

PEMBANGUNAN MODEL KOMPETENSI GURU PENOLONG KANAN PENTADBIRAN SEKOLAH RENDAH DI MALAYSIA

NORLIZA BINTI SAMAD

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2024



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**PEMBANGUNAN MODEL KOMPETENSI GURU PENOLONG KANAN
PENTADBIRAN SEKOLAH RENDAH DI MALAYSIA**

NORLIZA BINTI SAMAD



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**TESIS DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK MEMPEROLEH
IJAZAH DOKTOR FALSAFAH**

**FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS**

2024



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

UPSI/IPS-3/BO 32
Pind : 00 m/s: 1/1UNIVERSITI
PENDIDIKAN
SULTAN IDRIS
اريسى پنديدىن سلطان اريس
SULTAN IDRIS EDUCATION UNIVERSITY

Sila tanda (✓)

Kertas Projek

Sarjana Penyelidikan

Sarjana Penyelidikan dan Kerja Kursus

Doktor Falsafah

✓

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Perakuan ini telah dibuat pada ..09.....(hari bulan).....JULAI..... (bulan) 20..24...

i. Perakuan pelajar :

Saya, NORLIZA BINTI SAMAD, P20201000222, FAKULTI PENGURUSAN & EKONOMI (SILA NYATAKAN NAMA PELAJAR, NO. MATRIK DAN FAKULTI) dengan ini mengaku bahawa disertasi/tesis yang bertajuk PEMBANGUNAN MODEL KOMPETENSI GURU PENOLONG KANAN PENTADBIRAN SEKOLAH RENDAH DI MALAYSIA

adalah hasil kerja saya sendiri. Saya tidak memplagiat dan apa-apa penggunaan mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi maksud yang dibenarkan dan apa-apa petikan, ekstrak, rujukan atau pengeluaran semula daripada atau kepada mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dinyatakan dengan sejelasnya dan secukupnya

Tandatangan pelajar

ii. Perakuan Penyelia:

Saya, PROF. MADYA DR. ASRI BIN MOHD NOOR (NAMA PENYELIA) dengan ini mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar yang bertajuk PEMBANGUNAN MODEL KOMPETENSI GURU PENOLONG KANAN PENTADBIRAN SEKOLAH RENDAH DI MALAYSIA

(TAJUK) dihasilkan oleh pelajar seperti nama di atas, dan telah diserahkan kepada Institut Pengajian Siswazah bagi memenuhi sebahagian/sepenuhnya syarat untuk memperoleh Ijazah _____ (SILA NYATAKAN NAMA IJAZAH).

Tarikh

Tandatangan Penyelia



**INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH /
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES****BORANG PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS/DISERTASI/LAPORAN KERTAS PROJEK
DECLARATION OF THESIS/DISSERTATION/PROJECT PAPER FORM**

Tajuk / Title: PEMBANGUNAN MODEL KOMPETENSI GURU PENOLONG
KANAN PENTADBIRAN SEKOLAH RENDAH DI MALAYSIA

No. Matrik / Matric's No.: P20201000222

Saya / I: NORLIZA BINTI SAMAD
 (Nama pelajar / Student's Name)

mengaku membenarkan Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek (Kedoktoran/Sarjana)* ini disimpan di Universiti Pendidikan Sultan Idris (Perpustakaan Tuanku Bainun) dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:-

acknowledged that Universiti Pendidikan Sultan Idris (Tuanku Bainun Library) reserves the right as follows:-

1. Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek ini adalah hak milik UPSI.
The thesis is the property of Universiti Pendidikan Sultan Idris
2. Perpustakaan Tuanku Bainun dibenarkan membuat salinan untuk tujuan rujukan dan penyelidikan.
Tuanku Bainun Library has the right to make copies for the purpose of reference and research.
3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan Tesis/Disertasi ini sebagai bahan pertukaran antara Institusi Pengajian Tinggi.
The Library has the right to make copies of the thesis for academic exchange.
4. Sila tandakan (✓) bagi pilihan kategori di bawah / Please tick (✓) for category below:-

**SULIT/CONFIDENTIAL**

Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktub dalam Akta Rahsia Rasmi 1972. / Contains confidential information under the Official Secret Act 1972

**TERHAD/RESTRICTED**

Mengandungi maklumat terhad yang telah ditentukan oleh organisasi/badan di mana penyelidikan ini dijalankan. / Contains restricted information as specified by the organization where research was done.

**TIDAK TERHAD / OPEN ACCESS**

(Tandatangan Pelajar/ Signature)

(Tandatangan Penyelia / Signature of Supervisor)
& (Nama & Cop Rasmi / Name & Official Stamp)

Tanikh: _____

Catatan: Jika Tesis/Disertasi ini **SULIT @ TERHAD**, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh laporan ini perlu dikelaskan sebagai **SULIT** dan **TERHAD**.

Notes: If the thesis is **CONFIDENTIAL** or **RESTRICTED**, please attach with the letter from the organization with period and reasons for confidentiality or restriction.





PENGHARGAAN

Alhamdulillah, segala puji dan syukur hanya kepada Allah S.W.T kerana dengan izin dan kurniaNya, tesis ini telah dapat disiapkan dengan jayanya. Sesungguhnya, proses melaksanakan kajian dan menyiapkan tesis ini merupakan suatu pengalaman yang amat bermakna dalam hidup saya. Ucapan terima kasih teristimewa buat Encik suami, Nik Anwar bin Nik Deris, juga buat anak-anak atas kepercayaan dan sokongan yang diberikan sepanjang tempoh menyediakan tesis ini. Setinggi-tinggi penghargaan buat penyelia saya, PM Dr Mohd Asri Mohd Noor dan penyelia bersama, PM Dr Mahaliza Mansor yang telah banyak memberikan bimbingan sehingga terhasilnya tesis ini. Jutaan terima kasih juga buat PM Dr Marinah Awang, Dr Rosnah Ishak, Dr Dayang Rafidah Syariff M. Fuad, Dr Abd Razak Manaf, Dr Sukor Beram, Dr Norzalina Noor, pensyarah, rakan-rakan serta kakitangan fakulti yang banyak membantu dalam memudahkan proses menyiapkan tesis ini. Setinggi-tinggi penghargaan juga ditujukan kepada Kementerian Pendidikan Malaysia atas peluang yang diberikan, Bahagian Perancangan dan Penyelidikan dan Pejabat Pendidikan Daerah serta Guru Besar sekolah atas kebenaran menjalankan kajian. Seterusnya kepada pakar-pakar yang terlibat secara langsung dalam kajian ini. Khusus buat Guru Penolong Kanan Pentadbiran seluruh Malaysia yang telah menjayakan penyelidikan ini, Jazakumullahu khairan kathira.



ABSTRAK

Kajian ini bertujuan mereka bentuk dan menilai Model Kompetensi Guru Penolong Kanan Pentadbiran (PKP) Sekolah Rendah di Malaysia. Kajian ini merupakan gabungan pelbagai kaedah penyelidikan dengan menggunakan pendekatan Penyelidikan Reka Bentuk dan Pembangunan (DDR). DDR dilaksanakan dalam tiga fasa. Fasa Analisis Keperluan menggunakan pendekatan kualitatif dengan kaedah temu bual separa berstruktur yang melibatkan seramai lapan orang PKP baharu. Analisis tematik digunakan dalam menganalisis data. Dapatan kajian mengesahkan keperluan kepada pembangunan model dalam empat bidang utama; iaitu Kepimpinan, Instruksional, Tadbir Urus dan Emosi Diri. Fasa Reka Bentuk dan Pembangunan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kaedah *Fuzzy Delphi* (FDM) yang melibatkan seramai 26 orang pakar bidang. Analisis FDM digunakan dalam menganalisis data. Dapatan kajian menunjukkan sebanyak 57 elemen kompetensi telah memenuhi syarat FDM dengan nilai $d \leq 0.2$, kesepakatan $\geq 75\%$ dan $\alpha\text{-cut} > 0.5$. Elemen disusun oleh pakar mengikut keutamaan konstruk Emosi Diri (9 elemen), Tadbir Urus (9 elemen), Kepimpinan (21 elemen) dan Instruksional (18 elemen). Fasa akhir iaitu Fasa Penilaian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kaedah tinjauan. Seramai 492 orang PKP sekolah rendah terlibat dalam fasa ini. Perisian SPSS dan Analisis Permodelan Persamaan Berstruktur (IBM SPSS Amos) digunakan dalam analisis data. Dapatan analisis deskriptif menunjukkan kompetensi PKP berada pada tahap tinggi ($M=4.48$, $SP=0.556$). Analisis Permodelan Persamaan Berstruktur (SEM) pula menunjukkan model yang dibangunkan memenuhi syarat nilai Indeks Kesepadanan dengan nilai RMSEA (0.045), CFI (0.927), TLI (0.924) dan χ^2/df (2.187). Sebanyak 11 elemen telah digugurkan dan satu elemen bergabung dengan elemen lain. Model akhir kajian terdiri daripada 45 elemen kompetensi dengan Emosi Diri (8 elemen), Tadbir Urus (7 elemen), Kepimpinan (15 elemen) dan Instruksional (15 elemen). Kesimpulannya, model kompetensi yang terhasil adalah bersesuaian dengan keperluan pembangunan kompetensi PKP di sekolah-sekolah rendah di Malaysia. Implikasi kajian menunjukkan bahawa model kompetensi yang terhasil adalah signifikan dan boleh dimanfaatkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia dalam pemilihan, pembangunan modul latihan dan pengurusan penilaian prestasi PKP. Dengan ini dapat melahirkan pelapis PKP yang kompeten, seimbang dari segi Jasmani, Emosi, Rohani, Intelektual dan Sosial selaras dengan Falsafah Pendidikan Kebangsaan.





DEVELOPMENT OF A COMPETENCY MODEL FOR PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATIVE ASSISTANT TEACHERS IN MALAYSIA

ABSTRACT

This study aims to design and evaluate the Competency Model of Primary School Administrative Assistant Teachers (PKP) in Malaysia. This study is a combination of multiple research methods using the Design and Development Research (DDR) approach. DDR is carried out in three phases. The Needs Analysis phase used a qualitative approach with a semi-structured interview method that involved eight PKP(s). Thematic analysis was used in analyzing the data. The findings of the study confirmed the need for model development in four main areas, namely Leadership, Instruction, Governance and Self-Emotion. The Design and Development phase used a quantitative approach with the Fuzzy Delphi method (FDM) that involved 26 field experts. FDM analysis was used in analyzing the data. The findings showed that 57 competency elements met the FDM requirements with $d \leq 0.2$, $\text{agreement} \geq 75\%$ and $\alpha\text{-cut} > 0.5$. The elements were organized by experts according to the construct priorities of Self-Emotion (9 elements), Governance (9 elements), Leadership (21 elements) and Instructional (18 elements). The final phase was the Evaluation Phase and used a quantitative approach with a survey method. A total of 492 PKP(s) in Malaysia primary schools were involved. SPSS software and Structured Equation Modeling Analysis (IBM SPSS Amos) were used in the data analysis. The descriptive analysis showed that the competence of PKP was at a high level ($M=4.48$, $SP=0.556$). The Structured Equation Modeling (SEM) analysis also demonstrated that the developed model met the requirements of the Fitness Index value with RMSEA (0.045), CFI (0.927), TLI (0.924) and ChiSq/df (2.187). A total of 11 elements were dropped and one element merged with another element. The final model of the study consisted of 45 competency elements with Self-Emotion (8 elements), Governance (7 elements), Leadership (15 elements) and Instructional (15 elements). In conclusion, the resulting competency model fits the professional development needs of PKP in primary schools in Malaysia. The implication of the study shows that the competency model is significant and can be utilized by the Malaysian Ministry of Education in the selection, development of training modules and management of PKP performance assessment. Thus, producing competent and well balanced PKP candidates in terms of Physical, Emotional, Spiritual, Intellectual and Social aspects in line with the National Education Philosophy.



KANDUNGAN

Muka Surat

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN	ii
PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xi
SENARAI RAJAH	xvii
SENARAI SINGKATAN	xix
SENARAI LAMPIRAN	xxi

BAB 1	Pengenalan	
1.1	Pendahuluan	1
1.2	Latar Belakang Kajian	2
1.3	Pernyataan Masalah	13
1.4	Tujuan Kajian	16
1.5	Objektif Kajian	16
1.6	Persoalan Kajian	16
1.7	Kerangka Teoretikal Kajian	17
1.8	Kerangka Konseptual Kajian	22
1.9	Definisi Operasional	24

1.10	Batasan Kajian	26
1.11	Kepentingan Kajian	28
1.12	Rasional Kajian	29
1.13	Rumusan	31

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1	Pendahuluan	32
2.2	Konsep Kompetensi	33
2.3	Model Kompetensi	34
2.4	Teori Kompetensi	36
2.5	Model Sistem Sosial dan Sekolah Berkesan	42
2.6	Teori Kepimpinan Pendidikan	48
2.7	Model CAMM	66
2.8	Analisis Pemetaan	72
2.9	Penggunaan Model Kompetensi Pemimpin Pertengahan	79
2.10	Kajian Kompetensi Pemimpin Pertengahan	92
2.11	Sistem Pendidikan Rendah	97
2.12	Rumusan	116

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pendahuluan	118
3.2	Reka bentuk Kajian	119
3.3	Fasa Analisis Keperluan	125
3.4	Fasa Reka Bentuk dan Pembangunan	139
3.5	Fasa Penilaian	171
3.6	Rumusan	250

**BAB 4****DAPATAN KAJIAN**

4.1	Pendahuluan	253
4.2	Kaedah Pelaksanaan Kajian	254
4.3	Dapatan Fasa Analisis Keperluan	254
4.3.1	Demografi Responden	255
4.3.2	Analisis Persoalan Kajian 1	257
4.3.3	Analisis Persoalan Kajian 2	262
4.3.4	Rumusan	266
4.4	Dapatan Fasa Reka Bentuk dan Pembangunan	268
4.4.1	Demografi Pakar	269
4.4.2	Analisis Persoalan Kajian 3	271
4.4.3	Analisis Persoalan Kajian 4	282
4.4.4	Analisis Persoalan Kajian 5	287
4.4.5	Rumusan	301
4.5	Dapatan Kajian Fasa Penilaian	304
4.5.1	Demografi Responden	305
4.5.2	Analisis Persoalan Kajian 6	308
4.5.3	Saringan dan Penyediaan Data SEM	315
4.5.4	Analisis CFA	317
4.5.5	Pengukuran Konstruk Emosi Diri	318
4.5.6	Pengukuran Konstruk Tadbir Urus	325
4.5.7	Pengukuran Konstruk Kepimpinan	331
4.5.8	Pengukuran Konstruk Instruksional	338
4.5.9	Analisis Persoalan Kajian 7	348
4.5.10	Rumusan	354
4.6	Rumusan Dapatan Kajian	363



BAB 5 PERBINCANGAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.1	Pendaluhuan	371
5.2	Rumusan Dapatan Kajian	372
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian	375
5.4	Perbincangan Fasa Analisis Keperluan	375
5.5	Perbincangan Fasa Reka Bentuk dan Pembangunan	384
5.6	Perbincangan Fasa Penilaian	401
5.7	Perbincangan Dapatan Utama Kajian	427
5.8	Implikasi Kajian	431
5.9	Cadangan Kajian Lanjutan	458
5.10	Kesimpulan	460

RUJUKAN

LAMPIRAN



SENARAI JADUAL

No. Jadual		Muka Surat
1.1	Senarai Kursus IAB yang melibatkan PK Pentadbiran	11
1.2	Prosedur Keseluruhan Kajian	24
2.1	Kompetensi dalam Teori Kompetensi Kerja	40
2.2	Kompetensi dalam Model Sistem Sosial	47
2.3	Senarai Kajian Teori Kepimpinan Pertengahan	51
2.4	Persepsi Amalan Kepimpinan Distributif	57
2.5	Kompetensi dalam Model CAMM	68
2.6	Matriks Pemetaan Kompetensi	73
2.7	Senarai Elemen Kompetensi melalui Literatur	76
2.8	Kompetensi dalam LCML di Malaysia	83
2.9	Kompetensi dalam MLiS di Singapura	85
2.10	Kompetensi dalam PPSA3 di Brunei	87
2.11	Kompetensi dalam NPQML di United Kingdom	89
2.12	Kompetensi dalam SQFPS di Ireland	90
2.13	Data Perjawatan PK Pentadbiran	100
2.14	Senarai Tugas PK Pentadbiran Mengikut Bidang	105
2.15	Bidang Keberhasilan Utama (BKU) dan peranan PK Pentadbiran	107
2.16	Keputusan UPSR 2013-2016	108
2.17	Standard Pengurusan PK Pentadbiran dalam SKPMg2	110



2.18	Standard PdP PK Pentadbiran dalam SKPMg2	111
2.19	Peranan PK Pentadbiran dalam PBPPP	112
2.20	Keperluan Kompetensi Pegawai Penilai	114
3.1	Cadangan Kaedah Kajian dalam DDR	121
3.2	Pemilihan Responden dalam Fasa Analisis Keperluan	130
3.3	Pembinaan Instrumen Fasa Analisis Keperluan	131
3.4	Rumusan Prosedur Pelaksanaan FDM	144
3.5	Skala Pemboleh Ubah Linguistik 7 mata	147
3.6	Senarai Pakar dalam Fasa Reka Bentuk dan Pembangunan	151
3.7	Pembinaan Instrumen Fasa Reka Bentuk Elemen	153
3.8	Pemetaan Kompetensi	154
3.9	Pemetaan Akhir Elemen Kompetensi	157
3.10	Aras Persetujuan dalam FDM	161
3.11	Tahap Persetujuan Cohen kappa	165
3.12	Tahap Persetujuan antara Pakar Penilai Tematik	166
3.13	Pernyataan Syarat Terima Item dalam FDM	169
3.14	Populasi PK Pentadbiran	174
3.15	Saiz sampel mengikut strata zon sekolah di Malaysia	176
3.16	Bilangan Sampel yang dicadangkan bagi Analisis SEM	177
3.17	Agihan Responden bagi Setiap Zon	178
3.18	Item dalam Instrumen Soal Selidik	180
3.19	Nilai Minimum CVR	184
3.20	Demografi Pakar CVR	185
3.21	Nilai CVR bagi Konstruk Emosi Diri	187
3.22	Nilai CVR bagi Konstruk Tadbir Urus	188
3.23	Nilai CVR bagi Konstruk Kepimpinan	190



3.24	Nilai CVR bagi Konstruk Instruksional	192
3.25	Rumusan Analisis CVR	194
3.26	Ubahsuai Item	196
3.27	Analisis CVI	199
3.28	Demografi Responden Kajian Rintis	202
3.29	Indeks Kesepadanan untuk Analisis Penerokaan Faktor (EFA)	209
3.30	Analisis KMO bagi Konstruk Kompetensi Emosi Diri	210
3.31	Analisis Komunaliti Item dalam Konstruk Emosi Diri	210
3.32	Analisis Nilai Eigen dan Peratus Varian	211
3.33	Analisis Muatan Faktor Konstruk Emosi Diri	213
3.34	Matriks Korelasi Konstruk Emosi Diri	214
3.35	Analisis EFA Kompetensi Emosi Diri	215
3.36	Analisis KMO Konstruk Kompetensi Tadbir Urus	216
3.37	Analisis Komunaliti Item dalam Konstruk Tadbir Urus	217
3.38	Analisis Nilai Eigen dan Peratus Varian	217
3.39	Analisis Muatan Faktor Konstruk Tadbir Urus	219
3.40	Matriks Korelasi Konstruk Tadbir Urus	220
3.41	Analisis EFA Kompetensi Tadbir Urus	221
3.42	Analisis KMO bagi Konstruk Kompetensi Kepimpinan	222
3.43	Analisis Komunaliti Item dalam Konstruk Kepimpinan	223
3.44	Analisis Nilai Eigen dan Peratus Varian	224
3.45	Analisis Muatan Faktor Konstruk Kepimpinan	225
3.46	Matriks Korelasi Konstruk Kepimpinan	226
3.47	Analisis EFA Kompetensi Kepimpinan	227
3.48	Analisis KMO bagi Konstruk Instruksional	229
3.49	Analisis Komunaliti Item dalam Konstruk Instruksional	230
3.50	Analisis Nilai Eigen dan Peratus Varian	231





3.51	Analisis Muatan Faktor Konstruk Instruksional	232
3.52	Matriks Korelasi Konstruk Instruksional	233
3.53	Analisis EFA Kompetensi Instruksional	234
3.54	Analisis Keseluruhan EFA	236
3.55	Analisis Keseluruhan Item	237
3.56	Analisis Instrumen Akhir Kajian	238
3.57	Interpretasi Nilai Min Skor	243
3.58	Model Indeks Kesepadanan	246
3.59	Rumusan Keseluruhan Pelaksanaan Fasa-fasa dalam DDR	251
4.1	Demografi PK Pentadbiran Baharu	255
4.2	Rumusan Bidang Kesukaran PK Pentadbiran Baharu	261
4.3	Demografi Pakar	269
4.4	Kompetensi yang diperlukan Berdasarkan Pandangan Pakar	281
4.5	Analisis Kesepakatan Konstruk Utama Model	283
4.6	Kedudukan Konstruk Utama Model Mengikut Kesepakatan Pakar	284
4.7	Keutamaan Konstruk Mengikut KPM/JN/PPD	285
4.8	Keutamaan Konstruk Mengikut GB	285
4.9	Keutamaan Konstruk Mengikut PK Pentadbiran	286
4.10	Rumusan Keutamaan Konstruk Mengikut Kumpulan Pakar	287
4.11	Analisis Kesepakatan Elemen dalam Konstruk Emosi Diri	288
4.12	Keutamaan Elemen dalam Konstruk Emosi Diri	289
4.13	Analisis Kesepakatan Elemen dalam Konstruk Tadbir Urus	291
4.14	Keutamaan Elemen dalam Konstruk Tadbir Urus	292
4.15	Analisis Kesepakatan Elemen dalam Konstruk Kepimpinan	294
4.16	Keutamaan Elemen dalam Konstruk Kepimpinan	295
4.17	Analisis Kesepakatan Elemen dalam Konstruk Instruksional	297
4.18	Keutamaan Elemen dalam Konstruk Instruksional	298





4.19	Elemen Kompetensi selepas FDM	300
4.20	Demografi Responden Kajian	305
4.21	Skor Min Konstruk Emosi Diri	309
4.22	Skor Min Konstruk Tadbir Urus	310
4.23	Skor Min Konstruk Kepimpinan	311
4.24	Skor Min Konstruk Instruksional	313
4.25	Rumusan Tahap Kompetensi PK Pentadbiran	314
4.26	Kesahan Konvergen dan Kebolehpercayaan Model Konstruk Emosi Diri	323
4.27	Nilai Kesahan Diskriminan	324
4.28	Kesahan Konvergen dan Kebolehpercayaan Model Konstruk Tadbir Urus	329
4.29	Nilai Kesahan Diskriminan	330
4.30	Kesahan Konvergen dan Kebolehpercayaan Model Konstruk Kepimpinan	336
4.31	Nilai Kesahan Diskriminan	337
4.32	Kesahan Konvergen dan Kebolehpercayaan Model Konstruk Instruksional	344
4.33	Nilai Kesahan Diskriminan	345
4.34	Kesahan Konvergen dan Kebolehpercayaan Model SEM	351
4.35	Nilai Kesahan Diskriminan Model SEM	352
4.36	Rumusan Bilangan Item dalam Instrumen Fasa Penilaian	355
4.37	Rumusan Bilangan Item setelah CFA	356
4.38	Rumusan Pengguguran Item dalam CFA	357
4.39	Analisis Item dalam Model Kompetensi PK Pentadbiran	358
4.40	Analisis Model Kompetensi PK Pentadbiran	362
4.41	Rumusan Akhir Bilangan Item dalam Model Kajian	366
4.42	Rumusan Akhir Kompetensi dalam Model Kajian	367
5.1	Perbandingan Kompetensi dari Literatur dan Temu Bual Pakar	393
5.2	Matriks Perbandingan Kompetensi dalam konstruk Emosi Diri	412



5.3	Matriks Perbandingan Kompetensi dalam konstruk Tadbir Urus	414
5.4	Matriks Perbandingan Kompetensi dalam konstruk Kepimpinan	418
5.5	Matriks Perbandingan Kompetensi dalam konstruk Instruksional	422
5.6	Pemetaan Teoretikal Kajian dengan Model Akhir Kajian	434
5.7	Pemetaan Kemahiran dalam Abad 21 dan OECD dengan Model Kajian	438
5.8	Pemetaan kompetensi dalam Model Kajian dengan Program NPQEL	444
5.9	Pemetaan Instrumen Penilaian Prestasi (PT-A) dengan Model Kajian	447



SENARAI RAJAH

No. Rajah		Muka Surat
1.1	Kerangka Konseptual Kajian	23
2.1	Model Kompetensi Iceberg	35
2.2	Model Kompetensi Kerja	37
2.3	Model Sistem Sosial	43
2.4	Model Sistem Sosial Untuk Sekolah	45
2.5	Model CAMM (White, 2000)	67
2.6	Kerangka LCML	82
2.7	Kerangka SLSCF	86
2.8	Proses Pengurusan Sekolah Rendah Di Malaysia	98
2.9	Peranan Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Mengikut Gred	101
2.10	Bidang Pengurusan Kurikulum Sekolah Rendah	102
3.1	Reka Bentuk Kajian	122
3.2	Kerangka Prosedur Kajian	124
3.3	Analisis Tematik (Boyatzis, 1998)	136
3.4	Carta Aliran Kerja Fasa Analisis Keperluan	139
3.5	Graf segitiga min, μ melawan nilai triangular, m	167
3.6	Carta Aliran Kerja Fasa Reka Bentuk dan Pembangunan	170
3.7	Scree Plot Konstruk Emosi Diri	212
3.8	Scree Plot Konstruk Tadbir Urus	218



3.9	Scree Plot Konstruk Kepimpinan	224
3.10	Scree Plot Konstruk Instruksional	231
3.11	Carta Aliran Proses Kerja Fasa Penilaian	249
4.1	Rumusan Bidang Kesukaran PK Pentadbiran	267
4.2	Prototaip Model Kompetensi PK Pentadbiran	303
4.3	Model Awal Pengujian CFA bagi Konstruk Emosi Diri	319
4.4	Modifikasi Model bagi Konstruk Emosi Diri	321
4.5	Model Akhir Pengujian CFA bagi Konstruk Emosi Diri	322
4.6	CFA Aras Kedua Konstruk Model Emosi Diri	325
4.7	Model Awal Pengujian CFA Bagi Konstruk Tadbir Urus	326
4.8	Model Akhir Pengujian CFA bagi Konstruk Tadbir Urus	328
4.9	CFA Aras Kedua Konstruk Model Tadbir Urus	331
4.10	Model Awal Pengujian CFA bagi Konstruk Kepimpinan	333
4.11	Modifikasi Model bagi Konstruk Kepimpinan	335
4.12	CFA Aras Kedua Konstruk Konstruk Model Kepimpinan	338
4.13	Model Awal Pengujian CFA bagi Konstruk Instruksional	340
4.14	Modifikasi Model bagi Konstruk Instruksional	343
4.15	CFA Aras Kedua Konstruk Model Instruksional	347
4.16	CFA Model Pengesahan Berstruktur (SEM)	350
4.17	CFA Aras Kedua Model SEM	353
4.18	Model Kompetensi ETKI	370
5.1	Kerangka Perundingan dalam Organisasi	389

SENARAI SINGKATAN

AGFI	<i>Adjusted Goodness of Fit Index</i>
AVE	<i>Average Variance extracted</i>
BKU	Bidang Keberhasilan Utama
CFA	Analisis pengesahan faktor
CFI	<i>Comparative Fitness Index</i>
CR	Kebolehpercayaan Konstruk
EFA	Analisis Faktor Eksploratori
GFI	Goodness of Fit Index
IAB	Institut Aminuddin Baki
JN	Jemaah Nazir
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
KOMPAS	Kompetensi Pemimpin Sekolah Malaysia
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
LCML	Kursus Kepimpinan Pemimpin Pertengahan
NFI	Normed Fit Index
NPQEL	Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan
PBPPP	Penilaian Bersepadu Pegawai Perkhidmatan Pendidikan
PGB	Pengetua dan Guru Besar
PK	Penolong Kanan
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia

RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
SEM	Structural Equation Modelling
SKKSM	Standard Kompetensi Keperguruan Sekolah Malaysia
SKPM	Standard Kualiti Pendidikan Malaysia
TLI	Tucker Lewis Index
VIF	Variance Inflation Factor

SENARAI LAMPIRAN

- A Protokol Temu Bual Fasa Analisis Keperluan
- B Contoh Surat Lantikan Pakar Fasa Analisis Keperluan
- C Protokol Temu Bual Fasa Reka Bentuk Elemen
- D Deskripsi Keterangan Item
- E Instrumen soal selidik FDM
- F Contoh Surat Lantikan Pakar Fasa Reka Bentuk dan Pembangunan
- G Contoh-contoh Surat Menyurat Kebenaran Menjalankan Kajian
- H Ujian *Normality skewness kurtosis*
- I Ujian *Mahalanobis Distance*
- J Ujian *Multikolineariti*
- K Indeks Modifikasi (*MI*) Konstruk Emosi Diri
- L Indeks Modifikasi (*MI*) Konstruk Tadbir Urus
- M Indeks Modifikasi (*MI*) Konstruk Kepimpinan
- N Indeks Modifikasi (*MI*) Konstruk Instruksional
- O Analisis Keterangan Item
- P Contoh-contoh Dokumen Kesahan Instrumen

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Pendidikan berkualiti merupakan asas pembangunan sesebuah negara. Pendidikan berkualiti di bawah *Sustainable Development Goals-4* (SDG4) merupakan satu daripada 17 agenda utama *United Nation 2030* (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* [UNESCO], 2016). Matlamat SDG4 berfokus kepada pendidikan inklusif dan berkualiti. Menurut Hamburg (2021), konsep pendidikan berkualiti dapat merapatkan jurang kemahiran dan membentuk sikap yang positif terhadap pembelajaran. Malah UNESCO turut mengakui kepentingan pendidikan berkualiti yang menjadi nadi dan petunjuk kepada kejayaan semua SDG Agenda 2030 (UNESCO, 2016). Satu daripada kaedah yang digariskan dalam pelaksanaan SDG4 adalah memastikan pasukan guru yang berkualiti dapat ditingkatkan termasuk melalui

latihan kerjasama antarabangsa. Oleh kerana pencapaian kepada matlamat ini berkaitan rapat dengan kompetensi guru, maka modul kompetensi telah dijadikan sebagai alat bagi menyokong ke arah pembangunan pendidikan berkualiti (Moitus et al., 2020).

Bab ini seterusnya membincangkan pembangunan profesionalisme berasaskan kompetensi bagi kepimpinan pendidikan di sekolah rendah, Malaysia. Penelitian terhadap latar belakang, pernyataan masalah, tujuan dan objektif serta persoalan kajian turut dilakukan. Prosedur pelaksanaan kajian dijelaskan dalam kerangka konseptual dan kerangka teoretikal utama yang mendasari kajian. Selain itu, kepentingan kajian dibincangkan bagi menjelaskan keperluan kepada pembangunan model kompetensi. Usaha ini diharapkan dapat melahirkan barisan warga pendidikan yang kompeten selaras dengan matlamat pendidikan berkualiti di dunia (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* [UNESCO], 2016) dan di Malaysia (Kementerian Pendidikan Malaysia [KPM], 2013).

1.2 Latar Belakang Kajian

Akses kepada pendidikan berkualiti di Malaysia telah diterjemahkan melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia, PPPM 2013-2025 (Kementerian Pendidikan Malaysia [KPM], 2013). Petunjuk kepada keberhasilan PPPM berteraskan kepada peningkatan dalam akses pendidikan, ekuiti, perpaduan, kualiti dan kecekapan pengurusan pendidikan. Terdapat kajian yang membuktikan kualiti pendidikan mempunyai hubungan yang sangat signifikan dengan kualiti kepimpinan (KPM, 2013).

Oleh itu, KPM telah mengambil inisiatif dengan memastikan semua kepimpinan sekolah menguasai satu standard kompetensi kepimpinan yang berkualiti melalui Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL). Amalan ini diperbaharui dan tidak lagi mengikut tempoh perkhidmatan seperti sebelumnya. Dengan demikian, setiap bakal Pengetua dan Guru Besar (PGB) wajib mendapatkan sijil NPQEL bagi kelayakan calon PGB bermula pada tahun 2013 (KPM, 2018).

Selaras dengan itu, Institut Aminuddin Baki (IAB) sebagai sebuah institusi latihan kepimpinan pendidikan telah menerima mandat dalam menjayakan Anjakan ke-5 PPPM 2013-2025. Aspirasi sistem ke arah pendidikan berkualiti dalam Anjakan ke-5 adalah bagi memastikan hanya kelompok PGB yang berprestasi tinggi di tempatkan di setiap sekolah. Menurut Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia (KPPM), latihan komprehensif dalam program NPQEL di IAB mampu meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan kompetensi sedia ada PGB (Institut Aminuddin Baki [IAB], 2018). Bagi merealisasikan misi dan visi KPM, IAB telah menghasilkan satu dokumen Standard Kompetensi Pemimpin Sekolah Malaysia 2.0 (KOMPAS 2.0) yang mampu menjadi pemangkin dalam melahirkan kepimpinan pendidikan yang berkualiti, kompeten dan bertaraf dunia. KOMPAS 2.0 telah dijadikan wadah utama dalam memastikan latihan kompetensi dalam Program NPQEL yang dibangunkan adalah relevan dan selaras dengan keperluan semasa (IAB, 2020). Aspek kompetensi ini penting bagi mempamerkan kredibiliti kepimpinan. Johari et al. (2022) membuktikan bahawa kompetensi kepimpinan mempengaruhi prestasi kerja dengan sangat signifikan. Dalam masa yang sama Ghasemy et al. (2018) berpendapat bahawa kompetensi dapat mengukur kualiti keupayaan kepimpinan sekolah. Pemimpin yang kompeten disokong dengan suasana kondusif serta prasarana yang lengkap sepatutnya dapat menjamin kualiti pendidikan di sekolah pada tahap yang terbaik.



Dalam konteks kepimpinan sekolah, manifestasi keberhasilan murid, kualiti guru dan pencapaian sekolah banyak bergantung kepada keberkesanan kepimpinan PGB (Tedla & Kilango, 2022). Laporan penanda aras sama ada di dunia (UNESCO, 2023) dan di Malaysia (KPM, 2018) turut membuktikan PGB yang cemerlang berjaya menghasilkan sekolah yang cemerlang. Walau bagaimanapun, kaitan antara kepimpinan sekolah dengan kecemerlangan yang dicapai adalah sangat kompleks (Leithwood et al., 2020). Bahkan, diakui juga bahawa kejayaan sekolah bukan hanya bertumpu kepada peranan PGB sahaja tapi turut dipacu oleh kecekapan guru penolong kanan (GPK) sekolah yang kompeten seperti yang dipersetujui oleh Karacabey et al. (2022).

Kerjasama yang padu antara guru penolong kanan (GPK) dengan PGB turut menjadi penyumbang utama dalam pengukuran kualiti kecemerlangan sekolah (Garcia-Martinez et al., 2020; KPM, 2020). Malah, terdapat banyak kajian yang membuktikan hubungan kejayaan sekolah dengan keberkesanan GPK (Ho et al., 2021). Kenyataan ini mengukuhkan lagi kepercayaan terhadap konsep kepimpinan dan pengurusan sekolah yang bukan hanya berpusat kepada PGB (Bryant, 2019; Koh, 2018). Oleh itu, kompetensi kepimpinan GPK wajar dibangunkan bagi bersama-sama sederap membantu PGB mengekalkan kecemerlangan sekolah dalam masa yang panjang (Bryant et al., 2020; Edwards-Groves et al., 2019; Manaf, 2017).

Guru penolong kanan (GPK) di sekolah memulakan kerjaya profesional mereka sebagai guru akademik biasa (GAB) dan kemudian diberi kepercayaan menjadi ketua pasukan (Rosenfield et al., 2018). Mereka memegang pelbagai peranan kepimpinan dan tanggungjawab sama ada secara formal (Bush, 2019) dan tidak



formal (Lu & Hallinger, 2018). Menurut Cohen dan Schechter (2019), GPK adalah individu yang berada di antara kepimpinan atasan dan guru. GPK ditakrifkan sebagai individu penting yang memberi impak kepada peningkatan keberhasilan dalam pengajaran dan pembelajaran murid (Gurr, 2019; *Organisation for Economic Co-operation & Development* [OECD], 2013). Literatur juga mengaitkan GPK sebagai agen perubahan dan pemudah cara (Highfield, 2018), penilai dan penyelia guru (Leithwood, 2016) serta memiliki kecekapan dalam bidang pengurusan (Bennett et al., 2003; Jarvis, 2008).

Berdasarkan deskripsi tugas, pengwujudan jawatan GPK adalah bagi membantu PGB merancang dan mengelola pengurusan sekolah berkualiti sekolah, berfokus kepada kemenjadian murid dan memastikan pengoperasian sekolah berfungsi dengan cekap, selamat dan berkesan (KPM, 2020b). Kepelbagaian tugas dan bebanan kerja PGB yang kompleks dan rencam juga merasionalkan kepentingan GPK di sekolah. Dalam kata lain, PK Pentadbiran bertanggungjawab dalam membantu mengurus limpahan tugas pentadbiran yang dihadapi oleh pentadbir (Forde & Kerrigan, 2022). Kategori GPK pula berbeza mengikut gred dan jenis sekolah (KPM, 2020b). Namun, dalam konteks kajian ini, GPK adalah berfokus kepada Guru Penolong Kanan Pentadbiran (PK Pentadbiran).

Menurut Nehez et al. (2021), PK Pentadbiran merupakan individu yang lebih dekat dengan bilik darjah, lebih mahir dalam aktiviti pembelajaran dan pengajaran (PdP), prihatin tentang budaya guru dan boleh menangani masalah di lapangan dengan berstrategik. Mereka juga dikenali sebagai pakar dalam bidang pedagogi (Kahila et al., 2020) dan bertanggungjawab dalam menerajui perubahan dalam



kalangan guru dan murid (Edward et al., 2019). Edwards-Groves dan Grootenboer (2021) juga mengaitkan PK Pentadbiran sebagai pengamal bilik darjah dan pemimpin guru. Tambahan lagi, kajian Suhaili et al. (2020) mendapati kepimpinan pengajaran PK Pentadbiran ini dapat meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Untuk tujuan penambahbaikan berterusan dalam kualiti penyampaian pendidikan, KPM telah mewujudkan dokumen Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (SKPMg2) sebagai panduan dalam pengoperasian sekolah (KPM, 2017). Dokumen SKPMg2 diyakini mampu menjadi wadah kelangsungan transformasi pendidikan negara yang bertaraf dunia. Namun, laporan dari Jemaah Nazir mendedahkan bahawa PK Pentadbiran kurang pengetahuan dan kurang mahir dengan kandungan SKPMg2 terutama dalam menentukan kaedah pencerapan. Malah, didapati ada di antara mereka yang tidak yakin untuk mencerap pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran (PdP) guru di bilik darjah. Pengetahuan dan kemahiran dalam melaksanakan Pendidikan Abad ke-21 (PAK21) juga kurang dikuasai dan mereka masih memerlukan bimbingan yang sewajarnya (KPM, 2018).

Selain memimpin guru, PK Pentadbiran juga melaksanakan tugas pengurusan dan pentadbiran (Bassett & Shaw, 2018; Cardno & Robson, 2016; Dinham, 2007). Skop bidang pengurusan dan pentadbiran adalah sangat luas (Gurr & Drysdale, 2013; Struyve et al., 2014) dan kompleks. Bidang ini merangkumi pengurusan belanjawan, penilaian, pelaporan, pembelian buku sehingga membawa kepada pengurusan sistem fail di sekolah (Bennett et al., 2007; Fitzgerald & Gunter, 2006; Heng & Song, 2020). Skop pengurusan kewangan sekolah melibatkan PK Pentadbiran dalam membantu dan menyelia penyata kewangan terutama untuk tujuan audit. Namun, Laporan Audit Penyata Kewangan Sekolah pada tahun 2019 menunjukkan 7.13 peratus iaitu sebanyak 722 daripada 10,123 sekolah telah menerima laporan audit berteguran,





bertentangan dan tanpa pendapat (KPM, 2019). PK Pentadbiran bukan sahaja terlibat dalam pengurusan kewangan sekolah, malah turut bertanggungjawab dalam pengurusan penilaian prestasi staf di sekolah. Aspek penilaian prestasi ini perlu dipandang serius kerana kegagalan mengurus penilaian yang tepat memberi natijah yang besar kepada individu yang dinilai (Murphy, 2020). Kegagalan dalam menguasai kemahiran menilai prestasi boleh dipertikai sehingga boleh mencetuskan konflik (Yazid et al., 2017). Malah terdapat juga aduan sehingga membawa kepada kes tatatertib (Ray & Singh, 2018).

Cabaran bagi menyediakan PK Pentadbiran yang kompeten sekurang-kurangnya dapat diatasi sekiranya guru besar (GB) mampu menjadi suri teladan kepada PK Pentadbiran (Abd Wahab & Abdullah, 2018; Bush, 2019). Kajian Koh (2018) membuktikan bahawa GB dapat memberi impak yang sangat signifikan dalam meningkatkan profesionalisme PK Pentadbiran. GB adalah mentor yang dipercayai kaya dengan sumber pengetahuan dan pengalaman kerja di lapangan (Irvine & Brundrett, 2019). Kaedah perkongsian ilmu melalui pementoran mungkin lebih berkesan dalam jangka panjang disamping dapat membina kepercayaan dan hubungan antara dua lapisan kepimpinan tersebut (Lambert, 2020). Walaubagaimanapun, realiti kesibukan tugas pengurusan dan pentadbiran GB di sekolah telah menyebabkan mereka gagal bertindak sebagai pembimbing yang baik (Edwards-Groves et al., 2019). PK Pentadbiran juga didapati kurang mendapat sokongan dari GB (Gurr & Drysdale, 2013; Gurr, 2019; Irvine, 2017) dan sangat kurang bukti yang menunjukkan GB membimbing PK Pentadbiran di sekolah. Malah, kajian Vijian dan Abdul Wahab (2020) mendapati sebilangan daripada GB tidak cekap dalam mengurus dan mentadbir sekolah.





Oleh demikian, PK Pentadbiran wajar dibekalkan dengan kompetensi yang tepat untuk memastikan mereka dapat melaksanakan tugas dengan berkesan. Penggunaan pendekatan pembangunan kepimpinan berasaskan kompetensi juga amat perlu bagi persediaan PK Pentadbiran seperti yang disepakati oleh Hogue dan Pinto (2023), IAB (2018) dan Mohd Tahir et al. (2021). Diakui juga, kaedah ini telah menjadi satu gaya penyelidikan yang popular dalam pendidikan masa kini (Beram et al., 2020; Duong & Lam, 2020; Mat Noh, 2020; Samad et al., 2022). Penggunaan model kompetensi khusus yang berfokus pada perjawatan seumpama PK Pentadbiran juga telah banyak dilakukan di luar negara seperti Singapura, Brunei, United Kingdom, Ireland dan banyak lagi. Sistem pendidikan luar negara wajar dijadikan contoh terutama dalam usaha menyediakan pakej pembangunan pemimpin sekolah (KPM, 2013).



Konsep pembangunan berasaskan kompetensi telah lama diamalkan di Singapura. Penyesuaian model kompetensi dilakukan secara khusus dan berfokus mengikut kepada keperluan dalam lapisan kepimpinan yang tertentu. Inisiatif ini telah berjaya membuktikan impak pencapaian kemenjadian pelajar yang luar biasa dalam bidang sains, matematik, dan literasi. Malah, Singapura berupaya mengekalkan prestasi secara tekal pada kedudukan negara teratas di dunia berdasarkan Laporan *Trends in International Mathematics and Science Study (TIMSS)* 2019 (Mullis et al., 2020) dan Laporan PISA 2018 (OECD, 2019a, 2019b). Singapura telah membangunkan modul latihan pembangunan kompetensi melalui program *Management and Leadership in Schools (MLS)*. Program MLS ini khas disediakan bagi persediaan guru yang berhasrat untuk berada dalam laluan kerjaya seperti PK Pentadbiran di sekolah (*National Institute of Education*, 2013). Sijil ini melayakkan mereka menjadi penolong kanan mengikut kekosongan di sekolah.





Malaysia juga sebenarnya telah menyediakan sekurang-kurangnya enam kursus yang disasarkan kepada PK Pentadbiran (IAB, 2020). Satu daripadanya adalah kursus persediaan sebagai pelan penggantian PGB iaitu Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL). PK Pentadbiran yang layak dan berminat mengembangkan kerjaya dalam laluan kepemimpinan sekolah boleh memohon kursus NPQEL, namun pemilihan calon dibuat oleh panel di Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) negeri masing-masing. Program NPQEL berfokus kepada pembangunan 10 kompetensi asas kepimpinan seperti 1) Berfikiran strategik, 2) Pembuatan keputusan, 3) Memimpin perubahan, 4) Menyelesai masalah, 5) Memimpin pembelajaran, 6) Membangun kapasiti, 7) Jaringan dan jalinan, 8) Komukasi, 9) Berkepemimpinan dan 10) Berkeperibadian tinggi.



instrumen Penilaian Bersepadu Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PBPPP). Kursus Psynnova i-BMT adalah berkait dengan pelaksanaan Dasar Pemisah, JPA. Kursus ini melibatkan PK Pentadbiran yang berprestasi rendah dengan markah PBPPP kurang daripada 60%. Jadi, kompetensi PK Pentadbiran dalam kursus ini dibangunkan hanya untuk mencapai skor minima berdasarkan instrumen PT(A) dalam PBPPP. Intervensi Psynnova i-BMT akan memastikan PK Pentadbiran mencapai lebih 60% dalam kompetensi 1) Kepimpinan, 2) Instruksional, 3) Mentoring, 4) Merancang dan menganalisis, 5) Pembuatan keputusan dan 6) Penyeliaan.

Sebanyak empat kursus lain pula adalah bagi PK Pentadbiran yang mendapat penilaian prestasi antara 60% hingga 80% iaitu;





- 1) Kursus Pelonjakan Profesionalisme Pemimpin Sekolah (PelProPS) bagi PK Pentadbiran yang tidak mencapai skor baik dalam dimensi Profesionalisme.
- 2) Kursus Pembangunan Kepimpinan Sekolah (PKepS) bagi PK Pentadbiran yang tidak mencapai skor baik dalam dimensi Kemahiran dan elemen Kepimpinan Organisasi.
- 3) Kursus Pengurusan Sumber (KPeS) bagi PK Pentadbiran yang tidak mencapai skor baik dalam dimensi Kemahiran dan elemen Pengurusan.
- 4) Kursus Peningkatan Amalan Instruksional Pemimpin Sekolah (PAIPS) bagi PK Pentadbiran yang tidak mencapai skor baik dalam dimensi Kepimpinan Instruksional.

Analisis keperluan kompetensi PK Pentadbiran berdasarkan empat kursus pembangunan kompetensi dirumuskan seperti dalam Jadual 1.1.



Jadual 1.1*Senarai Kursus IAB yang melibatkan PK Pentadbiran*

	Kursus	PelProPS	PKepS	KPeS	PAIPS	
Bil.	Kompetensi/ Bidang fokus	Profesionalisme	Kepimpinan Organisasi	Pengurusan	Kepimpinan Instruksional	
1.	Emosi diri	√				
2.	Personaliti diri	√				
3.	Komunikasi	√				
4.	Hubungan	√				
5.	Berfikiran strategik		√	√		
6.	Proaktif	 05-4506832	 pustaka.upsi.edu.my	 Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah	 PustakaTBainun	 ptbupsi
7.	Hala tuju sekolah		√	√		
8.	Pemanfaatan hubungan		√			
9.	Pembuatan keputusan			√		
10.	Pembangunan kompetensi diri				√	
11.	Pemimpin pembelajaran				√	
12.	Menterjemah misi dan visi				√	
13.	Menterjemah hala tuju pembelajaran				√	
14.	Fokus kurikulum				√	
15.	Pencapaian matlamat				√	
16.	Perkongsian ilmu				√	
17.	Penyeliaan				√	
18.	Pemantauan				√	
19.	Mentoring				√	

Nota: Markah prestasi PK Pentadbiran antara 60% hingga 80%. *Sumber:* Laporan Tahunan (IAB, 2020) dan PBPPP (KPM, 2016)



Berdasarkan Jadual 1.1, didapati kesemua empat kursus yang ditawarkan hanya berfokuskan kepada meningkatkan kompetensi PK Pentadbiran setelah mereka dinilai dengan prestasi yang tidak cemerlang. Malah, pelaksanaan kursus yang terpecah-pecah menyebabkan fokus bidang kompetensi yang menyeluruh tidak dapat dikenal pasti. Analisis ini menyokong pandangan Moitus et al. (2020) yang menyatakan latihan perlu diberikan apabila wujud jurang kebolehan diri dan keperluan kerja. Namun begitu, kompetensi PK Pentadbiran perlu dibangunkan dahulu sebelum mereka mula bertugas di lapangan seperti yang disarankan oleh Silam et al. (2020). Tambahan lagi, latihan kompetensi boleh membuka ruang kepada PK Pentadbiran dalam mengupaya dan membuat penyesuaian diri dengan skop persekitaran kerja yang baharu.



kompeten, profesional, berkemahiran dan berdaya saing. Aspek penguasaan kompetensi amat penting dalam usaha memastikan keberkesanan mereka menjalankan tugas. Seterusnya, dapat mencapai matlamat pendidikan seperti yang dihasratkan. Walau bagaimanapun, kompetensi ini terus berubah secara berperingkat apabila berlaku peningkatan tahap daripada kompeten kepada cemerlang dan seterusnya menjadi pakar (KPM, 2013). PK Pentadbiran juga akan melalui senario pemeringkatan kompetensi yang sama bermula daripada PK Pentadbiran novis, kompeten, berkesan, mahir dan pakar. Usaha menyediakan PK Pentadbiran yang kompeten dan terlatih mengikut pendapat Shin (2020) sangat penting bagi memastikan mereka berupaya menjalankan peranannya secara efisien.





1.3 Pernyataan Masalah

PK Pentadbiran merupakan persona yang memainkan dwi peranan iaitu sebagai guru dalam bilik darjah dan pemimpin yang bertanggungjawab dalam urus tadbir sekolah (Bassett & Shaw, 2018; Beram et al., 2020; Gurr, 2019). Keberadaan mereka juga sering dikaitkan dengan kualiti pengajaran guru, pembelajaran murid dan pencapaian sekolah (Boyaci & Oz, 2017; Suhaili et al., 2020). Walaubagaimanapun, beban sebagai pemimpin instruksional (Edwards et al., 2019) ditambah dengan tanggungjawab mengurus kurikulum dan mengajar pada satu masa telah mengganggu fokus pada peranan mereka sebagai pemimpin (Suhaili et al., 2020). Mereka juga didapati tertekan dengan tugas pengurusan lebih-lebih lagi pada perkara yang terikat dengan tempoh dan batasan masa yang terhad untuk disiapkan (Anuar & Husin, 2019). Malah terdapat laporan yang turut mengesahkan sebanyak 73 peratus daripada PK Pentadbiran di sekolah rendah tertekan dengan tugas bukan mengajar (*Department for Education*, 2019). Mereka juga didapati menghabiskan banyak waktu dalam perancangan, pengurusan data dan bidang pentadbiran (Muzamir, 2022).

Kajian berkaitan kepentingan dan pengaruh PK Pentadbiran di sekolah rendah kian mendapat perhatian pengkaji (Bryant et al., 2020; Grootenboer et al., 2019; Harris & Jones, 2018; Pavlopoulos, 2021). Walaubagaimanapun, didapati kebanyakan kajian hanya berfokus kepada fungsi dan peranan PK Pentadbiran (Harris et al., 2019) berbanding kajian kompetensi yang mereka perlukan (Fadhlurrahman et al., 2020). Kurang kajian dalam aspek kompetensi ini secara tidak langsung telah mendedahkan isu-isu seperti kelemahan kompetensi, kekaburan peranan dan ketidakcekapan PK Pentadbiran dalam melaksanakan tugas dari aspek kepimpinan, instruksional dan tadbir urus (Baskett, 2020; Din, 2021; KPM, 2018). Keadaan ini menyebabkan mereka





mengalami kesukaran (Bush, 2019) dan kurang keyakinan diri dalam melaksana tugas (Cardno et al., 2019). Kredibiliti mereka juga boleh dipertikai kerana tidak mempunyai tahap kompetensi yang mencukupi (Adrian et al., 2021). Mereka juga dilihat tidak mampu berperanan secara berkesan dan gagal menjadi suri teladan kepada staf lain (Sulong et al., 2021). Isu kekaburan dalam memahami peranan dan tugas kerja boleh menyebabkan tekanan (Tamat, 2023), ketidakpuasan hati dalam bekerja (KPM, 2021) serta menjejaskan motivasi sehingga membawa kepada tekanan emosi (Basset & Martin, 2018; Del Pozo-Antúnez et al., 2018).

Bagi menjelaskan isu kekaburan peranan dalam kalangan warga sekolah, KPM telah menyediakan satu Garis Panduan Pengurusan Sekolah Rendah dalam dokumen *Malaysian School Governance* (MySG) (KPM, 2020b). MySG diharapkan dapat meningkatkan kefahaman dan mengurangkan pertindihan kerja. Namun begitu, kenyataan Muzammir (2022) memaparkan realiti bahawa pihak pentadbiran termasuk PK Pentadbiran mengalami kesulitan dalam memahami MySG terutama berkaitan dengan tafsiran jumlah waktu bekerja, bilangan tugas serta masa yang ditetapkan bagi menyelesaikan tugas yang disenaraikan. Kerencaman menterjemah garis panduan MySG telah mewujudkan konflik peranan, fungsi dan tanggungjawab antara tugas yang sebenar dengan tugas yang mana sepatutnya perlu diutamakan (Edwards et al., 2019). Akibatnya, mereka berhadapan dengan dilema lambakan tugas pentadbiran (Bush, 2019; Modeste et al., 2020) serta tersepit dengan limitasi kuasa yang menyebabkan mereka terpaksa akur dengan kehendak birokrasi di sekolah (Gurr, 2019).





Oleh kerana PK Pentadbiran merupakan individu yang berpotensi menggantikan kepimpinan guru besar (GB) (Fusarelli et al., 2018; Peter-Hawkins et al., 2018; Ahmad, 2018), maka kompetensi mereka perlu ditetapkan dengan sebaiknya (Slater-Sanchez, 2020). Penguasaan kompetensi mereka perlu dipastikan (Baskett, 2020; Duong & Lam, 2020; Irvine, 2017; Nehez et al., 2021) sebagai persediaan bagi mendepani perubahan dan keperluan dunia pendidikan semasa (Buchanan et al., 2020). Walaupun telah ada model kompetensi seperti NPQEL bagi pengetua dan guru besar (PGB), namun kompetensi PGB tidak boleh dijadikan pengukuran standard bagi PK Pentadbiran. Kedua-dua posisi ini mempunyai tugas dan tanggungjawab yang sangat berbeza (KPM, 2016). Hal ini juga merasionalkan pembinaan model kompetensi khusus buat PK Pentadbiran mengikut keperluan mereka yang sebenar (Momin, 2018; Thabethe, 2020).



Model kompetensi yang terhasil boleh digunakan sebagai asas pembangunan latihan profesionalisme PK Pentadbiran yang lebih berkesan, berfokus dan tidak membebankan (Mohd Tahir et al., 2021). Menurut Jacob dan Parkinson (2015), keperluan latihan dalam perkhidmatan perlu dilakukan secara berterusan sehingga ke satu peringkat. Sepertimana kejayaan dan pengekalan program NPQEL bagi PGB, perkara yang sama juga perlu dilakukan bagi pembangunan profesionalisme PK Pentadbiran. Tindakan ini juga dipercayai sangat penting dalam menjamin keberkesanan PK Pentadbiran di sekolah (Momin, 2018; Mohd Tahir et al., 2021). Disamping dapat memastikan setiap wang yang diperuntukkan dapat dibelanjakan dengan berkesan dan mampu memberi pulangan pelaburan yang lebih baik di masa akan datang.



1.4 Tujuan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk membangunkan sebuah Model Kompetensi bagi Penolong Kanan Pentadbiran (PK Pentadbiran) sekolah rendah di Malaysia.

1.5 Objektif Kajian

Objektif kajian ini adalah bagi;

1. Mengenal pasti keperluan kepada pembangunan Model Kompetensi Penolong Kanan Pentadbiran sekolah rendah di Malaysia.
2. Mereka bentuk dan membangunkan Model Kompetensi Penolong Kanan Pentadbiran sekolah rendah mengikut kesepakatan pandangan pakar.
3. Menilai kebolegunaan model kompetensi terhadap Penolong Kanan Pentadbiran sekolah rendah di Malaysia.

1.6 Persoalan Kajian

Berdasarkan objektif yang telah dibina, kajian ini dijalankan bagi menjawab persoalan kajian dalam tiga fasa seperti berikut:

Fasa Analisis Keperluan;

1. Apakah kesukaran yang dihadapi oleh PK Pentadbiran dalam menjalankan tugas dan peranan di sekolah?
2. Apakah terdapat keperluan kepada pembangunan model kompetensi?

Fasa Reka Bentuk dan Pembangunan;

3. Apakah kompetensi yang diperlukan oleh PK Pentadbiran berdasarkan kepada kesepakatan pandangan pakar?
4. Apakah terdapat kesepakatan pandangan pakar terhadap konstruk utama Model Kompetensi PK Pentadbiran sekolah rendah di Malaysia?
5. Apakah terdapat kesepakatan pandangan pakar terhadap elemen dalam setiap konstruk utama Model Kompetensi PK Pentadbiran sekolah rendah di Malaysia?

Fasa Penilaian;

6. Apakah penilaian tahap kompetensi PK Pentadbiran sekolah rendah di Malaysia?
7. Adakah terdapat kesepadanan antara model kompetensi yang dibangunkan dengan data kajian di lapangan?

1.7 Kerangka Teoretikal Kajian

Kerangka teori kepimpinan pertengahan boleh menerangkan peranan PK Pentadbiran yang kompleks (Manaf, 2017). Teori yang dipilih untuk digunakan dalam kerangka boleh menerangkan bidang kompetensi tertentu yang diperlukan oleh PK Pentadbiran dalam melaksana peranan dengan fungsi mereka dengan berkesan. Kajian ini



bersandarkan kepada model kerja berasaskan kompetensi yang mula diperkenalkan oleh Boyatzis pada tahun 1982. Menurut Boyatzis (1982), tiga komponen penting harus dipenuhi dalam memastikan setiap individu dapat bekerja dengan berkesan iaitu dari aspek persekitaran kerja, bidang tugas dan kompetensi individu itu sendiri. Mengikut konteks kajian, Teori Kompetensi Kerja (Boyatzis, 1982) digunakan dengan mengambil kira aspek unsur dalaman sekolah dalam Model Sistem Sekolah Sosial (Hoy & Miskel, 2013) sebagai persekitaran kerja PK Pentadbiran di sekolah. Seterusnya digabungkan dengan bidang tugas PK Pentadbiran berpandukan Model Kepimpinan Pertengahan dalam bidang Kurikulum (White, 2000). Juga melibatkan model kepimpinan Distributif (Spillane et al., 2004), Instruksional (Hallinger & Murphy, 1985) dan Transformasi (Bass & Avolio, 2004).



Kepemimpinan berkesan adalah merupakan saling perkaitan antara kualiti diri dan profesionalisme dengan karakter yang dimiliki (West-Burnham & Ireson, 2005). Namun begitu, menurut McKee et al. (2008), ia boleh dipelajari dan mungkin lebih berkesan dari individu yang dilahirkan dengan karakter pemimpin. Model pembelajaran boleh dijadikan asas dalam membuat refleksi peribadi, memahami situasi dan bertindak. Namun apa yang lebih utama adalah desakan dalaman daripada individu itu sendiri untuk berubah. Menjadi satu dilema juga dalam bidang kepimpinan apabila teori yang berkaitan dengan kepemimpinan berada dalam keadaan terasing dan pelbagai. Oleh kerana itu, terdapat banyak model kepimpinan berasaskan kompetensi khusus dalam menambahbaik kemahiran memimpin organisasi, rakan sebaya dan diri sendiri.





Oleh kerana PK Pentadbiran berada pada kedudukan pemimpin pertengahan antara pengurusan atasan dan guru, maka kompetensi diri amat penting untuk dititiberatkan. Ini bertepatan dengan pandangan dari kajian Nonaka dan Takeuchi (1995), yang menerangkan PK Pentadbiran yang berperanan sebagai penghubung yang menyenangkan kedua-dua pihak. Menurut Boyatzis (1982), kualiti pekerja cemerlang ditentukan oleh tiga faktor iaitu 1) Persekitaran kerja yang membina, 2) perincian bidang tugas dan 3) kompetensi individu itu sendiri. Justeru, kompetensi pekerja cemerlang yang diperkenalkan oleh Boyatzis (1982) diintegrasikan dalam kajian bagi memenuhi keperluan kompetensi PK Pentadbiran yang cemerlang dan berkesan di sekolah rendah, Malaysia.

1.7.2 Teori Kepimpinan Distributif (Spillane et al., 2004)



Kepimpinan Distributif adalah berkonsepkan galakan perkongsian atau agihan kepimpinan kepada individu lain. Menurut Spillane et al. (2004), kepimpinan distributif melibatkan hubungan saling berkait dan kebergantungan dalam kepimpinan. PK Pentadbiran yang mengamalkan kepimpinan ini mampu mengupaya guru dan warga sekolah termasuk murid-murid dalam memainkan peranan masing-masing. Ini kerana tiada hierarki kepimpinan yang dianggap lebih penting dari yang lain memandangkan semua aktiviti yang berlaku di sekolah adalah sama (Bennett et al., 2003). Kepimpinan ini menekankan peranan PK Pentadbiran yang lebih fleksibel terutama dalam mempengaruhi amalan kepimpinan. Boleh menjadi pemimpin dan kadang-kala boleh juga menjadi pengikut. Ciri pemimpin distributif adalah tidak statik dan kejayaannya banyak ditentukan oleh penerimaan dan kepercayaan guru terhadap kepimpinan PK Pentadbiran.





1.7.3 Teori Kepimpinan Instruksional (Hallinger & Murphy, 1985)

PK Pentadbiran merupakan individu yang mempunyai akauntabiliti tinggi dalam memastikan pelaksanaan sekolah yang berorientasikan instruksional. Impak kepada kejayaan kepimpinan instruksional dapat dilihat melalui pencapaian kemenjadian murid di sekolah. Berdasarkan kerangka Kepimpinan Instruksional Sekolah (Hallinger & Murphy, 1985; Murphy, 1990), PK Pentadbiran memainkan peranan penting dalam fokus penyampaian kepada matlamat utama sekolah iaitu dalam domain instruksional. Konsep asasnya melibatkan peranan PK Pentadbiran dalam 1). Mendefinisikan misi sekolah (Input), 2). Merancang, mengelola, memimpin dan mengawal aktiviti instruksional (Proses) dan 3). Membentuk iklim pembelajaran yang positif (Output). Diakui pada awal 1990an, ciri kepimpinan ini menjadi tumpuan utama pemimpin sekolah kerana keberkesanannya. Namun, sejak awal abad 21, kepimpinan instruksional telah mula diterapkan bersama-sama kepimpinan asas yang lain seperti kepimpinan distributif dan transformasi.

1.7.4 Teori Kepimpinan Transformasi (Bass & Avolio, 2004)

Kepimpinan Transformasi menekankan konsep menerajui perubahan yang mengutamakan kerjasama antara pemimpin dan ahli pasukan (Burns, 1978). Namun, kepimpinan ini hanya berlaku sekiranya PK Pentadbiran berjaya mempengaruhi dan mendapatkan kepercayaan guru untuk melakukan tugas tersebut (Bass & Avolio, 2004). PK Pentadbiran yang berkepemimpinan transformasi berkeupayaan dalam melakukan empat perkara; iaitu 1) menginspirasi, 2) mempengaruhi, 3) merangsang intelektual dan menilai (Odumeru & Ogbonna, 2013). Disamping menjadi pendorong





kepada perubahan yang positif di sekolah, PK Pentadbiran sebagai pemimpin transformasi juga dipercayai mampu meningkatkan motivasi dan komitmen kerja guru di sekolah. Tambahan lagi, kepimpinan ini berupaya menonjolkan kekuatan PK Pentadbiran sebagai suri teladan dalam pelaksanaan aktiviti-aktiviti sepadu yang berfokus meningkatkan prestasi sekolah.

1.7.5 Model Sistem Sosial dan Sekolah Berkesan (Hoy & Miskel, 2013)

Menurut Hoy dan Miskel (2013), sistem sekolah adalah persekitaran sistem terbuka yang terdiri daripada persekitaran input, proses transformasi, output dan maklum balas. Proses kitaran sistem terbuka bermula dengan input, seterusnya melalui proses transformasi dan diakhiri dengan output. Persekitaran organisasi membekal dan mengambil input, mengubahnya dan menghasilkan output. Kriteria input terdiri daripada kekangan persekitaran, misi dan polisi pendidikan, modal dan sumber manusia, bahan, perkakasan dan kaedah. Dalam pendidikan, proses transformasi merujuk kepada organisasi dan kandungan kurikulum, kesihatan iklim *interpersonal*, tahap motivasi pelajar dan guru, kepimpinan guru dan pentadbir, kualiti dan kuantiti pengajaran, penyelarasan dan visi, masa pembelajaran, sekolah dan bilik darjah, keberkesanan bersama dan optimistik (Hoy & Miskel, 2013). Proses ini dikelaskan kepada lima unsur dalaman iaitu sistem 1) teknikal, 2) struktur, 3) budaya, 4) individu dan 5) politik. Manakala, output dalam sistem sosial lebih bertumpu kepada keberkesanan sekolah. Berdasarkan matlamat dan prestasi, sekolah adalah berkesan jika pencapaian prestasinya memenuhi atau mengatasi matlamat asalnya (DiPaola & Hoy, 2015).





1.7.6 Model Curriculum Area Middle Managers, CAMM (White, 2000)

Model *Curriculum Area Middle Managers* (CAMM) yang diperkenalkan oleh White (2000) menjelaskan peranan dan tanggung jawab PK Pentadbiran di sekolah. Model ini terhasil dari gabungan kepimpinan instruksional dengan terapan aspek dari kepimpinan transformasi, pedagogikal dan kepimpinan strategik (White, 2000). Model kepimpinan CAMM juga merupakan kerangka penting dalam mengenalpasti peranan kepimpinan PK Pentadbiran. White (2000) turut membuktikan bahawa CAMM adalah model ideal yang mencerminkan cadangan yang terbaik dari literatur dan kajian. Secara ringkas CAMM mengaitkan peranan PK Pentadbiran sebagai pemimpin instruksional, pemikir strategik, perancang pembelajaran dan pemimpin bidang pentadbiran berkaitan pembelajaran.



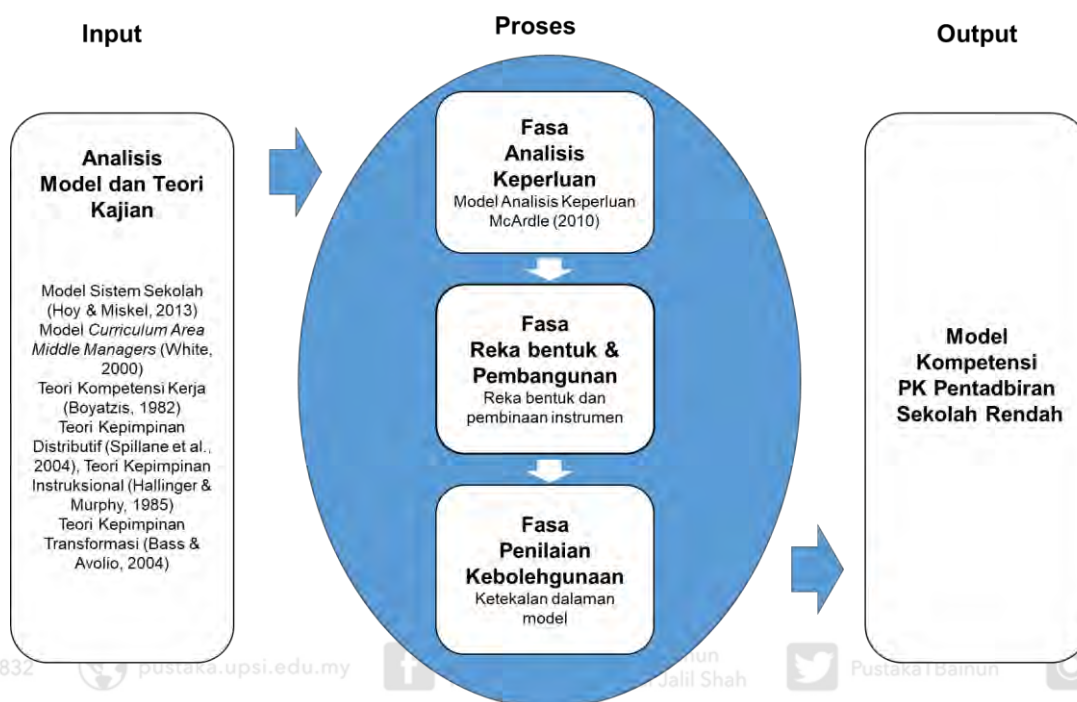
1.8 Kerangka Konseptual Kajian

Kerangka konseptual kajian merupakan gambaran kasar bagi menghubungkan teori dengan pembolehubah bagi melihat hasil akhir kajian secara menyeluruh. Kajian ini umumnya menggunakan penyelidikan reka bentuk dan pembangunan oleh Richey dan Klein (2007). Justeru, satu kerangka konseptual kajian telah dibentuk seperti dalam Rajah 1.1.



Rajah 1.1

Kerangka Konseptual Kajian



Rajah 1.1 menunjukkan keseluruhan proses kajian yang melalui fasa Input, Proses dan Output. Dalam Fasa Input, iaitu analisis keperluan kepada pembangunan model kompetensi, proses reka bentuk dan pembangunan model melalui kesepakatan pandangan pakar dan penilaian kebolehgunaan model kompetens. Setiap fasa mempunyai kaedah dan analisis data yang berbeza khusus bagi menjawab setiap persoalan kajian dalam fasa tersebut.

Pelaksanaan kaedah kajian mengikut fasa diringkaskan seperti dalam Jadual 1.2 bagi menjelaskan prosedur keseluruhan kajian.

Jadual 1.2*Prosedur Keseluruhan Kajian*

Fasa kajian	Objektif kajian	Kaedah	Jangkaan Hasil
Analisis Keperluan	Mengenal pasti keperluan pembangunan Model Kompetensi PK Pentadbiran Sekolah Rendah di Malaysia.	Temu bual Analisis Data - Tematik	1. Keperluan kepada pembangunan model kompetensi
Reka Bentuk dan Pembangunan	Mereka bentuk dan membangunkan Model Kompetensi PK Pentadbiran Sekolah Rendah mengikut kesepakatan pakar.	Temu bual Analisis Data - Tematik <i>Fuzzy Delphi</i> Analisis Data - FDM	2. Kompetensi yang diperlukan 3. Kesepakatan pandangan pakar terhadap konstruk dan elemen dalam model kompetensi
Penilaian	Menilai kebolegunaan model kompetensi terhadap PK Pentadbiran sekolah rendah di Malaysia.	Tinjauan rentas Analisis Data - Deskriptif dan CB SEM	4. Kesepadanan model kompetensi dengan data di lapangan

1.9 Definisi Operasional**1.9.1 Sekolah Rendah**

Sekolah yang menyediakan pendidikan rendah dan mengambil masa enam tahun (Akta Pendidikan 1996- Akta 550). Pendidikan sekolah rendah adalah lanjutan daripada pendidikan prasekolah. Lazimnya, pendidikan sekolah rendah



memperkenalkan murid-murid kepada asas menulis, membaca dan mengira. Seterusnya, didedahkan dengan mata pelajaran lain seperti sains, pendidikan islam, moral dan pendidikan jasmani. Kajian ini hanya melibatkan tiga jenis sekolah rendah iaitu Sekolah Kebangsaan (SK), Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) dan Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil (SJKT).

1.9.2 Guru Penolong Kanan

Guru Penolong Kanan merupakan pemimpin pertengahan yang bertanggungjawab dalam membantu pengoperasian sekolah dalam bidang kurikulum, kokurikulum, hal ehwal murid dan pentadbiran di sekolah rendah (KPM, 2020b).



1.9.3 Guru Penolong Kanan Pentadbiran (PK Pentadbiran)

PK Pentadbiran merupakan pemimpin pertengahan di sekolah rendah kebangsaan yang mengetuai pengurusan kurikulum (akademik) dan pentadbiran. Berdasarkan carta organisasi, mereka merupakan individu kedua terpenting selepas guru besar (GB). PK Pentadbiran akan bertindak sebagai GB semasa ketiadaan GB di sekolah. PK Pentadbiran juga perlu mengajar sebilangan 12 hingga 17 waktu pengajaran dan pembelajaran (PdP) mengikut kepada arahan GB (Pekeliling Perkhidmatan bil.11, 2007).



1.9.4 Kompetensi

Kompetensi merupakan pengetahuan, kemahiran dan ciri-ciri peribadi yang perlu ada pada individu yang dapat memudahkan mereka melaksanakan sesuatu tugas. Dalam kajian ini, kompetensi merujuk kepada kecekapan PK Pentadbiran menjalankan fungsi dan tanggungjawab secara berkesan dalam bidang akademik dan tadbir urus sekolah.

1.9.5 Model Kompetensi

Model kompetensi merupakan satu himpunan kompetensi yang dijadikan panduan atau rujukan dalam peningkatan kualiti profesionalisme warga pendidikan (KPM, 2023). Dalam konteks kajian, model kompetensi PK Pentadbiran terdiri daripada gabungan kompetensi kepimpinan, instruksional, tadbir urus dan emosi diri.

Pembangunan model khusus ini dijalankan dalam tiga fasa penyelidikan. Model kompetensi yang terhasil dibuktikan secara empirikal berdasarkan literatur, kesepakatan pandangan pakar dan diuji kebolehgunaanya di lapangan.

1.10 Batasan Kajian

Kajian ini secara khususnya bertujuan untuk mereka bentuk, membangunkan dan seterusnya menilai kebolehgunaan model kompetensi yang dibina. Namun terdapat beberapa aspek yang membatasi kajian. Pembinaan kerangka kajian ini hanya berfokus kepada Model sistem sosial dan sekolah berkesan (Hoy & Miskel, 2013), dan Model *Curriculum Area Middle Managers* (CAMM) (White, 2000). Seterusnya



disesuaikan dengan persekitaran, bidang tugas dan peranan PK Pentadbiran seperti dalam Teori Kompetensi Kerja (Boyatzis, 1982).

Kajian ini juga hanya berpandukan pendekatan penyelidikan reka bentuk dan pembangunan (DDR) daripada model Richey dan Klein (2007). Oleh kerana itu, fasa akhir kajian hanya berfokus kepada penilaian kebolegunaan model dan tidak diperluaskan kepada penilaian keberkesanan model kajian. Kaedah temu bual dalam fasa analisis keperluan kajian dijalankan secara atas talian berikutan sekatan pergerakan akibat penularan covid-19. Oleh kerana itu, pemerhatian dokumen tidak dapat dilakukan dan verifikasi data temu bual daripada responden kajian tidak dapat dipastikan. Fasa ini hanya bertujuan mengenal pasti keperluan pembangunan kajian. Oleh kerana responden kajian adalah terdiri daripada PK Pentadbiran baharu, maka temu bual pakar dilakukan bagi mendapatkan elemen kompetensi sebenar dalam fasa seterusnya. Fasa reka bentuk dan pembangunan model kajian juga hanya terhad kepada pandangan pakar dalam temu bual dan kaedah *Fuzzy Delphi*. Disebabkan pakar dalam fasa ini melibatkan pegawai di peringkat KPM, IAB, Jemaah Nazir dan pentadbir sekolah jadi pemilihan panel hanya bertumpu kepada pakar yang benar-benar dapat memberikan komitmen pada kajian.

Akhir sekali, kajian ini hanya berfokuskan kepada aspek kompetensi bagi guru Penolong Kanan Pentadbiran (PK Pentadbiran) di sekolah rendah sahaja. Penggunaan responden dalam fasa penilaian dipilih secara rawak dari satu negeri yang mewakili setiap zon sekolah di Malaysia. Responden juga adalah terhad dalam kalangan PK Pentadbiran sekolah rendah kerajaan sahaja dan tidak melibatkan sampel daripada sekolah swasta dan sekolah agama rakyat. Oleh itu, generalisasi terhadap dapatan yang diperoleh daripada kajian ini hanya relevan kepada sekolah rendah harian sahaja.





1.11 Kepentingan Kajian

Kajian ini secara amnya menyumbang kepada pembinaan ilmu (*contribute to the body of knowledge*), penambahbaikan dalam amalan (*Improving practice*) dan juga sebagai panduan kepada pembinaan polisi (*policy making*). Secara khusus, kajian ini adalah mustahak bagi pelbagai pihak terutama Institut Aminuddin Baki (IAB) sebagai institusi utama dalam latihan kepimpinan pendidikan dan Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) sebagai institusi pembuat dasar.

Oleh kerana PK Pentadbiran merupakan pelapis yang lazimnya berpotensi besar untuk menjadi guru besar (GB), maka model ini boleh dijadikan panduan asas kepada semua PK Pentadbiran sekolah rendah dalam pemantapan kompetensi dan keyakinan memimpin. Kecekapan mereka dalam melaksanakan tugas rutin di sekolah tidak menjamin keupayaan mereka untuk menjadi pentadbir (Manaf, 2017). Justeru, kajian ini menjelaskan peranan dan fungsi sebenar PK Pentadbiran dan seterusnya berupaya membina keyakinan mereka untuk bersedia menjadi pemimpin sekolah kelak. Tindakan ini dilihat mampu menjamin kesejahteraan dalam membentuk pasukan kepimpinan yang cemerlang di sekolah (Bryant, 2019).

Kajian ini penting dijalankan bagi mendapatkan kompetensi yang sesuai dengan peranan, tugas dan amalan sebenar PK Pentadbiran di sekolah seperti juga yang dibincangkan dalam kajian Manaf (2017). Tambahan lagi, pendekatan berasaskan kompetensi adalah selaras dengan gerakan Pembangunan Sumber Manusia (1, 2022) dan Model Latihan Berorientasikan Pertumbuhan Untuk Pemimpin Pendidikan (IAB, 2007). Sehingga kini tiada program latihan pembangunan





kompetensi yang khusus disediakan bagi PK Pentadbiran (IAB, 2020). Justeru terdapat keperluan yang menunjukkan kepentingan bagi menjalankan kajian ini sekaligus membantu IAB dalam merancang, membangun dan merealisasikan modul latihan yang komprehensif bagi memenuhi keperluan kompetensi khusus PK Pentadbiran.

Kajian ini juga diharapkan dapat mengenal pasti kompetensi sebenar yang diperlukan dalam menyediakan PK Pentadbiran yang berprestasi tinggi seperti yang dihasratkan oleh KPM (KPM, 2018). Hasil dari kajian ini juga dapat memberi peluang kepada pengkaji lain menyelami dilema PK Pentadbiran sekolah rendah dan memberi sumbangan dalam penambahbaikan kecemerlangan sekolah secara berterusan. Dapatan kajian boleh dijadikan rujukan oleh pengurusan sumber manusia dalam mengenal pasti dan merangka polisi serta pendekatan baharu yang lebih mapan di bahagian kementerian pendidikan. Akhirnya, satu pelan penggantian PK Pentadbiran yang terancang dapat dipastikan seiring dengan matlamat dalam Aspirasi PPPM 2013-2025 (KPM, 2018).

1.12 Rasional Kajian

Kajian ini bertujuan mengenal pasti keperluan kepada pembangunan model kompetensi dan menilai kebolegunaannya terhadap PK Pentadbiran sekolah rendah di Malaysia. Berdasarkan sorotan literatur, kebanyakan penyelidikan hanya berfokus kepada kajian fungsi, peranan dan tanggungjawab PK Pentadbiran di sekolah. Disebabkan itu, pelbagai isu berkaitan kelemahan kompetensi dalam kalangan PK





Pentadbiran telah timbul. PK Pentadbiran yang tidak kompeten sering dikaitkan dengan ketakupayaan dan ketakcekapan mereka dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin dan pengamal pedagogi dalam kelas. Situasi ini telah mewujudkan jurang atau kelompongan kompetensi. Sekaligus, memberi ruang kepada pengkaji menyelidik aspek kompetensi PK Pentadbiran di sekolah rendah seperti juga yang disarankan oleh Manaf (2017) dan Gumus et al. (2018).

Kajian ini merupakan adaptasi pendekatan *Design and Development Research* (DDR) (Richey & Klein, 2007) dan Penyelidikan Reka Bentuk dan Pembangunan (PRP) (Siraj et al., 2013). Justifikasi menggunakan Pendekatan DDR dapat memberi kebebasan kepada pengkaji dalam menentukan kaedah pengujian dan instrumen yang pelbagai mengikut kesesuaian kepada pencapaian objektif kajian. Pendekatan DDR juga merupakan satu proses kajian yang formatif dengan dapatan kajian yang empirikal. Prosedur kajian yang dijalankan secara berfasa dan berstruktur dapat memudahkan pengkaji membuat pemantauan dan penilaian penambahbaikan secara sistematik dan teratur.

Kajian ini melibatkan seramai lapan orang PK Pentadbiran baharu dalam Fasa Analisis Keperluan, seramai 26 pakar bidang dalam Fasa Reka Bentuk dan Pembangunan dan seramai 500 PK Pentadbiran dalam Fasa Penilaian. Kajian ini hanya berfokus kepada PK Pentadbiran di SK dan SJK sahaja atas justifikasi semua calon PK Pentadbiran berada dalam laluan kerjaya dan sistem lantikan yang sama (KPM, 2020b). Penghasilan model kompetensi khusus buat PK Pentadbiran dapat mengurangkan jurang kompetensi disamping menyediakan barisan pelapis yang kompeten dan wibawa. Model akhir yang diperolehi dapat menentukan kompetensi



sebenarnya yang diperlukan oleh PK pentadbiran dalam menjalankan tugas secara berkesan di sekolah.

1.13 Rumusan

Secara keseluruhannya, bab ini telah membincangkan peranan PK Pentadbiran dalam membantu pengurusan akademik dan pentadbiran GB di sekolah. Ketiadaan model kompetensi yang khusus menyebabkan PK Pentadbiran mengalami kesulitan, kekeliruan dan sekaligus mengganggu kelancaran mereka dalam melaksanakan tugas dengan berkesan. Oleh kerana PK Pentadbiran berada dalam posisi pengamal pedagogi di dalam kelas, juga berperanan sebagai pemimpin guru, jadi amat wajar untuk dibangunkan satu mekanisme atau panduan bagi meningkatkan keyakinan dan kredibiliti mereka. Tindakan ini mencerminkan kepentingan PK Pentadbiran pada kedudukan pemimpin kedua terpenting di sekolah dan bertepatan dengan inisiatif PPPM 2013-2025 (KPM, 2013).

Bab seterusnya mengulas dan membincangkan tinjauan literatur berkaitan konsep, teori kepimpinan dan model kompetensi yang mendasari pembinaan model, juga dapatan daripada kajian-kajian terdahulu.