

KEPIMPINAN PEDAGOGI: ANALISIS KANDUNGAN DARI LENSA TEORI (2017-2021)

Kenny Cheah Soon Lee

Chua Yan Piaw

Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya
kennycheah@um.edu.my

Gopinathan K Raman Kutty

Tee Siok Hoon

University College Fairview

ABSTRACT

The concept of Pedagogical Leadership (PL) is rather new and thus still vague in the field of Educational Leadership. With regard to this, references have been made from relevant journal sources, and the initial search rarely indicate the existence of any prominent studies in the Asian or Southeast Asian region. Therefore, this study is necessary for understanding PL. A content analysis method was made on 32 of peer reviewed articles obtained from sources such as the Web of Science, SCOPUS and EBSCOhost between 2017-2021 in order to identify the concept of PL and its characteristics in education. Coding and thematic analysis of the articles were performed using ATLAS.ti software. The findings of the content analysis showed that Pedagogical Leadership (PL) can be classified into three main themes, namely the characteristics of PL, the catalyst to PL, as well as the impact of PL. Practically, these themes could form the basis of the construction of PL's instruments for the process of validation and reliability tests in the future. The implications of this study indicate that PL needs more time to: (a) identify characteristics that can be distinguished from other types of educational leadership; (b) understand the catalytic factors to PL; and (c) explain the impact of PL on the achievement of school goals.

Keywords: *Definition of Pedagogical Leadership, Characteristics of pedagogical leadership, Impact of Pedagogical Leadership, Content analysis for pedagogical leadership, Importance of pedagogical leadership*

PENGENALAN

Kepimpinan pengetua memberi impak yang besar ke arah pengajaran dan pembelajaran di sekolah (Contreras, 2016). Difahamkan bahawa sebahagian besar daripada pengaruh kepimpinan pengetua adalah secara tidak langsung (Boe & Hognestad, 2017), dan ianya merupakan elemen kedua yang paling signifikan mempengaruhi pembelajaran pelajar selepas pengajaran-pembelajaran di bilik darjah (Eriberto Cifuentes-Medina et al., 2020). Selain itu, faktor kepimpinan pengetua juga didapati lebih berkesan di peringkat sekolah-sekolah berprestasi rendah (Day et al., 2009; Leithwood et al., 2004). Sekiranya aktiviti pengajaran dan pembelajaran dijadikan tumpuan dalam objektif kepimpinan, maka ia boleh dikonsepsikan sebagai kepimpinan pedagogi (KP). Sejak muncul sebagai satu tema yang membangun (*emerging theme*) dalam bidang kepimpinan pendidikan, kepimpinan pedagogi telah dikaitkan dengan perkembangan profesionalisme guru (Fonsén & Soukainen, 2020; Khan et al., 2021),

kompetensi guru (Manuel Roca-Piloso & Anibal Alonso-Betancourt, 2020), model-model pedagogi (Andrews & Abawi, 2017; Chihai & Cretu, 2014) dan kepemimpinan guru (Ho, 2010; Leithwood et al., 2004). Selain itu, terdapat juga aspek formatif dan domain baharu yang mulai membentuk konsep ini (Gonzalez Fernandez et al., 2019a; Gonzalez-Fernandez et al., 2020), namun, istilah ini masih samar-samar untuk para sarjana menjelaskannya supaya dapat dibezakan dengan jenis kepemimpinan yang lain (Male & Palaiologou, 2015). Dengan demikian, satu kajian yang berupa analisis kandungan telah dilakukan dengan cara membuat sorotan literatur antarabangsa, terutamanya sejak lima tahun kebelakangan ini.

Dalam skop definisi yang luas, kebanyakan sarjana menyifatkan kepemimpinan pedagogi sebagai tindakan kepemimpinan yang menyokong proses pengajaran dan pembelajaran (Contreras, 2016). Pencarian istilah dan konsepsi kepemimpinan pedagogi di pangkalan data skolastik kerap membawa kepada pertindihan bersama-sama konsep kepemimpinan pembelajaran dan ilmu (Moral, 2018; Stein & Nelson, 2003), kepemimpinan distributif (Boe & Hognestad, 2017; Yang & Lim, 2020), kepemimpinan transformasi (Rojas Carrasco et al., 2020) komuniti pembelajaran profesional (Khan et al., 2021; Vijayadevar et al., 2019). Perkara ini tidak dapat dielakkan, namun secara spesifiknya, 'pedagogi' ditakrifkan sebagai seni, kaedah dan amalan pengajaran, terutamanya sebagai subjek akademik atau konsep teori (Andrews & Abawi, 2017). Kepimpinan pula adalah tindakan memimpin, mengarah dan mentransformasikan individu atau organisasi untuk mencapai suatu matlamat (Stein & Nelson, 2003). Sekiranya kedua-dua istilah digabungkan, kepemimpinan pedagogi boleh didefinisikan sebagai kepemimpinan yang menjurus ke arah pengajaran dan pembelajaran supaya pendidikan berkualiti dapat dicapai (Rojas Carrasco et al., 2020, 2020).

Kajian ini penting untuk merungkai permasalahan pencarian takrifan dan konsepsi kepemimpinan pedagogi, kerana apa jua kajian bermula dengan pemahaman sesuatu konsep dan teori. Dari sudut teori, perbezaan konsep antara kepemimpinan pedagogi dan kepemimpinan instruksional tidak nyata sama sekali (Andrews & Abawi, 2017; Ghavifekr et al., 2019; Ismail, Yahya Don, et al., 2018). Kepimpinan instruksional sering dikaitkan dengan pengurusan kurikulum (Muli et al., 2017), amalan pengetua sekolah (Carlsson, 2021), atau model kepemimpinan sekolah di mana seorang pengetua akan membimbing guru untuk mewujudkan amalan terbaik dalam pengajaran, serta meningkatkan pencapaian pelajar (Hallinger, 2018). Sementara itu, tinjauan literatur menunjukkan bahawa kepemimpinan pedagogi lebih berkait rapat dengan nilai dan norma (Manuel Roca-Piloso & Anibal Alonso-Betancourt, 2020), pengetahuan serta kemahiran mengajar (Farrell, 2017; Stein & Nelson, 2003). Intisari utama kepemimpinan pedagogi adalah untuk memberi sokongan kepada guru kelas dalam peranan utama mereka melaksanakan kurikulum menerusi kaedah pengajaran yang berkesan (Ho, 2010), dalam pelaksanaan tugas dan fungsi-fungsi lain dalam sesuatu organisasi pembelajaran (Glickman & Burns, 2020). Oleh itu, boleh dikatakan bahawa kepemimpinan pedagogi lebih menekankan aspek pembangunan kemahiran, norma dan kemahiran mengajar (Male & Palaiologou, 2015), manakala kepemimpinan instruksional yang lebih menjurus kepada pembangunan organisasi sekolah, profesionalisme guru dan pencapaian akademik pelajar keseluruhannya (Vijayadevar et al., 2019; Yaakob et al., 2020).

Satu lagi kepentingan kajian ini ialah analisis kandungan berpotensi untuk dijadikan asas oleh pembaca memahami lebih lanjut berkenaan takrif, amalan atau sifat seorang pemimpin pedagogi. Sememangnya, penulis tidak menafikan aspek-aspek KP lain yang mungkin timbul hasil daripada analisis tematik dalam kajian ini.

PENYATAAN MASALAH

Cabaran besar pada kajian kepemimpinan pendidikan pada hari ini adalah untuk mengenali ciri-ciri, proses dan praksis yang dapat memberi impak positif dalam sistem pendidikan (Day et al., 2009; Goode et al., 2018; Rogers, 2019). Penyelidikan sedunia yang merentas budaya dan pelbagai konteks dapat

memanfaatkan para pengkaji untuk mengenali variasi serta transformasi sistem pendidikan ke arah pencapaian pendidikan yang berkualitas (Goode et al., 2018; Reis & Flores, 2014). Namun demikian, gologan pemegang taruh kepada pendidikan sering memberi tekanan kepada sekolah untuk berubah (Gonzalez-Fernandez et al., 2020), dan sekolah awam sentiasa dikritik dari segi meningkatkan tahap profesionalisme guru (Khan et al., 2021). Oleh itu, pemimpin sekolah mungkin berasa sukar untuk mengimbangkan tugas kepimpinan dengan tanggungjawab pentadbiran, pengurusan, dan kepimpinan instruksional (Ghavifekr et al., 2019; Ismail, Yahya Don, et al., 2018; Jappinen & Maunonen-Eskelinen, 2012).

Di peringkat guru, kelas dan mata pelajaran, pemimpin sekolah perlu membangunkan kemahiran pedagogi guru secara kolektif (Trabona et al., 2019), serta memperkasakan peranan guru sebagai pemimpin dalam kelas masing-masing (Peart et al., 2020). Pada dasarnya, kepimpinan pedagogi amat diperlukan sebagai strategi perubahan sekolah yang lebih lestari dan menyeluruh (Fonsén & Soukainen, 2020). Namun demikian, masih banyak yang perlu difahami dan dilakukan untuk memurnikan elemen-elemen utama dalam KP supaya dapat menjurus kepada perkembangan profesional guru, peningkatan prestasi pengajaran dan pembelajaran, dan kecemerlangan pencapaian pelajar (Hollinrake, et al., 2019; Leithwood et al., 2004). Oleh itu, adalah wajar supaya analisis kandungan terhadap konsepsi kepimpinan pedagogi ini dapat memberi pencerahan dan pemahaman yang jelas berbanding dengan kepimpinan pendidikan yang lain, khususnya kepada golongan penyelidik, guru-guru serta pemimpin sekolah.

TUJUAN KAJIAN

Susulan daripada penjelasan di atas, artikel ini bertujuan mengupas sumber-sumber artikel bertemakan kepimpinan pedagogi dengan cara menganalisis kandungan artikel daripada kajian empirikal di rantau Asia dan Asia Tenggara yang terdapat pada tiga pangkalan data utama iaitu daripada *Web of Science*, *SCOPUS* dan *EBSCOhost*. Sehubungan itu, maka soalan penyelidikan utama ialah: Apakah tema berbangkit dan boleh difahami mengenai konsep kepimpinan pedagogi melalui analisis kandungan artikel dari pangkalan data talian Web of Science, EBSCO, dan SCOPUS?

METODOLOGI KAJIAN

Kaedah kajian adalah analisis kandungan teks dalam artikel mengenai topik kepimpinan pedagogi. Secara spesifik, analisis kandungan adalah kaedah penyelidikan yang digunakan untuk menentukan keberadaan kod-kod paksi (*axial codes*) yang berkait dengan sub-konsep, konsep, sub-tema, dan tema dalam data kualitatif yang berbentuk teks mengenai sesuatu topik kajian (Hsieh & Shannon, 2005). Dengan menggunakan analisis kandungan, seseorang penyelidik menganalisis kata-kata (kod-kod), membuat rangkaian kata-kata, mengelaskan kata-kata mengikut kategori konsep, dan membuat gugusan sub-tema dan tema utama (Downe & Wamboldt, 1992). Analisis kandungan amat diperlukan dalam penyelidikan tekstual kerana ia membolehkan penyelidik meneliti lebih lanjut seperti pemahaman, dapatan dan persepsi para pengkaji atau cendekiawan dalam subjek kajian. Ia juga merupakan hubungan penting dalam kaedah penyelidikan kuantitatif dan kualitatif (Lacy et al., 2015).

Untuk kajian ini, proses analisis kandungan dimulakan dengan menaip perkataan "*pedagogical leadership*" ke dalam tingkap pangkalan data *Web of Science*, *SCOPUS* dan *EBSCOhost*. Hasil senarai pencarian turut dimurnikan dengan menandakan kriteria lain seperti: (a) pemilihan artikel dalam Bahasa Inggeris sahaja; (b) pemilihan artikel di antara tahun 2017-2021; (c) pemilihan jenis artikel berwasit sahaja (dan bukannya buku atau prosiding konferens) dan (d) wujudnya artikel untuk dimuat-turun untuk simpanan. Senarai hasil pencarian dimuat turun dalam bentuk fail csv supaya dapat dinilai oleh dua penyelidik bebas sebelum dimuat turun ke dalam fail.

Kriteria pemilihan, pembezaan dan pemuatan-turun artikel yang muncul daripada fail csv dilakukan menerusi: (a) pembacaan abstrak, (b) kata kunci berkaitan kepimpinan pedagogi serta (c) kesimpulan kajian. Selain itu, artikel yang sama dijumpai dalam tiga pangkalan data dalam talian (WoS, EBSCO, dan SCOPUS) dianggap sebagai satu artikel dalam pengiraan akhir untuk kandungan analisis. Akhirnya, pencarian maklumat daripada ketiga-tiga pangkalan data tersebut mengenalpasti 32 artikel (yang tidak berulang) daripada 48 artikel berwasit untuk dimuat naik ke dalam ATLAS. ti (CAQDAS) bagi tujuan analisis kandungan menerusi bacaan lanjut, proses pengkodan dan analisis tematik bagi kepimpinan pedagogi. Jadual 1 menunjukkan hasil carian artikel dalam jurnal antarabangsa mengikut taburan negara dan tahun penerbitan mereka.

Jadual 1

Carian Dari Tiga Sumber Utama Pangkalan Data Web of Science, SCOPUS dan EBSCOhost

Hasil Carian dari Pangkalan Data	Penerbitan (Bilangan Artikel)	Negara (Bilangan Artikel)	Tahun (Bilangan Artikel)
10 hasil carian dari Web of Science Core Collection (WoS)	• <i>International Journal of Educational Leadership in Education (1)</i>	England (3)	2017 (1)
	• <i>Education Community Development Journal (1)</i>	Finland (3)	2018 (0)
	• <i>Contemporary Issues in Early Childhood (1)</i>	USA (3)	2019 (6)
	• <i>Early Childhood Education Journal (1)</i>	Australia (1)	2020 (3)
	• <i>Educational Action Research (1)</i>		
	• <i>Journal of Educational Administration (1)</i>		
	• <i>Journal of Further and Higher Education (1)</i>		
	• <i>Journal of Research on Educational Leadership (1)</i>		
	• <i>Teaching Public Administration (1)</i>		
	• <i>International Journal of Leadership in Education (3)</i>		
8 hasil dari carian Education Research ComKPete @EBSCOhost	• <i>Education Community Development Journal (1)</i>	US (1)	2021(2)
	• <i>Early Childhood Education Journal (1)</i>	UK (2)	2020 (2)
	• <i>Educational Action Research (1)</i>	Finland (3)	2019 (4)
	• <i>Educational Research (1)</i>	Sweden (1)	2018 (0)
	• <i>Journal Of Further & Higher Education (1)</i>	Norway (1)	2017 (2)
30 hasil carian dari SCOPUS	• <i>International Journal of Leadership in Education (5)</i>	United States (6)	2021 (8) 2020 (9)
	• <i>Education Sciences (2)</i>	Finland (5)	2019 (9)
	• <i>Educational Management Administration and Leadership (2)</i>	Spain (3)	2018 (0)
	• <i>Australasian Journal of Early Childhood (1)</i>	United Kingdom (3)	2017 (4)
		Australia (2)	

-
- *Education Community Development Journal (1)* Portugal (1)
Sweden (2)
 - *Contemporary Issues in Early Childhood (1)* China (1)
India (1)
 - *Early Childhood Education Journal (1)* Indonesia (1)
Norway (1)
 - *Educational Action Research (1)* Turkey (1)
 - *Educational Research (1)* Tidak dikenalpasti
 - *Elementary Education Online (1)* (3)
 - *Integration of Education (1)*
 - *International Journal of Education in Mathematics Science and Technology (1)*
 - *International Journal of Recent Technology and Engineering (1)*
 - *Journal of Criminological Research Policy and Practice (1)*
 - *Journal of Educational Administration and History (1)*
 - *Journal of Environmental Studies and Sciences (1)*
 - *Journal of Further and Higher Education (1)*
 - *Journal of Higher Education (1)*
 - *Journal of Research on Educational Leadership (1)*
 - *Qualitative Report (1)*
 - *School Leadership and Management (1)*
 - *Social Sciences (1)*
 - *South African Journal of Childhood Education (1)*
 - *Teaching Public Administration (1)*
-

Berdasarkan jejak audit, tiga fasa pengkodan data dilakukan dan dibantu dengan proses reflektif oleh penyelidik. Senarai kod turut melalui proses penggabungan (merging) kod berganda, serta mengecualikan kod yang tidak relevan. Daripada 53 kod, 31 kod terakhir yang dapat dibezakan digunakan untuk menjawab soalan kajian. Seterusnya, lebih kurang sepertiga daripada jumlah kod (iaitu 10 kod terpilih secara rawak) melalui proses ujian kebolehppercayaan antara pengkod (Intercoder Reliability Test) dari tiga pakar dalam bidang pendidikan (IC1-IC2-IC3). Analisis Kappa, k menghasilkan nilai pembacaan berikut mengenai Statistik Kappa Cohen yang disenaraikan dalam Jadual 2 berikut.

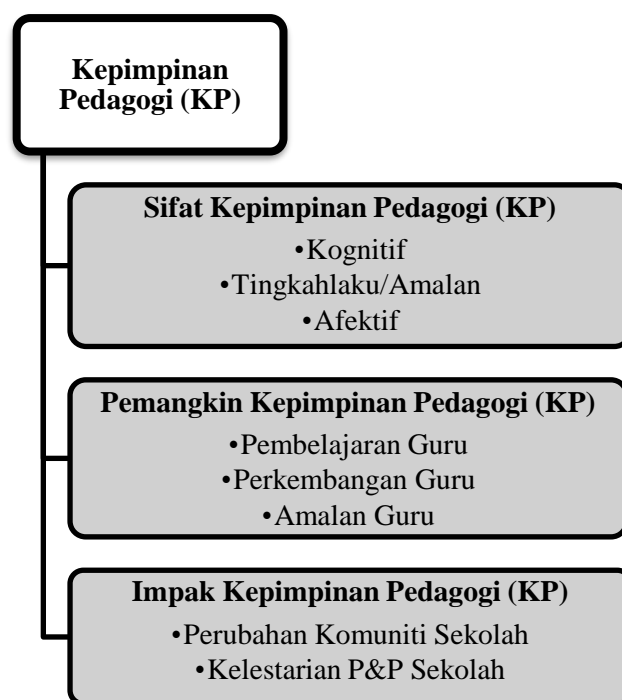
Jadual 2
Hasil Daripada Ujian Kebolehppercayaan Antara Pengkod (inter coder)

Diantara	Statistik Cohen's Kappa, k	Tahap kekuatan sepakat
IC1 and IC2	0.73	Besar
IC1 and IC3	0.78	Besar
IC2 and IC3	0.71	Besar

Hasil analisis Cohen kappa menunjukkan interpretasi kod-kod yang dibina adalah sah dan amat sama menurut pandangan ketiga-tiga pakar pendidikan tersebut. Bahagian seterusnya akan membentangkan hasil analisis kandungan terhadap 32 artikel pada ketiga-tiga pangkalan data utama dalam talian.

DAPATAN ANALISIS

Hasil pengumpulan artikel-artikel berwasit antarabangsa jelas menunjukkan tiada bukti kajian yang nyata di rantau Asia dan Asia Tenggara dalam topik kepimpinan pedagogi. Namun demikian, analisis kandungan di antara 32 artikel telah menghasilkan sejumlah 335 kod dalam perisian ATLAS.ti. Walaupun begitu, tidak semua kod dapat dikaitkan dengan persoalan utama dalam analisa kandungan ini. Pada asasnya, kebanyakan kod tersebut diwujudkan untuk kefahaman penyelidik berkaitan konteks, dasar, kaedah, dan maklumat lain. Oleh itu, senarai kod yang relevan, dan secara langsung menjawab soalan penyelidikan yang dipilih untuk disertakan dalam artikel ini. Hasil daripada analisis tematik, kod yang dipilih dikelompokkan kepada tema utama serta subtema berkaitan seperti yang digambarkan dalam Rajah 1.



Rajah 1. Tema dan sub-tema yang muncul daripada analisis kandungan

Seterusnya, setiap kod disenaraikan sepertimana dalam Jadual 3 di bawah untuk menunjukkan hubungan dengan sub-tema, dan tema, kekerapan ulangan kod diguna (density) yang diperolehi daripada perisian ATLAS.ti. Secara amnya, KP dapat dikategorikan kepada tiga tema utama iaitu (a) Sifat Kepimpinan Pedagogi; (b) Pemangkin Kepimpinan Pedagogi; dan (c) Impak Kepimpinan Pedagogi. Setiap tema ini dapat dibahagikan dengan lebih lanjut kepada sub-tema lain yang menghuraikan tema utama. Contohnya, sifat kepimpinan pedagogi dapat dikenalpasti lebih lanjut kepada aspek kognitif, tingkhilaku, dan afektif seorang pemimpin pedagogi yang masing-masingnya disokong daripada kod-kod yang telah diinterpretasikan. Sama seperti tema lain, analisis kandungan ini telah mengekstrak dapatan-dapatan kajian utama dari pangkalan data *Web of Science*, *SCOPUS* dan *EBSCOhost* supaya pembaca dapat memahami lebih lanjut berkenaan maksud, amalan atau sifat seorang pemimpin pedagogi.

Jadual 3

Organisasi Kod Kepada Tema dan Sub-Tema Untuk Kepimpinan Pedagogi

Tema	Sub-Tema	Kod	Sumber rujukan
I. Sifat Kepimpinan Pedagogi	Kognitif - <i>Sifat kepimpinan pedagogi dari aspek pemikiran, persepsi, nilai dan kepercayaan cendekiawan.</i>	1. KP berfokus pada pembelajaran (5)	(Garcia-Martinez & Martin-Romera, 2019; Gonzalez Fernandez et al., 2019b; Gonzalez-Fernandez et al., 2020; Male & Palaiologou, 2015; Moral, 2018; Muli et al., 2017; Ozment, 2018; Vijayadevar et al., 2019)
		2. Kepimpinan pedagogi dipengaruhi oleh pemegang taruh dalaman dan luaran sekolah (4)	
		3. KP tidak bergantung kepada pangkat, kedudukan formal atau hirarki pentadbiran di sekolah (4)	
		4. KP adalah idea konseptual, kontekstual untuk pencapaian matlamat individu, organisasi, dan institusi (6)	
		5. KP mengambilkira pengurusan risiko, untuk mencapai matlamat pendidikan (6)	
		6. KP melibatkan aktiviti reflektif dan kajian tindakan daripada guru (6)	
	Tingkah Laku/Amalan - <i>Tindakan dan amalan fizikal kepimpinan pedagogi</i>	7. KP adalah untuk membantu proses pembelajaran pelajar di sekolah (7)	(Ayers et al., 2020; Glickman & Burns, 2020; Gonzalez Fernandez et al., 2019b; Khan et al., 2021; Ma et al., 2020; Moral, 2018; Rogers, 2019; Rojas Carrasco et al., 2020)
		8. KP mengalakkan perubahan guru secara inovatif (5)	
		9. KP dilaksanakan melalui komuniti dalam pembelajaran (8).	
		10. KP perlu diuji di antara amalan dan teori (4)	
		11. KP memahami kesejahteraan guru (5)	
		12. KP dipupuk oleh komunikasi dua arah di antara pemimpin dan pengikut (4)	
Afektif - <i>Kepimpinan pedagogi dari segi kecerdasan emosi, peningkatan</i>			(Fonsen et al., 2020; Fonsen & Vlasov, 2017; Gento Palacios et al., 2020; Lei & Medwell, 2021; Vijayadevar et al., 2019,

- | | | | |
|-----------------------------------|--|---|--|
| | <i>kesejahteraan, dan interaksi sosial guru</i> | 13. KP membina budaya sekolah yang positif (7) | 2019; Wolgast & Fischer, 2017, 2017) |
| | | 14. KP menyokong guru untuk menyesuaikan diri dalam profesion, mengurangkan tekanan mereka, dan merangsang tahap profesionalisme mereka (5) | |
| II. Pemangkin Kepimpinan Pedagogi | Pembelajaran guru – <i>Kepimpinan pedagogi dikaitkan dengan pembelajaran guru</i> | 15. KP berkait rapat dengan tahap pengetahuan guru (3) | (Apak et al., 2021; Ayers et al., 2020; Jappinen & Maunonen-Eskelinen, 2012; Jin et al., 2021; Ozment, 2018; Yang & Lim, 2020) |
| | Perkembangan Guru- <i>Kepimpinan pedagogi dikaitkan dengan pengembangan profesional guru</i> | 16. KP disokong oleh komunikasi lisan dan bukan lisan yang berkesan (5). | |
| | | 17. KP dikaitkan dengan kepercayaan organisasi dan nilai etika (9) | (Atkinson & Biegun, 2017; Berger, 2015; Fonsen & Vlasov, 2017; Gonzalez Fernandez et al., 2019b; Hollinrake, et al., 2019; Khan et al., 2021; Wolgast & Fischer, 2017) |
| | | 18. KP dikaitkan dengan pencapaian kerja berpasukan (6) | |
| | | 19. KP dikaitkan dengan program pembangunan guru secara formal atau tidak formal (6) | |
| | | 20. KP menyokong guru untuk mengatasi cabaran dalam kerja (9) | |
| | Amalan Guru - <i>Kepimpinan pedagogi dikaitkan dengan peningkatan amalan pengajaran dan pembelajaran</i> | 21. KP dikaitkan dengan tanggungjawab pengajaran dan pembelajaran (5) | (Atkinson & Biegun, 2017; Ayers et al., 2020; Contreras, 2016; Culhane et al., 2018; Hollinrake, et al., 2019; Muli et al., 2017; Yaakob et al., 2020) |
| | | 22. KP dikaitkan dengan kerjasama guru sebagai pemboleh ubah pengantara (2) | |
| III. Impak Kepimpinan Pedagogi | Perubahan Komuniti Sekolah - <i>Kepimpinan n pedagogi sebagai agen perubahan sekolah</i> | 23. KP mengalakkan komuniti pembelajaran profesional (6) | (Day, 2020; Garcia-Martinez & Martin-Romera, 2019; Grice, 2019; Manuel Roca-Piloso & Anibal Alonso-Betancourt, 2020; Vijayadevar et al., 2019) |
| | | 24. KP memberi kesan kepada | |

	profesionalisme guru (10)	
	25. KP mempengaruhi prestasi pelajar (12)	
	26. KP mengalakkan kepimpinan distributif (5)	
	27. KP dapat melancarkan proses latihan dan induksi guru (3)	
Kelestarian P&P Sekolah - <i>Kepimpinan pedagogi sebagai agen kelestarian dalam pengajaran dan pembelajaran (P&P).</i>	28. KP mengekalkan kepercayaan dan pencapaian guru (5).	(Ayers et al., 2020; Burwell, 2021; Day, 2020; Gallardo et al., 2017; Gento Palacios et al., 2020; Khan et al., 2021; Tinnell et al., 2019)
	29. KP menghasilkan hubungan interpersonal guru yang berkesan (3)	
	30. KP mengekalkan organisasi budaya sekolah yang positif (5)	
	31. KP memantapkan sistem pendidikan dalam pengurusan sekolah (8)	

Selain itu, tema-tema dalam Jadual 3 di atas boleh dijadikan asas untuk membangunkan instrumen KP sebagai domain utama, sementara senarai 31 kod dapat dijadikan item instrumen untuk setiap sub-domain. Walaupun terdapat kaedah saintifik dan empirikal lain untuk membina instrumen kepimpinan pedagogi, cadangan ini dianggap sebagai pendekatan praktikal yang disokong oleh triangulasi teori (*theoretical triangulation*) dan kajian empirikal daripada badan pengetahuan (*body of knowledge*). Item-item yang disenaraikan amatlah berguna untuk pembangunan dan pengesahan instrumen masa depan. Ini seterusnya dapat menyokong seruan cendekiawan supaya lebih banyak penyelidikan di masa depan dilakukan melalui kaedah kuantitatif dalam usaha mengukur konsep kepimpinan Pedagogi.

PERBINCANGAN

Hanya segelintir kajian berkenaan kepimpinan pedagogi muncul sejak beberapa tahun kebelakangan ini (2017-2021). Dapatan mengenai KP amat jarang berbanding teori kepimpinan pendidikan yang lain (Gonzalez Fernandez et al., 2019a; Gonzalez-Fernandez et al., 2020), konseptual (Atkinson & Biegun, 2017), dan empirikal (Grice, 2019). Pada dasarnya, golongan pengkaji dan cendekiawan telah cuba membangunkan dimensi (Andrews & Abawi, 2017), mengaplikasikan konsep KP dalam konteks (Sanz Ponce et al., 2021), serta menjelaskan impak KP terhadap pengajaran dan pembelajaran (Contreras, 2016). Turut diketengahkan bahawa kebanyakan model yang mendefinisikan kepimpinan pedagogi secara amnya menjurus kepada pendekatan yang melibatkan proses perancangan kolaboratif (Yang & Lim, 2020; Zohar & Cohen, 2016), pembuatan keputusan (Ho, 2010), strategi dan kajian tindakan (Male & Palaiologou, 2015; Seiser, 2020) dan penilaian kualiti pengajaran guru (Fonsen et al., 2020). Sebagai pemimpin pedagogi, guru dan pentadbir sekolah jelas memainkan peranan penting untuk menentukan

matlamat bersama untuk sekolah (Muli et al., 2017). Pemimpin-pemimpin pedagogi turut terlibat dalam mewujudkan persekitaran di mana semua pelajar akan mendapat akses yang luas dan peluang pendidikan berkualiti tinggi (Reis & Flores, 2014; Rogers, 2019). Tidak dapat dinafikan bahawa komitmen dan kolaborasi daripada komuniti pendidikan dianggap penting untuk peningkatan akses kepada pendidikan berkualiti untuk semua pelajar (Yang & Lim, 2020). Kepimpinan pedagogi turut mewujudkan kepercayaan dan amalan perkembangan profesional guru (Khan et al., 2021; Vijayadevar et al., 2019). KP juga dianggap sebahagian daripada pendekatan kepimpinan pendidikan yang holistik (Muli et al., 2017; Reis & Flores, 2014).

Para sarjana juga beranggapan kepimpinan pedagogi tidak dapat dipisahkan daripada kepimpinan distributif (Heikka et al., 2021; Yang & Lim, 2020), kecerdasan emosional (Gento Palacios et al., 2020) dan komuniti pembelajaran profesional (Khan et al., 2021; Vijayadevar et al., 2019; Yaakob et al., 2020). Walau bagaimanapun, dapat dirumuskan bahawa kajian KP terkini (2017-2020) amatlah sama dengan kajian terdahulu (Male & Palaiologou, 2015), iaitu tidak menonjolkan konsep dan sifat kepimpinan pedagogi yang jelas (Sanz Ponce et al., 2021). KP jelas bertindih dengan jenis kepimpinan lain seperti instruksional (Ismail, Yahya Don, et al., 2018), kepimpinan transformasi (Rojas Carrasco et al., 2020), dan distributif (Boe & Hognestad, 2017). Hal sedemikian berlaku disebabkan tiga faktor. Pertama, sarjana dalam bidang kepimpinan pendidikan lebih cenderung untuk merujuk kepada model kepimpinan instruksional, dan model kepimpinan transformasi (Hallinger & Kovacevic, 2019), tetapi jarang membincangkan dengan lanjut bagaimana peranan pemimpin sekolah dapat membangunkan kemahiran guru dalam aspek pedagogi dalam individu (Wolgast & Fischer, 2017) mahupun secara kolektif (Goode et al., 2018; Vijayadevar et al., 2019). Kedua, kebanyakan sarjana dalam bidang pengurusan sekolah merasakan tanggungjawab pemimpin sekolah sepatutnya bertumpu kepada peringkat strategik, dan bukannya pada peringkat operasi dalam bilik darjah (Ruben et al., 2018). Namun demikian, kajian lain telah menyangkal pendapat ini, dan sebaliknya menekankan bahawa tanggungjawab pemimpin sekolah amat diperlukan untuk mewujudkan kolaborasi guru yang lebih dinamik, dan ini termasuk menyokong profesionalisme guru dalam aspek pedagogi (Ismail, Kanesan, et al., 2018). Ketiga, dapat dirumuskan bahawa dimensi item yang membentuk konstruk kepimpinan pedagogi masih mempunyai cabaran dari segi tumpuan penyelidik, masa dan kaedah pembangunan teorinya yang tersendiri. Oleh itu, adalah jelas bahawa kepimpinan pedagogi dianggap satu konstruk yang sukar difahami, diukur dan diperhatikan sebagai kaedah penyelidikan. Pada ketika ini, masih tiada instrumen yang sedia ada untuk mengukur KP jika berbanding kepimpinan instruksional atau kepimpinan tranformatif (Reis dan Flores 2014).

KESIMPULAN

Di rantau Asia, badan pengetahuan (*body of knowledge*) mengenai KP adalah tidak menonjol di antara ketiga-tiga pangkalan data. Maka, boleh dikatakan wujudnya keperluan untuk melihat kembali sekiranya konsep KP telah ditafsirkan atau disamakan dengan kepimpinan instruksional atau kepimpinan distributif dalam pangkalan data seperti *Malaysian Citation Index (MyCite)*. Besar kemungkinan elemen kepimpinan pedagogi tersembunyi dalam bahasa selain daripada Bahasa Inggeris. Sebagai fasa penyelidikan masa depan, penyelidik mencadangkan supaya unsur Kepimpinan Pedagogi diekstrak daripada pangkalan data tempatan serta serantau untuk pemahaman seterusnya.

Telah dijelaskan bahawa sebilangan besar analisis kandungan mengakui bahawa KP adalah penting untuk profesionalisme guru (Fonsén & Soukainen, 2020) dan pencapaian pelajar (Day, 2020), walaupun kepimpinan pedagogi tidak banyak dijumpai dalam pengkalan data *Web of Science*, *SCOPUS* dan *EBSCOhost*. Kebanyakan kajian yang berkaitan dengan kepentingan KP (Andrews & Abawi, 2017; Angelo & McCarthy, 2020), keberkesanan KP (Fonsén et al., 2020) dan amalan yang baik KP (Boe & Hognestad, 2017; Culhane et al., 2018) harus dijadikan asas untuk kajian pada masa depan. Disebabkan badan pengetahuan (*body of knowledge*) mengenai KP bertindih dengan kepimpinan instruksional (Ismail, Yahya Don, et al., 2018), kepimpinan distributif (Heikka et al., 2021; Yang & Lim, 2020),

wujudnya keperluan semasa untuk membangunkan instrumen yang dapat mengukur atau menilai konstruk KP. Boleh dicadangkan bahawa analisis tematik daripada 32 artikel jurnal berwasit ini dapat dijadikan asas untuk membangunkan item serta domain KP dari lensa teori atau badan pengetahuan (*body of knowledge*). Ini dapat diikuti dengan pengujian kesahan, kebolehpercayaan melalui analisis faktorial, serta pembangunan model menerusi pendekatan Permodelan Persamaan Struktur (*Structural Equation Modelling*). Oleh itu, terdapat banyak lagi cabaran dan proses yang harus diikuti selepas kajian ini.

Sebagai penutup, kepimpinan pedagogi adalah proses sosial yang kompleks dan memerlukan kemahiran dalam pemikiran dan kreativiti (Zohar & Cohen, 2016), tingkahlaku (Apak et al., 2021), dan kecerdasan emosi (Wolgast & Fischer, 2017), dan kebolehan dalam interaksi sosial (Hollinrake, et al., 2019). Kepimpinan pedagogi yang berkesan tidak dapat dicapai dengan mudah kerana ia memerlukan pembelajaran berterusan dalam kemahiran kepimpinan (Moral, 2018), kompetensi (Berestova et al., 2020) dan refleksi (Farrell, 2017) Agar pemimpin pedagogi mengarahkan institusi pendidikan mereka dengan berkesan, artikel ini telah memberikan sumber triangulasi teoritis mengenai apa yang membentuk kepimpinan pedagogi dari badan pengetahuan (*body of knowledge*).

Pemimpin sekolah memainkan peranan penting dalam membimbing pengajaran dan pembelajaran di sekolah (Muli et al., 2017). Mereka bertanggungjawab untuk melatih, mengembangkan, dan menilai guru mereka dalam budaya dan konteks sekolah yang positif (Atasoy, 2020; Reis & Flores, 2014). Kepimpinan pedagogi perlu membina komuniti pemimpin masa depan yang dapat menyokong kelestarian pencapaian kualiti pendidikan (Fonsén & Soukainen, 2020). Disebabkan definisi kepimpinan pedagogi yang pelbagai, tidak ada model kepimpinan pedagogi yang sejagat (*universal*) (Rogers & Grunewald Nichele, 2020). Hasil implikasi kajian ini menunjukkan kepimpinan pedagogi memerlukan lebih masa dan kajian untuk mengenalpasti sifat-sifat yang dapat dibezakan dengan jenis kepimpinan pendidikan yang lain, memahami faktor-faktor pemangkin kepada KP, serta menjelaskan impak KP pada pencapaian matlamat sekolah terutamanya di rantau Asia dan Asia Tenggara.

RUJUKAN

- Andrews, D., & Abawi, L. (2017). Three-dimensional pedagogy: A new professionalism in educational contexts. *Improving Schools*, 20(1), 76–94. <https://doi.org/10.1177/1365480216652025>
- Angelo, R., & McCarthy, R. (2020). A pedagogy to develop effective virtual teams. *Journal of Computer Information Systems*. <https://doi.org/10.1080/08874417.2020.1717396>
- Apak, J., Taat, M. S., & Suki, N. M. (2021). Measuring teacher creativity-nurturing behavior and readiness for 21st century classroom management. *International Journal of Information and Communication Technology Education*, 17(3), 52–67. <https://doi.org/10.4018/IJICTE.20210701.oa4>
- Atasoy, R. (2020). The Relationship between school principals' leadership styles, school culture and organizational change. *International Journal of Progressive Education*, 16(5), 256–274. <https://doi.org/10.29329/ijpe.2020.277.16>
- Atkinson, K., & Biegun, L. (2017). An uncertain tale: Alternative conceptualizations of pedagogical leadership. *Journal of Childhood Studies*, 42(4), 61–68.
- Ayers, J., Bryant, J., & Missimer, M. (2020). The use of reflective pedagogies in sustainability leadership education-A case study. *Sustainability*, 12(17), 6726. <https://doi.org/10.3390/su12176726>
- Berestova, A., Gayfullina, N., & Tikhomirov, S. (2020). Leadership and functional competence development in teachers: World experience. *International Journal of Instruction*, 13(1), 607–622. <https://doi.org/10.29333/iji.2020.13139a>

- Berger, I. (2015). Educational leadership with an ethics of plurality and natality. *Studies in Philosophy and Education*, 34(5), 475–487.
- Boe, M., & Hognestad, K. (2017). Directing and facilitating distributed pedagogical leadership: Best practices in early childhood education. *International Journal of Leadership in Education*, 20(2), 133–148. <https://doi.org/10.1080/13603124.2015.1059488>
- Burwell, T. W. (2021). The impact of COVID-19 on school leadership, E-learning, and student achievement in the United Arab Emirates. *International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM))*, 49(1), 94–100.
- Chihaia, D., & Cretu, C. M. (2014). A curriculum development model for fostering collaborative learning in the process of student teacher training on ICT use in education. In I. Roceanu (Ed.), *Let's build the future through learning innovation!*, Vol. 2, 59–66. Carol I Natl Defence Univ Publishing House. <http://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000357159300009>
- Contreras, T. S. (2016). Pedagogical leadership, teaching leadership and their role in school improvement: A theoretical approach. *Propositos Y Representaciones*, 4(2), 259–284. <https://doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>
- Culhane, J., Niewolny, K., Clark, S., & Misyak, S. (2018). Exploring the intersections of interdisciplinary teaching, experiential learning, and community engagement: A case study of service learning in practice. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 30(3), 412–422.
- Day, C. (2020). How teachers' individual autonomy may hinder students' academic progress and attainment: Professionalism in practice. *British Educational Research Journal*, 46(1), 247–264. <https://doi.org/10.1002/berj.3577>
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., Brown, E., Ahtaridou, E., Kington, A., Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., Brown, E., Ahtaridou, E., & Kington, A. (2009). *The impact of school leadership on pupil outcomes*.
- Downe, B., & Wamboldt, R. (1992). Content analysis: Method, applications, and issues. *Health Care for Women International*, 13(3), 313–321. <https://doi.org/10.1080/07399339209516006>
- Eriberto Cifuentes-Medina, J., Weymar Gonzalez-Pulido, J., & Gonzalez-Pulido, A. (2020). Effects of leading school in learning. *Panorama*, 14(26), 78–92. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v14i26.1482>
- Farrell, M. (2017). Leadership reflections: Leadership skills for knowledge management. *Journal of Library Administration*, 57(6), 674–682. <https://doi.org/10.1080/01930826.2017.1340768>
- Fonsen, E., Lahtinen, L., Sillman, M., & Reunamo, J. (2020). Pedagogical leadership and children's well-being in Finnish early education. *Educational Management Administration & Leadership*, 1741143220962105. <https://doi.org/10.1177/1741143220962105>
- Fonsén, E., & Soukainen, U. (2020). Sustainable pedagogical leadership in Finnish Early Childhood Education (ECE): An Evaluation by ECE Professionals. *Early Childhood Education Journal*, 48(2), 213–222. <https://doi.org/10.1007/s10643-019-00984-y>
- Fonsen, E., & Vlasov, J. (2017). Leading pedagogical quality in the context of Finnish Child Care. In C. Ringsmose & G. KraghMuller (Eds.), *Nordic social pedagogical approach to early years* (Vol. 15, pp. 253–265). Springer International Publishing Ag. https://doi.org/10.1007/978-3-319-42557-3_15
- Gallardo, M., Heiser, S., & Arias McLaughlin, X. (2017). Developing pedagogical expertise in modern language learning and specific learning difficulties through collaborative and open educational practices. *Language Learning Journal*, 45(4), 518–529. <https://doi.org/10.1080/09571736.2015.1010447>
- Garcia-Martinez, I., & Martin-Romera, A. (2019). Promoting the pedagogical coordination through the middle leadership in secondary education. A systematic review. *Bordon-Revista De Pedagogia*, 71(2), 55–70. <https://doi.org/10.13042/Bordon.2019.67324>

- Gento Palacios, S., Gonzalez-Fernandez, R., & Silfa Sencion, H.-O. (2020). Affective dimension of teacher's pedagogical leadership. *Revista Complutense De Educacion*, 31(4), 485–495. <https://doi.org/10.5209/rced.65635>
- Ghavifekr, S., Radwan, O., & Velarde, J. M. (2019). Teachers' perceptions of principals' instructional leadership roles and practices. *Persepsi guru terhadap peranan dan amalan kepimpinan instruksional pengetua.*, 44(2), 72–83. <https://doi.org/10.17576/JPEN-2019-44.02-08>
- Glickman, C., & Burns, R. W. (2020). *Leadership for learning: How to bring out the best in every teacher: Vol. Second edition.* ASCD. <https://ezproxy.um.edu.my/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edebk&AN=2467613&site=eds-live>
- Gonzalez Fernandez, R., Palomares Ruiz, A., Lopez-Gomez, E., & Gento Palacios, S. (2019a). Exploring teacher's pedagogical leadership: The formative dimension. *Contextos Educativos-Revista De Educacion*, 24, 9–25. <https://doi.org/10.18172/con.3936>
- Gonzalez Fernandez, R., Palomares Ruiz, A., Lopez-Gomez, E., & Gento Palacios, S. (2019b). Exploring teacher's pedagogical leadership: The formative dimension. *Contextos Educativos-Revista De Educacion*, 24, 9–25. <https://doi.org/10.18172/con.3936>
- Gonzalez-Fernandez, R., Lopez-Gomez, E., Khampirat, B., & Silfa Sencion, H.-O. (2020). Evidence of pedagogical leadership of principals, directors of studies and teachers by stakeholders' perspective. *Estudios Sobre Educacion*, 39, 207–228. <https://doi.org/10.15581/004.39.207-228>
- Goode, C. A., Hegarty, B., & Levy, C. (2018). Collaborative curriculum design and the impact on organisational culture. *Techtrends*, 62(4), 393–402. <https://doi.org/10.1007/s11528-018-0268-7>
- Grice, C. (2019). 007 Spies, surveillance and pedagogical middle leadership: For the good of the empire of education. *Journal of Educational Administration and History*, 51(2), 165–181. <https://doi.org/10.1080/00220620.2019.1583173>
- Hallinger, P. (2018). Surfacing a hidden literature: A systematic review of research on educational leadership and management in Africa. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(3), 362–384. <https://doi.org/10.1177/1741143217694895>
- Hallinger, P., & Kovacevic, J. (2019). A bibliometric review of research on educational administration: Science mapping the literature, 1960 to 2018. *Review of Educational Research*, 89(3), 335–369. <https://doi.org/10.3102/0034654319830380>
- Heikka, J., Pitkaniemi, H., Kettukangas, T., & Hyttinen, T. (2021). Distributed pedagogical leadership and teacher leadership in early childhood education contexts. *International Journal of Leadership in Education*, 24(3), 333–348. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1623923>
- Ho, D. C. W. (2010). Teacher participation in curriculum and pedagogical decisions: Insights into curriculum leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 38(5), 613–624. <https://doi.org/10.1177/1741143210373739>
- Hollinrake, S., Hunt, G., Dix, A., & Wagner, A. (2019). Do we practice (or teach) what we preach? Developing a more inclusive learning environment to better prepare social work students for practice through improving the exploration of their different ethnicities within teaching, learning and assessment opportunities. *Social Work Education*, 38(5), 582–603.
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Ismail, S. N., Kanesan, A. G., & Muhammad, F. (2018). *Teacher collaboration as a mediator for strategic leadership and teaching quality.* <https://web-a-ebscohost.com.ezproxy.um.edu.my/ehost/detail/detail?vid=27&sid=405f23f4-d773-4b71-8b9a1f6d0fc04446%40sdc-vsessmgr01&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG1ZlZQ%3d%3d#AN=132047832&db=ehh>
- Ismail, S. N., Yahya Don, Husin, F., & Khalid, R. (2018). Instructional leadership and teachers' functional competency across the 21st century learning. *International Journal of Instruction*, 11(3), 135–152. <https://doi.org/10.12973/iji.2018.11310a>

- Jappinen, A.-K., & Maunonen-Eskelinen, I. (2012). Organisational transition challenges in the Finnish vocational education—Perspective of distributed pedagogical leadership. *Educational Studies*, 38(1), 39–50. <https://doi.org/10.1080/03055698.2011.567024>
- Jin, Y. Q., Lin, C.-L., Zhao, Q., Yu, S.-W., & Su, Y.-S. (2021). A Study on traditional teaching method transferring to E-Learning under the Covid-19 Pandemic: From Chinese students' perspectives. *Frontiers in Psychology*, 12, 632787. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.632787>
- Khan, M. H., Razak, A. Z. A., & Kenayathulla, H. B. (2021). Professional Learning Community, trust, and teacher professional development in Malaysian secondary schools. *Komuniti Pembelajaran Profesional, kepercayaan, dan perkembangan profesional guru di sekolah menengah di Malaysia.*, 46(1), 25–37. <https://doi.org/10.17576/JPEN-2021-46.01-03>
- Lacy, S., Watson, B. R., Riffe, D., & Lovejoy, J. (2015). Issues and best practices in content analysis. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 92(4), 791–811. <https://doi.org/10.1177/1077699015607338>
- Lei, M., & Medwell, J. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic on student teachers: How the shift to online collaborative learning affects student teachers' learning and future teaching in a Chinese context. *Asia Pacific Education Review*, 22(2), 169–179. <https://doi.org/10.1007/s12564-021-09686-w>
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *Executive summary how leadership influences student learning* (p. 90).
- Ma, Z.-B., Zhu, X.-D., Bo, H., Guo, J.-S., & Liu, X.-M. (2020). Innovative development ideas of web-based medical teaching during the COVID-19 epidemic. *European Review for Medical and Pharmacological Sciences*, 24(23), 12461–12465.
- Male, T., & Palaiologou, I. (2015). Pedagogical leadership in the 21st century: Evidence from the field. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(2), 214–231. <https://doi.org/10.1177/1741143213494889>
- Manuel Roca-Piloso, P., & Anibal Alonso-Betancourt, L. (2020). Proposal of the pedagogical leadership competence to be developed in the basic education teachers. *Luz*, 19(1), 109–123.
- Moral, C. (2018). An approach to the concept of leadership for learning. What, who, how and where of the leadership for learning. *Bordon-Revista De Pedagogia*, 70(1), 73–87. <https://doi.org/10.13042/Bordon.2018.53235>
- Muli, J. V. M., Diaz, I. A., & Montoro, M. A. (2017). Leadership in pedagogical management: A vision of secondary school principals. *Journal for Educators Teachers and Trainers*, 8(1), 75–90.
- Ozment, E. W. (2018). Embracing vulnerability and risk in the classroom: The four-folder approach to discussion-based community learning. *Journal of the Scholarship of Teaching and Learning*, 18(2), 136–157.
- Peart, S. M., Ibarra, R., & Salazar, H. Y. (2020). Language learning and leadership: empowering students. *Lenguaje Y Textos*, 52, 9–21. <https://doi.org/10.4995/lyt.2020.13972>
- Reis, N. M., & Flores, B. (2014). Changing the pedagogical culture of schools with Latino English learners: Re-culturing instructional leadership. In P. R. Portes, S. Salas, P. BaquedanoLopez, & P. J. Mellom (Eds.), *U.s. Latinos and Education Policy: Research-Based Directions for Change* (pp. 192–203). Routledge. <http://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000340667100013>
- Rogers, M. S. (2019). Insights to how the pedagogical variation model may reduce attrition rates and thereby increase retention rates in sports' coaching: Pedagogical leadership within physical education. In L. G. Chova, A. L. Martinez, & I. C. Torres (Eds.), *13th International Technology, Education and Development Conference (inted2019)* (pp. 3766–3773). Iated-Int Assoc Technology Education & Development. <http://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000536018103128>
- Rogers, M. S., & Grunewald Nichele, A. (2020). Cross-cultural perspectives in the evaluation of the pedagogical variation model (pvm): Insights to pedagogical leadership in learning and teaching. In L. G. Chova, A. L. Martinez, & I. C. Torres (Eds.), *14th International Technology, Education*

- and Development Conference (inted2020)* (pp. 6609–6616). Iated-Int Assoc Technology Education & Development. <http://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000558088806105>
- Rojas Carrasco, O. A., Vivas Escalante, A. D., Mota Suarez, K. T., & Quinonez Fuentes, J. Z. (2020). Transformational leadership from the perspective of humanist pedagogy. *Sophia-Coleccion De Filosofia De La Educacion*, 28, 237–262. <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>
- Ruben, B. D., De Lisi, R., & Gigliotti, R. A. (2018). Academic leadership development programs: Conceptual foundations, structural and pedagogical components, and operational considerations. *Journal of Leadership Education*, 17(3), 241–254. <https://doi.org/10.12806/V17/I3/A5>
- Sanz Ponce, R., Lopez-Lujan, E., & Gonzalez-Bertolin, A. (2021). Proposal for a pedagogical leadership model for principals of charter primary schools. Application of confirmatory factor analysis. *Estudios Sobre Educacion*, 40, 173–193. <https://doi.org/10.15581/004.40.173-193>
- Seiser, A. F. (2020). Exploring enhanced pedagogical leadership: An action research study involving Swedish principals. *Educational Action Research*, 28(5), 791–806. <https://doi.org/10.1080/09650792.2019.1656661>
- Stein, M. K., & Nelson, B. S. (2003). Leadership content knowledge. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25(4), 423–448. <https://doi.org/10.3102/01623737025004423>
- Tinnell, T. L., Ralston, P. A. S., Tretter, T. R., & Mills, M. E. (2019). Sustaining pedagogical change via faculty learning community. *International Journal of Stem Education*, 6(1), 26. <https://doi.org/10.1186/s40594-019-0180-5>
- Trabona, K., Taylor, M., Klein, E. J., Munakata, M., & Rahman, Z. (2019). Collaborative professional learning: Cultivating science teacher leaders through vertical communities of practice. *Professional Development in Education*, 45(3), 472–487. <https://doi.org/10.1080/19415257.2019.1591482>
- Vijayadevar, S., Thornton, K., & Cherrington, S. (2019). Professional learning communities: Enhancing collaborative leadership in Singapore early childhood settings. *Contemporary Issues in Early Childhood*, 20(1), 79–92. <https://doi.org/10.1177/1463949119833578>
- Wolgast, A., & Fischer, N. (2017). You are not alone: Colleague support and goal-oriented cooperation as resources to reduce teachers' stress. *Social Psychology of Education*, 20(1), 97–114.
- Yaakob, M., Don, Y., Sufi, I., & Yusof, M. R. (2020). *Teachers' professional development level across cohort of generations in Malaysia*. 13(4), 443–456.
- Yang, W., & Lim, S. (2020). Toward distributed pedagogical leadership for quality improvement: Evidence from a childcare centre in Singapore. *Educational Management Administration & Leadership*, 1741143220975768. <https://doi.org/10.1177/1741143220975768>
- Zohar, A., & Cohen, A. (2016). Large scale implementation of higher order thinking (HOT) in civic education: The interplay of policy, politics, pedagogical leadership and detailed pedagogical planning. *Thinking Skills and Creativity*, 21, 85–96. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2016.05.003>