

Pengaruh Kepimpinan Instruksional Pemimpin Pertengahan Terhadap Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional Guru Bahasa Inggeris

(Influence of Middle Leader's Instructional Leadership on Professional Learning Communities in Rural Schools)

Vathzala Krishnasamy¹, Aida Hanim A. Hamid^{2*}

¹Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), 43600 Bangi, Selangor, Malaysia.
Email: vatsalkrishnasamy@gmail.com

²Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), 43600 Bangi, Selangor, Malaysia.
Email: aidahanim@ukm.edu.my

ABSTRAK

CORRESPONDING

AUTHOR (*):

Aida Hanim A. Hamid
(aidahanim@ukm.edu.my)

KATA KUNCI:

Kepimpinan Instruksional
Komuniti Pembelajaran
Profesional

KEYWORDS:

Instructional Leadership
Professional Learning
Community Practice

CITATION:

Vathzala Krishnasamy & Aida Hanim A. Hamid. (2024). Pengaruh Kepimpinan Instruksional Pemimpin Pertengahan Terhadap Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional Guru Bahasa Inggeris. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 9(4), e002703. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v9i4.2703>

Program profesional untuk meningkatkan kemahiran guru diberi perhatian oleh KPM bagi meningkatkan tahap kompetensi bahasa Inggeris dalam kalangan guru-guru bahasa Inggeris (BI) agar mencapai tahap minimum *Common European Framework Of Reference (CEFR)* pada tahap C1. Usaha ini perlu disokong melalui amalan komuniti pembelajaran profesional di sekolah. Kajian ini dilaksanakan bertujuan untuk mengenal pasti tahap dan menentukan perkaitan antara kepimpinan Instruksional pemimpin pertengahan dan amalan komuniti pembelajaran profesional. Kajian kuantitatif ini dilaksanakan menggunakan soal selidik secara dalam talian di Negeri Selangor melibatkan sekolah rendah luar bandar. Teknik pensampelan nisbah strata rawak telah digunakan untuk mengumpul data. Seramai 260 responden dari sekolah rendah luar bandar telah dilibatkan dalam kajian ini. Analisis dilaksanakan menggunakan perisian SPSS 28 bagi analisis tahap, hubungan dan perbezaan. Secara keseluruhannya, semua pemboleh ubah dalam kajian ini mencapai tahap tinggi. Amalan komuniti pembelajaran profesional mencapai skor min yang tertinggi diikuti kepimpinan instruksional. Kepimpinan Instruksional didapati mempunyai perkaitan yang positif dan signifikan dengan amalan komuniti pembelajaran profesional. Semua dimensi kepimpinan instruksional iaitu merangka matlamat, menyelia dan menilai pengajaran, mengawal waktu pengajaran dan menggalakkan Pembangunan profesional mempunyai hubungan positif secara signifikan dengan amalan komuniti pembelajaran profesional. Kajian ini menunjukkan kepimpinan instruksional yang mantap dapat memastikan peningkatan dalam amalan pembangunan profesional bahasa Inggeris. Kajian ini mencadangkan supaya kajian selanjut boleh diberi tumpuan terhadap panita lain dalam amalan kepimpinan instruksional bagi mata pelajaran lain.

ABSTRACT

Professional programs to improve teacher skills are given attention by the Ministry of Education in order to increase the level of English language proficiency among English language option teachers to reach the minimum level of Common European Framework of Reference (CEFR) at level C1. This effort needs to be supported through professional learning community practices in schools. This study was carried out to identify the level and determine the relationship between the instructional leadership of middle leaders and the practice of the professional learning community. This quantitative study was carried out using an online questionnaire in the State of Selangor involving rural primary schools. A proportionate stratified randomize sampling technique was used to collect data. A total of 260 respondents from rural primary schools were involved in this study. The analysis was carried out using SPSS 28 software to analysis level, relationship and difference. Overall, all the variables in this study reached a high level. Professional learning community practice achieved the highest mean score followed by instructional leadership. Instructional Leadership has a significant positive relationship with professional learning community practices. All dimensions of instructional leadership, namely formulating goals, supervising and evaluating teaching, controlling teaching time and encouraging professional development have a significant positive relationship with the practice of professional learning communities. This study shows that strong instructional leadership can ensure improvement in English language professional development practices. This study suggests that further studies can be focused on other committees in the practice of instructional leadership for other subjects.

Sumbangan/Keaslian: Kajian ini adalah salah satu daripada kajian yang telah menyiasat kepimpinan instruksional yang harus dipraktik oleh pemimpin pertengahan dalam meningkatkan amalan komuniti pembelajaran profesional dalam kalangan guru Bahasa Inggeris di sekolah luar bandar.

1. Pengenalan

Berpandukan pada Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM), kualiti guru merupakan penentu dalam keberhasilan murid ([Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013](#)). Menurut Kementerian Pendidikan Malaysia melalui Pelan Pembangunan Profesionalisme Berterusan ([Kementerian Pendidikan Malaysia, 2014](#)), aktiviti yang seharusnya dilaksanakan untuk mencapai profesionalisme di sekolah adalah melalui Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) iaitu kebiasaan berkolaboratif antara guru dan barisan pemimpin sekolah yang akan membangunkan profesionalisme berterusan sepanjang kerjaya. Kepimpinan instruksional pemimpin pertengahan di Malaysia telah berjaya membangunkan kebolehan guru di bawah jagaan mereka dengan menjadikan aktiviti KPP di sekolah sebagai suatu norma ([Wan Norhasma & Nurahimah, 2019](#)). Menurut [Abang Adam \(2018\)](#) pemimpin pertengahan merujuk kepada barisan Ketua

Bidang dan Ketua Panitia. Kepimpinan pertengahan dikonseptualisasikan sebagai satu set tingkah laku dan amalan yang dijalankan secara kolektif. Konsep Kepimpinan pertengahan berkait rapat dengan kepimpinan distributif tetapi lebih sempit, secara eksklusifnya berperanan sebagai pemimpin yang mengajar ahli organisasi dan pada masa yang sama adalah lebih luas kepada kedudukan formal yang berkaitan dengan pengurusan pertengahan dan kepimpinan subjek (Muijs & Harris, 2006).

Dari segi akademik, artikel ini dapat menunjukkan sejauh mana pengaruh dimensi kepimpinan instruksional pemimpin pertengahan dapat mempengaruhi amalan KPP. Menurut Chua et al. (2020) penyelidikan KPP sebahagian besar di negara kita tertumpu kepada perbandingan amalan di sekolah-sekolah sahaja padahal penelitian faktor-faktor dalam pembudayaan KPP termasuklah cabarannya penting dikaji bagi memastikan pelaksanaan KPP di sekolah dapat berjalan dengan elok. Sementelahan, peranan pemimpin pertengahan terutamanya Ketua Panitia dan Guru Kanan Matapelajaran adalah faktor penting dalam pembudayaan KPP dan harus diperhalusi dalam menghadapi cabaran pengurusan pendidikan dalam abad ke-21. Secara praktikalnya, artikel ini dapat membuka peluang kepada barisan pemimpin pertengahan meningkatkan kepimpinan instruksional mereka agar amalan KPP dilaksanakan dengan sempurna bagi kecemerlangan organisasi.

1.1. Permasalah Kajian

Pada amnya, kajian-kajian terdahulu menyatakan bahawa terdapat pengaruh positif antara kepimpinan instruksional pemimpin pertengahan dan amalan KPP guru. Kajian Lee dan Ip (2021) di Hong Kong menunjukkan keputusan yang memberangsangkan bahawa kepimpinan instruksional guru besar dan pemimpin pertengahan saling melengkapi dan mempunyai pengaruh positif terhadap KPP, yang seterusnya memberi kesan positif yang tinggi terhadap pembangunan kepimpinan guru dan menyebabkan guru memfokuskan kepada peningkatan pembelajaran murid. Juga didapati walaupun pemimpin pertengahan menyumbang secara positif kepada promosi KPP, keputusan menunjukkan bahawa pengaruh mereka adalah sederhana berbanding dengan pengaruh kepimpinan instruksional pengetua.

Namun begitu, terdapat kajian-kajian yang menunjukkan bahawa amalan KPP tidak dijalankan dengan efektif di Malaysia seperti yang terkandung dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia hanya 12% pengajaran sahaja yang mencatat tahap tinggi, walakin 50%-pula dilaporkan tidak dilaksanakan dengan kesungguhan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Oleh yang demikian, usaha perlu diperbanyak untuk memperhebat ilmu keguruan atau pedagogi guru sedia ada untuk menyampaikan ilmu dan kemahiran baharu yang dihasratkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia. Ghani dan Crow (2013) mendapati bahawa pelaksanaan sesi kolaboratif profesional di sekolah tidak berjalan secara aktif lalu menyebabkan berlakunya kekandasan dalam proses pengajaran dan pemudahcaraan untuk mencapai sasaran yang ditetapkan oleh KPM. Menyedari hakikat di atas, pemimpin pertengahan perlu menggunakan kepimpinan instruksionalnya untuk memastikan KPP dilaksanakan dengan baik. Hal ini kerana, menurut Bryant et al. (2020) pemimpin pertengahan mempunyai posisi yang baik kerana mempunyai hubungan akrab dengan guru-guru di sekolah.

Amalan KPP masih berada di tahap yang rendah kerana kekangan masa, beban tugas guru, kekurangan kerjasama antara guru serta guru lebih cenderung melaksanakan kegiatan secara silo atau individu. Ini adalah bertepatan dengan kajian Abdullah (2020) terhadap

pandangan pemimpin sekolah tentang amalan KPP di Johor yang mendapati KPP sering mengalami kesan negatif atas beberapa kekangan seperti kekurangan kerjasama, kepimpinan induk yang tidak berkesan, kebertanggungjawaban yang lemah serta kelemahan budaya berkolaboratif secara profesional. Selain itu, halangan lain adalah seperti beban guru yang banyak, proses melaksana dan keberkesanan KPP yang tidak jelas, hierarki dan budaya di tempat kerja. Ringkasnya, amalan KPP di sekolah dipengaruhi oleh beberapa kekangan yang harus diatasi dahulu.

Tambahan pula, kepimpinan instruksional pemimpin pertengahan menghadapi pelbagai rintangan dalam meningkatkan amalan KPP seperti faktor pemimpin pertengahan sendiri kerana belum bersedia, kekurangan masa, beban tugas, kurang keyakinan diri, kurang latihan, pengalaman dan autonomi serta faktor luaran seperti budaya sekolah, kurang kerjasama dalam kalangan guru dan kurang sokongan pemimpin induk. Kajian [Javadi et al. \(2017\)](#) mendapati pemimpin pertengahan di Malaysia seperti juga pemimpin pertengahan di luar negara tidak menganggap diri mereka sebagai pemimpin, kurang autonomi, kekurangan masa untuk melaksanakan pengajaran di kelas dan membuat pencerapan dan pemerhatian guru serta tidak menerima latihan formal. Pandangan ini juga selaras dengan [Cridge \(2019\)](#) yang menyatakan pemimpin pertengahan kekurangan strategi dalam membentuk usaha kolaboratif dan mewujudkan rangkaian, mereka cenderung tidak berkesan untuk meyakinkan guru untuk melibatkan diri dalam pembelajaran bermakna serta kekurangan autonomi berbanding guru besar dan pengetua untuk membuat perubahan dalam amalan pedagogi yang berterusan. Satu kajian di Estonia mendapati, kesediaan guru-guru untuk mengambil peranan pemimpin pertengahan ini bergantung kepada budaya sekolah. Sekolah yang mana gurunya mendapat kerjasama serta inovasi dan usahanya diterima akan mengambil peranan pemimpin pertengahan ([Oppi et al., 2022](#)). Hasil kajian ini menunjukkan bahawa tahap kepimpinan instruksional pemimpin pertengahan masih rendah. Tambahan pula, kajian [Javadi et al. \(2017\)](#) menyatakan pemimpin pertengahan enggan memantau guru kerana risau akan menyinggung perasaan guru-guru dan memilih untuk hanya memantau lembaran kerja murid serta enggan mengambil peranan pemimpin kerana kurang keyakinan diri.

1.2. Objektif Kajian

Kajian ini adalah untuk menentukan perkaitan antara kepimpinan instruksional pemimpin pertengahan dan amalan KPP guru mata pelajaran Bahasa Inggeris di sekolah rendah luar bandar Selangor. Daripada tujuan kajian ini, objektif kajian telah digariskan yakni menentukan pengaruh sub dimensi kepimpinan instruksional iaitu merangka matlamat, menyelia dan menilai pengajaran, mengawal waktu pengajaran dan menggalakkan KPP sebagai peramal terhadap amalan komuniti pembangunan profesional guru bahasa Inggeris di sekolah luar bandar.

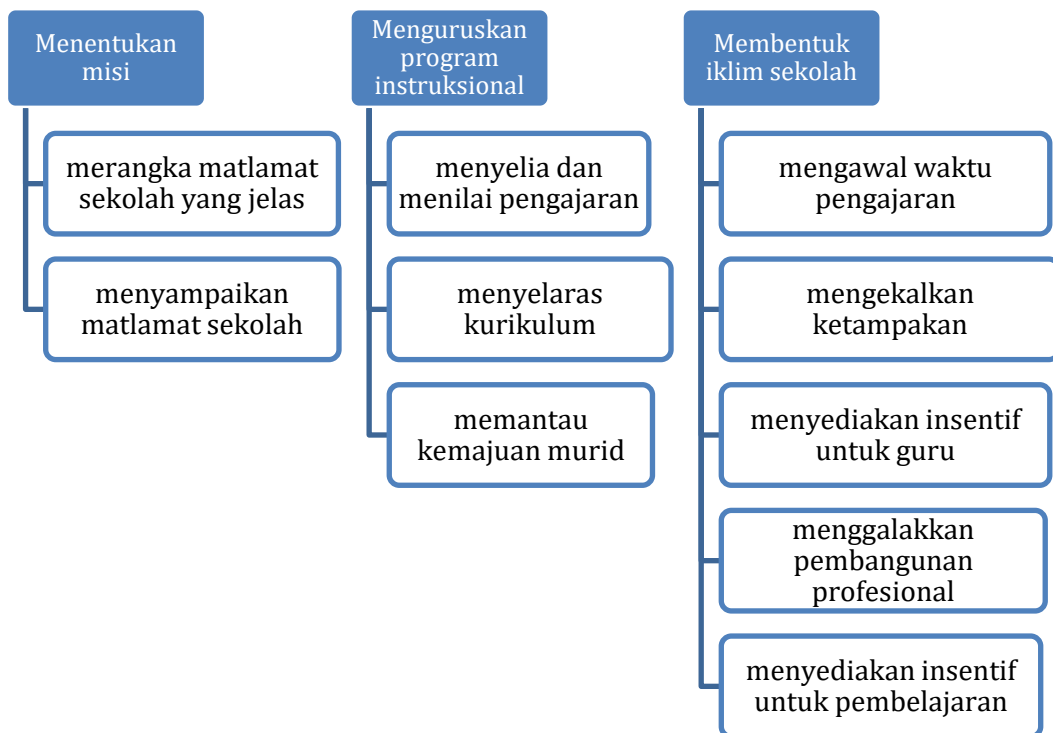
2. Sorotan Literatur

Kepimpinan instruksional merupakan suatu strategi kepimpinan yang digunakan oleh pemimpin sekolah untuk memberi fokus terhadap aktiviti tertentu yang secara tidak langsung memberi impak terhadap akademik murid ([Leithwood & Jantzi, 2000](#)). [Hallinger dan Murphy \(1985\)](#) menjelaskan bahawa kaedah kepimpinan instruksional boleh digunakan dalam konteks sekarang dan boleh terus menambah kecemerlangan sekolah. Seperti terkandung dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025, kepimpinan instruksional merupakan amalan yang mampu membawa kepada kecekapan

sekolah (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Sisman (2016) menegaskan bahawa kepimpinan instruksional adalah kuasa yang digunakan oleh pemimpin sekolah, pendidik dan pengurus sekolah untuk memujuk individu dan keadaan di sekolah. Munby (2020) menyatakan kepimpinan sekolah yang bijak dan cekap ialah yang memberi penekanan kepada kepimpinan instruksional dalam pentadbiran sekolah. Kepimpinan instruksional pemimpin pertengahan penting dalam meningkatkan kecemerlangan sekolah. Dalam konteks Malaysia, menerusi Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2015, kepimpinan pemimpin pertengahan telah mula diberi perhatian serius oleh Kementerian Pendidikan Malaysia apabila gerak kerja kementerian mula berubah daripada atas ke bawah kepada bawah ke atas yang membolehkan pemimpin pertengahan sekolah terlibat secara langsung dalam kepimpinan di peringkat sekolah (Rasidi & Mydin, 2020). Sebagai pemimpin guru yang formal, pemimpin pertengahan menolong pengetua dalam memahami pengurusan sekolah, pentadbiran, dan arahan dengan lebih baik dari sudut pandangan guru (Lee & Ip, 2021). Kajian Wan Norhasma dan Nurahimah (2019) mendapati bahawa kepimpinan pemimpin pertengahan di Malaysia telah berjaya membangunkan kebolehan guru di bawah seliaan mereka dengan menjadikan aktiviti KPP di sekolah sebagai suatu budaya. Melalui aktiviti KPP, pemimpin pertengahan telah memberi impak yang positif terhadap kualiti pengajaran dan pemudahcaraan oleh guru dengan menggalakkan perkongsian idea dan berkolaboratif. Namun demikian, terdapat kajian yang menyatakan bahawa tahap kepimpinan instruksional pemimpin pertengahan masih rendah (Oppi et al., 2022).

Artikel ini adalah berdasarkan pada Model Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy (1985) seperti yang dapat dilihat dalam Rajah 1.

Rajah 1: Model Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy (1985)



Sumber: Hallinger dan Murphy (1985)

Menurut Othman dan Busari (2019), Hallinger dan Murphy (1985) telah membina Model Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy (1985) yang menggariskan tiga skop

utama kepemimpinan instruksional iaitu (1) menentukan misi sekolah, (2) menguruskan program pengajaran, dan (3) mewujudkan iklim pembelajaran sekolah. Konsep kepemimpinan instruksional dijelaskan sebagai tindakan pemimpin sekolah yang meliputi merangka matlamat, menyelia pengajaran guru, menyeragamkan kurikulum, menyelia kemajuan murid, kawal masa pengajaran, menggalakkan perkembangan profesional guru, sentiasa kelihatan dalam kawasan sekolah, memberikan ganjaran untuk guru dan menyediakan insentif untuk murid. Namun kajian ini akan hanya mengkaji 4 sub dimensi iaitu merangka matlamat, menyelia pengajaran guru, kawal masa pengajaran dan menggalakkan perkembangan profesional guru.

KPP menurut [Hord dan Sommers \(2008\)](#), ialah sekumpulan pendidik yang terlibat dalam perkongsian yang berterusan dan berkolaboratif, mengkaji dan membuat refleksi praktis profesional mereka dengan tujuan mempromosi pembangunan sekolah dan pembelajaran murid. Pendekatan Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) ini wajar diamalkan kerana dapat mewujudkan semangat pasukan selain berkongsi amalan pengajaran dan pembelajaran khususnya bagi mengatasi isu-isu yang sukar diselesaikan. Apa yang paling mustahak KPP dapat membangunkan pemimpin sekolah dan warga pendidik yang berdedikasi dan berkolaboratif serta sering membuat pertanyaan atau kajian tindakan untuk prestasi akademik murid yang lebih cemerlang. Kewujudan pemimpin sekolah atau pemimpin pertengahan wajar diberi perhatian ([Rasidi & Mydin, 2020](#)). Sebagai pemimpin guru yang formal, pemimpin pertengahan menyokong pengetua dalam memahami pengurusan sekolah, pentadbiran, dan arahan dengan lebih baik dari sudut pandangan guru ([Lee & Ip, 2021](#)).

Menurut [Hord dan Sommers \(2008\)](#) antara kunci utama dalam kejayaan KPP di sekolah adalah misi dan visi bersama budaya pembelajaran dalam kalangan pemimpin, guru dan pelajar yang harus dikekalkan. Oleh itu, pembinaan visi dan misi sekolah harus mencerminkan kerja berpasukan dan tanggungjawab bersama semua ahli dalam komuniti sekolah, di samping memberi tumpuan yang tinggi kepada pembelajaran pelajar dan berfungsi sebagai penghubung yang akan menyatukan setiap individu di sesebuah sekolah. warga sekolah yang mengamalkan perkongsian visi dan misi cenderung untuk menggalakkan individu di sekolah bertanggungjawab dan menterjemahkannya ke dalam tindakan.

Dimensi kedua dalam KPP menurut [Hord dan Sommers \(2008\)](#) ialah perkongsian kepemimpinan dan sokongan kepemimpinan. [Hord dan Sommers \(2008\)](#) mencadangkan bahawa kesan positif KPP (dari segi kepemimpinan) dapat dilihat sekiranya pemimpin dan guru berkongsi tugas dan tanggungjawab mereka dalam sekolah. Tambahnya lagi, kepemimpinan merupakan satu dimensi terpenting dalam KPP kerana ia mempengaruhi pemimpin sekolah dan guru secara kuat dan positif untuk berkongsi kuasa dan idea mereka mencapai visi sekolah.

Terdapat banyak kelebihan sekiranya KPP diketuai oleh seorang pemimpin yang bijak dan berkebolehan. Pertamanya, pemimpin memudahkan interaksi sesama guru. Keduanya, guru cenderung menyokong setiap aktiviti KPP jika pemimpin terlibat secara aktif dalam KPP; ketiganya, wawasan sekolah menjadi asas untuk semua tindakan; keempat, ia meningkatkan pembangunan amalan profesionalisme; kelimanya, ia mengukuhkan KPP jika ada sebarang kemusykilan atau cabaran dalam mengamalkannya; dan keenam, kepemimpinan menggambarkan keseluruhan KPP dalam sesebuah organisasi. Pemimpin yang membangunkan KPP perlu memberi penekanan kepada faktor

berkongsi kuasa, berupaya menawarkan kemudahan untuk guru dan kakitangan, serta turut terlibat secara aktif (Hassan et al., 2019).

Menurut Hord dan Sommers (2008), pemimpin terlebih dahulu perlu mengagihkan kuasa dan tanggungjawab mereka. Amalan KPP adalah satu medium di mana guru dilatih menjadi pemimpin. Oleh sebab itu, idea munasabah dan boleh dicapai yang diberikan oleh guru harus diterima bagi mewujudkan perkongsian kepimpinan. Selain membangunkan kesamarataan, tindakan pemimpin harus berfokus ke arah perkongsian kuasa, membuat keputusan dan menerima cadangan bernas daripada guru dan kakitangan yang akan menyumbang kepada pembangunan kepimpinan yang berkesan. Oleh itu, pemimpin memberikan peluang untuk mengambil bahagian dalam keputusan sekolah.

Dimensi ketiga yang diperkenalkan oleh Hord dan Sommers (2008) iaitu pembelajaran kolektif dan aplikasi pembelajaran menjelaskan pemimpin dan guru sekolah harus tahu cara untuk membina komuniti sekolah. Pembangunan KPP di sekolah adalah satu proses berterusan dan ia melibatkan proses pembelajaran kolektif dalam kalangan masyarakat di sekolah. Hord dan Sommers (2008) juga menegaskan bahawa pembelajaran kolektif adalah penting dalam amalan KPP kerana ia memerlukan penerokaan pengetahuan baharu dan mempraktikkannya di dalam bilik darjah. Keadaan ini membantu pihak sekolah memastikan matlamat pembelajaran pelajar boleh dicapai. Pembelajaran silo(atau pembelajaran individu) tidak lagi boleh diaplikasikan terutamanya dalam pembelajaran abad ke-21. Antara budaya kolaboratif yang boleh dilaksanakan di sekolah termasuklah perbincangan untuk menyelesaikan masalah pembelajaran, pembelajaran dalam kumpulan serta berusaha memperoleh jawapan untuk sesuatu masalah secara kolektif

Dimensi keempat KPP ialah perkongsian amalan peribadi. Hord dan Sommers (2008) menyatakan bahawa amalan peribadi perkongsian termasuk berkongsi pengetahuan, kepakaran, dan pengalaman secara berterusan; menjalankan penyelidikan jika terdapat isu dalam proses pengajaran dan pembelajaran (P&P); pembelajaran kolaboratif antara guru; dan menggunakan kaedah dan bahan pertukaran untuk memastikan kualiti pembelajaran pelajar dipertingkatkan. Dengan cara ini, guru memberikan motivasi dan dorongan untuk rakan sekerja dan mereka akan menilai dan menganalisis kerja dan perkembangan pelajar. Perkongsian amalan peribadi memberikan nilai tambah kepada setiap guru malah menjadikan guru lebih peka terhadap keperluan pelajar di bilik darjah.

Dimensi kelima yang diperkenalkan oleh Hord dan Sommers (2008) ialah sokongan organisasi. Hord dan Sommers (2008) mendefinisikan sokongan organisasi sebagai satu hubungan interpersonal (manusia) dengan sumber fizikal (struktur). Menurut Hord dan Sommers (2008), keadaan fizikal sekolah dan kapasiti komunitinya didapati mempunyai hubungan yang positif dalam amalan KPP di sekolah. Keupayaan setiap guru adalah sangat penting untuk menyumbang tenaga dan idea. Hord dan Sommers (2008) juga menjelaskan bahawa kapasiti manusia terdiri daripada beberapa ciri yang termasuk pembelajaran kolektif, kepimpinan dikongsi dan amalan profesional, unsur kasih sayang, kepercayaan dan rasa hormat dalam kalangan rakan sekerja, mengiktiraf kejayaan rakan sekerja, membuat perubahan dalam organisasi secara kolaboratif dan banyak lagi. Manakala bagi sokongan struktur pula, Hord dan Sommers (2008) berpendapat bahawa struktur rangkaian komunikasi adalah yang paling penting selain daripada saiz sekolah. Struktur komunikasi memerlukan maklum balas dan refleksi yang mendalam, dan ia melibatkan aktiviti seperti mesyuarat jawatankuasa organisasi, peti surat, papan

kenyataan dan juga e-mel. Semua medium ini digunakan sebagai alat untuk mewujudkan sekolah yang berkesan (Hassan et al., 2019).

Barisan pemimpin pertengahan mempunyai peranan penting untuk memastikan panitia masing-masing menyokong matlamat sekolah dengan merangka matlamat panitia yang seiring dengan matlamat sekolah. Ini adalah sejajar dengan makalah Oppi dan Eisenschmidt (2022) bahawa pemimpin pertengahan dilihat sebagai contoh teladan. Mereka bertanggungjawab untuk menetapkan visi dan matlamat KPP dan memastikan ia sejajar dengan matlamat sekolah. Bahkan, Hassan et al. (2019) turut menyatakan budaya KPP di sekolah memerlukan kerjasama pihak pengurusan dan guru dalam merangka dan menetapkan visi dan misi yang berfokus terhadap pembelajaran pelajar. Melalui dimensi perkongsian ini, pentadbir dan warga pendidik perlu kenal pasti keperluan dan kepentingan visi dan misi yang ditetapkan, dan bukan hanya bersetuju dengan sebarang pandangan yang baik untuk sekolah mereka. Berdasarkan kajian-kajian ini, dapat disimpulkan sekiranya penetapan matlamat dilakukan oleh semua panitia maka amalan KPP lebih berfokus.

Selain itu, dalam menjayakan amalan KPP, pemimpin pertengahan mempunyai autoriti untuk membentuk budaya sekolah yang memberi keutamaan kepada waktu pengajaran dan memastikan guru-guru melindungi masa instruksional. Perkara ini seiring dengan kajian Bryant et al. (2020) di China tentang bagaimana pemimpin pertengahan membantu pembangunan profesional guru yang mendapati pemimpin pertengahan memainkan peranan penting dalam memastikan guru fokus dalam pembelajaran murid di China serta mempunyai kesan ke atas pembentukan budaya sekolah dan menyokong inisiatif pedagogi seluruh sekolah. Tambahan pula, kajian Oppi dan Eisenschmidt (2022) menjelaskan bahawa pemimpin pertengahan menjadi lebih kritikal berhubung dengan pelbagai aktiviti yang dianjurkan di sekolah dan mengajukan persoalan bagaimana sesuatu aktiviti yang dianjurkan menyokong pembelajaran pelajar. Berpandukan pada dapatan kajian tersebut, dengan mengawal waktu pengajaran, pemimpin pertengahan dapat meningkatkan amalan KPP.

Kepimpinan instruksional pemimpin pertengahan iaitu menggalakkan pembangunan profesional dapat mempengaruhi amalan KPP di sekolah. Menurut Bryant et al. (2020) pemimpin pertengahan mempunyai posisi yang baik untuk menggalakkan pembangunan profesional kerana mempunyai hubungan akrab dengan guru-guru di sekolah. Selain itu, kajian yang dijalankan oleh Abas dan Basri (2019) mendapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara organisasi pembelajaran di sekolah dan kepemimpinan instruksional pemimpin pertengahan atau guru kanan mata pelajaran (GKMP), dengan $r = 0.670$ dan $\text{sig} = 0.000$ ($p < 0.05$). Ini menunjukkan bahawa amalan kepemimpinan GKMP mempunyai hubungan yang kukuh dan berfaedah dengan organisasi pembelajaran; dengan kata lain, jika amalan kepemimpinan instruksional GKMP dilaksanakan dengan lebih baik, sekolah akan melihat peningkatan yang lebih besar dalam amalan pembelajaran organisasi. Walau bagaimanapun, aspek ini juga bergantung kepada kerjasama guru-guru dan budaya sekolah yang menyokongnya. Menurut Kajian Oppi et al. (2020) kerjasama dalam aktiviti pembelajaran profesional adalah tidak biasa dalam konteks Negara Estonia kerana pemimpin pertengahan yang sepatutnya membangunkan dan memimpin KPP ini enggan mengambil peranan pemimpin. Satu lagi kajian di Estonia mendapati, kesediaan guru-guru untuk mengambil peranan pemimpin pertengahan ini bergantung kepada budaya sekolah. Sekolah yang mana gurunya mendapat kerjasama serta inovasi dan usahanya diterima akan mengambil peranan pemimpin pertengahan (Oppi et al., 2022). Kesimpulannya, amalan KPP dapat ditingkatkan dengan galakkan daripada pemimpin

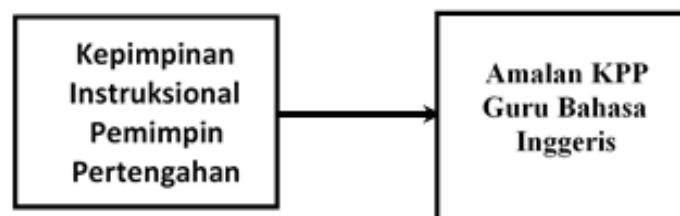
pertengahan namun demikian kejayaannya bergantung kepada kerjasama daripada semua guru.

Terdapat kajian yang menyatakan dimensi menyelia dan menilai pengajaran guru kurang dijalankan oleh pemimpin pertengahan. Kajian [Javadi et al. \(2017\)](#) menyatakan pemimpin pertengahan enggan memantau guru kerana risau akan menyinggung perasaan guru-guru dan memilih untuk hanya memantau lembaran kerja murid serta enggan mengambil peranan pemimpin kerana kurang keyakinan diri. Pemimpin instruksional harus bijak menggunakan data untuk kenal pasti bahagian mana dalam pembelajaran pelajar yang memerlukan pbaikan serta boleh menggunakan data ini untuk membuat keputusan pengajaran. Perkara ini melibatkan penganalisan data pencapaian pelajar serta jenis data lain yang berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran, seperti maklum balas guru dan pemerhatian bilik darjah ([Fred & Singh, 2021](#); [Hassan et al., 2019](#)). [Sulit dan Davidson \(2020\)](#) menerangkan bahawa dalam proses membangunkan kecemerlangan guru, pemimpin pertengahan perlu ada data, menganalisisnya, serta merancang tindakan susulan yang perlu diambil. Dapatan kajian lepas, menunjukkan bahawa dimensi penyeliaan dan penilaian guru mampu meningkatkan amalan KPP namun tidak dilakukan oleh pemimpin pertengahan kerana kurang yakin dan belum bersedia.

Setelah meneliti makalah-makalah tentang kepimpinan instruksional pemimpin pertengahan dan amalan komuniti pembelajaran profesional didapati terdapat jurang kajian yang ketara antara kajian mengenai pemimpin pertengahan dan KPP dalam negara berbanding luar negara ([Javadi et al., 2017](#)). Malahan, menurut [Voelkel \(2022\)](#) serta [Abu Bakar dan Ishak \(2023\)](#) sejumlah besar kajian berkaitan dengan pembangunan profesional banyak berkisar dalam konteks guru dan kurang dalam konteks pembangunan profesional melalui peranan pemimpin dalam sesebuah organisasi. Menurut [Ismail, Ishak dan Kamaruddin \(2022\)](#) dari segi lokasi, tahap amalan KPP di sekolah yang terletak di kawasan- kawasan luar bandar hanya sederhana dan kurang dikaji. Oleh sebab itu, wujudlah keperluan untuk melaksanakan kajian mengenai amalan KPP berfokuskan pemimpin pertengahan di sekolah luar bandar Selangor.

Kerangka konsep dibentuk berpandukan pada Teori dan Model yang telah dinyatakan. Berpandukan pada [Rajah 2](#), pemboleh ubah tidak bersandar dalam kajian adalah kepimpinan instruksional pemimpin pertengahan dan pemboleh ubah bersandar pula amalan komuniti pembelajaran profesional (KPP) dalam kalangan guru Bahasa Inggeris di sekolah luar bandar Selangor.

Rajah 2: Kerangka Konseptual Kajian



3. Metod Kajian

Kajian yang dijalankan adalah reka bentuk kajian tinjauan melalui pendekatan kuantitatif. Edaran borang soal selidik dibuat dalam talian kepada guru-guru Bahasa Inggeris sekolah rendah yang bertugas di sekolah luar bandar Selangor. Kajian ini menggunakan

kaedah regresi bagi menentukan sejauh mana wujudnya hubungan antara pemboleh ubah yang dimasukkan dalam sesuatu model. Pemilihan kaedah yang dipilih menentukan hubungan antara pemboleh ubah bebas dan bersandar.

Kajian ini dilaksanakan di sekolah-sekolah luar bandar di Negeri Selangor. Terdapat 76 sekolah yang disenaraikan sebagai sekolah luar bandar di Selangor yang terdiri daripada tiga jenis sekolah iaitu SK, SJKC dan SJKT. Daripada 76 sekolah ini, seramai 3 orang guru Bahasa Inggeris dari setiap sekolah menjawab soal selidik yang diberikan. Hasilnya, seramai 260 guru bahasa Inggeris terlibat dalam kajian ini. Pemilihan dijalankan dengan kaedah persampelan rawak berkadar. Data dikumpulkan menggunakan borang soal selidik secara atas talian (*google form*). Data dianalisis dengan perisian SPSS versi 28. Ujian regresi linear berganda dilaksanakan untuk menjawab objektif. Output diterangkan melalui penulisan secara inferensi dan deskriptif.

Teknik pensampelan rawak mudah digunakan bagi kajian ini . Guru Bahasa Inggeris sekolah rendah di sekolah luar bandar dilibatkan. Populasi kajian ini adalah 800 orang guru Bahasa Inggeris ($N = 800$) di sekolah rendah luar bandar di Selangor. Sampel bagi kajian ini adalah seramai 260 orang guru Bahasa Inggeris ($S = 260$) setelah dibundarkan populasi menggunakan formula sampel saiz berpandukan pada jadual penentu oleh [Krejcie dan Morgan \(1970\)](#).

Borang soal selidik digunakan sebagai instrumen bagi kajian ini. Kajian kuantitatif ini menggunakan dua jenis instrumen iaitu *Professional learning community assessment* ([Hord & Sommers, 2008](#)) untuk pemboleh ubah KPP. Manakala instrumen kepimpinan instruksional diadaptasi daripada [Hallinger dan Murphy \(1985\)](#). Instrumen yang disediakan mempunyai tiga bahagian iaitu A, B dan C. Bahagian A terdiri dengan maklumat demografi iaitu maklumat peribadi responden. Bahagian B adalah kepimpinan instruksional dan bahagian C adalah amalan KPP guru- guru Bahasa Inggeris. Soal selidik menggunakan skala *Likert* 5 mata bagi bahagian B dan C. Skala yang digunakan ialah Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS). Semua instrumen tersebut diletakkan di dalam satu buku instrumen.

Kajian rintis dijalankan melibatkan 50 orang guru dari sekolah- sekolah di daerah Petaling Utama. Kajian ini dilaksanakan dengan mentadbir instrumen secara bersemuka. Sekolah dan guru yang terlibat dalam kajian rintis ini tidak dilibatkan dalam kajian lapangan sebenar. Data yang diperolehi dianalisis dan dihurai. Kebolehpercayaan soal selidik dinilai menggunakan Pekali *Alpha Cronbach*. Nilai kebolehpercayaan yang tinggi melambangkan tahap keyakinan. Kebolehpercayaan instrumen kajian ditentukan dengan pekali *Alpha Cronbach* (*Cronbach's Alpha*) untuk soal selidik berbentuk skala *Likert*. Nilai *Alpha Cronbach* melebihi .70 adalah sesuai dan mempunyai ketekalan dan kestabilan yang boleh diterima ([Pallant, 2016](#); [Taherdoost, 2016](#)). Sementara ini, [Bartlett et al. \(2001\)](#) menyatakan nilai *Alpha Cronbach* .60 boleh diterima. Oleh sebab dapatan kajian rintis menunjukkan nilai alpha sebanyak .737 (.700- .800) bagi konstruk kepimpinan instruksional pemimpin pertengahan dan .863 (.800- .900) bagi konstruk amalan KPP, maka instrumen kajian ini mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi.

Permohonan kebenaran untuk melaksanakan kajian di sekolah didapatkan daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan melalui Sistem Permohonan Menjalankan Penyelidikan Pendidikan dalam Talian (eRas) dan Jabatan Pendidikan Negeri Selangor (JPNS). Soal selidik berbentuk borang Google diedarkan melalui email untuk dijawab oleh guru sebagai responden. Pautan yang dibina dihantar kepada guru

besar sekolah terpilih. Guru besar disediakan dengan prosedur pemilihan kategori guru dan jumlah tiga orang guru secara rawak. Semua responden diminta menjawab dalam masa dua minggu. Data yang didapatkan, dianalisis mengikut tatacara yang telah ditetapkan. Data kajian ini dianalisis dengan menggunakan perisian SPSS, Versi 28. Semua hasil dapatan ditunjukkan dalam bentuk jadual, rajah dan graf. Hasil analisa dapatan kajian digunakan bagi menerangkan jawapan kepada objektif kajian secara deskriptif dan inferensi.

4. Hasil Kajian

Guru yang mengajar mata pelajaran Bahasa Inggeris di sekolah luar bandar Negeri Selangor dilibatkan dalam kajian ini. Sebanyak 260 responden dari SK, SJKC dan SJKT telah melibatkan diri dalam kajian ini. **Jadual 1** menunjukkan analisis demografi responden iaitu 160 (61.5%) sekolah SK, 55 (21.2%) sekolah SJKC dan 45 (17.3%) dari SJKT. Responden dari segi jantina adalah 62 (23.8%) guru lelaki dan 198 (76.2%) guru perempuan.

Sebahagian besar responden iaitu sebanyak 77 (29.6%) mempunyai pengalaman di antara 11 hingga 15 tahun. Jumlah ini diikuti 16 hingga 20 tahun adalah 61 (23.5%) guru. Responden yang berpengalaman dari 6 hingga 10 tahun adalah 44 (16.9%) guru. Manakala kurang dari 5 tahun dan 20 tahun ke atas adalah masing masing 40 (15.4%) dan 38 (14.6%). Kelayakan akademik responden yang besar adalah di peringkat Sarjana Muda iaitu 128 (49.2%) orang guru, diikuti kelulusan Sarjana dan Kedoktoran adalah seramai 74 (28.5%) orang guru, serta seramai 58 (22.3%) orang guru adalah berkelulusan Diploma atau Sijil.

Jadual 1: Demografi Responden

Profil	Frekuensi	Peratus (%)
Jenis Sekolah		
SK	160	61.5
SJKC	55	21.2
SJKT	45	17.3
Jantina		
Lelaki	62	23.8
Perempuan	198	76.2
Kelayakan Akademik		
Diploma/Sijil	58	22.3
Sarjana Muda	128	49.2
Sarjana	74	28.5
Pengalaman Mengajar		
bawah 5 tahun	40	15.4
6 hingga 10 tahun	44	16.9
11 hingga 15 tahun	77	29.6
16 hingga 20 tahun	61	23.5
21 tahun ke atas	38	14.6
Jumlah	260	100%

Bahagian ini akan menjawab objektif kajian. Analisis Regresi Berganda dibuat, dimensi kepimpinan instruksional iaitu merangka matlamat, menyelia dan menilai pengajaran, mengawal waktu pengajaran dan menggalakkan KPP sebagai faktor peramal komuniti pembangunan profesional mata pelajaran Bahasa Inggeris di sekolah luar bandar.

Jadual 2 menunjukkan tiga daripada dimensi kepimpinan instruksional mempunyai nilai signifikan sebagai peramal komuniti pembangunan profesional iaitu *merangka matlamat* ($p=0.003$) dengan nilai beta 0.194, *mengawasi waktu pengajaran* ($p=0.006$) dengan nilai beta 0.251 dan *menggalakkan KPP* ($p=0.003$) dengan nilai beta 0.173. Dimensi *menyelia dan menilai pengajaran* tidak dimuatkan dalam model ini kerana ujian regresi mendapati tidak signifikan ($p=.400$). **Jadual 2**, menunjukkan secara tuntasnya dimensi kepimpinan instruksional menyumbang sebanyak 20.4% ($R^2=.204$) kepada perubahan dalam varian pemboleh ubah bersandar komuniti pembangunan profesional bagi mata pelajaran Bahasa Inggeris di sekolah luar bandar.

Jadual 2: Nilai Beta Dimensi Kepimpinan Instruksional

Dimensi	Beta	Sig.
Merangka Matlamat	$\beta = .194^{**}$.003
Menyelia dan Menilai Pengajaran	$\beta = .065$.400
Mengawal waktu pengajaran	$\beta = .251^{**}$.006
Menggalakkan pembangunan profesional	$\beta = .173^{**}$.003

Nota: Signifikan pada paras* $p < 0.05$

Jadual 3, menunjukkan dimensi merangka matlamat, mengawal waktu pengajaran dan menggalakkan KPP mempunyai nilai beta (β) yang signifikan. Ini bermakna dimensi merangka matlamat, mengawal waktu pengajaran dan menggalakkan KPP menjelaskan varian komuniti pembangunan profesional di sekolah luar bandar dengan nyata setelah pengaruh dimensi lain dikawal secara statistik menggunakan analisis regresi berganda. Kecuali dimensi penyeliaan dan penilaian pengajaran guru, tiga dimensi lain daripada kepimpinan instruksional mempunyai pengaruh terhadap pemboleh ubah KPP di sekolah luar bandar

Jadual 3: Nilai Kuasa Dua R Dimensi Kepimpinan Instruksional

Model	R	Kuasa Dua R	Penyelarasan Kuasa Dua R	Signifikan
P1	.382 ^a	.146	.143	.000
P2	.419 ^b	.176	.169	.002
P3	.452 ^c	.204	.195	.003

a. Peramal: (merangka matlamat, mengawal waktu pengajaran dan menggalakkan KPP)

b. Pemboleh ubah bersandar: komuniti pembangunan profesional

Keputusan analisis regresi berganda dalam **Jadual 4** dan **Jadual 5** menunjukkan dimensi merangka matlamat, mengawal waktu pengajaran dan menggalakkan KPP didapatkan daripada dimensi kepimpinan instruksional dalam model penjanaan semula mengikut nilai β beta yang signifikan. Model P1 menunjukkan dimensi mengawal waktu pengajaran ($\beta=.382$, $p<0.5$) menyumbang secara signifikan sebanyak 14.6% ($R^2=.146$) perubahan dalam varian komuniti pembangunan profesional [$F(1, 258) = 44.061$, $p<0.5$]. Model P2 menunjukkan dimensi mengawal waktu pengajaran ($\beta=.287$, $p<0.5$) dan dimensi merangka matlamat ($\beta=.197$, $p<0.5$) menyumbang secara signifikan sebanyak 17.6% ($R^2=.176$) perubahan dalam varian komuniti pembangunan profesional [$F(2, 257) = 27.414$, $p<0.5$]. Manakala model P3 dimensi mengawal waktu pengajaran ($\beta=.251$, $p<0.5$), dimensi merangka matlamat ($\beta=.194$, $p<0.5$) dan dimensi menggalakkan pembangunan profesional ($\beta=.173$, $p<0.5$) menyumbang secara signifikan sebanyak 20.4% ($R^2=.204$) perubahan dalam varian komuniti pembangunan profesional [$F(3, 256) = 21.899$, $p<0.5$]. Persamaan regresi adalah seperti berikut: $Y = 1.799 + 0.218_1 + 0.131_2 + 0.172_3$

Jadual 4: Nilai Signifikan Dimensi Kepimpinan Instruksional

Model	R	R ²	[^] R ²	df	F	Sig.
Mengawal Waktu Pengajaran	.382	.146	.143	1 258 259	44.061	.000
Merangka Matlamat	.419	.176	.169	2 257 259	27.414	.000
Menggalakkan Pembangunan Profesional	.452	.204	.195	3 256 259	21.899	.000

Nota: * Signifikan pada paras $p < 0.05$

Jadual 5: Nilai Kofisen Dimensi Kepimpinan Instruksional Sebagai Peramal

Model	Pemboleh Ubah	B	Ralat	Beta	Nilai-t
P1	(Constan)	2.531	.176		14.347
	Mengawal waktu pengajaran	.331	.050	.382	6.638
P2	(Constan)	2.327	.186		12.513
	Mengawal waktu pengajaran	.249	.056	.287	4.451
	Merangka Matlamat	.133	.043	.197	3.056
P3	(Constan)	1.799	.253		7.115
	Mengawal waktu pengajaran	.218	.056	.251	3.884
	Merangka Matlamat	.131	.043	.194	3.050
	Menggalakkan Pembangunan Profesional	.172	.057	.173	3.022

Pemboleh Ubah bersandar: komuniti pembangunan profesional, P=Pemboleh Ubah Tidak Bersandar

Hasil analisis regresi berganda berperingkat menatarkan model regresi P3 bagi dimensi mengawal waktu pengajaran, merangka matlamat dan menggalakkan pembangunan profesional pemboleh ubah tidak bersandar kepimpinan instruksional menyumbang sebanyak 20.4% perubahan dalam varian komuniti pembangunan profesional. Pengaruh dimensi mengawal waktu pengajaran ($\beta=.251$) adalah paling tinggi diikuti dimensi merangka matlamat ($\beta=.194$) dan menggalakkan pembangunan profesional ($\beta=.173$) iaitu menyumbang 20.4%. Ini menunjukkan dimensi mengawal waktu pengajaran, merangka matlamat dan menggalakkan pembangunan profesional pemboleh ubah kepimpinan instruksional memberi sumbangan sebagai faktor peramal komuniti pembangunan profesional mata pelajaran Bahasa Inggeris di sekolah luar bandar.

Kajian ini dilaksanakan bagi menentukan pengaruh dimensi merangka matlamat, menyelia dan menilai pengajaran, mengawal waktu pengajaran dan menggalakkan KPP kepimpinan instruksional pemimpin pertengahan terhadap komuniti pembangunan profesional guru bahasa Inggeris di sekolah luar bandar. Sekolah luar bandar terletak jauh dari bandar dan mempunyai akses yang terhad kepada sumber pengajaran, pengetahuan, guru mengikut opsyen, fasiliti dan peralatan serta sokongan ibu bapa dan masyarakat. Kecemerlangan pendidikan di kawasan luar bandar sering dikaitkan dengan kekurangan dan cabaran berbanding sekolah di bandar (David & Shariff, 2019). Keseluruhannya, tiga sub dimensi yakni merangka matlamat, mengawal waktu pengajaran dan menggalakkan pembangunan profesional mempunyai pengaruh tinggi namun sub dimensi menyelia dan mengawal tidak mempunyai pengaruh terhadap amalan KPP di sekolah luar bandar. Oleh sebab itu, hipotesis nol Ho1, Ho3 dan Ho4 gagal diterima dan Ho2 gagal ditolak.

Sub dimensi kepimpinan instruksional, mengawal waktu pengajaran memberi impak paling tinggi kepada amalan KPP di sekolah luar bandar. Dapatan ini menunjukkan bahawa pemimpin pertengahan menggunakan kepimpinan instruksionalnya untuk memastikan aktiviti sekolah tidak mengganggu pengajaran guru, memantau aktiviti guru ganti, mengingatkan guru agar tidak membenarkan murid keluar kelas semasa pengajaran kecuali hal mustahak serta memastikan murid kerap ponteng diambil tindakan disiplin. Kajian ini adalah selari dengan kajian kualitatif Bryant et al. (2020) di China tentang bagaimana pemimpin pertengahan membantu pembangunan profesional guru dan mendapati pemimpin pertengahan memainkan peranan penting dalam memastikan guru fokus dalam pembelajaran murid di China serta mempunyai kesan ke atas pembentukan budaya sekolah dan menyokong inisiatif pedagogi seluruh sekolah. Dapat dirumuskan bahawa dengan mengawal waktu pengajaran, amalan pembelajaran murid menjadi fokus utama sekolah dan ini dapat meningkatkan kualiti pengajaran guru-guru sekaligus memberi pengaruh positif kepada amalan KPP.

Tindakan pemimpin pertengahan sekolah yang mengamalkan gaya kepimpinan instruksional dengan merangka matlamat panitia memberi kesan positif terhadap kemajuan amalan komuniti pembelajaran profesional. Kepimpinan instruksional yang efektif ini melibatkan penetapan matlamat dan sasaran panitia dengan jelas dan mudah diterjemahkan oleh guru di dalam kelas supaya dapat mencapai hala tuju sekolah serta berpandukan potensi murid. Dapatan ini sejajar dengan kajian Oppi dan Eisenschmidt (2022) bahawa pemimpin pertengahan dilihat sebagai contoh teladan. Mereka bertanggungjawab untuk menetapkan visi dan matlamat KPP dan memastikan ia sejajar dengan matlamat sekolah. Hassan et al. (2019) menyatakan budaya KPP di sekolah memerlukan sokongan pihak pentadbir dan guru dalam merangka dan menetapkan visi dan misi yang berfokus terhadap pembelajaran pelajar. Berpandukan pada dimensi ini, pihak pentadbiran sekolah dan guru perlu kenal pasti keperluan dan kepentingan visi dan misi yang dibina, dan bukan hanya bersetuju dengan sebarang pandangan yang baik untuk sekolah mereka. Oleh yang demikian, penetapan matlamat panitia oleh pemimpin pertengahan dapat mewujudkan kerjasama antara guru dan pemimpin induk dalam pelaksanaan KPP dan mengelakkan guru-guru bekerja sendirian kerana guru-guru faham akan matlamat yang ingin dicapai dan bekerjasama untuk mencapainya.

Sub dimensi kepimpinan instruksional iaitu menggalakkan pembangunan profesional mempunyai hubungan positif dengan komuniti pembelajaran profesional di sekolah luar bandar. Usaha pemimpin pertengahan memastikan pembangunan profesional dilaksanakan dengan menggalakkan latihan yang diperoleh diamalkan dalam bilik darjah, memastikan semua guru menyertai aktiviti pembangunan profesional, mengutamakan

guru menghadiri latihan berkaitan pengajaran dan memperuntukkan masa dalam mesyuarat panitia untuk berkongsi idea dan maklumat daripada aktiviti pembangunan profesional berjaya meningkatkan amalan KPP. Perkara ini bertepatan dengan [Bryant et al. \(2020\)](#) bahawa pemimpin pertengahan mempunyai posisi yang baik untuk menggalakkan pembangunan profesional kerana mempunyai hubungan akrab dengan guru-guru di sekolah. Kajian ini juga selari dengan [Abas dan Basri \(2019\)](#) yang menunjukkan terdapat hubungan signifikan antara kepimpinan instruksional pemimpin pertengahan atau guru kanan mata pelajaran (GKMP) dan organisasi pembelajaran di sekolah. Ini bermakna amalan kepimpinan GKMP mempunyai hubungan yang kuat dan positif dengan organisasi pembelajaran, iaitu peningkatan amalan kepimpinan instruksional GKMP mempertingkatkan lagi amalan pembelajaran organisasi di sekolah-sekolah. Dapat disimpulkan bahawa wujud kerjasama yang baik dalam kalangan guru sekolah rendah luar bandar di Selangor dan dengan demikian galakkan pembangunan profesional oleh pemimpin pertengahan mampu meningkatkan amalan KPP.

Sub dimensi menyelia dan menilai pengajaran guru oleh pemimpin pertengahan belum diberi perhatian sepenuhnya dalam amalan KPP oleh pemimpin pertengahan. Pemimpin pertengahan perlu giatkan usaha memantau hasil kerja murid, berjumpa dengan guru secara berkala, berbincang dengan guru untuk mengenal pasti kelemahan dan kekuatan pembelajaran murid. Perkara ini adalah setimpal dengan kajian [Javadi et al. \(2017\)](#) yang menyatakan pemimpin pertengahan enggan memantau guru kerana risau akan menyinggung perasaan guru-guru dan memilih untuk hanya memantau lembaran kerja murid serta enggan mengambil peranan pemimpin kerana kurang keyakinan diri. [Sulit dan Davidson \(2020\)](#) menerangkan bahawa dalam proses membangunkan kecemerlangan guru pemimpin pertengahan perlu ada data, menganalisisnya, serta merancang tindakan susulan yang perlu diambil. Bagi tujuan ini, penyeliaan dan penilaian pengajaran guru amat diperlukan. Oleh yang demikian, pemimpin pertengahan perlu melaksanakan penyeliaan dan penilaian dengan teliti. Hal ini kerana menurut [Wang et al. \(2017\)](#) amalan KPP dapat membantu mengurangkan jurang yang wujud antara sekolah bandar dan luar bandar. Namun demikian penyeliaan dan penilaian pengajaran guru di luar bandar mungkin tidak dijalankan kerana sekolah luar bandar sering kekurangan guru opsyen yang boleh melaksanakan penyeliaan dan penilaian dengan sempurna. Dapat disimpulkan bahawa amalan KPP yang dilaksanakan dengan sempurna dapat mengurangkan jurang sekolah bandar dan luar bandar. Oleh itu pemimpin pertengahan perlu memastikan penyeliaan dan penilaian pengajaran guru dilaksanakan untuk mendapatkan serta menganalisis data.

Kementerian Pendidikan Malaysia boleh merujuk hasil kajian untuk dijadikan asas untuk menyemak semula Dasar Latihan Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan bagi meningkatkan kepimpinan pemimpin pertengahan. Selain itu, pembangunan profesional dan latihan oleh pihak JPN dan PPD boleh menggunakan dapatan artikel ini untuk meningkatkan kemahiran memimpin secara instruksional pemimpin pertengahan. Sebagai contoh, menyediakan kursus, modul dan latihan yang berkaitan dengan penyeliaan dan penilaian pengajaran guru. Lanjutan daripada itu, artikel ini memberi implikasi kepada kepimpinan induk sekolah dalam memilih pemimpin pertengahan yang berpengalaman agar amalan KPP dapat ditingkatkan. Pihak kepimpinan induk sekolah boleh mempertimbangkan latihan dalam perkhidmatan yang sesuai kepada barisan pemimpin pertengahan bagi meningkatkan kepimpinan instruksional bagi membantu membangunkan KPP. Pemimpin pertengahan perlu turut menggunakan dimensi kepimpinan instruksional yang disarankan untuk meningkatkan amalan KPP dan menyumbang kepada kecemerlangan organisasi.

Dicadangkan, penyelidikan seterusnya boleh dilaksanakan dengan meninjau kepimpinan distributif yang boleh digunakan oleh pemimpin pertengahan untuk meningkatkan KPP. Tambahan pula, penyelidikan akan datang juga boleh mengambil kira responden dan pemimpin pertengahan dari sekolah- sekolah menengah di luar bandar. Bukan itu sahaja, oleh sebab kajian ini hanya memfokuskan kepada guru- guru Bahasa Inggeris maka kajian akan datang boleh memberi perhatian kepada amalan KPP guru – guru mata pelajaran yang lain. Berpandukan kajian yang dijalankan, terdapat banyak faktor yang menghalang pemimpin pertengahan menjalankan kepimpinan instrusional untuk meningkatkan amalan KPP seperti beban tugas guru, kesediaan, kekangan masa, pengalaman serta keyakinan diri pemimpin pertengahan dan peranan kepimpinan induk. Kajian akan datang boleh mengkaji faktor-faktor ini. Pada dasarnya, kertas kajian ini terbatas kepada sekolah luar bandar di Selangor. Oleh itu, kajian lanjutan mesti mengambil kira sekolah luar bandar di negeri lain. Disebabkan kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif. maka kajian pada masa- masa akan datang boleh melaksanakan kajian kualitatif bagi mendapatkan maklumat daripada pemimpin pertengahan dan guru- guru tentang amalan KPP di sekolah.

5. Kesimpulan

Tuntasnya, terdapat pengaruh antara kepimpinan instruksional pemimpin pertengahan dengan amalan KPP namun, kepimpinan instruksional pemimpin pertengahan di sekolah luar bandar perlu lebih memberi penekanan kepada aspek penyeliaan dan penilaian pengajaran guru. Jika penyeliaan dan penilaian guru dibuat dengan sempurna dalam amalan KPP maka jurang antara sekolah bandar dan luar bandar boleh dikurangkan dan kecemerlangan akademik pelajar boleh dijamin. Semua amalan KPP yang lain yakni, menggalakkan pembangunan profesional, merangka matlamat dan mengawal waktu pengajaran diamalkan dengan baik di sekolah luar bandar kerana wujud kerjasama yang baik dalam kalangan guru dan pemimpin pertengahan.

Kelulusan Etika dan Persetujuan untuk Menyertai Kajian (*Ethics Approval and Consent to Participate*)

Para penyelidik menggunakan garis panduan etika penyelidikan yang disediakan oleh Jawatankuasa Etika Penyelidikan Universiti Kebangsaan Malaysia (RECUKM). Semua prosedur yang dilakukan dalam kajian ini yang melibatkan subjek manusia telah dijalankan mengikut piawaian etika jawatankuasa penyelidikan institusi. Kebenaran dan persetujuan mengikuti kajian turut diperoleh daripada semua peserta kajian.

Penghargaan (*Acknowledgement*)

Terima kasih kepada responden yang telah memberikan kerjasama dalam menjayakan kajian ini.

Kewangan (*Funding*)

Kajian dan penerbitan ini tidak menerima sebarang tajaan atau bantuan kewangan.

Konflik Kepentingan (*Conflict of Interest*)

Penulis melaporkan tiada sebarang konflik kepentingan berkenaan penyelidikan, pengarangannya atau penerbitan kajian ini.

Rujukan

- Abang Adam Abang Deli. (2018). *Pembangunan model standard kompetensi guru kanan mata pelajaran di Malaysia*. [Tesis kedoktoran, Universiti Kebangsaan Malaysia].
- Abas, N., & Basri, R. (2019). Relationship between the dimensions of senior subject teachers' (GKMP) instructional leadership and the learning organisation at schools. *International Research Journal of Education and Sciences (IRJES)*, 3, 2550-2158. <http://psasir.upm.edu.my/id/eprint/81972/>
- Abdullah, S. S. Z. S. (2020). The Influence of Distributed Leadership on Professional Learning Community among Secondary School Leaders in The State of Johore/ Pengaruh Kepimpinan Distributif Terhadap Komuniti Pembelajaran Profesional Dalam Kalangan Pemimpin Sekolah Menengah Di Negeri Johor. *Sains Humanika (Online)*, 12(2-2). <https://doi.org/10.11113/sh.v12n2-2.1780>
- Abu Bakar, & Ishak, R. (2023). Pelaksanaan Komuniti Pembelajaran Profesional: Suatu Kajian Sorotan Literatur Bersistematik. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 10(4), 76-90.
- Bartlett, J. E., Kotrlik, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19, 43-50.
- Bryant, D. A., Wong, Y. L., & Adames, A. (2020). How middle leaders support in-service teachers' on-site professional learning. *International Journal of Educational Research*, 100, 101530.
- Chua, W. C., Thien, L. M., Lim, S. Y., Tan, C. S., & Guan, T. E. (2020). Unveiling the practices and challenges of professional learning community in a Malaysian Chinese school. *Sage Open*, 10(2), 2158244020925516
- Cridge, S. (2019). The power of collective leadership for learning. *Instructional Leadership and Leadership for Learning in Schools: Understanding Theories of Leading*, 347-378.
- David, C., & Shariff, S. (2019). Tingkah laku pengurusan penyeliaan dalam mentransformasikan kualiti pengajaran guru. *Proceedings of International Conference of Future Education and Advances (ICOFEA)*, (p.p.50-53).
- Fred, A., & Singh, G. (2021). Instructional leadership practices in Under-Enrolled rural schools in Miri, Sarawak. *Asian Journal of University Education*, 17(1), 165. <https://doi.org/10.24191/ajue.v17i1.12694>
- Ghani, M. F. A., & Crow, G. M. (2013). Amalan komuniti pembelajaran profesional: perspektif pemimpin sekolah cemerlang negara maju. *JuKu: Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 1(3), 10-27. <https://juku.um.edu.my/article/view/7957>.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The elementary school journal*, 86(2), 217-247. <https://doi.org/10.1086/461445>
- Hassan, R., Ahmad, J., & Boon, Y. (2019). Instructional leadership practice and professional learning community in the southern zone of Malaysia. *Universal Journal of Educational Research (Print)*, 7(12A), 42-50. <https://doi.org/10.13189/ujer.2019.071906>

- Hord, S. M., & Sommers, W. A. (Eds.). (2008). *Leading professional learning communities: Voices from research and practice*. Corwin Press. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA86106530>.
- Ismail, K., Ishak, R., & Kamaruddin, S. H. (2022). Validating Professional Learning Communities Practice Model in a Malaysian Context. *European Journal of Educational Research*, 11(1), 393-402.
- Javadi, V., Bush, T., & Ng, A. (2017). Middle leadership in international schools: Evidence from Malaysia. *School Leadership & Management*, 37(5), 476-499. <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1366439>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2014). *Pelan Pembangunan Profesionalisme Berterusan (Guru dan Pemimpin Sekolah) Edisi 2014*. Bahagian Pendidikan Guru, Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. <https://www.moe.gov.my/images/dasar-kpm/PPP/Preliminary-Blueprint-BM.pdf>
- Lee, D. H. L., & Ip, N. K. K. (2021). The influence of professional learning communities on informal teacher leadership in a Chinese hierarchical school context. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 324-344. <https://doi.org/10.1177/1741143220985159>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129. <https://doi.org/10.1108/09578230010320064>
- Muijs, D., & Harris, A. (2006). Teacher led school improvement: Teacher leadership in the UK. *Teaching and Teacher Education*, 22(8), 961-972. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2006.04.010>
- Munby, S. (2020). The development of school leadership practices for 21st century schools. *European Journal of Education*, 55(2), 146-150. <https://doi.org/10.1111/ejed.12394>
- Oppi, P., & Eisenschmidt, E. (2022). Developing a professional learning community through teacher leadership: A case in one Estonian school. *Teaching and Teacher Education: Leadership and Professional Development*, 1, 100011. <https://doi.org/10.1016/j.tatelp.2022.100011>
- Oppi, P., Eisenschmidt, E., & Jogi, A. L. (2022). Teacher's readiness for leadership—a strategy for school development. *School Leadership & Management*, 42(1), 79-103. <https://doi.org/10.1080/13632434.2021.2016685>
- Oppi, P., Eisenschmidt, E., & Stingu, M. (2020). Seeking sustainable ways for school development: Teachers' and principals' views regarding teacher leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 26(4), 581-603. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1849809>
- Othman, C., & Busari, A. H. (2019). Analisis literatur kajian kepemimpinan instruksional pengetua dan guru besar (PGB) serta hubungannya dengan komitmen guru. *Proceedings of The International Conference of Future Education and Advances at: Sarawak, Malaysia* (p.p 43-49).
- Pallant, J. (2016). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS Program (6th ed.)*. London, UK: McGraw-Hill Education.

- Rasidi, W. F. W. M., & Mydin, A. A. (2020). Peranan Pemimpin Pertengahan Sekolah Dalam Menerajui Dasar Pendidikan: Suatu Sorotan Literatur Sistemik Terhadap Pelaksanaan Dasar MBMMBI. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 2(2), 231-239.
- Sisman, M. (2016). Factors related to instructional leadership perception and effect of instructional leadership on organizational variables: A meta-analysis. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 1761-1787. <https://doi.org/10.12738/estp.2016.5.0172>
- Sulit, A., & Davidson, F. D. (2020). Increasing Elementary and Middle School Teacher Retention through Meaningful Distributive Leadership Practices. *Education Leadership Review*, 21(1), 72-98. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1279806>
- Taherdoost, H. (2016). Sampling Methods in Research Methodology; How to Choose a Sampling Technique for Research. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, 5,18-27.
- Voelkel Jr, R. H. (2022). Causal relationship among transformational leadership, professional learning communities, and teacher collective efficacy. *International Journal of Leadership in Education*, 25(3), 345-366.
- Wan Norhasma, W. H., & Nurahimah, M. Y. (2019). The effect of instructional coaching on the school middle leaders. *Journal of Educational Research and Indigeneous Studies*,1(1)
- Wang, D., Wang, J., Li, H., & Li, L. (2017). School context and instructional capacity: A comparative study of professional learning communities in rural and urban schools in China. *International Journal of Educational Development*, 52, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2016.10.009>