

Melestarikan Kepimpinan Instruksional di Malaysia: Satu Analisis Keperluan

Aziah Samichan¹, Jamal@Nordin Yunus², Marinah Awang², Mat Rahimi Yusof³
Sukor Beram⁴ & Dayang Rafidah Syariff M. Fuad²

¹ Institut Aminuddin Baki Cawangan Genting Highlands

² Universiti Pendidikan Sultan Idris

³ Universiti Utara Malaysia

⁴ Kolej Matrikulasi Perak

Corresponding authors: azisamichan@gmail.com, jamal@fpe.upsi.edu.my,
mrahimiy@uum.edu.my & shukor.beram@kmpk.matrik.edu.my

Received: 28 July 2023 | Accepted: 10 September 2023 | Published: 28 September 2023

Abstrak: Kepimpinan instruksional bukanlah sesuatu yang asing dalam kalangan pemimpin sekolah di Malaysia. Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 turut menyarankan agar pemimpin sekolah bertindak sebagai pemimpin instruksional. Hal ini jelas membuktikan bahawa kepimpinan instruksional sangat signifikan terhadap kejayaan akademik pelajar. Namun timbul persoalan apakah kepimpinan instruksional di Malaysia masih relevan setelah menjangkau empat dekad. Keadaan ini semakin serius akibat kerencaman sistem pendidikan masa kini kesan ledakan revolusi industri 4.0 (IR 4.0), seterusnya memberi isyarat bahawa kepimpinan ini wajar diteliti semula. Pada masa yang sama, model kepimpinan instruksional yang dirujuk kebanyakannya berdasarkan model yang dipelopori oleh sarjana Barat. Justeru, kajian ini bertujuan untuk meneroka keperluan membangunkan satu model kepimpinan instruksional bercirikan budaya Malaysia bagi memastikan kelestariannya mendepani cabaran akan datang. Bagi mencapai objektif tersebut, kajian ini telah menggunakan soal selidik melibatkan seramai 370 orang bakal pemimpin sekolah yang sedang mengikuti Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL). Data yang diperoleh dianalisis menggunakan perisian Pakej Statistik untuk Sains Sosial (SPSS) Versi 28.0. Tafsiran data adalah berdasarkan peratusan, nilai min dan sisihan piawai. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap persetujuan terhadap keperluan untuk membangunkan satu model kepimpinan instruksional mengikut acuan Malaysia adalah tinggi iaitu nilai purata min keseluruhan adalah 4.3892 manakala sisihan piawai ialah 0.78942. Berdasarkan dapatan kajian ini jelas menunjukkan bahawa terdapat keperluan untuk membangunkan satu model watan kepimpinan instruksional. Oleh yang demikian, kajian ini telah berjaya mengembangkan teori kepimpinan instruksional sedia ada disamping menambahkan lagi sumber rujukan kepada pemimpin pendidikan di Malaysia.

Kata kunci: Kepimpinan instruksional, kelestarian kepimpinan, model watan

Abstract: Instructional leadership is not something foreign amongst the school leaders in Malaysia. The Malaysia Education Blueprint (Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia) 2013-2025 recommends that school leaders regard themselves as instructional leaders. This proves that instructional leadership is significant for the academic success of students. However, the question is whether instructional leadership in Malaysia is still relevant after four decades. This situation is exacerbated by the current disruption of the education system as a result of the industrial revolution 4.0 (IR 4.0), further indicating that this leadership style should be re-examined. However, the instructional leadership model referred to is largely based on models pioneered by Western scholars. Therefore, this study aims to explore the need to develop a model of instructional leadership that

characterizes Malaysian culture to ensure its sustainability in the face of future challenges. To achieve this objective, the study used a survey method involving 370 potential school leaders participating in the National Professional Qualification for Educational Leaders program (NPQEL). The data was analyzed using the Statistics Package for Social Sciences software (SPSS) Version 28.0. Interpretations are based on percentages, mean values and standard deviations. The results show that the level of agreement on the need to develop an instructional leadership model in the Malaysian context is high, with an overall mean value of 4.3892, while the standard deviation is 0.78942. Based on the findings from this study, it is clear that there is a need to develop an indigenous model of instructional leadership. As such, this study has successfully enhanced the existing instructional leadership theory, as well as increased sources of reference regarding educational leadership in Malaysia.

Keywords: Instructional leadership, leadership sustainability, indigenous model

Cite this article: Aziah Samichan, Jamal@Nordin Yunus, Marinah Awang, Mat Rahimi Yusof, Sukor Beram & Dayang Rafidah Syariff M. Fuad. (2023). Melestarikan Kepimpinan Instruksional di Malaysia: Satu Analisis Keperluan. *Global Journal of Educational Research and Management (GERMANE)*, 3 (3), p. 76-89.

PENGENALAN

Pendidikan masa hadapan bukan lagi satu perkara yang boleh dijangka. Kerencaman sistem pendidikan serta ledakan Revolusi Industri 4.0 (IR.40) telah memberikan mesej bahawa dunia pendidikan khususnya bidang pengajaran dan pembelajaran (P&P) perlu semakin dinamik untuk kekal lestari (Brown-Martin, 2018). Menyentuh tentang hal ini, kepimpinan instruksional atau kepimpinan pengajaran merupakan satu-satunya kepimpinan yang berkaitan dengan tindakan pemimpin sekolah dalam menambah baik proses pengajaran dan pembelajaran di sekolahnya (Ang & Balasandran, 2012).

Di bawah Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (PPPM 2013-2025), Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) amat serius dalam menekankan kepentingan kepimpinan instruksional. Hal ini kerana kepimpinan instruksional dipercayai mampu mengangkat sekolah-sekolah di bawah KPM maju ke hadapan khususnya dalam pencapaian akademik (Roslizam, Hassan et al., 2019). Malah, kepimpinan instruksional sangat sinonim dengan kecemerlangan sekolah terutama dalam bidang akademik (Hallinger, 2011; Jeffri Mat Yasim et al., 2019; Mat Rahimi Yusof, 2020).

Walau bagaimanapun semenjak Malaysia menyertai pentaksiran antarabangsa pada tahun 1999 sehingga 2019 didapati bahawa pencapaian negara kurang konsisten. Misalnya, pencapaian TIMSS pada tahun 1999 sehingga 2007 menyaksikan negara menduduki pada kelompok mengatasi purata antarabangsa. Namun pencapaian negara mula merosot sehingga di bawah purata antarabangsa. Keadaan ini semakin membimbangkan apabila Malaysia belum berada pada mata purata pencapaian yang ditetapkan iaitu 500 pada skala titik tengah sejak menyertai TIMSS dan PISA.

Keadaan ini telah menimbulkan persoalan berkaitan punca berlakunya senario ini. Antara faktor yang boleh dikaitkan dengan isu ini ialah keunikan persekitaran pendidikan di Malaysia yang rencam. Oleh yang demikian, pendidikan di Malaysia khususnya kepimpinan instruksional memerlukan satu rujukan standard bagi memenuhi keperluan tempatan (KPM, 2008; Sharma et al., 2018). Walau bagaimanapun, kebanyakan model kepimpinan instruksional yang dibina berasal dari negara barat seperti model Mc Ewan (2003), Model Hallinger (2000), model Weber, (1996), model Murphy, (1990), model Hallinger & Murphy (1985) dan lain-lain lagi.

Perkara ini agak membimbangkan kerana dikatakan bahawa negara-negara membangun sering merujuk kepada teori ataupun model barat sebagai penanda aras (The World Bank, 2018). Walhal, para sarjana di Asia Timur telah menyatakan bahawa sesuatu dasar yang berkaitan

dengan pemimpin sekolah sepatutnya diambil daripada budaya tempatan (Sharma et al., 2018). Perkara ini dikuatkan lagi oleh Balakrishnan et al., (2021) yang menyatakan bahawa masyarakat Asia sangat dipengaruhi oleh budaya tempatan menyebabkan terdapat elemen-elemen barat kurang sesuai.

Sungguhpun masyarakat Asia termasuk Malaysia terkenal dengan nilai-nilai tempatan seperti ketinggian bahasa dan tatasusila (Balakrishnan et al., 2021) namun dapatan Sailesh et al., (2012) dan Sharma et al., (2018), menyatakan bahawa antara masalah utama kepimpinan instruksional di Malaysia yang menyelubungi guru-guru ialah berkaitan dengan perasaan guru semasa pelaksanaan penyeliaan. Mereka dipersalahkan tanpa sebab yang munasabah di samping penggunaan ayat-ayat yang kurang sopan. Malah, mereka beranggapan bahawa penyeliaan tidak memberikan apa-apa makna, tiada kerjasama dan tidak berkesinambungan. Lebih merumitkan lagi apabila dikatakan bahawa komitmen pengetua sebagai pemimpin instruksional lemah dalam menjaga kebajikan para guru dan pelajar (Premavathy, 2010; Suhaili dan Tengku Faekah, 2020) sedangkan pihak guru amat mengharapkan amalan komunikasi berlaku secara harmoni. Hal ini selari dengan salah satu tumpuan KPM dalam menerajui sistem pendidikan negara masa kini iaitu konsep karamah insaniah. Berdasarkan teks ucapan sempena sidang media khas Menteri Pendidikan pada 15 Disember 2022, jelas menyatakan bahawa teras ke dua iaitu karamah insaniah akan mengangkat maruah dan harga diri atau *human dignity* termasuklah guru-guru (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2022).

Berdasarkan perbincangan tersebut, sememangnya terdapat kewajaran untuk meneliti semula model-model sedia ada bagi tujuan memenuhi jurang keperluan semasa. Dalam masa yang sama, kajian ini menyahut cadangan Harris et al., (2017) yang menyatakan bahawa pembangunan sesuatu model seharusnya berdasarkan kepada konteks pendidikan negara untuk kekal lestari. Sekiranya satu model kepimpinan instruksional berinspirasi konteks tempatan terhasil, sudah pasti para pemimpin sekolah mempunyai alternatif yang lebih ideal sebagai rujukan. Oleh yang demikian, kajian ini akan menyelusuri keperluan dalam membangunkan satu model watan kepimpinan instruksional daripada perspektif bakal pemimpin sekolah yang sedang mengikuti Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL).

TINJAUAN LITERATUR

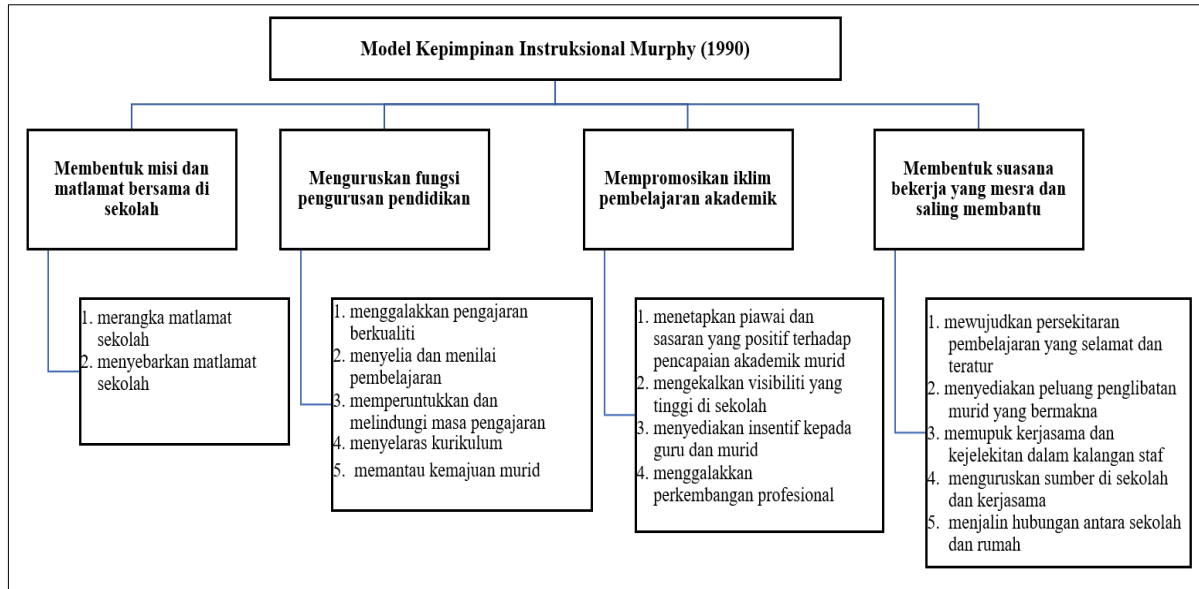
Konsep kepimpinan instruksional telah mendapat tempat dalam kalangan pengkaji sejak tahun 1980an (Adams et al., 2018). Hingga kini kepimpinan instruksional masih relevan meskipun telah memasuki empat dekad (Hallinger et al., 2015; Jeffri et al., 2019). Malah perbincangan bidang kepimpinan instruksional telah merentas sempadan benua Eropah, Asia dan Afrika malah menjadi ikutan hampir di semua bahagian dunia (Adams et al., 2019).

Di Malaysia, kepimpinan instruksional hangat dibincangkan hanya pada sekitar tahun 2006 setelah sistem *ranking* diperkenalkan berdasarkan pencapaian akademik (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2006). Hal ini kerana kecemerlangan sekolah khususnya dalam bidang akademik dikatakan amat signifikan dengan kepimpinan instruksional (Hallinger, 2011; Hussien, 2010; Jeffri et al., 2019).

Jika diteliti secara mendalam mengapakah kepimpinan instruksional begitu sinonim dengan kecemerlangan akademik, perkara ini dapat dijelaskan berdasarkan elemen-elemen yang terkandung dalam model-model kepimpinan instruksional itu sendiri. Dalam kajian ini, pengkaji memilih tiga model kepimpinan instruksional barat yang paling kerap dirujuk oleh akademik apabila membincangkan bidang ini (Roslizam; Jamilah & Yusof, 2019). Tiga model tersebut ialah model kepimpinan instruksional Murphy (1990), model kepimpinan instruksional Weber (1996) dan model kepimpinan instruksional Hallinger (2000).

A. *Model kepemimpinan instruksional Murphy (1990)*

Model kepemimpinan instruksional yang dibangun oleh Murphy (1990) adalah berdasarkan kepada kajiannya berkaitan dengan keberkesanan dan penambahbaikan sekolah. Dalam kerangka model yang dihasilkannya, terdapat empat dimensi dan 16 elemen yang mendasarinya seperti yang ditunjukkan dalam rajah berikut:



Rajah 1. Model kepemimpinan instruksional Murphy (1990)

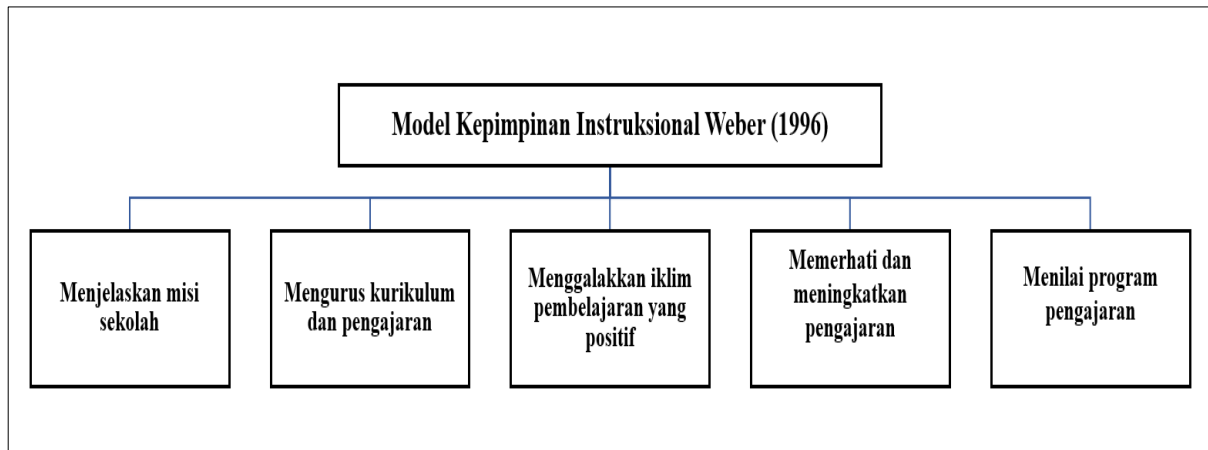
Berdasarkan rajah tersebut, dimensi pertama kepemimpinan instruksional ialah membentuk misi dan matlamat bersama di sekolah yang merupakan teras kepada dua elemen yang menyokong dimensi ini iaitu merangka matlamat sekolah dan menyebarkan matlamat sekolah. Matlamat sekolah yang dibina perlu dikongsi kepada pelajar, ibu bapa dan guru bagi memastikan segala aktiviti yang dijalankan di sekolah menuju ke arah matlamat yang dibina bersama. Dimensi kedua ialah menguruskan fungsi pengurusan pendidikan yang menonjolkan peranan pengurusan pemimpin sekolah dalam mentadbir proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Dimensi ini melibatkan lima elemen iaitu menggalakkan pengajaran berkualiti, menyelia dan menilai pembelajaran, memperuntukkan dan melindungi masa pengajaran, menyelaras kurikulum dan memantau kemajuan murid.

Dimensi ketiga ialah mempromosikan iklim pembelajaran akademik yang berkaitan dengan peranan pemimpin sekolah dalam membentuk kepercayaan dan sikap guru, pelajar dan ibu bapa (James & Balasandran, 2013). Dimensi ini merangkumi empat fungsi yang merangkumi menetapkan piawai dan sasaran positif terhadap pencapaian akademik murid, mengekalkan visibiliti yang tinggi di sekolah, menyediakan insentif kepada guru dan murid, dan menggalakkan perkembangan profesional.

Dimensi keempat iaitu membentuk suasana bekerja yang mesra dan saling membantu daot dikaitkan dengan tindakan pemimpin instruksional dalam mewujudkan struktur organisasi dan mempertingkatkan proses pelaksanaan P&P (James & Balasandran, 2013). Pengetua dan guru besar yang berjaya mengamalkan dimensi ini mampu mewujudkan persekitaran pembelajaran yang selamat dan teratur, menyediakan peluang penglibatan murid yang bermakna, memupuk kerjasama dan kejelekitan guru-guru, menguruskan sumber di sekolah dan kerjasama dan menjalin hubungan antara sekolah dan rumah.

B. *Model kepemimpinan instruksional Weber (1996)*

Model kepemimpinan instruksional yang dibangun oleh Weber (1996) lebih ringkas berbanding dengan model Murphy (1990). Terdapat lima dimensi yang dikenal pasti dalam kerangka model kepemimpinan instruksional seperti yang ditunjukkan dalam rajah 2.



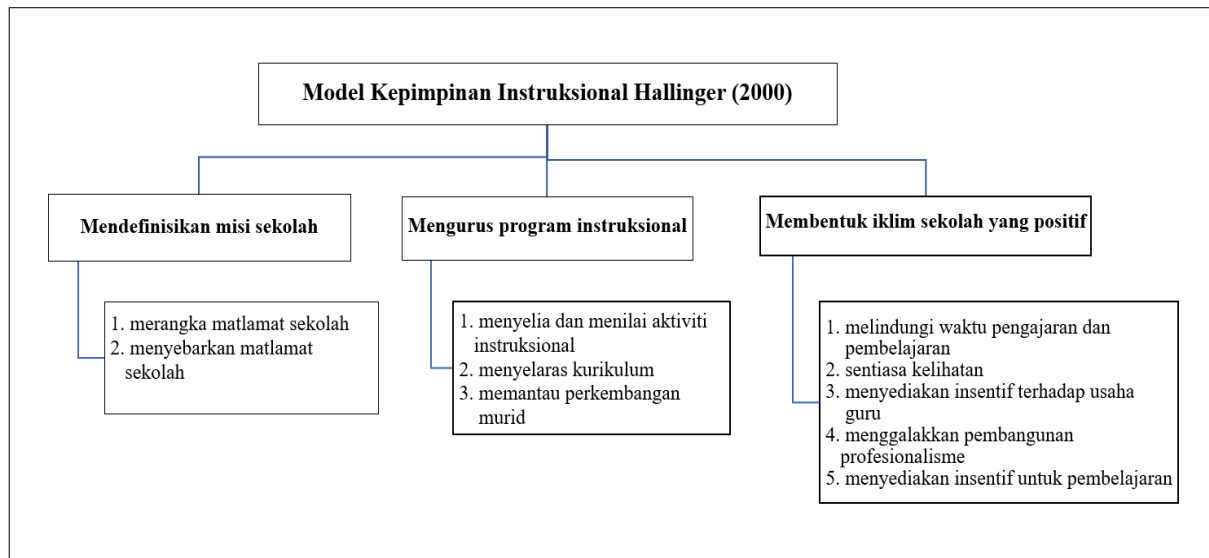
Rajah 2. Model kepemimpinan instruksional Weber (1996)

Berdasarkan rajah tersebut, dimensi yang pertama adalah berkaitan dengan menjelaskan misi sekolah. Weber menjelaskan bahawa menjelaskan misi sekolah adalah proses berterusan yang memerlukan kerjasama semua pihak termasuk pemimpin, kakitangan, guru, pelajar dan ibu bapa untuk mewujudkan matlamat yang jelas dan realistik. Bagi dimensi yang kedua pula iaitu mengurus kurikulum dan pengajaran, ia dikaitkan dengan usaha pemimpin menguruskan program-program kurikulum yang bersesuaian dengan misi sekolah.

Seterusnya ialah dimensi ketiga iaitu berkaitan dengan usaha menggalakkan iklim pembelajaran yang positif. Bagi tujuan tersebut, pemimpin sekolah harus menyebarkan matlamat sekolah secara meluas, menetapkan matlamat pencapaian tinggi dalam kalangan pelajar, mewujudkan keadaan pembelajaran yang teratur dan meningkatkan tahap komitmen guru dalam melaksanakan tugas mereka. Dimensi keempat pula berfokuskan kepada memerhati dan meningkatkan pengajaran. Melalui dimensi ini, pemimpin sekolah perlu melaksanakan pencerapan aktiviti pengajaran guru sebagai satu cara berinteraksi dengan mereka. Akhir sekali ialah dimensi kelima yang berkaitan dengan menilai program pengajaran. Melalui penilaian berterusan guru-guru dapat memenuhi keperluan pembelajaran pelajar dengan berkesan berdasarkan penambahbaikan yang dicadangkan.

C. *Model kepemimpinan instruksional Hallinger (2000)*

Sebagai seorang tokoh yang paling berpengaruh bidang kepemimpinan instruksional, Profesor Philip Hallinger sentiasa menambah baik hasil-hasil kajiannya. Beberapa model kepemimpinan instruksional yang dibangunkannya sebelum ini telah disemak. Akhirnya pada tahun 2000, Hallinger telah menggariskan tiga dimensi dan 10 elemen dalam model kepemimpinan instruksional yang dibangunkannya seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 3.



Rajah 3. Model kepimpinan instruksional Hallinger (2000)

Dimensi pertama iaitu mendefinisikan misi sekolah terdiri daripada dua elemen iaitu merangka matlamat sekolah dan menyebarkan matlamat sekolah. Berdasarkan dimensi ini, peranan utama pemimpin sekolah adalah memastikan matlamat yang dibina jelas, realistik dan ada tempoh masa. Selepas itu matlamat tersebut perlu disebarluaskan supaya semua pihak menyedarinya bagi mendapatkan sokongan komuniti (Hallinger, 2005).

Dimensi kedua ialah mengurus program instruksional. Dimensi ini mempunyai tiga elemen iaitu menyelia dan menilai aktiviti instruksional, menyelaraskan kurikulum dan memantau perkembangan murid. Menurut James dan Balasandran (2013), dimensi ini antara yang paling mencabar memandangkan kurikulum dan pengajaran adalah teras di sekolah.

Dimensi ketiga ialah membentuk iklim sekolah yang positif merangkumi lima elemen iaitu melindungi waktu pengajaran dan pembelajaran, sentiasa kelihatan, menyediakan insentif terhadap usaha guru, menggalakkan pembangunan profesionalisme dan menyediakan insentif untuk pembelajaran. Dimensi ini lebih merujuk kepada norma dan sikap guru dan pelajar yang mempengaruhi proses pembelajaran di sekolah. Skop dan tujuan dimensi ini adalah yang paling luas berbanding dengan dua dimensi sebelumnya.

Berdasarkan kepada ketiga-tiga model tersebut, di dapati bahawa ke semua elemen yang disenaraikan sangat menjurus kepada penambahbaikan pengajaran dan pembelajaran ke arah kecemerlangan akademik. Walau bagaimanapun elemen yang berkaitan dengan perlunya menjaga budaya dan nilai tempatan amat kurang disentuh. Sedangkan kajian oleh Shafinaz (2017) menyatakan bahawa antara isu dalam melaksanakan kepimpinan instruksional ialah kurang menitikberatkan elemen kemanusiaan khususnya dalam pelaksanaan penyeliaan dan penyeliaan pengajaran guru.

Jika dilihat kejayaan pendidikan di negara luar seperti Singapura, antara kunci utama kejayaan transformasi sistem pendidikan mereka ialah terdapat usaha untuk menjaga elemen tempatan bagi memastikan identiti terus terpelihara (Ng et al., 2015). Antaranya ialah menambah baik budaya masyarakat Cina, penggunaan bahasa mandarin dan penerapan nilai-nilai baik dalam fahaman *Confucianism* menerusi kurikulum sekolah (Wang, 2010). Budaya dan nilai ini termasuklah penekanan kepada komunikasi yang baik. Dalam masa yang sama semua elemen teras dalam model kepimpinan instruksional tetap dikekalkan. Perkara ini amat menarik

untuk diberi perhatian memandangkan model kepimpinan instruksional barat tidak membincangkan hal ini.

Berbalik kepada senario pendidikan negara kita pula, KPM dalam usaha menumpukan kepada konsep karamah insaniah yang akan mengangkat maruah dan harga diri atau *human dignity* termasuklah guru-guru (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2022). Dalam teras ke dua ini, KPM sangat menekankan kepada kemahiran yang berkaitan dengan pembangunan diri dan kemahiran interpersonal. Jika dikaitkan dengan konteks kajian ini, sudah tentu para pemimpin sekolah amat dituntut untuk mengamalkan kemahiran interpersonal seperti komunikasi yang baik semasa melaksanakan aktiviti instruksional. Oleh yang demikian, telah tiba masanya satu model kepimpinan instruksional yang beracukan Malaysia atau model watan dibangunkan bagi memastikan kepimpinan ini kekal relevan.

METODOLOGI KAJIAN

Kajian pembangunan model ini dilaksanakan menggunakan pendekatan reka bentuk dan pembangunan (Richey & Klein, 2014). Pendekatan kajian ini mempunyai tiga fasa iaitu fasa analisis keperluan, fasa reka bentuk dan pembangunan dan fasa penilaian. Kajian ini berada pada peringkat fasa analisis keperluan iaitu fasa yang berfungsi sebagai asas pertimbangan dalam menentukan sama ada terdapat keperluan untuk membangunkan model kepimpinan instruksional beracukan sistem pendidikan di Malaysia. Bagi mencapai objektif kajian, pengkaji memilih untuk menggunakan reka bentuk kuantitatif melibatkan 370 orang responden terdiri daripada bakal pemimpin sekolah yang sedang mengikuti Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL). Populasi kajian terdiri daripada peserta NPQELambilan tahun 2022 seramai 696 melibatkan lima kampus IAB seluruh Malaysia.

Pemilihan responden dalam kalangan peserta program NPQEL dilakukan setelah mengambil kira antara pengguna yang akan mendapat manfaat daripada model ialah bakal pemimpin sekolah. Oleh yang demikian dapatan kajian ini mampu menyumbang kepada penambahbaikan modul memimpin pembelajaran dalam program NPQEL. Instrumen yang digunakan melibatkan empat bahagian iaitu bahagian A (demografi responden), bahagian B (pengetahuan tentang kepimpinan instruksional) bahagian C (isu-isu pelaksanaan kepimpinan instruksional) dan bahagian D (persetujuan kepada pembangunan model watan kepimpinan instruksional). Walau bagaimanapun dalam konteks kajian ini, pengkaji akan menumpukan kepada bahagian D sahaja iaitu konstruk yang menjurus kepada keperluan membangunkan model watan kepimpinan instruksional. Instrumen telah melalui proses kesahan dan kebolehpercayaan dengan nilai keseluruhan *alpha cronbach* ialah 0.892 Data kajian dikutip menggunakan soal selidik melalui dua kaedah iaitu secara bersemuka dan dalam talian. Data dianalisis menggunakan perisian *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 28 bagi bagi mendapatkan nilai peratus, skor min dan sisihan piawai. Interpretasi min analisis keperluan yang digunakan berdasarkan kepada kajian Muhammad Nidzam, (2016) iaitu 1.00-2.00 (rendah), 2.01-3.00 (sederhana tinggi), 3.01-4.00 (sederhana tinggi) dan 4.01-5.00 (tinggi).

DAPATAN KAJIAN

Perbincangan dapatan kajian dibahagikan kepada dua bahagian iaitu demografi responden dan tahap persetujuan pembangunan model watan kepimpinan instruksional.

Demografi Responden

Perbincangan dapatan kajian dimulakan dengan demografi responden. Seramai 370 responden bakal pemimpin sekolah yang sedang mengikuti program NPQEL terlibat dengan kajian ini. Responden terdiri daripada pemimpin pendidikan yang berpengalaman dalam bidang pengurusan dan pentadbiran di organisasi masing-masing.

Jadual 1: Demografi responden

	Kategori	Peratus
Jantina	Lelaki	51.6 % (N=191)
	Perempuan	48.4 % (N=179)
Tempat Berkhidmat	Sekolah Rendah	49.5% (N=183)
	Sekolah Menengah	39.2% (N=145)
	Lain-lain (PPD, JPN, KPM)	11.4% (N=42)
Organisasi	Kampus IAB Induk, Bdr Enstek	31.6% (N=117)
	IAB Cawangan Utara	17.0% (N=63)
	IAB Cawangan Sarawak	10.5% (N=39)
	IAB Cawangan Genting Highlands	31.4% (N=116)
	IAB Cawangan Sabah	9.5% (N=35)
Jawatan Semasa	Guru Penolong Kanan Pentadbiran	43.0% (N=159)
	Guru Penolong Kanan HEM	24.1% (N=89)
	Guru Penolong Kanan (Kokurikulum)	14.9% (N=55)
	Penyelia Petang	1.4% (N=5)
	Lain-lain	16.8% (N=62)
Pengalaman	Kurang setahun	2.4% (N=9)
	1-2 tahun	2.2% (N=8)
	3-4 tahun	12.7% (N=47)
	Lebih 5 tahun	75.9% (N=281)

Secara keseluruhan dapat diperhatikan bahawa bilangan responden lelaki lebih ramai berbanding dengan responden wanita iaitu pebezaan sebanyak 3.2%. Manakala responden yang berkhidmat di sekolah rendah mendahului tempat berkhidmat diikuti sekolah menengah dan lain-lain tempat. Melihat kepada jumlah responden yang menjawab berdasarkan kampus, di dapati bahawa responden dari kampus induk paling ramai. Analisis demografi juga mendapati bahawa guru penolong kanan pentadbiran (GPKP) paling ramai terlibat dalam tinjauan ini iaitu hampir separuh daripada jumlah responden bersamaan 43.0%. Keadaan ini dilihat sesuatu yang signifikan kerana pelaksanaan aktiviti instruksional lazimnya di bawah bidang tugas GPKP. Seperti yang dinyatakan sebelum ini, kebanyakan responden telah memiliki pengalaman dalam bidang pengurusan melebihi lima tahun iaitu 75.9%. oleh itu, berdasarkan kepada analisis demografi ini, jelas bahawa responden yang terlibat mempunyai kredibiliti dalam memberikan maklum balas berkaitan keperluan membangunkan satu model kepimpinan instruksional beracuan Malaysia.

Dapatan persetujuan pembangunan model watan kepimpinan instruksional

Dalam konstruk ini terdapat lima item yang akan menjawab persoalan kajian iaitu adakah terdapat keperluan untuk membangunkan model ini serta item yang berpotensi menjadi kerangka dimensi model.

- a. Item 1: Tahap persetujuan berkaitan keperluan membangunkan satu model watan kepimpinan instruksional sebagai satu panduan pelaksanaan.

Hasil analisis terhadap item ini menunjukkan bahawa responden amat bersetuju sekiranya satu model watan kepimpinan instruksional dapat dibangunkan. Perkara ini dapat dilihat menerusi tahap persetujuan yang dinyatakan oleh responden iaitu mencapai purata skor min iaitu 4.3892

dengan sisihan piawainya pada nilai 0.78942. Jadual 4.15 menerangkan secara terperinci tahap persetujuan item ini.

Jadual 1. Tahap persetujuan keperluan membangunkan model watan kepimpinan instruksional

	STS	TS	AS	S	SS	Jumlah	Min	SP	Tahap
Bilangan	3	7	32	129	199	370	4.3892	0.78942	TINGGI
%	0.8	1.9	8.6	34.9	53.8	100.0			

Daripada jadual tersebut, lebih daripada separuh responden iaitu 53.8% memberikan maklum balas sangat setuju sekiranya satu model watan kepimpinan instruksional dapat dibangunkan. Seterusnya 34.9% menyatakannya pada tahap setuju. Hanya 8.6 % agak setuju sekiranya satu model kepimpinan instruksional beracukan Malaysia dibangunkan. Selebihnya iaitu 10 orang atau kurang 2% menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Secara keseluruhannya, dapatan untuk item ini memberi intepretasi purata skor min yang tinggi dan membuktikan bahawa responden amat bersetuju agar satu model watan kepimpinan instruksional dibangunkan.

- b. Item 2: Dapatan persetujuan cadangan dimensi wawasan untuk dimasukkan dalam model watan kepimpinan instruksional

Dimensi wawasan dalam konteks kajian ini bermaksud kebolehan pemimpin dalam menentukan hala tuju akademik sekolah. Maklum balas responden menunjukkan bahawa tahap persetujuan untuk dimensi wawasan berada pada tahap tinggi melalui purata skor min iaitu 4.3649 dengan nilai sisihan piawai 0.75752. Jadual 2 menunjukkan tahap persetujuan bagi dimensi wawasan.

Jadual 2: Tahap persetujuan bagi dimensi wawasan

	STS	TS	AS	S	SS	Jumlah	Min	SP	Tahap
Bilangan	3	3	36	142	186	370	4.3649	0.75752	TINGGI
%	0.8	0.8	9.7	38.4	50.3	100.0			

Daripada paparan jadual ini, jelas menunjukkan bahawa 264 responden bersamaan 88.4% menyatakan rasa agak setuju, setuju dan sangat setuju dengan pecahan peratus 9.7%, 38.4% dan 50.3%. Manakala hanya enam responden (1.6%) menyatakan rasa tidak setuju dan sangat tidak setuju dengan dimensi ini.

- c. Item 3: Dapatan persetujuan cadangan dimensi akauntabiliti dalam instruksional untuk dimasukkan dalam model watan kepimpinan instruksional

Dimensi akauntabiliti dalam intruksional dapat dikaitkan dengan kebolehan pemimpin untuk melaksanakan tanggungjawab sebagai seorang pemimpin instruksional melalui penglibatannya dalam program-program instruksional. Untuk item ini di dapati bahawa responden masih mengekalkan tahap persetujuan mereka pada tahap tinggi berdasarkan purata skor min iaitu 4.3973. Jadual 3 menunjukkan secara terperinci tahap persetujuan responden.

Jadual 3: Tahap persetujuan bagi dimensi akauntabiliti dalam instruksional

	STS	TS	AS	S	SS	Jumlah	Min	SP	Tahap
Bilangan	1	2	37	139	191	370	4.3973	0.71111	TINGGI
%	0.3	0.5	10.0	37.6	51.6	100.0			

Menerusi item ini didapati bahawa lebih separuh responden iaitu 51.6% menyatakan bahawa mereka sangat setuju dimensi ini dimasukkan dalam model watan kepimpinan instruksional yang akan dibangunkan. Ini diikuti dengan tahap setuju iaitu 37.6% dan agak setuju 10.0%. Hanya ada seorang sahaja responden menyatakan sangat tidak setuju manakala dua orang lagi pada tahap tidak setuju dengan peratusan kedua-duanya kurang daripada 1%.

- d. Item 4: Dapatan persetujuan cadangan dimensi akhlak untuk dimasukkan dalam model watan kepimpinan instruksional

Dimensi akhlak digambarkan sebagai kebolehan pemimpin mempamerkan keperibadian yang positif sebagai suri teladan kepada subordinat. Memandangkan dimensi ini merupakan dimensi yang akan membezakannya dengan model-model kepimpinan instruksional sedia ada, maka para responden telah memberikan maklum balas yang amat positif seperti dalam jadual 4.

Jadual 4: Tahap persetujuan bagi dimensi akhlak

	STS	TS	AS	S	SS	Jumlah	Min	SP	Tahap
Bilangan	1	3	33	128	205	370	4.4405	0.71225	TINGGI
%	0.3	0.8	8.9	34.6	55.4	100.0			

Hasil analisis menunjukkan bahawa dimensi ini mendapat persetujuan pada kedudukan tahap tinggi menerusi nilai min 4.4405 manakala nilai sisihan piawainya ialah 0.71225. Jumlah responden yang menyatakan sangat setuju juga meningkat lebih separuh iaitu mencecah 55.4% atau 205 orang. Hal ini jelas menjadi indikator bahawa pemimpin sekolah menuntut agar dimensi perlu menjadi sebahagian daripada model kepimpinan instruksional beracuanan Malaysia.

- e. Item 5: Dapatan persetujuan cadangan dimensi nilai dalam organisasi untuk dimasukkan dalam model watan kepimpinan instruksional

Apa yang dimaksudkan sebagai dimensi nilai dalam organisasi berdasarkan konteks kajian ini ialah kebolehan pemimpin dalam membina hubungan harmoni sesama guru, murid dan komuniti. Berdasarkan perbandingan analisis untuk semua dimensi yang dicadangkan, pengkaji mendapati bahawa purata skor min yang paling tinggi adalah dimensi nilai dalam organisasi iaitu 4.4622 dengan sisihan piawainya 0.68267. Jadual 5 menunjukkan secara terperinci tahap persetujuan tersebut.

Jadual 5: Tahap persetujuan bagi dimensi nilai dalam organisasi

	STS	TS	AS	S	SS	Jumlah	Min	SP	Tahap
Bilangan	1	2	28	133	206	370	4.4622	0.68267	TINGGI
%	0.3	0.5	7.6	35.9	55.7	100.0			

Hasil analisis untuk dimensi ini jelas dapat diterima dengan baik dalam kalangan responden kerana sesuai dengan amalan masyarakat di Malaysia. Sejumlah 206 responden atau 55.7% menyatakan rasa sangat setuju dengan dimensi nilai dalam organisasi. Bagi 133 responden atau 35.9% menyatakan rasa setuju dan 28 responden bersamaan 7.6% agak setuju. Hanya tiga responden menolak dimensi ini pada kadar peratus kurang daripada 1%.

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

Berdasarkan kepada hasil dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat keperluan yang dalam membangunkan satu model watan kepimpinan instruksional sekolah di Malaysia menerusi intepretasi nilai min yang tinggi. Secara tidak langsung kajian ini menyokong dakwaan yang mengatakan bahawa dasar dan amalan tempatan yang berkaitan dengan pemimpin sekolah harus didasarkan kepada pengalaman dan pengetahuan masyarakat setempat (Sharma et al., 2018). Malah dapatan dalam item ke empat dan item ke lima iaitu dimensi akhlak dan dimensi nilai menunjukkan tahap persetujuan yang lebih tinggi dari segi intepretasi min mengatasi dimensi teras sedia ada. Hal ini menunjukkan bahawa responden sangat mengalu-alukan cadangan dimensi baharu yang tidak ditekankan dalam model kepimpinan instruksional barat. Walau bagaimanapun responden tetap tidak menyangkal akan keperluan dimensi-dimensi yang kebanyakannya terkandung dalam model kepimpinan instruksional sedia ada seperti wawasan dan akauntabiliti dalam instruksional.

Dapatan kajian ini dilihat seiring dengan model kepimpinan instruksional yang dibangunkan oleh Irdyanti (2016) dalam sistem politeknik di Malaysia. Antara elemen-elemen baharu yang mendasari model tersebut termasuklah memiliki unsur kemanusiaan seperti keprihatinan, kerja berpasukan dan personaliti diri. Situasi ini selari dengan dengan pandangan Marzita Abu Bakar dan Sufean Hussin (2002) dan Jamilah Ahmad (2015) yang menyatakan perlunya seorang pemimpin berkualiti mempunyai sifat penyayang, kemanusiaan dan tidak terlalu autokratik.

Dalam situasi dunia yang semakin tidak stabil (volatility), tidak pasti (uncertainty), rumit (complexity) dan kabur (ambiguity) atau VUCA, Kementerian Pendidikan Malaysia telah mengambil langkah proaktif dengan memperkenalkan tujuh teras yang menyokong sistem pendidikan semasa. Teras ke dua berkaitan konsep karamah insaniah dilihat mampu menambah baik pelaksanaan kepimpinan instruksional melalui adab, akhlak dan integriti. Begitu juga dengan teras ke lima turut berkaitan dengan kebajikan guru akan mampu memelihara harga diri atau *human dignity* mereka. Seandainya terdapat hubungan yang baik antara pemimpin sekolah dan guru-guru khususnya semasa aktiviti instruksional berlangsung, hasrat untuk melahirkan anak yang baik lagi cerdik atau ABC cetusan idea Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia iaitu Pkharuddin (2023) pastinya dapat direalisasikan.

Begitu juga dengan kajian Shafinaz (2017) menunjukkan bahawa terdapat hubungan kecerdasan emosi dan kepimpinan instruksional terhadap efikasi guru. Kecerdasan emosi yang dimaksudkan di sini termasuklah elemen peribadi dan sikap. Kejayaan pemimpin menguruskan emosi dengan baik mampu mewujudkan semangat kesetiaan terhadap tugas yang dijalankan malah dihormati subordinat. Secara tidak langsung isu penyeliaan yang sering menyelubungi guru-guru dapat dielakkan.

Di peringkat global pula, di dapati bahawa model kepimpinan intruksional China yang menggabungkan antara nilai tradisional tempatan dan polisi yang diimport daripada barat (Qian et al., 2017) merupakan antara faktor kejayaan PISA di negara mereka.

Susulan daripada dapatan dan perbincangan tersebut, jelaslah bahawa untuk memastikan kepimpinan instruksional di Malaysia kekal lestari, pelbagai elemen tempatan perlu diambil kira dan dijelmakan dalam satu model watan. Setelah mengambil kira maklum balas responden yang menyatakan bahawa terdapat keperluan dalam membangunkan model watan kepimpinan instruksional, kajian ini akan diteruskan kepada fasa seterusnya iaitu mereka bentuk model seperti yang disarankan dalam pendekatan reka bentuk dan pembangunan (Richey & Klein, 2014).

RUJUKAN

- Adams, D., Chua Yan Piaw, Kenny Cheah Soon Lee, & Bambang Sumintono. (2019). Kepimpinan instruksional dalam pendidikan di Malaysia. In *Institut Terjemahan & Buku Malaysia (ITBM)* (Vol. 1, Issue 1). <http://marefateadyan.nashriyat.ir/node/150>
- Adams, D., Periasamy, R., Devadason, E., & Awang, S. (2018). Amalan kepimpinan instruksional guru besar di sekolah vernakular negeri Selangor dan Wilayah Persekutuan. *MANU: Jurnal Pusat Penataran Ilmu Dan Bahasa (PPIB)*, December, 109–132.
- Ang J.J.E, & Balasandran Ramaiah. (2012). *Kepimpinan Instruksional: Satu Panduan Praktikal (Edisi Kedua)*.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan. (2008). Buku manual kajian tindakan edisi Ketiga. In *EPRD*. EPRD, KPM.
- Balakrishnan, B., Tochinai, F., Kanemitsu, H., & Altalbe, A. (2021). Engineering ethics education from the cultural and religious perspectives: a study among Malaysian undergraduates. *European Journal of Engineering Education*, 0(0), 1–11.
- Elangkumaran Davarajoo. (2013). *Hubungan antara kepimpinan pengajaran dengan komitmen kerja dan kepuasan kerja guru Sek Rendah di Zon Tanjung Karang*. 133–168.
- Hallinger, Philip. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329–351. <https://doi.org/10.1080/0305764032000122005>
- Hallinger, Philip. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142.
- Hallinger, Philip, & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217–247.
- Hallinger, Philip, Wang, W. C., Chen, C. W., & Li, D. (2015). The evolution of instructional leadership. In *Assessing instructional leadership with the principal instructional management rating scale* (Issue May 2015, pp. 1–204). Springer International Publishing Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-15533-3>
- Hallinger, Phillip. (2000). *A review of two decades of research on the principalship using the Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS)*. Retrieved from <http://www.leadingware.com>.
- Hussein Mahmood. (2008). *Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah edisi ke dua* (2nd ed.). Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.
- Hussien Ahmad. (2010). *Kepimpinan instruksional pemacu kecemerlangan pendidikan. Prosiding Kolokium Kebangsaan Kepimpinan Instruksional 2010*, 1-12. 2010.
- Irdayanti Mat Nashir. (2016). *Pembinaan konstruk dan model pengukuran kepimpinan instruksional berinovatif dalam sistem politeknik*. (Tesis kedoktoran tidak diterbitkan). Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Jamilah Ahmad. (2015). Amalan kepimpinan transformasi pengetua sekolah berprestasi tinggi

- di Malaysia. In *Universiti Teknologi Malaysia*. (Tesis kedoktoran tidak diterbitkan). Universiti Teknologi Malaysia.
- Jeffri Mat Yasim, Azlin Norhaini Mansor, & Aida Hanim Ab Hamid. (2019). Kepimpinan instruksional abad Ke-21 dan amalan komuniti pembelajaran profesional dalam kalangan guru besar di Malaysia. *ASEAN Comparative Education Research Journal on Islam and Civilization (ACER-J)* 21, 3(2), 21–37.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2022). *Teks Ucapan YB Menteri Pendidikan*.
- Marzita Abu Bakar, & Sufean Hussin. (2002). Pengurusan strategik di kalangan pengurus-pengurus sekolah agama JAIS. *Jurnal Pengurusan Dan Kempimpinan Pendidikan IAB*, 2.
- Mat Rahimi, Y., & Mohd Yusri, I. (2015). Sumbangan kepimpinan instruksional maya terhadap kompetensi pengajaran guru. *3rd International Conference on Social Sceince Research*, 2015(June), 11.
- Mat Rahimi Yusof. (2020). Exploring school leaders' virtual instructional leadership. *International Journal of Modern Education*, 2(4), 43–55.
- Mc Ewan, E. K. (2003). *Seven steps to effective instructional leadership. 2nd edition*. Crown Press Inc. A Sage Publications Company Thousand Oaks,.
- Mohd Yusri Ibrahim, & Aziz Amin. (2014). Model kepimpinan pengajaran pengetua dan kompetensi pengajaran guru. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 1.
- Muhammad Nidzam Yaakob. (2016). *Pembangunan model kurikulum m-pembelajaran teknologi dalam pengajaran dan pembelajaran di IPG*. (Tesis kedoktoran tidak diterbitkan). Universiti Utara Malaysia.
- Murphy, J. (1990). Instructional Leadership: Focus On Curriculum Responsibilities. *NASSP Bulletin*, 74(525), 1–4. <https://doi.org/10.1177/019263659007452502>
- Murphy, Joseph. (1990). *Principal instructional leadership*. In P. Thurston & L. Lotto (Eds.), *Advances in educational leadership* (Vol. 1). Greenwich, CT.
- Ng, F. S. D., Nguyen, T. D., Wong, K. S. B., & Choy, K. W. W. (2015). Instructional leadership practices in Singapore. *School Leadership and Management*, 35(4), 388–407. <https://doi.org/10.1080/13632434.2015.1010501>
- OECD. (2014). TALIS 2013 Results. In *Talis* (Issue June). http://www.oecd-ilibrary.org/education/talis-2013-results/developing-and-supporting-teachers_9789264196261-7-en
- Pkharuddin, G. (2023). *Anak yang baik lagi cerdik asas kesejahteraan*. Forum Press.
- Premavathy, A. (2010). *The relationship of instructional leadership, teacher's organizational commitment and students' achievement in small school* (Issue June) [(unpublished tesis). Universiti Sains Malaysia]. <http://core.kmi.open.ac.uk/download/pdf/11973018.pdf>
- Qian, H., Walker, A., & Li, X. (2017). The west wind vs the east wind: instructional leadership model in China. In *Journal of Educational Administration* (Vol. 55, Issue 2).
- Richey, R. C., & Klein, J. D. . (2014). *Design and development research*. Dalam J.M. Spector et al. (eds.), *Handbook of research on educational communications and technology*, 141–150. Diperoleh daripada <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3185-5>.
- Roslizam, Hassan; Jamilah, Ahmad; Yusof, B. (2019). Instructional leadership practice and professional learning community in the southern zone of Malaysia. *Universal Journal of Educational Research*, 7(12 A), 42–50. <https://doi.org/10.13189/ujer.2019.071906>
- Rosmaniar, W., & Charil bin Hj. Marzuki, S. (2016). Headmaster instructional leadership and organizational learning on the quality of madrasah and the quality of graduates the state madrasah Aliyah at Jakarta Capital Region. *Higher Education Studies*, 6(1), 159.
- Sailesh, Sharma, Sun, H., And, & Kannan, S. (2012). A comparative analysis on leadership qualities of school principal in China, Malaysia & India. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(3), 536–543. http://www.iojes.net/userfiles/IOJES_862.pdf

- Shafinaz A. Maulod. (2017). *Hubungan antara kecerdasan emosi dan kepemimpinan instruksional pengetua dengan efikasi sendiri guru Sekolah Menengah Kebangsaan di Negeri Sembilan*. (Tesis kedoktoran tidak diterbitkan).Universiti Malaya.
- Sharma, S., Barnett, B. G., Yan, C., Leong, P., Mee, W., & Maloud, S. A. (2018). Instructional leadership: A systematic review of Malaysian literature 1995-2015. *The Educational Leader*, 6, 50–63.
- Suhaili Mohd Yusoff, & Tengku FaekahTengku Ariffin. (2020). Hubungan di antara kepemimpinan kontekstual pengetua dengan kesejahteraan guru di tempat kerja : Pengupayaan guru sebagai mediator. *Journal of Advanced Research in Social and Behavioural Sciences*, 1(1), 90–100.
- The World Bank. (2018). World Development Report 2018 « Learning to Realize Education's Promise. Overview. In *Revue internationale d'éducation de Sèvres* (Issue 77).
- Wang, L. H. (2010). *Successful school leadership in Singapore*. Unpublished Doctoral thesis. University of Melbourne.
- Weber, Y. (1996). Corporate cultural fit and performance in mergers and acquisitions. *Human Relations*, 49(9), 1181–1202.