

# **Kepimpinan Instruksional Melalui Kajian Tindakan: Kajian Kes Pengetua Cemerlang**

## *Instructional Leadership through Action Research: A Case Study of an Excellent Principal*

**Kalai Selvan Arumugham**

Institut Aminuddin Baki, Cawangan Utara, 06000 Jitra, Kedah, Malaysia

**Editor:**  
Rasyidi Johan

**Received date:**  
28 May 2021

**Accepted date:**  
5 July 2021

**Published date:**  
28 September 2021

### **Abstrak**

Kajian Tindakan (KT) merupakan satu kaedah untuk membantu guru membuat penambahbaikan terhadap amalan pengajaran yang dilakukan. Justeru, kajian ini bertujuan untuk meneroka dan memahami cara seorang Pengetua Cemerlang menggunakan KT sebagai alat kepimpinan instruksional dalam usaha untuk membangunkan kompetensi guru. Memandangkan kajian bertujuan untuk meneroka dan memahami, maka penyelidik telah memilih reka bentuk penyelidikan kualitatif. Pengumpulan data telah dilakukan dengan menggunakan kaedah temu bual separa struktur dan analisa terhadap beberapa dokumen yang berkaitan dengan pelaksanaan KT. Data telah dianalisis secara tematik di mana tema-tema telah dibangunkan berdasarkan soalan kajian yang telah dibina. Di antara tema yang diperoleh ialah Pengetua Cemerlang ini telah menggunakan KT sebagai alat kepimpinan instruksional untuk merancang dan membina program instruksional, memastikan strategi pengajaran guru membawa implikasi yang positif terhadap pembelajaran murid dan akhirnya melalui KT bimbingan instruksional dapat dijalankan. Memandangkan penyelidikan ini telah dijalankan dari perspektif kepimpinan sekolah dicadangkan juga kajian lanjut dijalankan dari perspektif guru. Ini kerana, guru merupakan agen pelaksana dan akan mempunyai persepsi yang berbeza jika dibandingkan dengan pemimpin sekolah.

**Kata Kunci:** *Kajian tindakan; kepimpinan instruksional, strategi pengajaran; bimbingan instruksional*

### **Abstract**

Action Research (AR) is a method to help teachers to make improvements to teaching practices. Thus, this study aims to explore and understand how an excellent principal uses AR as an instructional leadership tool in an effort to develop teachers' competencies. Since the study aims to explore and understand the researcher have chosen a qualitative research design. Data collection was done using semi-structured interview method and analysis of several related documents. The data were analyzed thematically where themes were developed based on the research questions that had been constructed. Among the themes obtained is that this excellent principal had used AR as an instructional leadership tool to plan and develop instructional program, ensure teachers teaching strategies bring positive implications on students learning and finally through AR instructional guidance can be carried out. Since this research has been conducted from the perspective of the teachers. This is because teachers are the implementing agents and will have different perceptions when compared to school leaders.

**Keywords:** *Action research; instructional leadership; teaching strategies; instructional coaching*

## **1. Pengenalan**

Penambahbaikan pengajaran dan pembelajaran merupakan satu usaha berterusan yang akan dilakukan oleh guru untuk memastikan mutu dan kualiti pengajarannya akan sentiasa bertambah baik. Guru-guru akan menggunakan pelbagai kaedah pengajaran

yang telah dikenalpasti. Kebanyakan guru akan menggunakan kaedah-kaedah mengajar seperti yang telah dipelajari semasa berada di universiti atau semasa menjalani latihan mengajar. Kaedah mengajar yang digunakan juga bergantung kepada kesesuaian untuk mengajar topik tersebut. Namun, sejak

kebelakangan ini ramai dalam kalangan guru yang telah memperkenalkan pelbagai inovasi dalam menyampaikan pengajaran. Inovasi ini berlaku memandangkan dunia teknologi yang semakin meluas serta keperluan untuk memastikan proses pengajaran dan pembelajaran dapat menarik minat murid untuk belajar (Shogren, Raley, Rifembark, Lane, Bojanek, Karpur & Quirk, 2021).

Di samping memperkenalkan kaedah mengajar yang dapat menarik minat murid, guru-guru juga akan memastikan kaedah yang digunakan mampu untuk memberi impak yang mendalam terhadap pembelajaran murid. Keberkesanan kaedah yang digunakan akan dapat dilihat jelas apabila murid dapat mengaplikasikan ilmu yang disampaikan dalam pembelajaran bilik darjah (Baturay, Gokcearslan & Ke, 2017). Kebanyakan negara juga telah mengorak langkah untuk memperkenalkan pentaksiran bilik darjah yang diasimilasikan dengan pengajaran. Ini bermakna, guru akan menjalankan pentaksiran semasa pengajaran dijalankan. Pentaksiran bilik darjah ini merupakan satu kaedah alternatif pengajaran yang mampu untuk mengumpulkan data perkembangan pembelajaran murid (Arumugham, 2020). Keadaan ini menunjukkan guru harus peka dengan keadaan dan keperluan semasa untuk memastikan mereka mampu untuk menggunakan kaedah mengajar yang sesuai serta mampu untuk memastikan pembelajaran murid berlaku secara sepenuhnya.

Untuk memastikan guru-guru menggunakan kaedah-kaedah mengajar berasaskan keperluan semasa, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dengan Kerjasama Bahagian Pendidikan Guru (BPG) telah melakukan pelbagai usaha untuk meningkatkan kompetensi guru untuk menyampaikan kurikulum yang telah digubal. Usaha berterusan ini amat diperlukan memandangkan pembangunan kompetensi guru merupakan satu keperluan dan menjadi tanggung jawab pemimpin sekolah (Kim, Xie & Cheng, 2017). Walaupun ada yang mengatakan guru-guru merupakan kumpulan profesional yang telah menjalani latihan yang lengkap sebelum memasuki profession ini, namun justifikasi yang diberikan ialah latihan pembangunan profesional yang berterusan merupakan satu usaha murni yang perlu dilakukan kerana perubahan dalam sistem pendidikan akan sentiasa berlaku (Elstad & Christophersen, 2017). Untuk menangani perubahan ini guru haruslah meningkatkan kompetensi terutamanya dalam kaedah mengajar (Baturay, Gokcearslan & Ke, 2017).

Walaupun pihak KPM sering menganjurkan program-program untuk meningkatkan kompetensi guru, namun kebanyakan daripada program itu hanya dijalankan sekiranya terdapat perubahan besar yang dilakukan dalam kurikulum. Ini kerana dasar latihan KPM hanya memberi fokus apabila terdapat perubahan yang memerlukan guru memahami secara mendalam. Latihan-latihan yang dijalankan di peringkat KPM akan dijalankan dengan menggunakan pendekatan atas ke bawah. Hanya kumpulan guru

tertentu sahaja yang akan dibekalkan dengan latihan di peringkat KPM manakala guru-guru ini bertindak untuk menjalankan sesi latihan kepada guru-guru lain. Proses ini berlaku berpandukan kepada model *cascading* oleh Alpaydin & Kaynak (1998). Berdasarkan model ini, kuasa akan diturunkan kepada orang lain supaya keseluruhan organisasi itu dapat melaksanakan mandat yang diturunkan. Namun begitu, kelemahan yang ketara dalam model ini ialah kebarangkalian untuk berlaku kecairan maklumat adalah terlalu tinggi (Sasmal & Pande, 2018).

Namun, kepimpinan yang baik di sesebuah sekolah juga dikatakan mampu untuk memberi satu implikasi yang baik terhadap pembangunan kompetensi guru. Ini bermakna pengetua sekolah mempunyai peranan yang amat besar dalam membangunkan kompetensi guru secara berterusan. Peranan ini dapat dilihat apabila pengetua diberi mandat untuk menjalankan program-program yang bersesuaian untuk membangunkan kompetensi guru dalam pelbagai aspek. Peranan seseorang pengetua bukan sahaja dapat dilihat dari kepimpinan untuk mengurus sekolah malah untuk memastikan guru-guru sentiasa dibangunkan terutamanya untuk memastikan pengajaran guru mencapai standard yang dihasratkan (Szeto & Cheng, 2018). Perkara-perkara yang dibincangkan menunjukkan kepentingan seseorang pemimpin sekolah untuk melaksanakan tugas mereka sebagai seorang pemimpin instruksional. Ini kerana, sebagai seorang pemimpin instruksional, pemimpin dapat memberi penekanan terhadap pengajaran guru serta pembelajaran murid. Memandangkan pemimpin harus membangunkan guru-guru maka di sini ada keperluan untuk mereka melihat cara pembangunan kapasiti yang lebih tersusun supaya program pembangunan ini dapat dijalankan dengan baik serta mencapai matlamat yang telah digariskan. KT merupakan salah satu cara yang telah diperkenalkan untuk membantu guru mengenali kekurangan yang ada pada mereka serta mencari jalan penyelesaian yang baik untuk menyelesaikan kekurangan tersebut (Tindowen, Guzman & Macanang, 2019). Oleh itu, penyelidik merasakan ada keperluan untuk meneroka dan memahami cara-cara yang telah digunakan oleh seorang pengetua cemerlang dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin instruksional dengan menggunakan KT.

## 2. Pernyataan Masalah

Program pembangunan guru merupakan satu keperluan untuk memastikan guru mencapai tahap kompetensi yang diharapkan. Di samping program utama KPM pengetua juga diberikan mandat untuk menjalankan program-program yang bersesuaian untuk memastikan kompetensi guru dibangunkan dari semasa ke semasa. Apabila dilihat kepada kajian-kajian lepas, pembangunan kompetensi guru di sekolah kebanyakannya berkisar kepada *Professional Learning Community* (PLC). Ini kerana kebanyakan pengetua menganggap PLC ini mudah dilaksanakan

serta pelaksanaannya hanya secara *one off*. Namun, apabila dilihat kepada kaedah pembangunan kompetensi guru terdapat pelbagai kaedah yang telah disarankan dan salah satunya ialah Kajian Tindakan (KT).

Mu, Liang, Lu dan Huang (2018) melaporkan pengetua selalunya memilih untuk menggunakan pendekatan PLC untuk membangunkan guru memandangkan kaedah ini mudah dijalankan serta dapat melibatkan satu kelompok guru yang besar pada satu-satu masa tertentu. Tambahan pula pelaksanaan PLC dapat dilakukan melalui kepakaran-kepakaran yang ada di sekolah. Ini bermakna pengetua hanya bertindak sebagai perancang namun dari segi pelaksanaannya guru-guru akan terlibat secara langsung. Tambahan pula jangka masa untuk menjalankan PLC adalah singkat berbanding kaedah-kaedah lain. Szeto, Sin dan Leung (2021) juga melaporkan melalui PLC perkongsian idea serta amalan terbaik dapat dilakukan. Ini akan meningkatkan dan mengupayakan guru-guru untuk mendapatkan idea melalui sesi perkongsian.

Abduraxmanovich (2020) pula melaporkan pengetua selalunya memilih kaedah latihan dalam perkhidmatan untuk membangunkan kompetensi guru. Ini bermakna, pengetua akan menjemput pihak luar yang mempunyai kepakaran dalam bidang tertentu untuk menyampaikan ceramah atau taklimat kepada guru-guru. Galimullina, Galimullin, Meliksetyan & Kayumova (2019) pula menyatakan kaedah ceramah atau taklimat tidak memberi implikasi yang mendalam terhadap pembangunan kompetensi guru memandangkan program ini kebiasaannya dijalankan dalam tempoh masa terhad dan guru-guru tidak berpeluang untuk mengalami dan menzahiri perkara yang dibincangkan melalui ceramah dan taklimat.

Berdasarkan kenyataan-kenyataan ini Laudonia, Mamlok-Naaman, Abels dan Eilks (2018) mencadangkan penggunaan KT dalam membangunkan kompetensi guru terutamanya untuk menangani masalah pengajaran dan pembelajaran (PdP). Beliau juga mencadangkan kepada pengetua agar budaya penyelidikan diterapkan dalam usaha untuk membangunkan kompetensi guru terutamanya dalam aspek yang melibatkan kurikulum. Apabila dilihat kepada sorotan karya lepas kurangnya kajian yang dijalankan untuk meneroka dan memahami cara pemimpin sekolah menggunakan KT sebagai alat kepimpinan instruksional. Berdasarkan kepada jurang yang dikenalpasti ini, maka penyelidik merasakan kajian ini perlu dilakukan untuk memahami cara pengetua menggunakan KT sebagai alat untuk penambahbaikan pengajaran dan pembelajaran serta mencerminkan peranannya sebagai seorang pemimpin instruksional.

Dua aspek yang sangat penting dikenalpasti ialah penggunaan KT sebagai alat untuk penambahbaikan pengajaran dan pembelajaran serta peranan pengetua untuk memastikan kepimpinan instruksional melalui KT. Seandainya pengetua tidak

memperkenalkan sesuatu idea maka sukar untuk guru-guru melakukan perubahan dalam melaksanakan tugasnya (Mei Kin, Abdull Kareem, Nordin & Wai Bing, 2018). Ini menunjukkan pengetua memainkan peranan yang sangat penting dalam memperkenalkan sesuatu idea kepada guru-guru terutamanya yang melibatkan program instruksional. Ini bermakna walaupun KT merupakan satu kaedah pembangunan kompetensi guru yang telah lama disarankan namun penggunaannya tidak begitu meluas terutamanya di Malaysia disebabkan pengetua tidak mengambil inisiatif untuk memperkenalkan KT sebagai alat untuk membangunkan kompetensi guru. Tambahan pula budaya untuk melakukan penyelidikan dalam kalangan guru juga didapati berada dalam tahap yang sangat rendah terutamanya di negara ASEAN (Tindowen, Guzman & Macanang, 2019). Berbeza dengan negara-negara Eropah yang meletakkan KT sebagai salah satu usaha yang wajib dilakukan oleh guru-guru untuk memastikan mereka mempunyai tahap kompetensi yang cemerlang terutamanya dalam menjalankan pembelajaran murid. Sepanjang penyelidik berhadapan dengan dilemma ini, penyelidik telah menemui seorang pengetua cemerlang yang telah menggunakan KT sebagai alat kepimpinan instruksional untuk membangunkan kompetensi pengajaran dan pembelajaran guru-guru di sekolahnya. Penyelidik merasakan perlunya kajian ini dijalankan agar warga pendidikan yang lain juga dapat memahami kepentingan KT serta impak pelaksanaannya terhadap warga sekolah. Oleh itu, kajian ini dijalankan untuk mengkaji cara pengetua tersebut menggunakan KT untuk membangunkan kompetensi guru-gurunya.

### 3. Tujuan Kajian

Kajian ini dijalankan untuk memerhatikan cara seorang pengetua cemerlang yang telah menggunakan KT sebagai alat untuk membangunkan kompetensi guru terutamanya dalam aspek instruksional. Di samping itu, kajian ini turut meneroka dan memahami proses kerja yang dilakukan oleh pengetua cemerlang sehinggakan budaya KT menjadi satu amalan kepada guru-guru di sekolah.

### 4. Objektif Kajian

Kajian ini adalah bertujuan untuk:

- i. Meneroka dan memahami cara KT dijadikan alat pembangunan kompetensi guru.
- ii. Meneroka dan memahami cara KT dijadikan alat kepimpinan instruksional.
- iii. Meneroka dan memahami cara pengetua cemerlang menggunakan KT sebagai alat kepimpinan instruksional.

### 5. Soalan Kajian

Kajian ini menjawab soalan-soalan berikut:

- i. Mengapakah KT dijadikan alat pembangunan kompetensi guru?
- ii. Bagaimanakah KT diperkenalkan sebagai alat pembangunan kompetensi guru?

- iii. Bagaimanakah pengetua cemerlang menggunakan KT sebagai alat kepimpinan instruksional?

## 6. Metodologi

Atas dasar untuk meneroka dan memahami penyelidik telah menggunakan pendekatan kualitatif untuk menjalankan kajian ini. Kajian kualitatif merupakan satu pendekatan yang membantu penyelidik untuk mengupas sesuatu isu yang dikaji secara mendalam serta melibatkan penglibatan penyelidik secara langsung untuk pengumpulan data (Braun, Clarke & Hayfield, 2019). Penyelidik telah menggunakan kaedah persampelan bertujuan memandangkan peserta yang dipilih berdasarkan tujuan tertentu berkemampuan untuk memberikan respons yang menjurus kepada skop penyelidikan (Creswell, 2017). Bilangan peserta dalam kajian kualitatif bukanlah merupakan satu aspek yang sangat penting namun kualiti kebolehan data untuk menjawab soalan kajian adalah lebih penting (Schreier, 2018). Berdasarkan justifikasi ini, penyelidik hanya memilih seorang pengetua cemerlang memandangkan hanya terdapat seorang pengetua sahaja di Negeri Kedah yang telah menjadikan KT sebagai alat untuk membangunkan kompetensi guru. Tambahan pula, pengetua cemerlang ini telah mampu untuk memberikan data untuk menjawab ketiga-tiga soalan kajian yang dibangunkan. Ini bermakna, penggunaan seorang peserta dalam kajian kualitatif adalah merupakan sesuatu yang relevan dilakukan memandangkan seorang peserta itu mampu untuk memberikan data yang lengkap, menjawab soalan kajian dan penyelidik mendapati ketepuan data telah berlaku sepanjang pengumpulan data.

Penyelidik telah menggunakan dua kaedah pengumpulan data iaitu temu bual separa struktur dan analisis dokumen. Penyelidik telah bertemu dengan pengetua cemerlang ini sebanyak tiga kali untuk melakukan temu bual dan menganalisis dokumen-dokumen seperti perancangan tahunan sekolah, kertas pelaksanaan KT, data SKPMg2, dan prosiding KT. Temu bual dijalankan sebanyak tiga kali untuk membantu penyelidik untuk mendapatkan data yang lebih konsisten serta untuk memastikan pengetua ini mempunyai keselesaan dengan penyelidik untuk menyampaikan maklumat dengan terbuka. Semasa menjalankan temu bual penyelidik telah menyediakan soalan-soalan temu bual secara separa struktur untuk dijadikan panduan. Temu bual dimulakan dengan membina *rapport*. Penyelidik telah menyatakan soalan-soalan yang menjurus kepada objektif yang di hasratkan. Kesemua soalan yang disoal adalah menjurus kepada keseluruhan proses tentang pengetua ini menggunakan KT untuk kepimpinan instruksional. Di samping itu, ada juga soalan-soalan yang diajukan melalui aplikasi Whatsapp dan pengetua ini juga mempunyai kesanggupan untuk memberi respons secara terbuka. Dalam penyelidikan kualitatif temubual merupakan satu kaedah yang dianggap penting kepada penyelidik. Ini kerana melalui kaedah

ini penyelidik dapat berinteraksi dengan peserta secara langsung dan maklumat yang diperoleh adalah sumber utama kepadanya (Eisner, 2017). Creswell (2017) pula mencadangkan untuk memastikan kekokuhan dalam data yang dikumpulkan penyelidik kualitatif haruslah menggunakan lebih dari satu kaedah untuk memastikan data yang dilaporkan adalah lebih relevan. Dengan mengambil kira faktor ini penyelidik telah menganalisis dokumen-dokumen yang berkaitan dengan pelaksanaan KT di sekolah. Di antara dokumen yang dianalisis ialah borang pencerapan SKPMg2 Standard 4, laporan kajian tindakan, borang bimbingan instruksional dan rancangan pengajaran harian. Dokumen-dokumen ini memberi penjelasan tentang cara pengetua ini menggunakan KT dalam menjalankan tugas sebagai seorang pemimpin instruksional. Data yang dikumpulkan telah diorganisasikan berdasarkan soalan kajian. Data telah dibersihkan dan dianalisis secara manual untuk mengenalpasti tema-tema yang sesuai untuk dilaporkan. Data yang diperoleh melalui temu bual juga telah dibanding bezakan dengan data yang diperoleh melalui analisis dokumen. Ini akan meningkatkan lagi kesahan dan kebolehpercayaan dalam data yang dilaporkan.

Memandangkan penyelidikan kualitatif akan mempunyai data yang terlalu banyak maka penyelidik perlu mengkoordinasikan data berdasarkan soalan dan objektif. Data yang diperoleh melalui temu bual dan dokumen diintegrasikan berpandukan soalan kajian dan dilihat sebagai satu data yang menjurus dan menjawab soalan kajian. Proses ini membantu penyelidik untuk mengorganisasikan data dengan baik. Contohnya, melalui temu bual penyelidik memperoleh data berkaitan dengan cara pengetua ini menjalankan bimbingan instruksional dan borang bimbingan instruksional serta borang pencerapan SKPMg2 Standard 4 akan memberi penjelasan yang lebih mendalam tentang perkara-perkara yang diperkatakan dalam temu bual. Data itu akan digabung jalinkan untuk menjurus kepada cara pengetua ini menjalankan bimbingan instruksional. Proses ini juga akan dapat membantu penyelidik untuk meningkatkan kesahan dan kebolehpercayaan memandangkan kedua-dua aspek ini dapat dilihat secara serentak dan memberi maklumat yang sah tentang satu perkara yang dibincangkan.

## 7. Dapatan Kajian

Dapatan untuk kajian ini dilaporkan berdasarkan soalan kajian.

### 7.1 Mengapa KT dijadikan alat pembangunan kompetensi guru?

Berdasarkan data yang dikumpulkan terdapat empat faktor yang menyebabkan pengetua cemerlang menggunakan KT sebagai alat pembangunan kompetensi guru.

Faktor pertama ialah untuk membudayakan penyelesaian masalah secara profesional. Pengetua ini

mengatakan ramai dalam kalangan guru akan menyatakan masalah yang berlaku dalam bilik darjah, namun mereka tidak mempunyai keupayaan untuk menyelesaikan masalah tersebut secara profesional. KT merupakan salah satu kaedah yang digunakan untuk menyelesaikan masalah-masalah pendidikan secara terancang dengan menggunakan intervensi yang bersesuaian dengan masalah yang dihadapi. Memandangkan kajian-kajian lepas juga mengatakan KT ini merupakan satu kaedah untuk menyelesaikan masalah dalam bilik darjah maka pengetua ini menganggap guru perlu diberi ruang untuk mereka memikirkan kaedah penyelesaian berdasarkan masalah yang dihadapi oleh mereka.

*Apabila guru berjumpa dengan saya untuk membincangkan masalah yang berlaku dalam PdP maka saya sering kali minta guru itu untuk melakukan refleksi terhadap PdP mereka. Melalui refleksi ini maka guru tersebut diminta untuk mengulas secara mendalam tentang masalah yang mereka hadapi. Melalui kaedah ini guru berkeupayaan untuk mengenal pasti masalah yang berlaku dalam PdP serta memikirkan cara penyelesaian secara profesional.*

Pengetua ini memberi ruang kepada guru untuk mengenalpasti masalah yang berlaku dalam PdP berdasarkan refleksi pengajaran yang lepas. Ini menunjukkan melalui refleksi pengajaran yang lepas guru dapat menggunakan data untuk menganalisis secara mendalam masalah yang memerlukan penyelesaian. Kaedah ini menunjukkan pengetua telah memainkan perannya sebagai seorang pemimpin instruksional dalam mengenalpasti masalah PdP yang memerlukan penyelesaian secara profesional. Melalui kaedah ini juga pengetua telah membimbing guru untuk mengenalpasti masalah secara berfokus dan bukan sewenang-wenangnya memilih masalah yang tidak praktikal dan kurang berkeperluan.

*Saya juga akan menganalisis refleksi yang dinyatakan oleh guru untuk memastikan masalah yang dinyatakan itu benar-benar memerlukan penyelesaian segera. Ini kerana ada masalah yang memerlukan penyelesaian berperingkat. Maka apabila saya dapati masalah itu memerlukan penyelesaian secara berperingkat maka saya akan cadangkan guru untuk melaksanakan KT.*

Apabila pengetua bersama guru untuk membincangkan tentang masalah PdP maka ini menampilkan diri pengetua ini sebagai seorang pemimpin instruksional. Seorang pemimpin instruksional memainkan peranan yang amat mendalam dalam membangunkan guru dari segi amalan pedagogi termasuk cara untuk menyelesaikan masalah yang berlaku dalam PdP mereka. Bimbingan

untuk guru mengenal masalah dalam PdP berdasarkan data merupakan satu pendekatan yang telah digunakan oleh pengetua ini memastikan guru dapat mengenalpasti punca utama kepada masalah yang berlaku dalam PdP. Proses yang dilakukan oleh pengetua ini didapati membantu guru untuk melakukan refleksi yang mendalam untuk mengenalpasti jurang yang memerlukan penyelesaian.

Faktor kedua yang dikatakan oleh pengetua ini ialah, melalui KT guru dapat melakukan refleksi terhadap pengajaran dan pembelajaran mereka. Guru sering kali menganggap diri mereka hanyalah untuk menerima arahan serta melaksanakan tugas yang akan diberikan. Namun begitu, pengetua ini berpendapat guru-guru dapat dibangunkan apabila mereka berkeupayaan untuk merefleksi diri mereka sendiri dan perkara ini hanya dapat dilakukan melalui pelaksanaan KT.

*Saya sering kali memberi peluang kepada guru untuk melakukan penilaian sendiri melalui SKPMg2 Standard 4. Penilaian sendiri ini akan dibandingkan dengan prestasi sebenar mereka. Jurang penambahbaikan ini akan saya lakukan melalui bimbingan serta melalui KT. Sekiranya guru perlu melakukan penambahbaikan dalam strategi penyampaikan maka saya akan meminta guru itu untuk melakukan refleksi terhadap strategi pengajaran yang digunakan. Melalui kaedah ini guru dapat menilai diri mereka sendiri.*

Penyelidik juga telah menyemak dokumen Standard 4 dan melakukan perbandingan antara penilaian sendiri serta borang pencerapan yang dilakukan. Guru-guru yang mempunyai jurang pencapaian yang besar telah diberikan bimbingan terutamanya dalam aspek strategi pengajaran. Kaedah untuk menyelesaikan masalah yang berlaku ini dilakukan secara lebih profesional iaitu melalui KT. Melalui refleksi sendiri yang dilakukan guru dapat mengenalpasti masalah pada diri mereka sendiri. Maka mereka sendiri yang mewujudkan peluang untuk menambah baik melalui KT. Semakan juga dilakukan terhadap hasil kajian tindakan yang telah dijalankan oleh guru-guru di sekolah ini. Kesemua guru yang dibimbing untuk melaksanakan KT ini didapati telah melakukan penambahbaikan yang berterusan untuk memperbaiki diri mereka dalam menggunakan pelbagai strategi pengajaran yang bersesuaian untuk pelajar. Melalui KT guru dapat melakukan pelbagai perubahan yang dirasakan perlu terhadap strategi pengajaran yang digunakan. Ini kerana guru akan melakukan refleksi terhadap pengajaran yang dilakukan oleh mereka sendiri dan refleksi yang dilakukan itu memerlukan tindakan yang sebetulnya. Faktor seterusnya pula ialah keperluan dalam pembangunan profesionalisme berterusan. Menurut pengetua ini, KT merupakan satu alat

pembangunan profesionalisme berterusan memandangkan guru dapat melakukannya sendiri.

*Walaupun saya menyediakan pelbagai program pembangunan guru, namun saya rasakan KT merupakan satu kaedah pembangunan diri sendiri. Guru akan mengambil inisiatif untuk melakukan refleksi dan mengenalpasti masalah yang berlaku dalam PdP. Seterusnya mereka juga akan memikirkan langkah penyesuaian yang sesuai untuk menyelesaikan masalah tersebut.*

Kenyataan ini menunjukkan berbanding kaedah-kaedah pembangunan guru yang lain, KT merupakan satu kaedah yang boleh dilakukan secara berterusan dan guru terlibat secara langsung. Kebanyakan latihan dalam perkhidmatan yang dijalankan untuk guru adalah bersifat *one off*, namun KT merupakan satu kaedah pembangunan profesionalisme yang digunakan secara berterusan. Guru akan melalui beberapa fasa pelaksanaan untuk menyelesaikan masalah yang berlaku. Ini menunjukkan guru perlu melibatkan diri secara langsung dan bertanggung jawab sepenuhnya terhadap proses penyelesaian masalah.

*Saya lihat KT ni adalah satu kaedah yang boleh memberi peluang kepada guru untuk melakukan pembangunan profesionalisme mereka. Saya sebagai seorang pengetua hanya perlu mencadangkan kaedah kepada mereka untuk menyelesaikan masalah, namun mereka perlu melibatkan diri secara langsung. Ini kerana, yang pertama mereka perlu faham apa masalah yang dihadapi dalam PdP, seterusnya mereka sendiri yang memikirkan cara untuk menyelesaikan masalah PdP, sebabnya bukan semua guru akan menghadapi masalah yang sama. So, setiap orang mempunyai masalah PdP yang berbeza, jadi mereka lebih tahu cara untuk mereka selesaikan. Saya hanya cadangkan masalah itu diselesaikan melalui KT.*

Pengetua ini melihat KT sebagai satu alat yang membantu guru untuk memperbaiki diri mereka dalam melaksanakan PdP dengan lebih berkesan. Setiap guru akan menghadapi masalah yang berbeza serta konteks PdP yang berbeza. Maka, guru perlu memikirkan cara yang terbaik serta bersesuaian dengan mereka untuk memastikan isu dan masalah yang dihadapi diselesaikan dalam konteks yang berbeza. Oleh itu, pengetua ini telah memperkenalkan KT sebagai satu kaedah untuk menyelesaikan masalah yang berbeza serta dalam konteks yang pelbagai.

Faktor yang terakhir menyebabkan pengetua ini memilih KT sebagai alat pembangunan guru ialah disebabkan melalui KT, guru dapat menilai keberkesanan intervensi atau program yang dijalankan

serta memantau guru. Menurutnya, kebanyakan program yang dijalankan di peringkat sekolah hanya dilihat dari aspek pelaksanaan, namun KT merupakan satu proses berterusan sehingga guru dapat menilai keberkesanan intervensi atau program yang telah dijalankan. Apabila dilihat kepada KT yang telah dijalankan, guru-guru telah melakukan refleksi terhadap intervensi yang telah dijalankan. Melalui refleksi ini, guru juga dapat mencadangkan tindakan seterusnya yang perlu diambil. Ini dapat dilihat apabila guru-guru melaksanakan KT pada fasa yang kedua.

*KT ini merupakan satu kaedah yang membantu saya melihat serta memantau guru terutamanya dalam usaha mereka untuk memantapkan PdP. Kalau program-program biasa saya hanya dapat melihat perjalanan program sahaja. Namun, melalui KT saya dapat melihat perancangan guru, cara mereka melaksanakan intervensi dan seterusnya melihat kepada impak pelaksanaan intervensi tersebut. Tambahan pula, saya juga dapat memantau tindakan seterusnya yang diambil oleh guru ini untuk kumpulan pelajar yang tidak mencapai sasaran yang di hasratkan.*

Pengetua ini telah melihat KT sebagai satu kaedah untuk memantau guru-guru. KT mempunyai beberapa fasa pelaksanaan. Melalui setiap fasa, pengetua dapat melihat cara guru-guru ini merancang, melaksanakan, menggunakan data untuk melihat keberkesanan intervensi serta mengambil tindakan susulan. Sebagai seorang pemimpin instruksional, pengetua haruslah melibatkan diri secara langsung dalam program-program instruksional untuk memastikan mereka dapat memantau cara guru-guru menjalankan program instruksional (Sasme & Pande, 2018). Melalui temubual yang dijalankan, pengetua ini juga berpendapat apabila pemantauan terhadap program instruksional dilakukan secara menyeluruh maka guru akan mengambil berat terhadap pelaksanaannya. Ini kerana pemantauan akan memberi ruang kepada pengetua untuk mengenalpasti ruang-ruang yang diperlukan untuk penambahbaikan.

Secara kesimpulannya, faktor-faktor inilah yang telah menyebabkan pengetua ini telah memilih KT sebagai alat untuk membangunkan kapasiti guru. Memandangkan KT melibatkan beberapa fasa pelaksanaan maka pengetua dapat melihat serta memantau cara guru-guru ini menyelesaikan masalah PdP dengan lebih terancang dan sistematik berbanding dengan program-program sekolah yang lain. Disamping itu, pengetua juga dapat menilai keberkesanan program serta melihat cara guru mengambil tindakan susulan terhadap intervensi yang telah dilaksanakan.

### 7.2 Bagaimana KT diperkenalkan sebagai alat pembangunan kompetensi guru?

Pengetua ini telah dijadikan peserta untuk menyelidiki ini memandangkan beliau sebagai seorang pengetua cemerlang yang telah memperkenalkan KT sebagai satu amalan kepada warga sekolah ini. Tambahan pula pengetua ini juga telah menjalankan kolokium KT pada peringkat sekolah serta menjemput sekolah-sekolah sekitar untuk turut bersama. Keunikan inilah yang menyebabkan penyelidik telah memilih pengetua ini. Oleh itu, dalam bahagian ini, data berkaitan cara KT diperkenalkan serta bagaimana dijadikan budaya kepada warga sekolah ini akan dilaporkan.

*Pada peringkat permulaan, saya akan memastikan semua guru di sekolah ini memahami cara KT perlu dilaksanakan. Untuk memastikan pemahaman yang sama, maka saya akan menjemput penceramah luar yang mempunyai pengalaman yang luas dalam KT. Saya juga akan memastikan penceramah ini dapat memberikan komitmen sebagai pakar rujuk di peringkat sekolah. Ini adalah untuk membantu guru-guru mendapatkan maklumat yang ideal tentang pelaksanaan KT.*

Selain bengkel, pengetua juga telah memainkan peranan sebagai pembimbing kepada guru-guru sepanjang mereka melaksanakan KT. Ini dapat dilihat apabila beliau telah menunjukkan jadual bimbingan bersama guru-guru untuk membincangkan pelaksanaan KT. Aspek yang diberi perhatian ialah kesesuaian intervensi dengan masalah yang dinyatakan. Ini adalah untuk memastikan guru-guru menjalankan intervensi yang bersesuaian dengan masalah yang dihadapi. Pada peringkat permulaan, guru-guru ini telah diminta untuk menyediakan carta gantt dan kertas cadangan. Pengetua ini telah melakukan perbincangan bersama-sama guru untuk melihat kepada fokus, isu, dan intervensi yang akan dijalankan. Semasa sesi bimbingan, pengetua didapati telah memberi cadangan penambahbaikan khususnya terhadap intervensi yang bakal dijalankan. Melalui kaedah ini, guru-guru bukan sahaja dapat dibimbing malah pengetua juga dapat memberi cadangan intervensi berdasarkan konteks sekolah. Sekiranya sekumpulan guru mempunyai isu dan masalah yang sama maka bimbingan dijalankan dalam bentuk kumpulan. Maka proses perbincangan juga didapati telah berlaku.

*Saya akan memberi bimbingan kepada guru-guru untuk memastikan mereka memilih intervensi berdasarkan kepada isu atau masalah yang dibincangkan. Bimbingan ini bukanlah untuk mengenalpasti kesilapan guru tetapi untuk membantu guru menjalankan intervensi yang terbaik. Saya juga akan membuat analisis persekitaran dalam bilik*

*darjah terhadap masalah yang dibincangkan. Data-data seperti ujian formatif, peperiksaan, PBD semuanya akan dijadikan indicator untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi.*

*Selalunya bimbingan akan dijalankan dalam bentuk kumpulan. Ini adalah untuk memberi peluang kepada guru-guru untuk berbincang. Melalui kaedah ini, saya rasa guru lebih mendapat idea yang luas serta bertukar pendapat. Namun, apa yang saya pastikan ialah guru melaksanakan KT ini berdasarkan jadual yang telah mereka tetapkan.*

Pengetua ini juga akan melihat kepada keberkesanan guru-guru melaksanakan intervensi. Dalam KT guru-guru disarankan untuk melakukan beberapa intervensi untuk melihat perkembangan serta penyelesaian kepada masalah yang dihadapi (Tindowen, Guzman, & Macanang, 2019). Pengetua ini telah memainkan peranannya dalam memantau setiap intervensi yang dilaksanakan oleh guru-guru ini. Data yang dikumpulkan untuk setiap peringkat intervensi akan disemak dan dipastikan kesahan dan kebolehpercayaannya. Pengetua ini juga didapati telah menyemak data mentah yang dilaporkan oleh guru-guru melalui setiap intervensi. Setiap guru telah dibekalkan dengan portfolio pelaksanaan KT. Semua maklumat yang dikumpulkan itu dimasukkan ke dalam portfolio tersebut. Penyelidik telah melihat beberapa portfolio KT yang dihasilkan oleh guru dan didapati pengetua telah memantau data-data yang dilaporkan serta memberi maklum balas kepada guru terhadap data yang dilaporkan. Ini membantu guru untuk melaksanakan intervensi yang seterusnya berdasarkan maklum balas yang diberikan oleh pengetua. Proses ini menjelaskan guru-guru memerlukan bimbingan dan pemantauan dalam melaksanakan KT. Apabila pengetua memainkan peranan sebagai seorang mentor maka guru dapat melakukan penambahbaikan untuk memastikan KT yang dilaksanakan mempunyai impak yang mendalam.

*Saya sentiasa membimbing guru-guru saya sepanjang mereka melaksanakan KT. Ini adalah untuk memastikan guru-guru ini menjalankan intervensi yang betul serta mampu untuk menggunakan data untuk membuat keputusan. Kadang kala ada guru yang tidak menjalankan intervensi berdasarkan kesesuaian masalah serta tidak melakukan pengubahsuaian intervensi berdasarkan data. Oleh itu, saya membimbing mereka untuk menggunakan data supaya kualiti intervensi pada setiap peringkat dapat diperbaiki.*

Pengetua juga memberi bimbingan kepada guru untuk memilih dan menjalankan intervensi berdasarkan data. Ini kerana, data yang dikumpulkan

melalui intervensi akan membantu guru untuk membuat keputusan untuk menentukan keberkesanan intervensi. Melalui bimbingan yang diberikan guru dapat menilai serta melakukan perbincangan bersama pengetua dalam menilai keberkesanan pelaksanaan intervensi. Bimbingan yang berbentuk instruksional merupakan peranan utama yang dimainkan oleh pengetua untuk memastikan guru memilih program instruksional yang bersesuaian serta menepati keperluan program tersebut (Desimone & Pak, 2017). Dalam konteks ini pengetua ini telah memainkan peranannya dalam memastikan setiap intervensi yang dijalankan melalui KT membawa impak yang mendalam kepada pelajar. Kaedah bimbingan yang dilakukan oleh pengetua ini mencerminkan peningkatan kapasiti guru secara profesional. Melalui bimbingan yang diberikan guru menerima maklum balas dan ini akan membantu guru melaksanakan intervensi yang mampu untuk memberi impak kepada KT yang mereka laksanakan.

Setelah selesai guru-guru dibimbing untuk mereka melaksanakan KT, maka pengetua ini telah melaksanakan kolokium di peringkat sekolah. Untuk tujuan kolokium ini, buku yang berbentuk prosiding telah dicetak untuk diberikan kepada semua guru di sekolah ini. Dalam prosiding tersebut semua penulisan yang dihasilkan oleh guru-guru dimuatkan. Ini adalah satu usaha untuk memastikan semua guru dapat berkongsi idea serta amalan PdP yang telah diutarakan melalui KT. Perkongsian ini membantu guru lain untuk mengubah strategi pengajaran serta menjadikan amalan guru-guru lain sebagai contoh. Penyelidik telah melihat kepada buku prosiding yang telah diterbitkan serta dimuatkan semua hasil penulisan guru-guru sekolah ini.

*Saya telah berusaha untuk menghasilkan buku prosiding. Tujuannya adalah untuk memastikan budaya kongsi ilmu akan berlaku dalam kalangan guru-guru saya. Untuk memastikan guru-guru membaca dan mempunyai pengetahuan tentang karya penulisan guru-guru lain saya akan meminta guru-guru untuk berkongsi tentang penulisan rakan mereka semasa sesi PLC. Mereka juga akan berkongsi pengalaman apabila mereka mula mengamalkan intervensi yang rakan mereka amalkan.*

Budaya perkongsian ilmu telah diwujudkan melalui KT. Hasil penulisan yang dibukukan akan dikongsi bersama. Guru-guru yang menggunakan strategi pengajaran yang digunakan oleh rakan-rakan mereka juga akan dikongsi melalui sesi PLC. Ini akan mewujudkan satu budaya perkongsian ilmu dalam kalangan guru. Proses ini secara tidak langsung membantu dalam perkembangan profesionalisme secara berterusan. Dalam membangunkan guru, pengetua memainkan peranan dalam memastikan budaya perkongsian ilmu sentiasa wujud dalam

kalangan guru (Amin & Hamzah, 2021). Secara tidak langsung tindakan pengetua ini dalam memastikan guru-guru menghasilkan KT telah juga mewujudkan budaya perkongsian dalam kalangan guru. Penyebaran amalan terbaik telah dilaksanakan melalui buku prosiding yang telah dihasilkan. Disamping itu, budaya perkongsian dapatan KT melalui PLC juga membentuk budaya perkongsian amalan dalam kalangan guru-guru sekolah ini. Keadaan ini menggambarkan peranan pengetua ini sebagai pemimpin instruksional yang telah membangunkan kapasiti guru-guru ini melalui pembudayaan KT. Guru-guru telah dibimbing dan dibantu untuk mengenalpasti intervensi yang bersesuaian dengan masalah yang dihadapi. Ini membantu guru untuk merangka program instruksional yang sesuai serta memberi impak yang mendalam kepada pembelajaran murid.

Peringkat terakhir dalam mengimplementasikan KT ialah dengan menganjurkan kolokium KT. Pengetua ini telah memilih seramai 10 orang guru yang telah membawa satu perubahan yang besar dalam PdP untuk berkongsi pengalaman mereka melalui kolokium. Dalam kolokium tersebut beberapa sekolah yang berdekatan juga dijemput untuk turut bersama.

*Saya akan menganjurkan kolokium di peringkat sekolah saya. Ini adalah kemuncak kepada pelaksanaan KT. Melalui kolokium ini, guru-guru yang telah menjalankan KT serta mampu untuk membawa implikasi yang baik akan diberi peluang untuk membentangkan hasil KT mereka. Saya juga akan memberi jemputan kepada sekolah-sekolah di sekitar untuk turut serta.*

Untuk memastikan budaya perkongsian amalan terbaik KT di peringkat sekolah, guru-guru yang menampilkan impak KT yang terbaik akan diberi peluang untuk membentangkan dan berkongsi idea yang mereka telah laksanakan. Ini akan membantu guru-guru lain untuk mendapatkan idea-idea yang telah dilaksanakan. Wakil sekolah-sekolah di sekitar juga dijemput untuk memastikan idea ini disebar luas serta guru-guru mendapat satu perkongsian amalan terbaik.

Secara kesimpulannya, terdapat empat peringkat utama dalam memastikan KT diperkenalkan untuk pembangunan kapasiti guru. Peringkat pertama adalah untuk mengupayakan kefahaman guru tentang KT. Perkara ini telah dilakukan melalui bengkel KT. Seterusnya, pengetua telah bertindak sebagai mentor dan membimbing guru-guru untuk melaksanakan KT berdasarkan landasan yang betul. Dalam peringkat ini pengetua ini telah menampilkan imejnya sebagai seorang pemimpin instruksional. Beliau telah membantu guru-guru untuk merangka intervensi yang bersesuaian dengan masalah yang dihadapi. Bimbingan yang diberikan mampu untuk memastikan



guru-guru menjalankan program instruksional yang bersesuaian. Peringkat seterusnya adalah untuk mewartakan hasil penulisan KT. Buku prosiding yang dihasilkan merupakan satu inisiatif yang diambil supaya guru-guru dapat berkongsi idea yang telah diterjemahkan melalui KT. Peringkat terakhir ialah pelaksanaan kolokium KT yang berjaya mewujudkan satu medan perkongsian ilmu yang sangat berkesan. Kesemua proses ini menggambarkan cara pengetua ini menerapkan KT sebagai alat pembangunan kompetensi guru dalam aspek PdP.

### 7.3 Bagaimanakah Pengetua Cemerlang menggunakan KT sebagai alat kepimpinan instruksional?

Dalam penyelidikan ini, didapati Pengetua Cemerlang ini telah menggunakan KT sebagai alat kepimpinan melalui tiga aspek, iaitu untuk merangka program instruksional, menggunakan strategi pengajaran yang bersesuaian dan memberi bimbingan instruksional. Sebagai seorang pemimpin instruksional pengetua haruslah menjadi agen utama dalam merangka program instruksional dan seterusnya membimbing guru-guru untuk melaksanakan program tersebut sehingga memberi impak kepada pelajar (Desimone, 2017). Dalam konteks ini, pengetua ini telah menggunakan KT sebagai alat untuk menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin instruksional.

Pada peringkat permulaan, beliau telah memainkan peranan sebagai perancang kepada kepada intervensi-intervensi yang bakal dijalankan oleh guru melalui KT. Beliau bersama-sama guru untuk menerangkan intervensi-intervensi yang bersesuaian berdasarkan masalah yang dihadapi. Ini menunjukkan Pengetua Cemerlang ini telah melibatkan dirinya secara langsung dalam merancang program instruksional. Apabila beliau mengadakan perjumpaan dengan guru-guru sepanjang pelaksanaan KT maka perbincangan dilakukan untuk mendapatkan maklumat tentang intervensi yang bakal mereka laksanakan. Pengetua juga telah memberi maklum balas terhadap intervensi berdasarkan data yang dilaporkan. Proses ini menunjukkan beliau memberi tumpuan dan penelitian yang mendalam terhadap perancangan dan pembangunan program instruksional.

*Saya akan memastikan intervensi yang dirancang adalah bersesuaian dengan masalah yang dihadapi. Saya tidak mahu program yang dirancang tidak membawa impak kepada pembelajaran murid. Jadi, saya rasa KT ini merupakan satu kaedah yang terbaik untuk saya memastikan program instruksional di sekolah saya dapat dijalankan dengan baik.*

Penglibatan bersama guru dalam merancang intervensi untuk melaksanakan KT menunjukkan pengetua ini mempunyai komitmen dalam

memastikan program instruksional yang dijalankan membawa implikasi kepada pembelajaran murid. Apabila pengetua melibatkan diri secara langsung dan memahami perjalanan program instruksional maka pengetua tersebut turut dapat memberikan idea untuk memastikan keberkesanan dalam pelaksanaan program tersebut. Perkara ini telah dilakukan oleh pengetua ini dengan meneliti setiap intervensi yang dijalankan melalui KT.

*Saya akan memastikan setiap intervensi yang dijalankan membawa perubahan kepada pembelajaran murid. Dalam KT terdapat beberapa intervensi yang akan dijalankan oleh guru, kadang-kala dalam banyak-banyak intervensi yang dijalankan ada intervensi yang kurang sesuai dan ada kala intervensi sebelumnya sudah membantu mencapai objektif. Maka saya akan minta guru gugurkan intervensi tersebut.*

Melalui data yang dilaporkan, pengetua ini telah memastikan sepanjang pelaksanaan KT berdasarkan setiap fasa. Pengetua memastikan setiap intervensi yang dijalankan membawa implikasi positif terhadap pembelajaran. Sekiranya, intervensi yang dijalankan tidak menampakkan perubahan maka intervensi itu dicadangkan untuk digugurkan. Ini menunjukkan pengetua ini telah memainkan peranannya dalam merancang dan melaksanakan program instruksional. Pada masa yang sama juga kelihatan peranan KT dalam membantu pengetua ini untuk memastikan keberkesanan program instruksional yang dirancang.

Selain itu, melalui KT juga, pengetua ini telah menilai dan mengkaji strategi pengajaran yang digunakan oleh guru-guru. Apabila membincangkan masalah yang dihadapi dalam menjalankan PdP maka pengetua ini secara tidak langsung telah menilai strategi pengajaran yang digunakan oleh guru-guru di sekolahnya. Untuk tujuan penambahbaikan, pengetua telah mencadangkan kepada guru-guru untuk melihat semula kepada keberkesanan sesuatu strategi yang digunakan melalui KT. Dalam konteks ini, pengetua telah menggunakan KT sebagai alat untuk menilai serta memantau keberkesanan penggunaan sesuatu strategi pengajaran. Sebagai seorang pemimpin instruksional, pentadbir haruslah menilai dan memberi cadangan penambahbaikan terhadap strategi-strategi pengajaran yang digunakan oleh guru-guru (Amin & Hamzah, 2021). Aspek ini telah dilakukan oleh pengetua ini melalui KT. Apabila guru menyatakan masalah PdP, pengetua telah menemu bual guru tersebut untuk mendapatkan maklumat tentang proses pelaksanaan PdP. Melalui kaedah ini, pengetua dapat mengenal pasti strategi-strategi PdP yang digunakan oleh guru serta mengenal pasti ruang penambahbaikan yang diperlukan.

*Saya akan mengenal pasti strategi pengajaran yang digunakan oleh guru. Ini adalah untuk memastikan guru menggunakan kepelbagaian dalam menyampaikan pengajaran. Saya rasakan guru sering kali memerlukan maklum balas tentang keberkesanan strategi yang mereka gunakan. Oleh itu, saya akan membantu guru untuk mengenalpasti ruang penambahbaikan yang diperlukan. Tindakan ini saya lakukan dengan menggunakan KT.*

Sebagai pemimpin instruksional, pengetua ini telah melakukan penambahbaikan terhadap strategi pengajaran guru. Ini adalah untuk memastikan kualiti penyampaian guru serta memastikan PdP yang menyeronok kepada pelajar. Penambahbaikan ini telah dilakukan dengan menggunakan KT memandangkan KT adalah lebih kepada melihat proses pelaksanaan.

*Pelaksanaan KT ini adalah memberi gambaran keseluruhan tentang cara seseorang guru mengajar. Jadi, apabila saya gunakan KT maka saya dapat melihat dimana kelemahan guru serta bagaimana strategi pengajaran itu dapat diperbaiki.*

Melalui KT guru dapat menilai keberkesanan amalan strategi pengajaran serta merefleksi diri mereka sendiri (Manfra, 2019). Ini akan membantu mereka menilai serta mencari kaedah untuk melakukan penambahbaikan. Secara profesional guru dapat melakukan pembangunan kompetensi diri mereka sebagai seorang pengajar yang dapat menyampaikan PdP dengan menggunakan pelbagai strategi yang menarik. Berbanding latihan pembangunan yang lain, KT akan dilaksanakan berdasarkan beberapa fasa yang melibatkan proses. Jadi, ini akan memantapkan kualiti strategi pengajaran guru.

Akhirnya, melalui KT pengetua juga dapat memberi bimbingan kepada guru-guru. Pemimpin instruksional perlu melakukan pencerapan dan penyeliaan terhadap guru. Setelah pencerapan dan penyeliaan pengetua perlu memberi bimbingan instruksional kepada guru untuk memastikan kompetensi guru dalam pengajaran dan pembelajaran (Szeto, Sin, & Leung, 2021). Pengetua ini telah memilih pendekatan KT untuk melakukan bimbingan instruksional. Ini adalah untuk memastikan intervensi yang dipilih dapat mencapai matlamat yang ditetapkan.

*Setiap kali saya melihat proses kerja dalam KT saya akan melihat objektif bersama intervensi. Matlamat saya ialah untuk memastikan intervensi yang dijalankan dapat mencapai matlamat yang dihasratkan. Intervensi itu juga saya akan lihat bersama dengan strategi pengajaran yang digunakan. Berdasarkan*

*maklumat ini saya akan melaksanakan bimbingan instruksional.*

Data bimbingan instruksional juga telah ditunjukkan oleh pengetua ini. Beliau telah menggunakan borang bimbingan instruksional yang disediakan di peringkat sekolah. Ini adalah bertujuan untuk memberi maklum balas serta maklumat yang disampaikan tersebut dapat digunakan untuk penambahbaikan. Proses ini mencerminkan pengetua ini telah menjalankan proses bimbingan instruksional secara profesional melalui KT dalam usaha untuk membangunkan kompetensi guru. Melalui KT, pengetua dapat menilai keberkesanan setiap strategi pengajaran yang digunakan oleh guru. Bimbingan juga dapat dilakukan berdasarkan setiap kekurangan yang ada dalam setiap strategi.

Secara kesimpulannya, pengetua ini telah menjadikan KT sebagai satu budaya kepada warga sekolah ini. Semasa menjalankan KT, pengetua telah bersama-sama guru untuk merancang untuk menyelesaikan isu dan masalah PdP yang timbul. Melalui kaedah ini mereka dapat merancang program instruksional yang bersesuaian dengan masalah yang wujud di sekolah. Seterusnya, sebagai seorang pemimpin instruksional beliau juga telah melihat dan menilai keberkesanan strategi pengajaran yang digunakan oleh guru. Akhirnya, bimbingan instruksional diberikan melalui setiap intervensi yang digunakan dalam KT. Ini menunjukkan KT dilibatkan sepenuhnya untuk setiap proses ini.

## **8. Perbincangan, Kesimpulan, dan Cadangan**

Pada dasarnya, KT merupakan satu pendekatan yang digunakan oleh guru-guru untuk melakukan penambahbaikan terhadap PdP mereka. Dalam konteks ini, Pengetua Cemerlang ini telah menggunakan KT sebagai alat kepimpinan instruksional. Memandangkan KT merupakan satu proses pelaksanaan, pengetua telah menghubungkan setiap fasa dalam KT sebagai proses untuk menambah baik instruksional guru. Penghubung kaitan ini membantu pengetua untuk melihat secara langsung tentang proses penambahbaikan yang dilakukan oleh guru berdasarkan maklum balas yang diberikan melalui proses bimbingan.

Terdapat tiga faktor utama yang menyebabkan Pengetua Cemerlang ini menggunakan KT sebagai alat kepimpinan instruksional. Faktor pertama ialah kerana KT mampu untuk membudayakan penyelesaian masalah secara profesional, yang kedua ialah kerana melalui KT guru dapat melakukan refleksi terhadap pengajaran dan pembelajaran dan yang terakhir ialah melalui KT guru dapat menilai keberkesanan intervensi yang telah dilaksanakan. Faktor-faktor ini memberikan satu pengukuhan kepada pemimpin sekolah bahawa melalui KT kepimpinan instruksional seseorang pemimpin dapat dimantapkan. Motif utama KT dalam

pendidikan ialah untuk kerah penambahbaikan yang berterusan manakala kepimpinan instruksional juga berkisar ke arah untuk memantapkan pengajaran dan pembelajaran. Memandangkan kedua-dua perkara ini mempunyai persamaan maka seseorang pemimpin sekolah haruslah mengimplementasikan KT sebagai alat untuk menjalankan tugas sebagai seorang pemimpin instruksional (Mantra, 2019). Melalui KT pemimpin sekolah dapat melihat proses seseorang guru menjalankan refleksi terhadap pengajaran dan pembelajaran dan seterusnya menggunakan maklumat refleksi ini untuk menjalankan tindakan intervensi. Perkara ini memberi peluang kepada pemimpin sekolah untuk merancang tindakan intervensi berdasarkan isu dan masalah yang dikenalpasti dan bukannya melakukan intervensi yang tidak memberi impak kepada bidang kurikulum (Amin & Hamzah, 2021).

Melalui penyelidikan ini juga kita dapat melihat cara KT diperkenalkan kepada guru. Walaupun KT ini merupakan satu pendekatan yang telah lama diperkenalkan oleh Lewin (1946) namun penggunaannya dalam kalangan guru masih berada pada tahap yang sangat rendah. Perkara ini adalah disebabkan tidak ada program pembangunan kapasiti guru yang khusus dijalankan untuk bidang penyelidikan dan penulisan ilmiah seperti ini (Manfra, 2019). Tindakan yang telah diambil oleh Pengetua Cemerlang ini merupakan satu tindakan yang perlu dicontohi memandangkan beliau telah melakukan beberapa fasa tindakan untuk memastikan guru-gurunya mendapat pencerahan yang baik tentang pelaksanaan KT. Ini menunjukkan peranan pemimpin sekolah dalam membangunkan sesuatu program instruksional adalah sangat penting. Beberapa langkah telah diambil untuk memastikan KT dapat dibudayakan kepada warga sekolah iaitu dengan mengadakan bengkel, memberi bimbingan kepada guru untuk melaksanakan KT, memantau dan memberi cadangan untuk melaksanakan intervensi dan akhirnya budaya perkongsian amalan terbaik diterapkan dari semasa ke semasa. Perkara-perkara ini telah dilaksanakan secara terancang oleh Pengetua Cemerlang ini dan perkara ini memberi impak kepada organisasi tersebut. Dalam menggerakkan program instruksional pemimpin sekolah haruslah membuat perancangan yang terbaik agar tindakan yang dijalankan itu dapat mencapai objektif serta memberi jalan penyelesaian yang terbaik (Gillard, 2018).

Hasil dapatan penyelidikan juga dapat memperkukuhkan bahawa KT dapat dijadikan alat kepimpinan instruksional memandangkan Pengetua Cemerlang ini telah menggunakan KT untuk merancang program instruksional. Berdasarkan isu atau masalah yang dikenalpasti oleh guru melalui refleksi pengajaran dan pembelajaran yang lepas maka pengetua ini telah menggunakan data tersebut untuk merancang intervensi yang bersesuaian dengan masalah. Sebagai seorang pemimpin instruksional perancangan program instruksional haruslah selari

dengan isu yang dikenalpasti (Mei Kin, Abdull Kareem, Nordin & Wei Bing, 2018). Kebanyakan daripada pemimpin sekolah gagal untuk merancang untuk melaksanakan program instruksional yang berimpak tinggi memandangkan mereka tidak merujuk kepada data serta analisis persekitaran yang memerlukan penyelesaian (Szeto, Sin & Leung, 2021). Namun, apabila dilihat kepada cara pengetua ini yang menggunakan KT untuk menjalankan program instruksional maka didapati beliau telah menggunakan data yang diperoleh daripada refleksi pengajaran dan pembelajaran yang lepas. Disamping itu, beliau juga didapati telah mengkaji strategi-strategi pengajaran yang digunakan oleh guru-guru untuk mendapatkan maklumat serta memberi cadangan penambahbaikan kepada mereka. Strategi yang dicadangkan juga telah dikaitkan dengan isu, data dan intervensi yang dijalankan. Tambahan pula beliau juga terus memberikan bimbingan instruksional untuk memastikan isu yang dikenalpasti dapat diselesaikan dengan cara yang terbaik sehingga memberi impak yang mendalam kepada kemenjadian murid. Proses yang dijalankan oleh Pengetua Cemerlang ini mempamerkan satu usaha sebagai seorang pemimpin instruksional yang memberi kepentingan kepada proses untuk merancang program instruksional serta menjalankan intervensi yang terbaik. Pemimpin instruksional bukan sahaja perlu untuk memberi arahan atau cadangan sebaliknya turut serta dalam melaksanakan program instruksional dan memberi bimbingan yang berterusan kepada guru-guru (Tindowen, Guzman, Macanang, 2019).

Memandangkan penyelidikan ini telah melihat secara mendalam dari perspektif seorang Pengetua Cemerlang. Penerokaan yang lebih mendalam perlu dilakukan juga terhadap cara guru-guru menerima dan melaksanakan KT. Ini kerana, penyelidikan ini telah mendasari amalan kepimpinan instruksional dengan menggunakan KT. Namun, ada juga aspek yang perlu dilengkapi untuk melihat amalan pedagogi guru yang menggunakan KT untuk menjalankan program intervensi instruksional. Melalui penyelidikan ini kita dapat memahami secara mendalam tentang cara seorang pengetua yang telah menggunakan KT untuk memainkan peranannya sebagai pemimpin instruksional namun ada juga keperluan untuk melihat cara guru-guru menggunakan KT dalam pengajaran dan pembelajaran. Melalui kajian lanjutan ini maka penggunaan KT dalam instruksional akan menjadi lebih mantap serta maklumat yang lebih luas dapat diperoleh.

## Rujukan

- Alpaydin, E., & Kaynak, C. (1998). Cascading classifiers. *Kybernetika*, 34(4), 369-374.
- Abduraxmanovich, J. U. (2020). Modeling the pedagogical experience of England as a factor of improving the quality of training future teachers. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(04).

- Amin, D. R. A., & Hamzah, M. I. M. (2021). Tahap amalan kepimpinan instruksional guru besar dan hubungannya dengan tahap komitmen guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(2), 135-151.
- Arumugham, K. S. (2020). Kurikulum, pengajaran dan pentaksiran dari perspektif pelaksanaan pentaksiran bilik darjah. *Asian People Journal (APJ)*, 3(1), 152-161.
- Baturay, M. H., Gökçearslan, Ş., & Ke, F. (2017). The relationship among pre-service teachers' computer competence, attitude towards computer-assisted education, and intention of technology acceptance. *International Journal of Technology Enhanced Learning*, 9(1), 1-13.
- Braun, V., Clarke, V., & Hayfield, N. (2019). 'A starting point for your journey, not a map': Nikki Hayfield in conversation with Virginia Braun and Victoria Clarke about thematic analysis. *Qualitative Research in Psychology*, 1-22.
- Creswell, J. W. (2017). *CUSTOM: CEC edition qualitative inquiry and research design*. SAGE Publications.
- Desimone, L. M., & Pak, K. (2017). Instructional coaching as high-quality professional development. *Theory into practice*, 56(1), 3-12.
- Eisner, E. W. (2017). *The enlightened eye: Qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*. Teachers College Press.
- Elstad, E., & Christophersen, K. A. (2017). Perceptions of digital competency among student teachers: Contributing to the development of student teachers' instructional self-efficacy in technology-rich classrooms. *Education Sciences*, 7(1), 27.
- Galimullina, A., Galimullin, F. G., Meliksetyan, V., & Kayumova, G. (2019). The role of interactive technologies in training future teachers of Russian literature. *ARPHA Proceedings*, 1, 181.
- Gillard, J. W. (2018). An initial analysis and reflection of the metrics used in the Teaching Excellence Framework in the UK. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 22(2), 49-57.
- Kim, M. K., Xie, K., & Cheng, S. L. (2017). Building teacher competency for digital content evaluation. *Teaching and Teacher Education*, 66, 309-324.
- Laudonia, I., Mamlok-Naaman, R., Abels, S., & Eilks, I. (2018). Action research in science education—an analytical review of the literature. *Educational Action Research*, 26(3), 480-495.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46.
- Manfra, M. M. (2019). Action research and systematic, intentional change in teaching practice. *Review of Research in Education*, 43(1), 163-196.
- Mei Kin, T., Abdull Kareem, O., Nordin, M. S., & Wai Bing, K. (2018). Principal change leadership competencies and teacher attitudes toward change: the mediating effects of teacher change beliefs. *International Journal of Leadership in Education*, 21(4), 427-446.
- Mu, G. M., Liang, W., Lu, L., & Huang, D. (2018). Building pedagogical content knowledge within professional learning communities: An approach to counteracting regional education inequality. *Teaching and Teacher Education*, 73, 24-34.
- Sasmal, I. H., & Pande, M. H. (2018). Action research through mentorship model: A sustainable framework for professional development. *2 Dear Reader*, 60(5), 25.
- Schreier, M. (2018). Sampling and generalization. *The Sage handbook of qualitative data collection*, 84-98.
- Shogren, K. A., Raley, S. K., Rifenburg, G. G., Lane, K. L., Bojanek, E. K., Karpur, A., & Quirk, C. (2021). The Self-Determined Learning Model of Instruction: Promoting implementation fidelity. *Inclusion*, 9(1), 46-62.
- Szeto, E., & Cheng, A. Y. N. (2018). Principal-teacher interactions and teacher leadership development: Beginning teachers' perspectives. *International Journal of Leadership in Education*, 21(3), 363-379.
- Szeto, E., Sin, K., & Leung, G. (2021). A cross-school PLC: how could teacher professional development of robot-based pedagogies for all students build a social-justice school? *Professional Development in Education*, 47(1), 141-155.
- Tindowen, D. J., Guzman, J., & Macanang, D. (2019). Teachers' conception and difficulties in doing action research. *Universal Journal of Educational Research*, 7(8), 1787-1794.

## Citation

Arumugham, K. S. (2021). Instructional Leadership through Action Research: A Case Study of an Excellent Principal. *Evaluation Studies in Social Sciences*, 2(2), 12-23. <https://doi.org/10.37134/esss.vol2.2.2.2021>