi Dataset 1 – Guru Lelaki.....	248
Jadual 4.21	Ujian Moderator bagi Dataset 2 – Guru Perempuan.....	250
Jadual 4.22	Ujian Moderator bagi Dataset 1 – Pengalaman Mengajar Kumpulan A.....	253
Jadual 4.23	Ujian Moderator bagi Dataset 1 – Pengalaman Mengajar Kumpulan B	255
Jadual 4.24	Rumusan Ujian Hipotesis dan Dapatan H3, H4 dan H5	256
Jadual 4.25	Penemuan Nilai Model Struktur Kajian.....	259
Jadual 4.26	Rumusan Hipotesis dan Dapatan Kajian Kuantitatif	260
Jadual 4.27	Objektif dan Persoalan Kajian Kualitatif	263
Jadual 4.28	Responden Guru mengikut Subjek	263
Jadual 4.29	Rumusan Dapatan bagi Variabel Kepimpinan Instruksional.....	282
Jadual 4.30	Rumusan dapatan bagi Variabel KPP	302

Jadual 4.31	Contoh-contoh Soalan KBAT dan HOTS.....	309
Jadual 4.32	Rumusan Dapatan Variabel Kompetensi Pengajaran Guru dalam PAK21.....	327
Jadual 4.33	Objektif dan Persoalan Kajian Kualitatif.....	334
Jadual 4.34	Rumusan Hipotesis Dapatan Kajian Kuantitatif dan Dapatan Kualitatif.....	336

SENARAI RAJAH

	Halaman
Rajah 2.1	Kerangka kepimpinan instruksional Hallinger dan Murphy, (1985)..... 48
Rajah 2.2	Model Kerangka Pendidikan Abad ke-21 92
Rajah 2.3	Model hipotesis kajian 114
Rajah 2.4	Kerangka Konsep Kajian 121
Rajah 3.1	Reka Bentuk Berurutan Penerangan (Sequential Explanatory Sequential Design) 126
Rajah 3.2	Kerangka Konsep Kajian 128
Rajah 3.3	Model Mediator 129
Rajah 3.4	Rumusan Pengurusan dan Pentadbiran Soal Selidik 136
Rajah 3.5	Formula Penentuan Sampel Kajian dan Contoh Pengiraan Penentuan Sampel bagi Negeri Pulau Pinang 139
Rajah 3.6	Carta Alir Pemilihan Responden 144
Rajah 3.7	Peringkat Menjalankan Analisis Data..... 156
Rajah 3.8	Mediator menurut Kenny dan Baron 161
Rajah 3.9	Memodelkan Kesan Moderator di Laluan X dan Y 163
Rajah 3.10	Contoh Proses Pengekodan Tema..... 200
Rajah 4.1	Histogram dan Lengkung Normal untuk Skor Min bagi Setiap Dimensi KI..... 212
Rajah 4.2	Histogram dan Lengkung Normal untuk Skor Min bagi Setiap Dimensi KPP..... 213
Rajah 4.3	Histogram dan Lengkung Normal untuk Skor Min bagi Setiap Dimensi Kompetensi Pengajaran Guru dalam PAK21 214
Rajah 4.4	Normal Q-Q Plot bagi KI..... 215
Rajah 4.5	Normal Q-Q Plot bagi KPP..... 216
Rajah 4.6	Normal Q-Q Plot bagi Kompetensi Pengajaran Guru dalam PAK21 216

Rajah 4.7	Ujian Kelinearan Variabel Endogenous dan Eksogenous	217
Rajah 4.8	Analisis Pengesahan Faktor Model Pengukuran Kepimpinan Instruksional.....	223
Rajah 4.9	Analisis Pengesahan Faktor Model Pengukuran KI.....	224
Rajah 4.10	Analisis Pengesahan Faktor Model Pengukuran KPP.....	227
Rajah 4.11	Analisis Pengesahan Faktor Model Pengukuran Kompetensi Pengajaran Guru dalam PAK21.	231
Rajah 4.12	Korelasi Antara Kesemua Variabel	234
Rajah 4.13	Laluan Koefisien Regresi Variabel bagi KI, KPP terhadap KPG PAK21.....	236
Rajah 4.14	Laluan Koefisien Regresi Variabel bagi KPP terhadap KPG PAK21	237
Rajah 4.15	Prosedur Menguji Mediator Kaedah Konvensional.....	239
Rajah 4.16	Model Struktur KI, KPP dan KPG PAK21.....	240
Rajah 4.17	Moderator Umur Guru – Output Regresi bagi Model yang Dikekang (Constrained).....	243
Rajah 4.18	Moderator Umur Guru Junior – Output Regresi bagi Model Bebas (unconstrained).....	243
Rajah 4.19	Moderator Umur Senior – Output Regresi bagi Model yang Dikekang (constrained).....	245
Rajah 4.20	Moderator Umur Guru Senior – Output Regresi bagi Model Bebas (unconstrained).....	245
Rajah 4.21	Moderator Jantina Guru Lelaki – Output Regresi bagi Model yang Dikekang (Constrained).....	247
Rajah 4.22	Moderator Jantina Guru Lelaki – Output Regresi bagi Model Bebas (unconstrained).....	248
Rajah 4.23	Moderator Jantina Guru Perempuan – Output Regresi bagi Model yang Dikekang (constrained).....	249
Rajah 4.24	Moderator Jantina Guru Perempuan – Output Regresi bagi Model Bebas(unconstrained).....	250
Rajah 4.25	Moderator Pengalaman Mengajar Kumpulan A – Output regresi bagi Model yang Dikekang (constrained).....	252

Rajah 4.26	Moderator Pengalaman Mengajar Kumpulan A – Output Regresi bagi Model Bebas (unconstrained)	252
Rajah 4.27	Moderator Pengalaman Mengajar Kumpulan B – Output Regresi bagi Model yang Dikekang (unconstrained).....	254
Rajah 4.28	Moderator Pengalaman Mengajar Kumpulan B – Output Regresi bagi Model Bebas (unconstrained)	254
Rajah 4.29	Model persamaan Struktur KI, KPP dan KPG PAK21 (Model Akhir)	257
Rajah 4.30	Kerangka Hipotesis Kajian	260
Rajah 5.1	Kerangka Kajian	371

SENARAI SINGKATAN

BPG	Bahagian Pendidikan Guru
EPRD	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
PBD	Pentaksiran Bilik Darjah
IAB	Institut Aminuddin Baki
IBM	<i>International Business Machines</i>
ICT	Information and communications technology
IPG	Institut Perguruan
JNJK	Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
KBAT	Konsep Kemahiran Berfikir Aras Tinggi
KI	Kepimpinan Instruksional
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
KPP	Komuniti Pembelajaran Profesional
LDP	Latihan Dalam Perkhidmatan
LMX	<i>Leader-Member Exchange</i>
MRSM	Maktab Rendah Sains Mara
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
PAK21	Pendidikan Abad ke-21
PdPc	Pembelajaran dan Pemudahcaraan
PIMRS	<i>Principal Instructional Management Rating Scale</i>
PIPP	Pelan Induk Pembangunan Pendidikan
PISA	<i>Programme for International Student Assessment</i>
PLC	<i>Professional Learning Community</i>
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PPPBS	Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Bukan Siswazah

PPPLD	Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Lepas Diploma
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
SBP	Sekolah Berasrama Penuh
SJKC	Sekolah Jenis Kebangsaan Cina
SJKT	Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil
SK	Sekolah Kebangsaan
SKK	Sekolah Kluster Kecemerlangan
SKPM	Standard Kualiti Pendidikan Malaysia
SMK	Sekolah Menengah Kebangsaan
SMKA	Sekolah Menengah Kebangsaan Agama
SMT	Sekolah Menengah Teknik
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TMK	Teknologi Maklumat dan Komunikasi

SENARAI LAMPIRAN

- LAMPIRAN A Pengesahan Status Pelajar Pascasiswazah Universiti Sains Malaysia
- LAMPIRAN B Kebenaran Menjalankan Kajian Rintis
- LAMPIRAN C Maklumat Panel Pakar Bahasa
- LAMPIRAN D Maklumat Panel Pakar Kandungan
- LAMPIRAN E Instrumen Soal Selidik
- LAMPIRAN F Borang Penilaian Pakar Instrumen Kuantitatif
- LAMPIRAN G Borang Penilaian Kesahan Pakar/Muka Instrumen Kualitatif
- LAMPIRAN H Surat Kebenaran Menjalankan Kajian daripada Bahagian Perancangan dan Dasar Penyelidikan Pendidikan (EPRD) bagi menjalankan Kajian Rintis
- LAMPIRAN I Surat Memohon Kebenaran JPN Menjalankan Kajian
- LAMPIRAN J Surat Kebenaran Jabatan Pendidikan Negeri bagi Kajian Rintis
- LAMPIRAN K Surat Kebenaran Menjalankan Kajian daripada Bahagian Perancangan dan Dasar Penyelidikan Pendidikan (EPRD) bagi Kajian Lapangan
- LAMPIRAN L Surat Kebenaran Jabatan Pendidikan Negeri bagi Kajian Lapangan
- LAMPIRAN M Surat Kelulusan JPEM Universiti Sains Malaysia

**PENGARUH KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL DAN KOMUNITI
PEMBELAJARAN PROFESIONAL TERHADAP KOMPETENSI
GURU DALAM ABAD KE-21
DI SEKOLAH KEBANGSAAN**

ABSTRAK

Kepimpinan instruksional dan komuniti pembelajaran profesional dilihat mampu memberikan pengaruh kepada kompetensi pengajaran guru dalam pendidikan abad ke-21. Tujuan kajian ini adalah untuk mengkaji pengaruh kepimpinan instruksional guru besar terhadap kompetensi pengajaran guru dalam pendidikan abad ke-21 serta peranan KPP sebagai mediator terhadap hubungan antara kepimpinan instruksional dengan kompetensi pengajaran guru dalam pendidikan abad ke-21. Kajian ini menggunakan menggunakan kaedah gabungan penerangan berurutan iaitu KUAN-Kual. Data bagi kaedah kuantitatif diperolehi daripada 527 orang guru yang dipilih secara rawak dari 60 buah sekolah kebangsaan di Pulau Pinang, Kedah dan Perlis. Manakala soal selidik yang digunakan dalam kajian ini merupakan instrumen terjemahan amalan kepimpinan instruksional oleh Hallinger dan Lee (2013), *Professional Learning Communities Assessment-Revised (PLCA-R)* dan *The Deeper Learning Framework from The William and Flora Hewlett Foundation* (2010) Partnership for 21st Century Skills (2015) Badrul Hisham Alang Osman dan Mohd Nasruddin Basar, (2016). Manakala kaedah bagi kaedah kualitatif pula, 10 orang guru dari dua buah sekolah telah ditemu bual. Kaedah SPSS dan SEM-AMOS digunakan untuk menganalisis soal selidik dalam kajian ini. Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif secara langsung kepimpinan instruksional guru besar terhadap kompetensi pengajaran guru dalam pendidikan abad

ke-21 dan pengaruh yang signifikan dan positif secara langsung KPP terhadap kompetensi pengajaran guru dalam pendidikan abad ke-21. Namun, dapatan kajian ini menunjukkan KPP tidak berperanan sebagai mediator dalam hubungan kepimpinan instruksional guru besar dengan kompetensi pengajaran guru dalam pendidikan abad ke-21. Seterusnya dapatan kajian kualitatif mendapati guru besar sememangnya mengamalkan kepimpinan instruksional yang berpaksikan Model Hallinger dan Murphy (1985). Kepimpinan instruksional yang diamalkan, dalam kajian ini berupaya mempengaruhi kompetensi pengajaran guru dalam pendidikan abad ke-21 secara langsung. Walaupun KPP tidak berperanan sebagai mediator, namun kesan langsung KPP juga turut sedikit sebanyak mempengaruhi kompetensi pengajaran guru dalam pendidikan abad ke-21. Oleh itu, KPP tidak boleh dikesampingkan kerana terbukti kerelevanannya serta perlu diperkasakan kerana dapat meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran guru dalam bilik darjah. Justeru, pihak berkepentingan seperti KPM, JPN, PPD dan guru besar harus memanipulasikan KPP melalui amalan kepimpinan instruksional yang berkesan bagi meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran guru selaras dengan tuntutan PAK21.

**THE INFLUENCE OF INSTRUCTIONAL LEADERSHIP AND THE
PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITY ON TEACHER
COMPETENCE IN 21ST CENTURY IN NATIONAL SCHOOLS**

ABSTRACT

Instructional leadership and professional learning communities are seen to be able to influence teachers' teaching competencies in 21st century education. The purpose of this study was to examine the influence of head teachers' instructional leadership on teachers' teaching competencies in 21st century education as well as the role of KPP as a mediator on the relationship between instructional leadership and teachers' teaching competencies in 21st century education. This study uses a combination method of sequential description that is KUAN-Kual. Data for the quantitative method were obtained from 527 teachers randomly selected from 60 national schools in Penang, Kedah and Perlis. While the questionnaire used in this study is a translation instrument of instructional leadership practice by Hallinger and Lee (2013), Professional Learning Communities Assessment-Revised (PLCA-R) and The Deeper Learning Framework from The William and Flora Hewlett Foundation (2010) Partnership for 21st Century Skills (2015) and Badrul Hisham Alang Osman and Mohd Nasruddin Basar, (2016). As for the qualitative method, 10 teachers from two schools were interviewed. SPSS and SEM-AMOS methods were used to analyse the questionnaire in this study. The findings show that there is a significant and positive direct influence of instructional leadership of head teachers on teachers' teaching competencies in 21st century education and a significant and positive direct influence of KPP on teachers' teaching competencies in 21st century education.

However, the findings of this study indicate that KPP does not play a role as a mediator in the relationship of instructional leadership of head teachers with teachers' teaching competencies in 21st century education. Further the findings of the qualitative study found that head teachers did indeed practice instructional leadership centred on the Hallinger and Murphy (1985) Model. The instructional leadership practiced, in this study can influence the teaching competence of teachers in 21st century education directly. Although KPP does not play a role as a mediator, but the direct effect of KPP also to some extent affects the teaching competence of teachers in 21st century education. Therefore, KPP cannot be ruled out because it has proven its relevance and needs to be strengthened because it can improve the quality of teaching and learning of teachers in the classroom. Therefore, stakeholders such as KPM, JPN, PPD and headmasters should manipulate KPP through effective instructional leadership practices to improve the quality of teaching and learning of teachers in line with the demands of PAK21.

BAB 1

Pengenalan

1.1 Pendahuluan

Era pengglobalisasian dunia telah menjadikan negara-negara di dunia terdedah kepada perkembangan konsep dunia tanpa sempadan. Menurut Tan et al. (2017), perkembangan ini telah memberikan pelbagai impak kepada landskap perkembangan pembangunan negara dan memerlukan langkah untuk membentuk pemain-pemain utama dalam pelbagai bidang pembangunan untuk mengambil kesempatan di atas kelebihan era dunia tanpa sempadan ini. Perkembangan ini bukan sahaja bertumpu kepada aspek ekonomi dan politik tetapi turut mempengaruhi aspek sosial seperti bidang pendidikan. Seiring dengan perkembangan tersebut, kemajuan pendidikan di sesebuah negara termasuklah di Malaysia haruslah seiring dan 'at par' dengan negara-negara lain di dunia. Menurut (Xu & Halsall, 2018 ;Ceglowski, 1998), dalam era dunia tanpa sempadan ini, persaingan akan menjadi lebih sengit untuk mendapatkan sumber yang berkualiti bukan sahaja tertumpu pada sumber di dalam negara itu sendiri tetapi sumber yang ada pada peringkat global juga.

Pengglobalisasian turut menyaksikan pergantungan ekonomi negara-negara di dunia telah berinjak dari berasaskan kepada sumber alam kepada berasaskan pengetahuan atau lebih dikenali dengan k-ekonomi (Dalton, 2019; Ceglowski, 1998). Dalam usaha membangunkan k-ekonomi negara, sistem pendidikan adalah satu daripada sistem yang diperkukuh kerana melalui sistem inilah modal insan yang menjadi elemen utama kepada kelangsungan dan kejayaan k-ekonomi dihasilkan. Pengukuhan ini bukan sahaja memfokuskan kepada pendidikan tinggi yang menjadi pengeluar langsung kepada modal insan negara tetapi turut melibatkan semua

peringkat pendidikan terutamanya pada peringkat rendah dan menengah. Hasilnya pelbagai konsep pendidikan terkini telah muncul dan mempengaruhi perjalanan pengurusan sekolah yang menjadi organisasi penting pendidikan peringkat rendah dan menengah termasuklah konsep pendidikan abad ke-21 (PAK-21).

Idea dan konsep PAK21 tercetus hasil daripada perubahan mendadak yang berlaku dalam landskap kemajuan teknologi dunia yang menuntut generasi kini amnya dan generasi akan datang khususnya bersedia untuk turut serta dalam perkembangan tersebut. Menurut Singh (1991) lagi, misi dan kaedah penyampaian ilmu dan maklumat dalam dunia pendidikan abad ke-20 turut perlu disusun atur dan melalui perubahan bagi mempersiapkan generasi akan datang untuk berdaya saing menghadapi cabaran perubahan pada abad ke-21. Perubahan ini dapat dilihat jelas dalam pendekatan PAK21 yang menjadikan peranan guru daripada sebagai penyampai ilmu kepada pemudahcara dalam membantu murid memperoleh ilmu. Murid dilihat lebih memainkan peranan aktif dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Malahan guru perlu membantu melatih murid kemahiran berfikir aras tinggi yang membolehkan mereka berfikir di luar kotak. Di samping itu, kemahiran seperti komunikasi, kepimpinan, kerja berkumpulan dan beberapa kemahiran insaniah yang lain turut diberi perhatian dalam melaksanakan pendidikan abad ke-21. Kesemua aspek kemahiran ini digariskan sebagai perlu dibekalkan kepada murid untuk kelestarian masa hadapan (Bell, 2010).

Berdasarkan kepentingan kemahiran dalam konsep PAK21 inilah, Malaysia turut tidak ketinggalan untuk melaksanakannya dalam sistem pendidikan di Malaysia, khususnya di sekolah kebangsaan dan menengah bermula dari tahun 2014. Pelaksanaan ini adalah seiring dengan misi dan visi Malaysia ke arah negara maju yang menjadikan negara ini mustahil menjadi terpencil dan terkecuali daripada tempis

pengglobalisasian dunia. Namun, pada peringkat pelaksanaan di sekolah, pelbagai faktor penggerak perlu diambil kira dalam menjayakan pelaksanaan PAK21 dan satu daripadanya adalah kompetensi guru termasuk pemilihan guru sekolah kebangsaan sebagai salah satu responden bagi kajian ini. Dalam kajian ini, sekolah kebangsaan dipilih sebagai sekolah yang dikaji adalah untuk melihat keberkesanan fungsi kepimpinan instruksional itu sendiri kerana terdapatnya kesan langsung yang tinggi terhadap subordinat di bawah kepimpinan instruksional yang diamalkan di sekolah kebangsaan jika dibandingkan dengan sekolah menengah. Hal ini kerana bidang kuasa pemimpin pertengahan di sekolah kebangsaan sangat kurang dan kecil berbanding pemimpin pertengahan sekolah menengah yang lebih diberi kuasa dalam membuat keputusan. Oleh itu, komunikasi antara guru besar dengan guru-guru di sekolah kebangsaan dilihat lebih rapat dan berkesan kerana sebarang maklumat atau pemantauan bilik darjah akan disampaikan secara terus oleh guru besar kepada guru-gurunya melalui mesyuarat utama atau kecil, program LDP yang turut melibatkan guru besar dan sebagainya. Justeru, pengaruh kepimpinan instruksional ini dilihat lebih berkesan pengaruhnya berlaku antara guru besar di sekolah kebangsaan berbanding dengan pengetua di sekolah menengah.

Oleh itu, kajian ini akan memfokuskan tentang kompetensi guru dalam melaksanakan agenda PAK21 dan pengaruh dua variabel utama yang dikenal pasti oleh pengkaji-pengkaji lalu yang mempengaruhi kompetensi guru secara langsung iaitu kepimpinan instruksional guru besar dan komuniti pembelajaran profesional. Saling perkaitan antara ketiga-tiga ini akan dikenal pasti dalam kajian ini bagi menjelaskan tentang peranan ketiga-tiganya dalam pelaksanaan PAK21.

1.2 Latar Belakang Kajian

1.2.1 Pendidikan Abad ke-21

Pembelajaran abad ke 21 (PAK21) sebenarnya telah lama bermula di negara-negara barat terutamanya di negara-negara *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) (Ananiadou & Claro, 2009). Justeru, pelbagai kajian mengenai pendidikan abad ke-21 telah pun dijalankan di negara-negara barat. Antara kajian yang dijalankan adalah tentang kemahiran dan kompetensi abad ke 21 di Brussels pada September 2009 (Ananiadou & Claro, 2009). Selain itu, kajian-kajian lain juga turut dijalankan di luar negara antaranya tentang implikasi kepada dasar kurikulum kebangsaan dan perbandingan rangka kerja antarabangsa untuk kompetensi abad ke-21 yang dijalankan di Netherlands (Voogt & Roblin, 2012). Korea juga antara negara yang memberi perhatian serius kepada pendidikan abad ke 21 dan ada penyelidik yang menjalankan kajian untuk melihat peningkatan dalam kapasiti Teknologi Maklumat dan Komunikasi (TMK) kompetensi guru dalam persekitaran pembelajaran abad ke 21. Menyedari hakikat ini, PAK21 kini telah menjadi satu isu yang sedang dibincangkan dalam dunia pendidikan. Malaysia tidak terkecuali kerana dilihat mampu memenuhi keperluan pendidikan serta melahirkan tenaga mahir pada peringkat global serta boleh membawa perubahan baru dalam dunia pendidikan untuk menyediakan tenaga kerja berkemahiran. (Ringkasan Eksekutif PPPM 2013-2025, Kementerian Pendidikan Malaysia, 2018).

Justeru, keperluan pembelajaran abad ke 21 merupakan konsep yang menjumudkan sempadan geografi dan politik serta budaya untuk membuka perhubungan tanpa sempadan atau langit terbuka dalam apa juga bidang kehidupan. Dalam bidang pendidikan, pembelajaran abad ke 21 menuntut pelbagai pembaharuan

supaya modal insan yang dibentuk dapat bersaing diperingkat global (Rindam et al., 2016). Kemahiran abad ke-21 telah dikenal pasti sebagai kemahiran yang amat diperlukan dalam pasaran kerja global masa kini (Pukelis & Pileičikienė, 2010; Rasul, et al., 2009; Vindhya Tewari & Pradeep Chaudhry, 2010). Menurut *Career Services Network*, Michigan State University (2010), kemahiran pendidikan abad ke 21 amat menyokong kepada pembentukan pekerja berpengetahuan (*k-workers*) yang perlu dilengkapi dengan set kemahiran seperti kebolehan bekerja dalam persekitaran yang pelbagai, kemahiran komunikasi lisan dan tulisan, kemahiran berfikir secara kritikal, kepimpinan (individu dan kumpulan), menyelesaikan masalah dan membuat keputusan, pengurusan masa, bekerja dalam kumpulan dan i-ciri peribadi termasuk etika kerja, fleksibiliti, berinisiatif dan motivasi. Semua kemahiran ini sangat perlu dibangunkan melalui sistem pendidikan negara (Rohani, et al., 2017).

Untuk menjadikan pembelajaran abad ke 21 satu kenyataan, beberapa ciri dan kemahiran asas perlu difahami dengan mendalam oleh peringkat pengurusan sekolah terutamanya guru-guru kerana golongan ini terlibat secara langsung dengan pengurusan bilik darjah terutamanya dalam proses pdp bagi menyediakan murid berkemahiran tinggi. Penguasaan kemahiran-kemahiran ini amat penting memandangkan PAK21 adalah satu program yang dilaksanakan untuk menggalakkan persekitaran bilik darjah yang lebih dinamik bagi mencetus perkembangan pemikiran tahap tinggi dan mengukuhkan kemahiran penyelesaian masalah (Kementerian Pendidikan Malaysia 2018).

Dalam “*Model Partnership for 21st Century Skills*” (2015) menggabungkan beberapa komponen keberhasilan murid dan sistem sokongan abad ke-21 iaitu kemahiran pemikiran kritikal, kemahiran komunikasi, refleksi, kemahiran kolaborasi, pentaksiran, penyelesaian masalah, teknologi, kreativiti dan kemahiran inovasi.

Rangka pembelajaran abad ke 21 ini telah dibangunkan hasil input dari pendidik, pakar pendidikan dan kepimpinan perniagaan untuk menentukan serta menggambarkan kemahiran, pengetahuan, kepakaran dan sistem sokongan yang diperlukan oleh murid untuk berjaya dalam kerja, kehidupan, dan kewarganegaraan dalam era global masa kini. Rangka kerja ini terus digunakan oleh ribuan pendidik dan beratus institusi pendidikan di Amerika Syarikat dan luar negara termasuk Malaysia untuk diletakkan sebagai kayu ukur dalam kemahiran abad ke-21 serta merupakan elemen penting untuk memastikan kesediaan pengajaran abad ke-21 untuk setiap peringkat warga pendidikan.

Berikut merupakan kemahiran-kemahiran yang perlu diperoleh murid dalam PAK21 ini adalah seperti yang digariskan oleh OECD (2004) meliputi tiga domain kemahiran utama iaitu:

a. Kemahiran pembelajaran dan inovasi

Kemahiran pembelajaran dan inovasi menuntut murid untuk bersaing dalam kehidupan yang semakin kompleks dan persekitaran kerja dunia hari ini. Dalam kerangka PAK21 OECD (2004), kemahiran ini meliputi empat kemahiran, iaitu kemahiran kreativiti dan inovasi, komunikasi, kolaborasi dan pemikiran aras tinggi dan penyelesaian masalah.

b. Kemahiran menguasai media dan teknologi maklumat

Dalam PAK21, kemahiran ini diterapkan bertujuan melahirkan generasi yang berkesan dalam era sekarang yang mempunyai pergantungan yang tinggi terhadap TMK. Guru harus mampu membimbing pelajar sehingga dapat menyerlahkan pelbagai fungsi dan kemahiran termasuk kemahiran berfikir secara kritikal dan

kemahiran untuk menguasai media dan teknologi maklumat bersesuaian dengan ledakan teknologi serta persekitaran yang banyak menggunakan media sebagai akses utama kepada penyebaran maklumat. Ini membolehkan murid berkolaborasi dan bersaing untuk memberi sumbangan dalam bidang pekerjaan kelak. Kemahiran-kemahiran ini termasuklah literasi maklumat, literasi media, literasi teknologi maklumat dan komunikasi.

c. Kemahiran menguasai kerjaya dan kehidupan

PAK21 juga amat menitikberatkan kemahiran murid untuk menguasai kerjaya dan kehidupan mereka. Justeru, amalan pembelajaran PAK21 menitikberatkan pembangunan kemahiran berfikir, pengetahuan, sosial dan kecekapan mengawal emosi dalam diri individu murid untuk diaplikasi dalam kehidupan yang semakin kompleks serta persekitaran kerja yang penuh persaingan. Antara kemahiran yang diliputi dalam domain ini adalah kemahiran mengadaptasi, inisiatif sendiri, kemahiran sosial dan kebudayaan, produktiviti dan akauntabiliti dan kemahiran memimpin serta tanggungjawab (OECD, 2004).

Berdasarkan kemahiran-kemahiran yang digariskan dalam kerangka PAK21, murid-murid dipersiapkan untuk menghadapi cabaran dalam abad ke-21 dan abad seterusnya melalui corak pendidikan yang diikuti oleh mereka. Namun, dalam merealisasikan hasrat membangunkan diri individu murid dengan kemahiran-kemahiran tersebut memerlukan peranan dan kompetensi guru untuk menerapkannya di dalam proses PdPC mereka terutamanya di dalam bilik darjah (Ghamrawi et al., 2017).

1.2.2 Kompetensi PAK21

Umumnya, kompetensi bermaksud sebagai kemampuan seseorang dari segi pengetahuan, sikap dan keterampilan untuk melakukan sesuatu kerja dengan cemerlang (Nordin & Yunus, 2016). Kompetensi turut dikaitkan juga dengan pelbagai bidang seperti kompetensi dan motivasi, kompetensi generik, kompetensi pendidikan tinggi dan kompetensi prestasi (Martin, 2014). Kompetensi juga merupakan sebagai kecekapan dalam disiplin kerjaya (Sandberg, 2000). Secara keseluruhannya, kompetensi merujuk kepada satu set keupayaan bersepadu yang terdiri daripada kecekapan berkaitan pengetahuan, kemahiran, dan sikap yang bersyarat untuk mencapai prestasi berkesan yang mampan termasuk mampu menyelesaikan masalah, merealisasikan inovasi serta mewujudkan transformasi dalam konteks tertentu, profesion, organisasi, pekerjaan, peranan dan situasi tertentu (Martin, 2014).

Dalam hal ini, kompetensi pengetahuan merupakan satu kemahiran yang diperoleh daripada latihan yang diikuti, dan digunakan dalam pendidikan dan latihan misalnya latihan perguruan serta kebolehan pegawai meningkatkan pengetahuan secara berterusan bagi memperbaiki prestasi diri dengan berkesan. Kompetensi profesionalisme pula merujuk kepada nilai-nilai peribadi dan perlakuan (*personal attributes and behaviours*) yang perlu dihayati dan diamalkan oleh individu pekerja termasuklah pegawai perkhidmatan awam (Putra & Baharuddin, 2004). Kompetensi ini menjadikan seseorang individu berupaya menjalankan tugas dengan berkesan sebagai seorang yang profesional dalam kerjaya mereka. Manakala, kompetensi kemahiran pula merujuk kepada kebolehan pegawai mengguna dan memanfaatkan (*ability to use in practice*) pengetahuan dan kemahiran yang diperoleh bagi melaksanakan tugas dengan cemerlang untuk mencapai objektif organisasi (Martin, 2014; Baharuddin & Hashim, 2004). Ketiga-tiga kompetensi ini amat relevan dengan

guru dalam PdPC abad ke-21 dan telah dirujuk dalam menilai kompetensi guru di negara lain seperti di Turki oleh Evran Acar (2008) juga dalam bidang kerjaya lain seperti kaunselor seperti dalam kajian oleh Faiz et al. (2016). Berdasarkan definisi yang diberikan, maka dapatlah dirumuskan bahawa kompetensi guru dalam penyampaian ilmu pengetahuan khususnya dalam menerapkan kemahiran-kemahiran PAK21 dalam PdPC mereka amat penting dan sangat mempengaruhi keberhasilan para pelajar.

Walaupun secara asasnya, kerangka PAK21 yang dibangunkan oleh OECD (2004) menonjolkan tiga domain kemahiran utama yang meliputi 12 aspek kemahiran pecahan, namun menurut Osman dan Basar (2016), kajian-kajian berkaitan amalan pengajaran guru untuk menerapkan kemahiran PAK21 seperti kajian oleh Shear et al. (2010) ini hanya menumpukan kepada lapan domain sahaja iaitu kemahiran pemikiran kritikal, kemahiran komunikasi, refleksi, kemahiran kolaborasi, pentaksiran, penyelesaian masalah, teknologi, kreativiti dan kemahiran inovasi. Kemahiran-kemahiran inilah yang ditumpukan oleh pengkaji-pengkaji seperti Osman dan Basar (2016) berkaitan amalan pengajaran abad ke-21 di Institusi Pendidikan Guru, juga pengkaji di luar negara seperti kajian oleh Ghamrawi et al. (2017) dalam kajian mereka di Lebanon.

Kajian-kajian terdahulu telah menjelaskan bahawa kompetensi guru untuk menerapkan aspek-aspek kemahiran PAK21 dalam pdpc mereka sangat penting bagi memastikan kejayaan sesuatu dasar atau matlamat transformasi pendidikan tercapai. Menurut Wasserman dan Eggert (1994) kompetensi pengajaran guru meliputi tingkah laku guru dalam menjadikan PdPc mereka bermakna dalam konteks memberikan ilmu dan kemahiran yang diperlukan oleh murid. Mereka melihat kompetensi pengajaran guru dari aspek kebolehan (*competent*), keberkesanan dan sikap profesional guru yang

tinggi dalam melaksanakan tanggungjawab pendidikan mereka. Hal ini dapat dikaitkan dengan komponen-komponen utama yang diutarakan oleh Martin (2014) berkaitan kompetensi iaitu kompetensi dari aspek pengetahuan, kemahiran dan ciri-ciri peribadi, serta profesionalisme. Berdasarkan kepada komponen yang tersebut di atas maka dalam kajian yang dijalankan oleh Osman dan Basar (2016) telah menggariskan bahawa dalam kompetensi PAK21 guru-guru perlu mahir dalam lapan dimensi yang telah diterangkan seperti juga yang akan dijalankan dalam kajian ini.

Namun, kompetensi guru dalam menerapkan kemahiran PAK21 dalam pdpc mereka perlu dibangunkan dengan memberikan persekitaran tempat kerja yang menggalakkan. Menurut Jonathan et al. (2010) dua aspek penting dalam persekitaran kerja guru yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi dalam pengajaran mereka termasuklah kompetensi mereka dalam PdPC adalah pemimpin sekolah dan rakan setugas mereka. Dari aspek kepimpinan, Heck (1992) menegaskan bahawa pengetua adalah individu utama yang dipertanggungjawabkan memacu pencapaian sekolah dan perlu memastikan setiap pelaksanaan dasar yang digubal pada peringkat atasan dapat dilaksanakan dengan jayanya pada peringkat organisasi mereka. Namun, dalam hal pencapaian prestasi sekolah yang mengambil kira pencapaian murid sebagai indikator amat berkait rapat dengan kompetensi pengajaran guru di dalam bilik darjah.

Justeru, pemimpin sekolah perlu memainkan peranan penting sebagai pemimpin instruksional dalam memastikan guru-guru mereka berkemampuan untuk mengajar dan menerapkan pelbagai kemahiran dan pengetahuan yang telah digariskan dan dihasratkan dalam dasar-dasar pendidikan negara.

1.2.3 Kepimpinan Instruksional dalam PAK21

Amnya, kepimpinan merujuk kepada interaksi antara dua atau lebih ahli dalam sesebuah kumpulan yang melibatkan penyusunan situasi, persepsi dan harapan ahli-ahli kumpulan terlibat (Bass & Melvin, 1990). Manakala Kroeze (1983) pula merujuk kepimpinan sebagai satu seni memujuk dan mempengaruhi manusia lain agar melakukan sesuatu dengan rela dan penuh semangat ke arah pencapaian matlamat kumpulan. Dalam konteks pendidikan, kepimpinan merupakan satu proses di mana seseorang guru besar ataupun pengetua perlu mendapat kerjasama daripada subordinatnya ke arah menyempurnakan sesuatu matlamat (Leithwood & Duke, 1993). Secara keseluruhannya, kepimpinan bermaksud mampu memberansangkan orang-orang bawahan bekerja dan mempengaruhi kegiatan seseorang atau sesuatu kumpulan untuk bekerja keras dengan sukarela bagi mencapai ke arah matlamat organisasi (Ibrahim, 1993).

Menurut Ubben et al. (2017) lazimnya kepimpinan pengetua yang berkesan sering dikaitkan dengan penglibatan mereka dalam hal-hal akademik sekolah terutamanya dalam menyediakan suasana pembelajaran yang kondusif di samping berusaha menambahbaik kualiti yang berkaitan dengan proses pengajaran dan pengajaran di sekolah yang mereka pimpin. Kepimpinan sebegini dirujuk sebagai kepimpinan instruksional yang diyakini menjadi faktor utama mempengaruhi kejayaan sekolah oleh pengkaji lepas seperti Hallinger dan Murphy, (1986) Lyons et al. (2010). Malahan dapatan-dapatan kajian daripada pengkaji-pengkaji ini menunjukkan bahawa pencapaian prestasi sekolah amat bergantung kepada kekuatan kepimpinan instruksional di sekolah berkenaan dengan pengurusan yang menyeluruh dalam kurikulum dan pengajaran. Malahan menurut Valle et al. (2015) menyatakan bahawa peranan pengetua sebagai pemimpin instruksional turut menjadi nadi utama kepada

kejayaan sekolah, guru dan murid.

Istilah instruksional berasal daripada perkataan *instruction* yang bermaksud pengajaran (Eng & Ramiah, 2012). Kepimpinan instruksional juga memberi tumpuan kepada arahan dan tunjuk ajar, membina komuniti pembelajaran, berkongsi sama dalam membuat keputusan, memelihara dan mempertahankan perkara-perkara asas (*basics*), manfaat dan mengoptimumkan masa, menyokong perkembangan staf yang berterusan, merancang semula sumber-sumber untuk menyokong program-program sekolah serta mencipta satu iklim intergriti, inkuiri dan penambahbaikan secara berterusan (Brewer, 2001). Kepimpinan instruksional pengetua juga dilihat sebagai kepimpinan yang memberi kesan yang positif dalam menyediakan guru-guru ke arah melaksanakan perubahan (Bibi & Kassim, 2011; Hallinger, 2010) dan amat penting dalam menggerakkan pelaksanaan PAK21 di sekolah-sekolah.

Kepimpinan instruksional dikatakan sebagai salah satu kepimpinan yang dapat melonjakkan serta meningkatkan kapasiti kompetensi guru-guru di sekolah. Menurut Wang dan Ting (2016) lebih daripada 500 kajian terdahulu telah dijalankan di lebih 30 buah negara menggunakan '*Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS)*' sejak pembangunan model ini pada tahun 1982. Melalui alat pengukuran kepemimpinan instruksional (PIMRS) ini, Hallinger dan Murphy, (1986) telah berjaya membuktikan secara empirikal bahawa amalan kepemimpinan instruksional turut menyumbang kepada pencapaian akademik murid melalui kompetensi dan kemahiran guru-guru dalam kelas melalui PdP mereka. Ini kerana menurut Hallinger (2010) lagi, kepemimpinan instruksional amat memerlukan pemimpin sekolah berusaha bersama-sama guru bagi meningkatkan amalan pengajaran dengan penyediaan satu budaya pengetahuan yang terbaik mengenai pembelajaran murid di sekolah.

Terdapat sebelas fungsi kepemimpinan instruksional seperti yang dirumuskan oleh Hallinger dan Murphy, (1986) iaitu penyelarasan kurikulum, pengukuhan usaha guru, penjagaan masa instruksional, penentuan matlamat sekolah, pengawasan kemajuan murid, sokongan dalam aktiviti pengajaran, pencerapan dan penilaian pengajaran, pemberian insentif untuk pembelajaran, penguatkuasaan dasar akademik murid, penyebaran matlamat sekolah dan penggalakan perkembangan profesional. Fungsi-fungsi kepimpinan ini dikelompokkan kepada tiga domain yang utama iaitu mendefinisikan misi sekolah, mengurus program instruksional dan membentuk iklim sekolah yang positif.

Dalam satu kajian yang dijalankan oleh Harris et al. (2017) bertajuk Meneroka Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua di Malaysia: Satu Pandangan dan Implikasi, menemukan dapatan yang menunjukkan bahawa kepimpinan instruksional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap amalan pengajaran guru. Pemimpin sekolah didapati memahami serta menyedari tanggungjawab mereka berkaitan dengan peningkatan amalan pengajaran khususnya tentang pengawasan guru dan menggariskan pelbagai cara dan tunjuk ajar di mana mereka secara aktif memantau kualiti pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Selain itu, dalam kajian ini juga didapati tanggungjawab guru besar dan pengetua dalam pelbagai aktiviti pengajaran guru sama ada secara formal atau bersahaja dalam meningkatkan amalan kompetensi guru terbaik sangat kongruen dengan ciri-ciri amalan kepimpinan instruksional itu sendiri.

Dalam kajian oleh Ramasamy (2013) pula Guru Besar didapati mampu berperanan sebagai pemimpin instruksional dengan menjadi agen perubahan dan menggalakkan guru-gurunya untuk berubah dengan menggilap bakat, mengembangkan potensi guru-guru serta memberi perhatian kepada suasana tempat

kerja yang baik menyebabkan guru-guru komited dan bermotivasi dalam professional mereka. Ini penting terutamanya dalam menggalakkan guru-guru untuk mengubah serta mewujudkan suasana PdP ke arah pembelajaran abad ke 21.

Dalam anjakan paradigma sistem pengajaran tradisional (*traditional instructional system paradigms*), objektif asas pembelajaran adalah berfokuskan kepada pengetahuan yang dipelajari murid akan menghasilkan sesuatu yang dapat dilihat secara eksplisit. Oleh yang demikian, guru besar sebagai pemimpin sekolah utama sepatutnya berpengetahuan dan sedar akan tentang perkembangan pendidikan abad ke 21. Ini adalah kerana perubahan dalam sistem pendidikan yang menjurus ke arah pendidikan abad ke 21 ini berkait rapat dengan kesediaan sekolah yang merupakan wahana dan platform penggerak kejayaannya (Mohamad et al., 2009)

Berdasarkan pernyataan tersebut, dalam kajian oleh Baharin et al. (2016) mendapati bahawa gaya kepimpinan instruksional merupakan gaya kepimpinan yang paling tinggi diamalkan oleh guru besar di sekolah kajiannya berdasarkan kepada skor min iaitu 3.77. Gaya kepimpinan instruksional ini merupakan gaya kepimpinan moden yang diamalkan guru besar dan yang paling kerap diamalkan berbanding amalan kepimpinan lain. Dapatan kajian ini juga menunjukkan hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan instruksional dengan pembangunan kapasiti guru melalui bimbingan atau tanpa bimbingan Guru Besar di sekolah. Hal ini memotivasikan guru untuk memberikan yang terbaik dalam segala aspek tugasnya sebagai guru yang mana secara tidak langsung akan meningkatkan pencapaian murid terutama dalam PdP. Dapatan ini turut menyokong kajian sebelum ini yang dibuat oleh Marzano et al. (2005) dan Nor Asikin (2011) yang turut menyatakan bahawa guru besar lebih kerap mengamalkan gaya kepimpinan instruksional terutamanya di sekolah serta berkesan bagi meningkatkan kompetensi pengajaran guru seterusnya melonjakkan

kecemerlangan murid dalam pelbagai bidang.

Justeru, dalam menyediakan pendidikan abad ke 21 pada peringkat asas pendidikan sekolah kebangsaan, pemimpin sekolah perlulah menggunakan pengetahuan dan kemahiran mereka sepertimana yang terdapat dalam model kepimpinan instruksional oleh Hallinger dan Murphy (1986). Ini penting bagi membantu guru-guru meningkatkan kompetensi pengajaran pendidikan abad ke-21 di dalam kelas. Kesemua ini bermatlamatkan kepada kejayaan untuk melahirkan murid-murid yang berketrampilan dalam pelbagai bidang di abad ke-21 (Hashimah et al., 2015).

Oleh itu, peranan pemimpin sangat penting untuk membawa perubahan di sekolah terutama kepada kompetensi abad ke-21 guru-guru. Kepimpinan instruksional juga merupakan satu legasi yang mampu membawa pergerakan berkesan kepada institusi sekolah secara berkesan terutama dalam pendidikan abad ke-21 (Hallinger, 2009).

1.2.4 Komuniti Pembelajaran Profesional

Selain kepimpinan instruksional, kajian oleh Grangeat dan Gray (2007) menunjukkan bahawa persekitaran sekolah seperti pertukaran idea dan maklumat antara rakan, rakan kongsi pengajaran dan program-program pembangunan profesionalisme yang diikuti turut menyumbang kepada peningkatan kompetensi guru. Perkara ini adalah merujuk kepada aktiviti komuniti pembelajaran profesional yang didefinisikan sebagai satu proses yang berterusan di mana guru dan pentadbir bekerjasama untuk mencari dan berkongsi pembelajaran, bertindak ke atas pembelajaran tersebut dan mereka mengukuhkan keberkesanan sebagai seorang yang profesional demi kebaikan murid Hord (1997) seperti yang diamalkan dalam komuniti

pembelajaran profesional (KPP) yang sedang hangat digalakkan untuk diwujudkan di sekolah-sekolah di Malaysia.

Sekiranya kita teliti, amalan KPP tanpa kita sedari secara sejarahnya sebenarnya telah bermula sejak zaman Rasulullah SAW lagi yang mana baginda sendiri menjadi sebagai tempat rujukan para sahabat. Baginda dianggap sebagai Al-Quran bergerak yang mempunyai pelbagai ilmu yang diturunkan oleh Allah kepada Baginda. Selain itu, menurut Hamka dalam tafsirnya terdapat beberapa orang sahabat baginda Rasul yang merupakan pakar kepada Al-Quran dan hadis. Antaranya ialah Ibnu Abbas, 'Aisyah dan Ibnu Masud. Hatta, Abu Bakar r.a dan Umar al-Khattab sekalipun menjadikan mereka sebagai rujukan sekiranya terdapat sebarang permasalahan. Dalam isu permasalahan negara pula, Saiyidina Ali menjadi tempat rujukan, urusan faraid dirujuk kepada Zaid bin Tsabit, manakala dalam isu-isu senarai munafik pula Huzaifah menjadi tempat rujukan. Ini menunjukkan bahawa setiap sahabat Baginda SAW arif dalam bidang masing-masing dan mereka saling merujuk antara satu sama lain. Ini jelas menunjukkan bahawa amalan perkongsian ilmu, pertukaran idea dan pertukaran maklumat antara rakan secara profesional berlaku sejak zaman Baginda Nabi SAW. Justeru, amalan ini sangat baik dan berkesan sekiranya diamalkan secara berterusan dalam sesebuah organisasi terutamanya organisasi sekolah bagi peningkatan kompetensi guru seterusnya dapat meningkatkan akademik murid.

Tanner dan Kast (2003) menjelaskan bahawa umumnya KPP wujud disebabkan dua faktor utama iaitu guru bekerja bersama-sama untuk meningkatkan pencapaian murid dan sekolah pula berkongsi norma dan nilai-nilai dialog reflektif, amalan yang dikongsi (*deprivatized*), fokus kepada pembelajaran murid dan kolaborasi. Morrissey (2000) menjelaskan bahawa amalan KPP merupakan faktor

sesebuah sekolah yang sentiasa menggalakkan seluruh kakitangannya sentiasa belajar dalam komuniti yang mereka bina sendiri dan ahli komuniti tersebut saling menyokong. Hal ini kerana pembelajaran guru dan pentadbir menjadi semakin kompleks, mendalam dan akan lebih berhasil sekiranya ahli organisasi tersebut boleh berinteraksi, menguji idea mereka dan mencabar inferensi dan interpretasi serta dapat memproses maklumat baru antara satu sama lain. Manakala DuFour (2015) menjelaskan bahawa komuniti pembelajaran cenderung kepada corak pengurusan organisasi “dari bawah ke atas” (DuFour, 2015) yang bermaksud pihak sekolah lebih mengetahui dan mengenal pasti masalah dan keperluan golongan guru dan pelajar serta keupayaan organisasi tersebut untuk berubah berbanding membiarkan pihak-pihak atasan dari bahagian lain dalam sistem pendidikan menyelesaikan masalah. Kewujudan amalan KPP inilah yang merintis kepada sekolah yang beroperasi sebagai satu komuniti yang mempunyai visi yang dikongsi serta berfokus kepada pembangunan sumber manusia dalam usaha untuk peningkatan yang berterusan (Louise et al., 2006).

Tujuan utama mewujudkan amalan KPP di sekolah adalah untuk meningkatkan kualiti diri guru dengan mewujudkan satu komuniti pembelajaran yang berterusan dalam kalangan guru ke arah mencapai visi dan misi telah ditetapkan (Hallinger, 2010; Louise et al., 2006). Berdasarkan tinjauan teori-teori asas dan kajian-kajian yang lain, Mullen dan Schunk (2010) berpendapat pembentukan KPP didasari oleh tiga konsep iaitu:

- i. kepimpinan dan komuniti pembelajaran yang bermaksud kepimpinan instruksional memberi tumpuan kepada matlamat sekolah kurikulum, arahan, dan persekitaran sekolah;

- ii. organisasi dan komuniti pembelajaran yang melihat KPP sebagai strategi yang berpotensi kuat untuk organisasi membuat perubahan, khususnya penambahbaikan sekolah dan;
- iii. budaya dan komuniti pembelajaran iaitu agenda budaya untuk membantu KPP mengubah sekolah menjadi komuniti dan memperluaskan bilik darjah, pedagogi dan kurikulum ke dalam masyarakat yang dapat menambah baik pembelajaran untuk pelajar dan guru (Mullen dan Schunk, 2010).

Hipp et al. (2003) pula menjelaskan bahawa KPP yang wujud di sekolah dapat diukur berdasarkan lima dimensi iaitu:

- a) **kepimpinan berkongsi dan menyokong** yang merujuk kepada peranan pentadbir.
- b) **keseponyaan nilai, matlamat, visi dan misi** berkaitan dengan tumpuan yang tidak berbelah bagi terhadap pembelajaran murid.
- c) **Pembelajaran secara kolektif** menjelaskan tentang proses di mana kakitangan sekolah dalam setiap peringkat mendapatkan pengetahuan baru secara bersama dan akan mengaplikasikan pengetahuan tersebut dalam pdp mereka.
- d) **Perkongsi amalan profesional** yang menyatakan bahawa guru akan berinteraksi secara formal semasa bekerja bertujuan untuk mengelakkan isu kebersendirian dalam KPP untuk membina satu budaya saling menghormati dan mempercayai secara berterusan bagi tujuan peningkatan diri individu dan sekolah agar pengajaran dan

pembelajaran menjadi lebih efektif untuk memenuhi keperluan pelajar yang pelbagai Darling-Hammond (1998).

- e) **persekitaran yang menyokong** merujuk kepada dua keadaan iaitu yang pertama struktur yang merangkumi penggunaan masa, prosedur komunikasi, saiz sekolah, kualiti guru dan proses pembangunan kakitangan dan kedua; perhubungan yang harmoni iaitu tingkah laku positif guru, visi atau tujuan yang dikongsi secara meluas, peningkatan norma-norma inkuiri yang kritis dan saling menghormati, kepercayaan dan hubungan baik serta positif (Hord, 1997).

Dalam pelaksanaan pengajaran PAK21, KPP dilihat sebagai satu daripada model pengurusan lestari bagi organisasi yang memfokuskan kepada penghasilan dan pengukuhan komuniti pengajaran yang terbentuk daripada elemen-elemen penting yang dapat mencapai kelestarian dalam kualiti PdPC seperti kolaborasi, fokus terhadap pembelajaran murid, pengintegrasian dan perkongsian kepimpinan di sekolah seperti aspek-aspek pengupayaan kepimpinan dan kepimpinan distributif (Chediak et al., 2018). Kajian oleh Badawi (2014) mendapati terdapat pengaruh yang signifikan antara amalan KPP terhadap kompetensi guru. Kajian yang serupa turut dilakukan oleh Gore (2017) yang merumuskan bahawa persekitaran sekolah yang mengalakkan pembangunan profesional untuk perkongsian ilmu antara guru menyokong kepada peningkatan kompetensi guru dari segi kualiti pengajaran morel mereka. Dapatan kajian mereka menunjukkan pembangunan profesional secara kolaboratif mempunyai kesan positif yang signifikan terhadap kualiti pengajaran guru. Menurut (Little, 2007) KPP seharusnya bersifat holistik dan dihayati (*internalized*) oleh warga organisasi agar ia menjadi panduan terhadap cara bagaimana organisasi tersebut perlu beroperasi tanpa membataskan kreativiti dan kebolehan individu guru yang berkemungkinan merintis

kepada ketidakpuasan guru dalam menjalankan tugas mereka.

Selain mempunyai pengaruh secara langsung, kajian-kajian lepas turut mendapati KPP berperanan sebagai mediator yang signifikan terhadap hubungan antara kepimpinan dengan pencapaian guru. Misalnya kajian oleh Yin et al. (2018) menunjukkan bahawa KPP berperanan sebagai mediator yang signifikan terhadap hubungan antara kepimpinan instruksional dengan efikasi sendiri guru. KPP juga didapati mempunyai hubungan korelasi yang positif dan signifikan antara hubungan pengetua wanita seperti dapatan yang dilaporkan dalam kajian oleh Mannan (2017).

Hal ini menunjukkan bahawa kepimpinan juga memainkan peranan yang penting dalam pembangunan KPP di sekolah. Menurut Mulford dan Silins (2003) sokongan pemimpin sekolah terhadap amalan KPP menjadi penyumbang penting kepada keberkesanan sekolah dengan memberikan tumpuan terhadap beberapa aspek seperti sokongan individu, budaya, visi dan matlamat, jangkaan prestasi, stimulasi intelektual dan struktur pentadbiran itu sendiri. Ciri-ciri ini dapat membantu guru meningkatkan kompetensi pengajaran kerana sentiasa berkongsi amalan, pandangan, pendapat sama ada secara formal atau tidak (Mulford & Silins, 2003). Dapatan kajian oleh Shorter (2012) menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan dengan amalan KPP. Hasil kajian penyelidik ini turut konsisten dengan penemuan kajian yang dijalankan oleh Mulford dan Silins (2003) dan Louis dan Druse (1995) yang turut menyatakan bahawa kepimpinan adalah variabel penting dalam mendapatkan komitmen dan perkongsian ilmu daripada guru-guru untuk pembangunan KPP di sesebuah sekolah. Tanpa sokongan aktif dan komitmen pemimpin sekolah, KPP tidak mungkin dapat diwujudkan di kebanyakan sekolah (Mitchell & Sackney, 2000). KPP juga didapati menjadi variabel penting dalam menyumbang kepada peningkatan kompetensi pengajaran guru (Louis & Druse, 1995; Mulford & Silins, 2003).

1.3 Penyataan Masalah

Kompetensi guru dalam melaksanakan PdPc kemahiran abad ke-21 penting untuk menjayakan matlamat inovasi dan pembaharuan kurikulum abad ke-21 (Sharifah, 2012). Hal ini disokong oleh Raman (2015) bahawa untuk menghasilkan murid berkemahiran abad ke 21, guru memainkan peranan penting dalam setiap aktiviti PdPc yang berkesan. Kompetensi guru dalam abad ke-21 meliputi kemahiran guru menguasai kandungan subjek, mahir dalam kaedah pengajaran, mempelbagaikan sumber dan strategi pengajaran, berkemahiran ICT, mewujudkan rangkaian kerjasama dalam kalangan guru serta komuniti pendidikan dan mempunyai sikap serta personaliti yang positif (Mannan, 2017). Dalam hal ini, kemahiran guru dalam melaksanakan PdPc abad ke-21 membantu mengembangkan daya intelek murid abad ke 21 selain menyediakan murid yang mampu menguasai kemahiran-kemahiran yang diperlukan dalam bidang pekerjaan abad ke 21.

Kajian-kajian lalu menunjukkan bahawa kompetensi guru adalah dipengaruhi oleh kepimpinan instruksional. Menurut Yiing dan Ahmad (2009) dalam dapatan kajian mereka, kepimpinan instruksional mempunyai peranan yang penting dalam merealisasikan transformasi pendidikan ke arah pendidikan abad ke-21 melalui pembelajaran yang produktif dan pengajaran berkualiti tinggi. Kenyataan ini turut disokong oleh Johari (2012) bahawa seorang pemimpin instruksional yang berjaya adalah dengan mengambil tahu setiap aktiviti yang berlaku di sekolah seperti yang dinyatakan dalam Model Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy yang menyimpulkan bahawa sekolah yang mempunyai pemimpin pengajaran berkesan adalah sekolah yang mempunyai Guru Besar yang memberikan perhatian lebih kepada sebarang aktiviti kurikulum dan program pengajaran sekolah (Hallinger, 2010).

Kajian oleh Lee (2012) menjelaskan bahawa dalam PAK 21, selain peranan kepimpinan pengajaran yang mampu menyuntik keberkesanan kepada peningkatan kompetensi guru, KPP perlu dibangunkan dalam setiap organisasi pendidikan supaya pengetahuan berkaitan pdpc yang berkesan dalam dikongsikan antara ahli organisasi yang sekali gus dapat memantapkan pencapaian organisasi. Hal ini seperti yang dijelaskan dalam

Kajian oleh Siti dan Jamalul Lail (2017) yang mendapati pemimpin yang mengamalkan KI dapat membantu guru untuk berkebolehan dan berupaya menyampaikan ilmu dengan cekap dan berkesan, serta dapat membantu mewujudkan KPP yang turut berperanan penting dalam meningkatkan keberkesanan penyampaian ilmu guru (Mannan, 2017). Manakala Aziah et al. (2015) pula mendapati KPP yang diamalkan dalam sesebuah sekolah dapat meningkatkan keberkesanan proses pdpc guru yang bertujuan menyediakan suatu persekitaran bekerja secara kolaboratif kepada guru dan secara tidak langsung memberi pengaruh yang positif terhadap pencapaian murid. Hal ini menunjukkan hubungan symbiosis ketiga-tiga aspek ini sebenarnya wujud secara dasarnya berdasarkan hujahan dapatan kajian tentang hubungan langsung antara variable.

Menurut Sharifah (2012), Raman (2015), Mannan (2017) dan Siti dan Jamalul Lail (2017) KI memainkan peranan penting dalam menjayakan PAK 21 dalam organisasi sekolah kerana kepimpinan instruksional merupakan salah satu penyumbang yang penting dan boleh mempengaruhi kompetensi guru sebagai agen pelaksana kurikulum PAK21 seperti yang dihasratkan oleh KPM untuk menambah baik sistem penyampaian melalui peningkatan kompetensi pemimpin (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2018). Selain itu, kompetensi pengajaran guru dapat dipengaruhi secara positif sekiranya oleh guru besar menyedari peranannya yang

sebenarnya. Manakala KPP pula dapat menyumbang ke arah meningkatkan kualiti pengajaran menerusi perbualan bersama secara reflektif memandangkan sekolah adalah organisasi yang berperanan sebagai proses pembelajaran berterusan, maka semua guru secara profesional perlu berada dalam sebuah komuniti serta menjadi satu amalan yang profesional yang secara langsung dapat meningkatkan kompetensi pengajaran guru. Selain itu, kewujudan dan amalan KPP amat perlu di sekolah sebagai salah satu penambahbaikan yang aktif di negara sedang berkembang maju seperti Malaysia agar dapat melahirkan generasi berilmu yang berfikiran jauh, berdaya saing serta mampu menyelesaikan masalah secara global dan memenuhi pasaran kerja sesuai dengan abad ke-21 (Ghani & Crow, 2010).

Namun, berdasarkan hasil kajian lepas yang telah dihuraikan, ia lebih berfokuskan kepada “*setting*” pengajaran dalam kelas secara umum berbanding pengajaran yang berlatar belakang PAK21. Hal ini menimbulkan beberapa persoalan, seperti adakah KI berupaya untuk mempengaruhi keupayaan guru dalam Pdpc PAK21 secara signifikan? Sejauh manakah KPP mampu bertindak sebagai perantara yang signifikan antara dua pembolehubah ini? Hal ini penting bagi penyelidikan ini, kerana hasil kajian yang bakal diperoleh dapat memberi idea kepada pelaksana dasar khususnya kepada pemimpin sekolah melalui amalan kepimpinan instruksional itu sendiri, menggalakkan amalan KPP sekolah, dan menyediakan perkhidmatan perundingan bagi mencapai proses kejayaan PAK21 yang lebih kukuh di sekolah. i Justeru, kajian ini berusaha untuk mengenal pasti saling perkaitan dan menentukan hubungan antara KI, KPP dan kompetensi pengajaran guru dalam konteks PAK 21.

1.4 Objektif Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kepimpinan instruksional guru besar terhadap kompetensi guru dalam PAK21 dan KPP sebagai mediator dalam pengajaran dan pembelajaran di sekolah kebangsaan harian di tiga buah negeri di Zon Utara Semenanjung Malaysia iaitu Pulau Pinang, Kedah dan Perlis. Secara khususnya, objektif kajian ini adalah untuk:

1. Mengenal pasti tahap kepimpinan instruksional guru besar, KPP dan kompetensi PAK21 guru di sekolah kebangsaan harian.
2. Mengenal pasti pengaruh antara kepimpinan instruksional dan kompetensi PAK21 guru.
3. Mengenal pasti pengaruh antara komuniti pembelajaran profesional dan kompetensi PAK21 guru.
4. Mengenal pasti peranan KPP sebagai mediator yang signifikan terhadap hubungan antara kepimpinan instruksional dengan kompetensi PAK21 guru.
5. Mengenal pasti peranan demografi umur sebagai moderator hubungan antara kepimpinan instruksional dan kompetensi PAK 21 guru.
6. Mengenal pasti peranan demografi jantina sebagai moderator hubungan antara kepimpinan instruksional dan kompetensi PAK 21 guru.
7. Mengenal pasti peranan demografi pengalaman mengajar sebagai moderator hubungan antara kepimpinan instruksional dan kompetensi PAK 21 guru.
8. Meneliti amalan kepimpinan instruksional guru besar dan KPP dalam meningkatkan kompetensi guru dalam pengajaran dan pembelajaran PAK21 dalam bilik darjah.