

Naratif Kepimpinan Instruksional dalam Aspek Pendidikan

Narrative of Instructional Leadership in Educational Aspects

Anisah Samihah Mohamed Zabidi^a, Norlia Mat Norwani^b

^{a,b}*Faculty of Management and Economics, Sultan Idris Education University, Malaysia*
Corresponding author: norlia@fpe.upsi.edu.my

Received: 22 Februari 2025; **Accepted:** 18 Jun 2025; **Published:** 30 Jun 2025

To cite this article: Samihah, A., & Mat Norwani, N. (2025). Naratif Kepimpinan Instruksional dalam Aspek Pendidikan. *Management Research Journal*, 14(1), 68-84. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol14.1.6.2025>

To link to this article: <https://doi.org/10.37134/mrj.vol14.1.6.2025>

Abstrak

Kepimpinan adalah bersifat kemahiran yang merujuk kepada proses interaksi antara pemimpin dan staf bawahan dalam mencapai sesuatu matlamat. Memahami peranan sebagai pemimpin dan cara pengendalian staf bawahan amat penting dalam tampuk pemerintahan pemimpin dalam memacu organisasi ke arah kecemerlangan. Justeru itu, kepimpinan telah mengalami evolusi yang bersesuaian mengikut peredaran zaman dan telah dikaji dalam pelbagai perspektif, teori dan keberkesanannya terhadap perkembangan dalam mencapai matlamat. Kajian ini akan membincangkan definisi kepimpinan instruksional, model-model kepimpinan instruksional dalam aspek pendidikan mengikut zaman, perbezaan model, pembaharuan model serta kompetensi pemimpin instruksional kepada bidang pendidikan dalam merealisasikan matlamat yang ingin dicapai oleh organisasi.

Kata kunci: kronologi, kepimpinan instruksional, model, kompetensi pemimpin

Abstract

Leadership is a skill that refers to the process of interaction between the leader and subordinate staff in achieving a certain goal. Understanding the role as a leader and how to handle subordinate staff is very important in the leadership of the leader in driving the organization towards excellence. Therefore, leadership has experienced an evolution that suits the times and has been studied in various perspectives, theories and its effectiveness on development in achieving goals. This study will discuss the definition of instructional leadership, models of instructional leadership in the aspect of education according to the times, model differences, model renewal as well as the competence of instructional leaders in the field of education in realizing the goals that the organization wants to achieve.

Keywords: chronology, instructional leadership, model, leader competency

PENGENALAN

Kepimpinan didefinisikan dari segi sifat dan tingkah laku ketua dalam memimpin organisasi. Menurut Yukl (1998), para penyelidik kebiasaannya mentakrifkan kepimpinan mengikut kefahaman cognitif sendiri dari segi fenomena yang paling menonjol bagi mereka. Kepemimpinan instruksional secara kronologinya dikaji pada lewat 1970-an, dan bermula dengan kajian-kajian yang dilaksanakan terhadap sekolah-sekolah berkesan oleh Weber pada tahun 1972. Pengaruh daripada kajian Weber ini mendapati keberkesanan sekolah efektif adalah melalui gaya kepimpinan pengetua sekolah tersebut yang

kemudiannya dapatan kajian digunakan bagi kajian oleh Brookover & Lezotte pada kajian pertama seawal tahun 1977 yang mengkaji lapan buah sekolah di Michigan yang mendapati pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan jenis instruksional cenderung kepada pemikiran yang tinggi dan mengamalkan gaya *top-down management* iaitu pengurusan dari pihak atasan ke bawahan serta mempunyai karisma yang tinggi. Berdasarkan kajian Brookover & Lezotte (1982), peranan-peranan pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan instruksional adalah satu konsep yang muncul seawal tahun 1980-an yang dipengaruhi terutamanya oleh pengurusan sekolah didapati lancar dan kebiasaannya mempunyai pengetua yang menekankan kepentingan kepimpinan dalam hal ini.

Glasman (1984) pula memdefinisikan kepemimpinan instruksional adalah satu gaya yang mendorong kepada berlakunya proses pengajaran dan pembelajaran (PdP), yang bertujuan mempertingkatkan akademik pelajar. Menurut Debevoise (1984), kepimpinan instruksional adalah tingkah laku pengetua yang mengatur pihak bawahan bagi meningkatkan prestasi dan kemenjadian proses pembelajaran pelajar yang mempunyai beberapa tujuan seperti mentakrifkan matlamat sekolah, mengenalpasti hala tuju dan menyediakan alatan yang diperlukan semasa PdP, menyelia dan menilai guru-guru, mengkoordinasi program pembangunan guru, juga mewujudkan hubungan kollegial antara semua guru di sekolah. Pandangan tersebut hampir sama dengan kajian yang dilakukan oleh Hallinger dan Murphy pada tahun 1985, yang dikenali sebagai 'mengurus pengajaran' dalam mendefinisikan segala tindak tanduk kelakuan pengetua yang dapat memberikan impak kepada pencapaian akademik murid.

Ini disokong dengan kajian Lipham, Rankin, dan Hoeh (1985) pada tahun yang sama yang mentakrifkan kepemimpinan pengajaran sebagai satu keperibadian yang memperbaiki proses pengajaran yang dilaksanakan melalui penyeliaan kepada tujuan program, penambahbaikan dan pengolahan terhadap kepada sesuatu program. Terdapat juga pandangan daripada kajian oleh Greenfield (1985) yang mendefinisikan kepemimpinan ini sebagai satu amalan yang diamalkan oleh pengetua bagi memperkembangkan hasil produktiviti serta kondisi kerja yang mampu memuaskan guru yang mengutamakan objektif dalam meningkatkan pencapaian akademik murid. Bagi Marsh (1992), beliau melihat kepimpinan instruksional ini sebagai sesuatu yang spesifik bagi seorang pengetua, di mana pengetua diperlukan dalam membantu mempertingkatkan proses PdP di sekolah yang berfokus kepada pelajaran dan penguasaan 'inilah sebabnya pemimpin instruksional juga dikenali sebagai pemimpin pelajaran (*learning leaders*).

Dari segi kompetensi penguasaan pengetahuan pula, menurut Wilson, Shulman dan Richet (1987) dalam penyelidikan mereka, mendapati bahawa guru perlu menggunakan pelbagai jenis sumber pengetahuan apabila mereka membuat sebarang keputusan tentang teknik pengajaran mereka terutamanya. Antara jenis pengetahuan ini termasuklah pengetahuan tentang matlamat pendidikan, pengetahuan terhadap murid seperti pengendalian dan kawalan murid, pengetahuan terhadap isi kandungan pembelajaran, pedagogi umum dan pengetahuan mengenai isi kandungan mata pelajaran. Juga daripada kajian oleh Purkey & Smith (1983) yang mengkaji bahawa kajian-kajian yang telah dilakukan oleh Weber (1971), Brookover & Lezotte (1977) dan Edmonds (1979) pada masa tersebut memberikan satu dapatan yang kuat sebagai bukti menunjukkan bahawa kepimpinan instruksional mempunyai hubung kait yang tinggi terhadap perkembangan proses PdP di sekolah.

Blasé and Blasé's dalam kajian mereka pada tahun 1998, telah mengkaji seramai 800 orang pengetua sekolah rendah, sekolah menengah rendah dan sekolah menengah atas di Amerika telah menyimpulkan bahawa kepimpinan instruksional yang efektif adalah berdasarkan kepada tiga aspek utama seperti (1) berkomunikasi sesama individu (2) mendorong guru meningkatkan tahap pertumbuhan keprofesionalan dan (3) memupuk semangat refleksi guru di mana selepas proses PdP guru digalakkan membuat refleksi pengajaran agar dapat mengenalpasti pelajar yang ketinggalan. Ini penting kerana ia mengutamakan kualiti pengajaran sekolah yang bermatlamat bagi merealisasikan misi dan visi yang telah digariskan oleh pihak sekolah (Phillips, 2004). Ini juga bererti bahawa pemimpin instruksional menetapkan matlamat dan juga mempunyai kuasa dalam menentukan arah tuju untuk memastikan kecemerlangan sekolah dan juga pelajar selaras dengan matlamat sekolah. Hal ini bukan sahaja menggalakkan penglibatan guru bahkan dilihat mampu mengekalkan masa instruksional guru dalam bilik darjah dan mampu mengetahui mengenai teknik-teknik untuk mengurangkan kelemahan guru dan mampu membuat penambahbaikan terhadap kepentingan masa instruksional.

Menurut James dan Balasandram (2009) pula, kepimpinan instruksional merujuk kepada segala tingkah laku atau peranan yang dilakukan oleh pemimpin dengan niat bagi memacu lagi proses PdP guru. Manakala, Hallinger pada tahun (2010), berpendapat bahawa tindakan yang diamalkan oleh pengetua yang berkepimpinan instruksional ini mampu mempengaruhi cara penerimaan budaya dalam persekitaraan sekolah dengan mengikut jangkaan yang tinggi terhadap pelajar dan guru. Maka, dengan pendekatan kepimpinan instruksional ini dilihat akan dapat membantu sekolah mengecapi tahap sekolah berkesan dan menjamin kecemerlangan pelajar. Pemimpin instruksional yang berkompentensi perlu kerap memperbaharui pengetahuan semasa dalam bidang pendidikan contohnya seperti kurikulum, pengajaran dan penilaian agar senantiasa berada di hadapan dalam semua pengetahuan dan tidak ketinggalan dalam sebarang maklumat dalam erti kata lain senantiasa *up to date*.

Selain daripada itu, gaya kepimpinan instruksional juga bersangkut paut dengan kemajuan peningkatan dan pembangunan staf secara positif dalam ruang pembelajaran kelas (Larson-Knight, 2000; Blasé & Blasé, 1998, 1999; Sheppard, 1996; Chrispeels, 1992). Secara ringkasnya, pengetua terikat dengan peningkatan pembangunan staf dan pelajar di sekolah mengikut pentadbiran yang pengetua jalankan.

Jadual 1

Pengkaji-Pengkaji Lepas Mengenai Kajian Kepimpinan Instruksional Mengikut Kronologi

Tahun	Pengkaji
1982	Brookover & Lezotte
1984	- Glasman - Debevoise
1985	- Hallinger & Murphy - Lipham, Rankin & Hoeh - Greenfield
1992	Marsh
1998	Blasé & Blasé
2002	Buch & Glover
2004	Philip
2009	James & Balasandran
2010	Hallinger

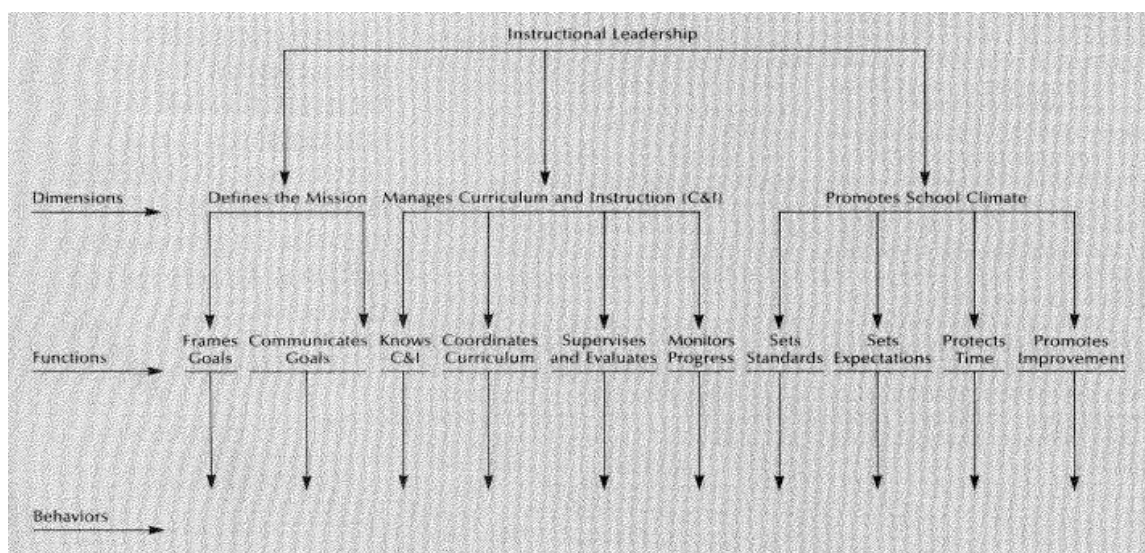
Merujuk kepada Debevoise (1984), beliau mendefinisikan kepemimpinan pengajaran sebagai sesuatu yang berdasarkan jangkauan yang agak luas. Menurut beliau, kepemimpinan pengajaran adalah dirujuk mengenai segala tingkah laku yang dilakukan dan dilaksanakan oleh pengetua atau kepada yang diwakilkan dengan bertujuan untuk mempertingkatkan lagi kemajuan pembelajaran pelajar. Selain itu, beliau juga memberikan contoh-contoh antara tindakan tersebut yang terdapat dalam kajian beliau adalah seperti (1) menentukan visi sekolah, (2) menggariskan matlamat sekolah, (3) menyediakan keperluan bagi proses pembelajaran, (4) melakukan penyeliaan guru, (5) merangka program perkembangan guru dan (6) memupuk koleaborasi antara guru-guru.

KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL DALAM PENDIDIKAN DI MALAYSIA

Persatuan Kebangsaan Pengetua Sekolah Rendah, PKPSR (2001) mentakrifkan kepimpinan pengajaran sebagai satu bentuk pembelajaran secara konsep komuniti, di mana staf bersemuka bagi merumuskan kerja, bekerjasama dalam penyelesaian isu dan mengambil tanggungjawab sukatan pelajaran. Dengan ini pengetua yang mengamalkan gaya kepimpinan instruksional dapat membantu dalam PdP guru agar memberi keutamaan dan menetapkan harapan yang tinggi yang memberi impak positif kepada prestasi sekolah, mengetengahkan budaya pembelajaran berterusan dan mendapatkan sokongan masyarakat untuk kecemerlangan sekolah. Blasé dan Blasé (2000) mengatakan ciri tindakan pengetua berkepimpinan instruksional adalah seperti (1) mengolah cadangan, (2) memberi maklum balas, (3) model pengajaran berkesan, (4) meminta pendapat, (5) menggarapkan kerjasama, (6) menyediakan peluang pembangunan profesional dan (7) memberi impak positif untuk pengajaran yang berkesan.

Manakala dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia ataupun lebih dikenali dengan singkatan PPPM (2013-2025), adalah satu aspirasi kerajaan dalam mengelaskan kepimpinan instruksional yang berkompentensi dan berprestasi tinggi di semua sekolah (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Oleh yang demikian terdapatnya pelbagai definisi, teori dan konsep kepimpinan instruksional yang melahirkan model-model kepimpinan instruksional yang berbeza contohnya yang terdapat pada model yang dikaji oleh Hallinger pada tahun 1985, 1987, model Murphy yang dikaji pada tahun 1990 dan model Weber pada tahun 1996. Impaknya kepimpinan instruksional ini terhadap gaya kepimpinan seseorang pentadbir atau pengetua itu adalah pengetua dapat menangkis kesukaran dalam mempraktikkan sepenuhnya fungsi kepimpinan instruksional dari masa ke semasa (James & Balasandran, 2013).

Manakala, di dalam buku hasil tulisan Philip Hallinger dan Joseph F. Murphy (2015) dalam kajian mereka yang bertajuk *Assessing and Developing Principal Instructional Leadership*, menyatakan terdapatnya empat halangan dalam membolehkan pengetua berjaya dalam mengamalkan kepimpinan instruksionalnya adalah pertama kurangnya pengetahuan mengenai kurikulum dan instruksion, norma professional, jangkaan pihak jabatan daerah dan juga kepelbagaian peranan. Menurut mereka, masyarakat memikirkan bahawa sebagai pengetua mereka berkebolahan memimpin dan berpengetahuan luas mengenai semua hal, namun terdapat limitasi batasan kepada sejauh mana kefahaman dan pengetahuan setiap pengetua-pengetua sekolah adalah berbeza. Maka, perbezaan ini memberikan hasil yang berbeza kepada pencapaian sekolah. Rajah 1 menggambarkan carta alir mengenai rangka kerja kepimpinan instruksional berdasarkan kajian oleh Hallinger dan Murphy tersebut.

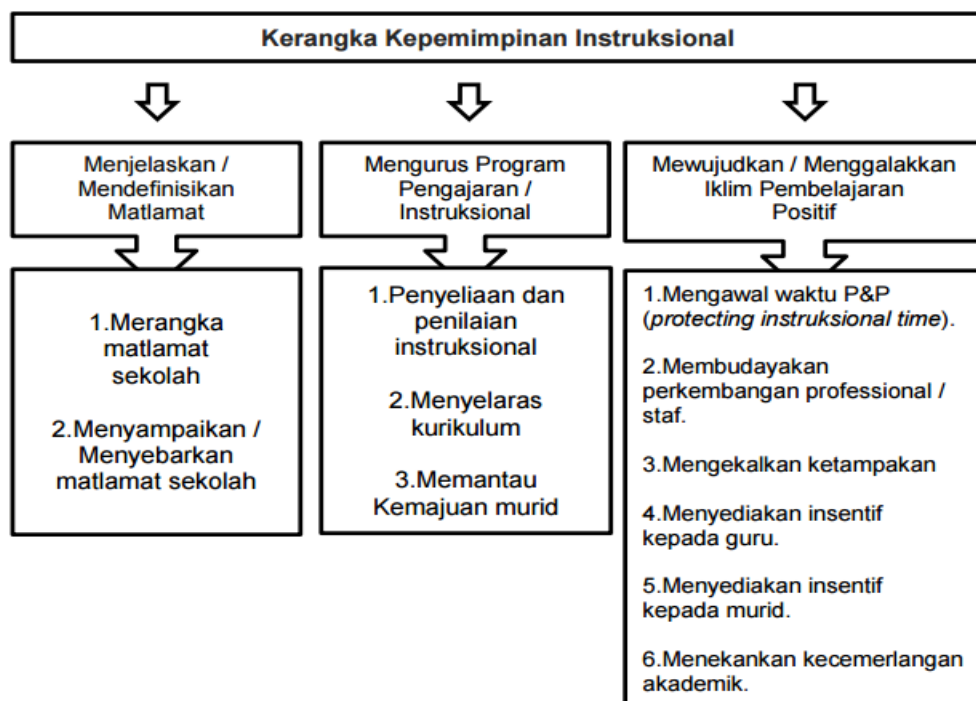


Rajah 1: Carta Alir Rangka Kerja Kajian oleh Hallinger & Murphy

MODEL KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL

Sedari berdekad yang lalu kepimpinan instruksional telah dikaji yang bermula oleh Edmonds pada sekitar tahun 1979. Manakala bagi model kepimpinan instruksional pula telah dikaji, dibina dan direka sekitar tahun 1980-an oleh pengkaji-pengkaji barat yang terkenal dengan kajian-kajian mereka bahkan model-model ini masih lagi digunapakai sehinggalah ke hari ini yang di antaranya adalah seperti model-model yang diketengahkan oleh pengkaji terkenal seperti Hallinger dan Murphy sekitar tahun 1985 dan 1987, Bossert pada tahun 1988, Murphy pada 1990, Weber pada 1996, Hallinger pada tahun 2000 dan juga oleh Southworth pada tahun 2002. Ini adalah antara model-model yang paling kerap diadaptasi dan digunapakai bagi menjalankan kajian berkaitan kepimpinan instruksional di sekolah-sekolah, dan antara model yang paling banyak dikaji dan digunapakai adalah model daripada kajian-kajian lepas yang dilakukan oleh Hallinger dan Murphy (1985) yang paling kerap dan sering digunapakai yang bersangkutan dengan gaya kepimpinan instruksional di institusi-institusi pendidikan di serata dunia.

Menurut Hallinger (2011), beliau menyatakan bahawa dari tahun 1980-an sehinggalah tahun 2010, terdapatnya sebanyak 130 kajian-kajian yang telah menggunakan model Hallinger dan Murphy (1985) sebagai bahan kajian dan tanda aras pengkajian. Jumlah ini memberikan satu impak positif terhadap tahap kebolehpercayaan terhadap sesuatu model kajian. Rajah 2 menunjukkan kerangka kepimpinan instruksional yang telah dibina oleh Hallinger dan Murphy.



Rajah 2: Model Kerangka Kepimpinan Instruksional Binaan Hallinger & Murphy

Berdasarkan Rajah 2, Model Hallinger dan Murphy (1985) telah membahagikan gaya kepimpinan pengetua kepada tiga dimensi utama iaitu (1) menjelaskan atau mendefinisikan matlamat, (2) mengurus program pengajaran atau intruksional dan (3) mewujudkan atau menggalakkan iklim pembelajaran yang positif di persekitaran sekolah. Dimensi-dimensi tersebut kemudiannya dipecahkan kepada beberapa pecahan elemen-elemen kecil di dalamnya. Dimensi pertama merujuk kepada matlamat yang diwakili oleh dua elemen dalam aspek merangka matlamat sekolah dan juga dalam menyampaikan atau menyebarkan matlamat sekolah. Dimensi kedua pula merujuk kepada aspek dalam menguruskan program pengajaran instruksional yang diwakili oleh tiga elemen kecil iaitu yang pertama dalam aspek penyeliaan dan membuat penilaian pengajaran instruksional, kedua dalam menyelaras kurikulum, dan yang ketiga dalam memantau kemajuan murid.

Manakala bagi dimensi ketiga, ia bagi mewujudkan dan menggalakkan iklim sekolah dan meliputi elemen seperti mengawal waktu PdP, membudayakan perkembangan professional atau staf, mengekalkan ketampakan, menyediakan insentif kepada guru, menyediakan insentid kepada murid dan juga dalam menekankan kecermerlangan akademik. Model ini dilihat sebagai sesuatu yang tidak ditelan zaman, di mana secara kritisnya dimensi-dimensi ini masih digunakan di sekolah secara amnya dan masih dilaksanakannya. Dengan ini, model ini begitu penting apabila mengkaji mengenai dimensi-dimensi ini dan berkaitan dengan kepimpinan instruksional pemimpin.

Manakala bagi model Kepimpinan instruksional kedua yang diketengahkan oleh Murphy sendiri dalam modelnya pada tahun 1990, beliau mengembangkan idea daripada model pertama beliau dengan Hallinger dan menghasilkan satu model yang mengandungi empat dimensi dan enam belas elemen yang berbeza berbanding dengan model terdahulu iaitu merujuk kepada dimensi pertama dalam pembentukan misi dan matlamat dengan dua ciri iaitu dalam proses merangka matlamat sekolah dan juga dalam proses untuk menyampaikan matlamat sekolah. Dimensi kedua adalah dalam pengurusan fungsi produksi pendidikan seperti menggalakkan pengajaran berkualiti, menyelia dan menilai

pembelajaran, memperuntukkan dan melindungi masa pengajaran, menyelaras kurikulum dan memantau kemajuan dan kemenjadian murid. Dimensi ketiga pula bertindak untuk mengetengahkan iklim pembelajaran yang mengandungi elemen-elemen seperti contohnya seperti dalam mereka piawaian dan harapan positif, mengekalkan visibiliti yang tinggi, menyediakan imbuhan kepada guru dan murid, juga mengetengahkan perkembangan profesional.

Dimensi keempat pula bertindak menghasilkan persekitaran kerja yang mesra yang memberi ruang kepada sifat saling membantu antara sesama ahli pasukan atau satu badan organisasi iaitu sekolah dan aspek ini mempunyai elemen-elemen seperti dapat mewujudkan persekitaran pembelajaran yang selamat dan teratur kepada bukan sahaja murid-murid bahkan guru-guru serta dalam menyediakan peluang penglibatan murid yang berharga dan penting dalam penyertaan aktiviti-aktiviti sekolah, memupuk kerjasama dalam kalangan staf, mendapatkan sumber luar untuk menyokong matlamat sekolah serta penting dalam menjalinkan hubungan antara rumah dan sekolah. Model ini kemudiannya direka bagi menjawab dan mengkaji tiap-tiap struktur dimensi tersebut seperti yang dilihat pada Jadual 2 yang menunjukkan model Murphy yang telah ditambahbaik pada tahun 1990.

Jadual 2

Model Murphy (1990) Mengenai Kepimpinan Instruksional

Pembentukan misi dan matlamat	Pengurusan fungsi produksi pendidikan	Mengetengahkan iklim pembelajaran	Menghasilkan persekitaran kerja yang mesra
• merangka matlamat sekolah • proses menyampaikan matlamat sekolah	• menggalakkan pengajaran berkualiti • menyelia dan menilai pembelajaran • memperuntukkan dan melindungi masa pengajaran • menyelaras kurikulum • memantau kemajuan dan kemenjadian murid	• mereka piawaian dan harapan positif • mengekalkan visibiliti yang tinggi • menyediakan imbuhan kepada guru dan murid • mengetengahkan perkembangan profesional	• mewujudkan persekitaran pembelajaran yang selamat dan teratur • menyediakan peluang penglibatan murid yang berharga • memupuk kerjasama dalam kalangan staf • mendapatkan sumber luar untuk menyokong matlamat sekolah • menjalinkan hubungan antara rumah dan sekolah

Manakala terdapat satu lagi model yang juga penting dalam bidang pendidikan bagi mengkaji gaya kepimpinan instruksional yang kerap digunapakai iaitu model Weber pada tahun 1996, ia bertindak untuk mengisi kepentingan kepimpinan pengajaran tanpa pengiraan mengenai struktur organisasi. Weber merumuskan, "Kajian ini menunjukkan pendekatan berkumpulan bagi melancarkan proses pengajaran di sekolah mempunyai tarikan yang kuat, namun kumpulan yang profesional masih diperlukan bagi tujuan kelancaran proses PdP" (Weber, 1996). Fokus terhadap kepimpinan instruksional perlu diteruskan tanpa mengira sifat hierarki organisasi di sekolah. Beliau juga telah mengenalpasti terdapatnya lima domain yang penting dalam kepimpinan instruksional iaitu dalam mendefinisikan misi sekolah, menguruskan kurikulum dan pengajaran, menggalakkan iklim pembelajaran yang positif, memerhatikan dan memperbaiki arahan, dan menilai program pengajaran.

Weber mendefinisikan misi sekolah sebagai satu proses yang sangat dinamik terutamanya dalam segi erti berkerjasama dan pemikiran reflektif untuk mewujudkan satu misi yang jelas dan jujur. Misi ini adalah misi sekolah yang penting bagi mengikat kakitangan untuk senantiasa berada pada landasan yang betul, pelajar dan ibu bapa untuk menuju ke arah wawasan yang sama. Walau bagaimanapun, model ini, seperti model Murphy (1990), tidak diuji secara empirikal kerana ketidakjelasan model ini untuk dikaji kesahannya.

Jadual 3**Model Weber (1996)**

Mendefinisikan misi sekolah	Menguruskan kurikulum dan pengajaran	Menggalakkan iklim pembelajaran yang positif	Memerhatikan dan memperbaiki arahan	Menilai program pengajaran
Pemimpin instruksional secara kolaboratif mempunyai visi dan misi yang umum untuk sekolah dan pihak berkepentingan.	Pemimpin instruksional mengawasi pengurusan kelas selari dengan misi sekolah, menyediakan sumber dan sokongan dalam intruksional yang terbaik, dan model-model yang dapat menyokong data kepada instruksional.	Pemimpin instruksional mnegetengahkan iklim pembelajaran positif dengan memberi matlamat, mewujudkan jangkaan, dan mewujudkan pkitaran pembelajaran yang teratur.	Pemimpin instruksional memerhati dan menambah baik pengajaran melalui penggunaan pemerhatian bilik darjah dan peluang pembangunan profesional	Pemimpin struksional menyumbang kepada perancangan, mereka bentuk, mntadbir dan menganalisis penilaian yang menilai keberkesanan kurikulum.

Kajian seterusnya oleh Hallinger dan Murphy telah berjaya dalam menghasilkan dan membentuk sebuah lagi model mengenai kepimpinan instruksional yang mengkaji tingkah laku kepimpinan pengajaran yang menggunakan pengetua sekolah rendah dalam satu daerah sekolah dan kajian semula keberkesanan sekolah sastera bagi mengkaji model yang terbaharu ini. Pengkaji-pengkaji mengumpul data dari pengetua, kakitangan sekolah dan penyelia pentadbiran pusat, melalui soal selidik biasa mengenai tingkah laku kepimpinan pengajaran. Dari sintesis soal selidik dan maklumat organisasi yang diperolehi daripada kajian tersebut, mereka telah menghasilkan satu rangka kerja pengurusan pengajaran dengan tiga dimensi dan sebelas deskriptor pekerjaan yang menggunakan Skala Ukur Pengurusan Pengajaran Pengetua seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.

Jadual 4**Model Hallinger & Murphy (1985)**

Takrif misi	Menguruskan program pengajaran	Menggalakkan iklim sekolah
• merangka matlamat sekolah • mengkomunikasikan matlamat sekolah	• menyelia dan menilai arahan • menyelaras kurikulum • memantau kemajuan pelajar	• melindungi masa instruksional • menggalakkan pembangunan profesional • mengekalkan tahap yang tinggi • memberi imbuhan kepada guru • menuatkuasakan standard akademik • memberi imbuhan kepada pelajar

Skala ini terkenal dalam mengenalpasti tahap mana pengetua berada yang boleh memimpin dan memangkin organisasi untuk mencapai matlamat. Perbezaan model ini adalah ia merangkumi konsep insentif kepada guru yang tidak terlihat dalam model Weber 1996. Insentif kepada guru boleh berlaku dengan wujudnya komunikasi antara pemimpin dan guru bagi mengetahui kehendak dan keperluan semasa. Fungsi komunikasi yang bermatlamat adalah merujuk kepada cara utama yang dapat menyatakan keutamaan kepada misi sekolah kepada kakitangan, ibu bapa, komuniti dan juga kepada pelajar. Hal ini boleh diamati melalui komunikasi dan interaksi rasmi mahupun tidak rasmi seperti contohnya, buku panduan, mesyuarat, perhimpunan dan papan buletin. Menurut James G.B, Barbara S.J (2006) komunikasi merupakan unsur yang penting antara berbagai unsur yang wajib bagi mengatasi

konflik yang mengakibatkan kepada masalah perhubungan. Maka, segalanya boleh diselesaikan dengan komunikasi, seperti yang dipraktikkan dalam gaya kepimpinan instruksional di mana pengetua berkomunikasi keperluan yang diinginkan untuk dicapai organisasi. Bookbinder (1992) menegaskan bahawa komunikasi dengan tujuan pembangunan persekolahan oleh pemimpin dapat menggalakkan akauntabiliti, rasa pemilikan secara peribadi yakni guru berasa dihargai dan dihormati serta dapat meningkatkan dalam penambahbaikan pengajaran.

Terdapat juga kajian oleh Jana Michelle (2003), yang telah mencipta model kepimpinan instruksional beliau sendiri yang diolah berdasarkan model-model lepas, yang menggabungkan kepentingan komunikasi dalam mencapai matlamat [*shared goal*] organisasi secara berpanduan. Hal ini adalah apabila pengetua dengan gaya kepimpinan instruksional ini bermaklum balas kepada guru-guru mengenai konsep PdP mereka sama ada berkesan mahupun tidak. Model Jana ini dilihat sebagai satu model yang berbentuk dua hala dan bukan seperti *top down management* di mana tindak balas [feedback] berlaku dalam bentuk rangsangan terhadap aktiviti PdP di sekolah. Di mana, pemimpin memberi maklum balas mengenai teknik pengajaran guru dan membantu mengawasi setiap PdP bagi kelancaran proses pengajaran serta pemimpin menggalakkan guru-guru untuk melakukan sesuatu yang bermanfaat untuk pelajar untuk jangka masa yang panjang serta menggalakkan guru untuk terus belajar pengetahuan mengenai bagaimana untuk mempertingkatkan proses PdP agar kemenjadian murid berada pada peringkat yang boleh dibanggakan. Model ini juga dilihat sebagai model yang *warm to the heart* atau dekat di hati, kerana tidak hanya mengikuti perkembangan pemimpin seperti model-model yang lain. Pengawasan [*observation*] secara berkala ini dapat memupuk satu dimensi yang membolehkan guru-guru berkembang dengan bersepadu untuk mencapai matlamat sekolah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 5.

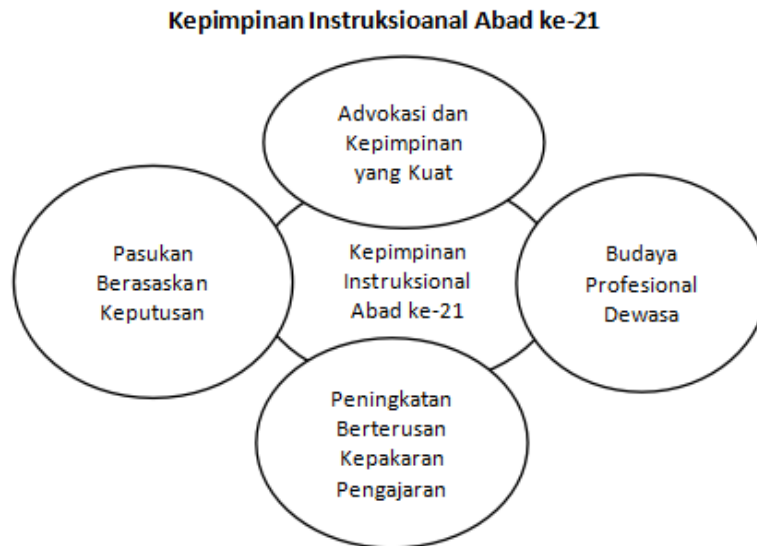
Jadual 5

Model Binaan Jana (2003)

Mentakrifkan dan menyampaikan matlamat bersama	Memantau dan memberi maklum balas terhadap proses pengajaran dan pembelajaran	Menggalakkan pembangunan profesional seluruh sekolah
• Ini bermaksud, ketua berkerja secara kolaboratif dengan staf untuk mentakrif, berkomunikasi, menggunakan matlamat bersama sekolah yang dipacu data. • Matlamat yang digunakan dalam pembentukan keputusan organisasi, menyelaraskan amalan pengajaran, membeli bahan pekeliling, dan menyediakan sasaran untuk kemajuan. • Matlamat ini memfokuskan staf untuk menerima misi yang sama untuk dicapai.	• Dimensi ini menerangkan aktiviti-aktiviti yang diamalkan oleh pemimpin instruksional dalam pendekatan kurikulum. • Aktiviti-aktiviti ini dapat dipaparkan di seluruh sekolah, berkomunikasi antara guru dan pelajar, memberi pujian dan maklum balas kepada guru serta pelajar dan komuniti mengenai prestasi akademik dan juga dalam memastikan masa pengajaran sekolah tidak terganggu.	• Dimensi ini merangkumi tingkah laku yang konsisten dengan pembelajaran sepanjang hayat. • Pemimpin instruksional menggalakkan guru untuk mengetahui lebih lanjut mengenai pencapaian pelajar melalui analisis data, menyediakan peluang pembangunan profesional yang sejajar dengan matlamat sekolah dan menyediakan kesusasteraan dan sumber profesional kepada guru.

Merujuk kepada Bass dan Avolio (1994) yang mencirikan pengaruh karisma adalah menyebabkan pemimpin menjadi contoh kepada ahli-ahli badan organisasi tersebut. Pengetua yang mempunyai usaha-usaha pembaharuan terhadap kemungkinan dan kemandirian sekolah dapat memberikan kesan kepada aspek persekitaran sekolah. Conger dan Kanuago (1988) mengenal pasti tiga langkah dalam mewujudkan pengaruh ideal iaitu, pemimpin perlu mengenal pasti kekurangan dalam status quo. Kedua, menyatakan wawasan matlamat ideal dan juga perlu dalam merangka cara-cara inovatif untuk mencapai wawasan.

Terdapat juga satu model baru yang masih dalam kajian mengenai keberkesannya dan kesesuaiannya. Namun, model ini dilihat menepati dengan abad ke-21 ini, yakni model kepemimpinan instruksional yang telah dihasilkan oleh Baldanza pada Mac 2018 yang masih dalam kajian baru-baru ini. Beliau telah mengkaji model ini dengan aspek pemerhatian selama beliau menjadi seorang pengetua, pengarah daerah, superintenden instruksional dan juga sebagai professor di universiti bagi menghasilkan model ini yang dilihat lebih mengikut peredaran zaman terkini dan lebih bersesuaian dengan cabaran-cabaran terkini yang pemimpin perlu hadapi berbanding model-model yang lepas. Baldanza mengkaji dari segi empat aspek penting iaitu advokasi dan kepemimpinan yang kukuh, budaya profesional dewasa, penambahbaikan kepakaran pengajaran berterusan serta keputusan berorientasikan pasukan seperti dalam Rajah 3.



Rajah 3: Model Baldanza ke atas Kepimpinan Instruksional Abad Ke-21

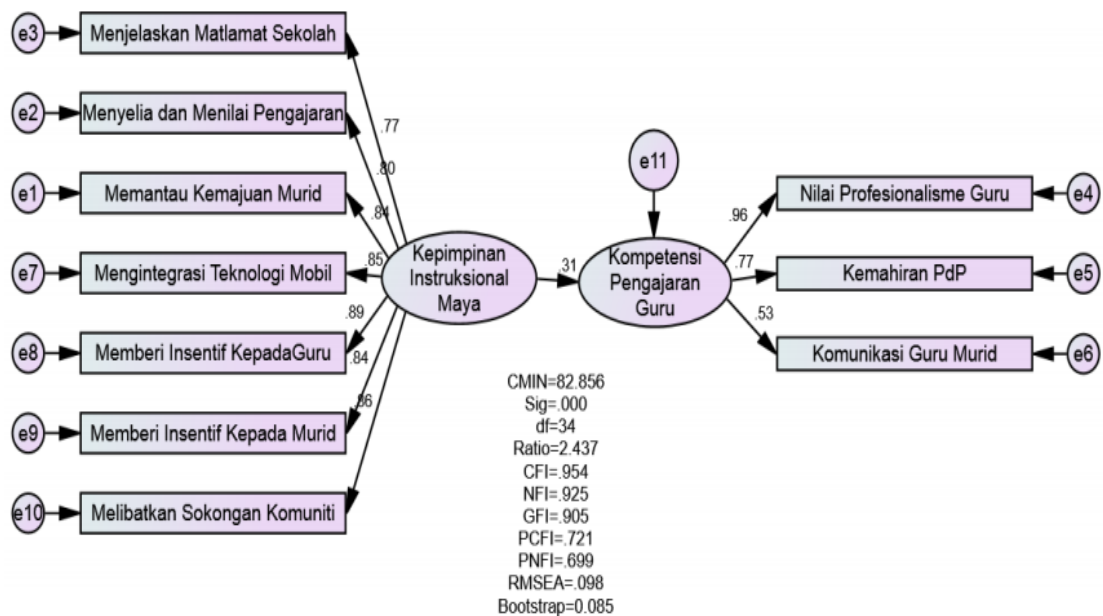
Model Baldanza yang baru ini mengkaji aspek-aspek terkini yang menjadi stimulus kepada perubahan zaman namun pengekal aspek bahawa kepemimpinan instruksional yang menghalu ke matlamat yang sama yakni kemajuan organisasi tidak berubah. Menurut beliau '*advocacy and leadership will be a strong catalyst for improved teaching and learning for all*'. Baldanza (2018). Di Malaysia, kepemimpinan instruksional telah digunapakai oleh pengetua sekolah kerana signifikan gaya terhadap melestarikan sekolah berkesan (Sazali, Rusmini, Abang Hut & Zamri 2007). Biarpun dalam abad dan zaman yang serba canggih dengan era globalisasi yang lengkap dengan kelengkapan teknologi kini atau juga dikenali sebagai dunia tanpa sempadan mahupun segalanya hanya di hujung jari kini, pengayaan gaya kepemimpinan instruksional dinilai signifikan dan dapat menyumbangkan kepada kegemilangan sekolah (Jabatan Perdana Menteri, 2010). Kecemerlangan sesebuah organisasi terletak kepada amalan gaya kepemimpinan pemimpin dengan strategi efektif yang dapat diterima oleh semua staf (Ab Aziz, 2003). Ini juga dapat dilihat dalam aspek melindungi masa instruksional.

Merujuk kepada Alimuddin (2010), beliau menyatakan bahawa seorang pemimpin instruksional perlu menjadikan diri sebagai seorang agen perubahan yang dapat membantu mewujudkan merealisasikan perubahan terhadap persekitaran di sekolah agar ianya lebih kondusif serta dapat memberikan kesan yang relevan terhadap kecemerlangan pelajar. Menurut beliau lagi, peranan pengetua adalah untuk memastikan proses PdP serta aktiviti akademik digarap dan dilancarkan dengan berkesan, agar pengurusan akademik yang sistematik dapat membolehkan guru melaksanakan PdP dengan baik (Pendidik 2010).

KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL MAYA

Yusri Ibrahim dan Rahimi Yusof pada tahun 2015, telah berjaya menghasilkan satu model dikenali sebagai model kepimpinan instruksional maya. Model ini adalah untuk memaparkan gaya kepimpinan instruksional yang lebih bersesuaian digunakan juga diolah mengikut persekitaran sistem pendidikan di Malaysia terutamanya dengan memodifikasikan pengajaran pengetua berlatarkan sistem pendidikan di negara kita Malaysia. Model ini juga menggunakan gabungan daripada dua pembolehubah iaitu pola komunikasi dan kompetensi pengajaran guru. Kombinasi model yang telah dibina oleh Hallinger dan Murphy pada tahun 1985, dipilih untuk membentuk model ini yang melibatkan lima fungsi kepimpinan instruksional dan daripada pengkaji itu sendiri, kajian Yusri yang telah dikaji pada tahun 2012. Fungsi tersebut ialah dalam (1) menjelaskan matlamat sekolah dengan jelas, (2) menyelia dan menilai pengajaran, (3) memantau kemajuan murid, (4) mengintegrasikan penggunaan teknologi dan (5) menyediakan insentif kepada guru yang dijangka akan mempengaruhi peningkatan kompetensi pengajaran guru (Yusri, 2012).

Berdasarkan kajian tersebut ia telah mengesahkan bahawa teori kepimpinan instruksional oleh Hallinger dan Murphy (1987) yang mengutarakan dimensi-dimensi kepimpinan instruksional seperti mendefinisi matlamat sekolah, mengurus kurikulum dan pengajaran dan memupuk iklim sekolah. Model ini juga mengesahkan fungsi kepimpinan instruksional yang dicadangkan oleh Hallinger dan Murphy (1987) dalam setiap dimensi yang telah disenaraikan. Fungsi tersebut adalah untuk menjelaskan matlamat sekolah, menyelia dan menilai pengajaran, memantau kemajuan murid serta dalam memberikan insentif kepada guru dan juga kepada murid. Tambahan pula, ia juga mengesahkan dua fungsi baru oleh Yusri (2012) iaitu dalam mengintegrasikan teknologi maklumat dalam PdP dan melibatkan sokongan komuniti serta mengesahkan tiga dimensi kompetensi pengajaran guru yang dicadangkan iaitu nilai profesionalisme guru, kemahiran pengajaran dan pembelajaran dan komunikasi guru dan murid. Model tersebut dapat digambarkan berdasarkan Rajah 4.



Rajah 4: Model Kepimpinan Instruksional Maya

KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL DALAM PENGAJARAN DAN PEMBELAJARAN

Barth (1990) ada menyatakan di dalam kajiannya bahawa, "Pengetua adalah kunci kepada sekolah yang baik. Kualiti program pendidikan juga bergantung kepada pengetua sekolah. Pengetua adalah sebab yang paling penting mengapa guru mampu berkembang atau tidak di tempat kerja. Pengetua adalah faktor yang paling kuat dalam menentukan iklim sekolah. Tunjukkan saya sekolah yang baik, dan saya

akan menunjukkan anda seorang pengetua yang baik." Secara ringkasnya, ciri yang paling utama dalam keberkesanan sekolah adalah yang berakarkan kepada kekuatan kepimpinan instruksional pemimpin itu sendiri.

Dalam menentukan matlamat bersama pemimpin perlulah merangkum segala aktiviti-aktiviti yang memberi tumpuan perhatian kepada teras teknikal sekolah. Dari segi ini ia dapat meningkatkan usaha yang akan dijalankan oleh ahli-ahli pentadbiran di sekolah, meningkatkan ketekunan, dan meningkatkan pembangunan strategi (Locke & Latham, 1990). Pemimpin pengajaran secara konsisten membuat keputusan dengan matlamat ini dalam fikiran. Matlamat yang dikongsi ini dapat membantu menyediakan iklim yang dicirikan oleh akademik, kepercayaan dan komitmen. Kajian juga menunjukkan bahawa tingkah laku kepimpinan instruksional ini mampu memberi kesan yang besar terhadap teras sekolah yang mengekstrakkan lebih komitmen dan kepuasan daripada guru-guru serta mewujudkan iklim yang menggalakkan amanah dan kerjasama di antara satu organisasi (Larson-Knight, 2000). Pengaruh ini dapat dibuktikan dan dilihat di dalam persekitaran kelas di mana pengajaran dibentuk melalui teori pembelajaran dan juga kepelbagaian strategi pembelajaran.

KOMPENTASI PEMIMPIN BERDASARKAN GAYA KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL

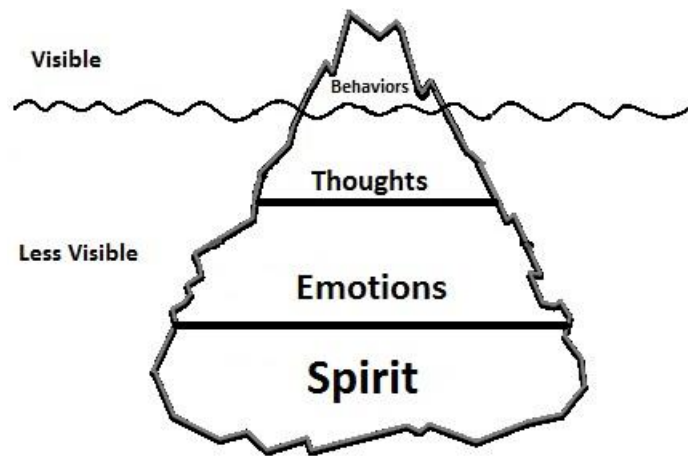
Tahap pendidikan di Malaysia berada dalam mutu pendidikan yang sederhana cemerlang jika dibandingkan dengan negara-negara luar. Difahamkan semasa keputusan PISA tahun 2012 dikeluarkan Malaysia tidak hebat seperti negara jiran, Singapura. Kompetensi merupakan kemampuan untuk menjalankan aktiviti-aktiviti di dalam sesuatu pekerjaan melalui kemampuan terhadap situasi dan bagi persekitaran yang baru. Kompetensi juga membawa maksud cekap dan berwibawa. Maka, guru yang dilihat mempunyai kompetensi ini dapat diklasifikasikan sebagai guru berketerampilan, dan berkompentasi tinggi yang bukan sahaja dalam proses PdP, bahkan di luar bilik darjah. Pengetua dengan amalan gaya ini dapat memimpin kompetensi guru untuk lebih cemerlang kerana mereka faham mengenai matlamat, dan matlamat yang telah digubal dalam sesebuah organisasi. Mengikut kajian berdasarkan persepsi guru tentang ciri-ciri pengetua sekolah berkaitan dengan pendekatan pengajaran guru di dalam bilik darjah dipengaruhi oleh ciri-ciri pengetua atau guru besar maka kesimpulan telah dibuat berdasarkan daripada kajian oleh Larson-Knight, bahawa tingkah laku yang berkaitan dengan kepimpinan berkaitan kepada pengajaran positif yang mempengaruhi pengajaran dalam kelas. (Larson-Knight, 2000).

Kebelakangan ini terutamanya, tugas guru bukan lagi meliputi aspek PdP semata-mata, tetapi turut tertakluk kepada tugas-tugas lain seperti hal ehwal pentadbiran dan perkeranian di mana guru-guru perlu mengisi maklumat pelajar, pembelajaran ke dalam sistem-sistem yang telah disarankan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia. Sebagai contohnya adalah seperti mengurus aktiviti-aktiviti sampingan pelajar, pengurusan kelas, pengurusan jawatankuasa dalam melaksanakan rencana pendidikan di sekolah. Justeru itu, pengetua memainkan peranan dalam memberi arahan dan mengagihkan kerja yang adil dan saksama agar tiada istilah beban guru di hari muka. Malah guru-guru juga perlu mempunyai kemahiran-kemahiran yang bukan sahaja tertakluk kepada kemahiran mengajar matapelajaran mengikut bidang, namun perlu mempunyai kemahiran dalam pelaksanaan, memimpin, berkomunikasi, daya penyelesaian masalah, serta mempunyai etika kerja yang tinggi (Nashuha, 2009). Kesemua kemahiran ini dapat membantu dalam pembentukan guru berinsaniah dan beretika.

Pendidikan membantu kepada pembangunan negara yang juga membantu dalam pembentukan masyarakat yang lahir daripada pendidikan berkualiti. Ia penting dalam menjamin untuk kecemerlangan generasi yang akan datang. Hal ini berseiringan dengan Standard Guru Malaysia (SGM) yang mengetengahkan beberapa standard kompetensi profesional yang patut ada pada guru, seperti asas-asas dalam penentuan standard dan keperluan. Keperluan ini adalah disediakan oleh institusi latihan perguruan bagi membantu guru mencapai tahap kompetensi yang ditetapkan oleh KPM (Standard Guru Malaysia, 2000). Bagi pengetua-pengetua di Malaysia, mereka perlu melalui ujian kelayakan prestasi sebelum menjadi seorang pemimpin yang dilakukan di IAB [Institut Aminuddin Baki] yang melatih dan memimpin bakal-bakal pemimpin agar mereka akan keluar menjadi pemimpin atau pengetua yang berwibawa serta menepati ciri-ciri mahupun gaya kepimpinan mereka yang tersendiri.

Model Aisberg oleh Hay McBer (1999) digunakan untuk menggambarkan kompetensi pengetua yang mengamalkan gaya kepimpinan instruksional bagi memastikan tahap kompetensi beliau terhadap organisasi dengan menggunakan di mana, kemahiran dan pengetahuan selalunya diperoleh

melalui kursus atau latihan yang dikaitkan dengan kelayakan akademik. Manakala ciri-ciri peribadi seseorang pengetua perlu diberi penekanan khas bagi mencapai kejayaan yang diharapkan melalui latihan dan pembangunan insaniah. Terdapatnya beberapa komponen kompetensi yang utama adalah di dalam model ini seperti yang di gambarkan di dalam Rajah 5.



Rajah 5: Model Aisberg

Berdasarkan model Aisberg ini, terdapatnya dua permukaan yang boleh dilihat iaitu tingkahlaku dan tidak dapat dilihat dengan jelas yakni bahagian yang abstrak iaitu dari segi tingkah laku, pemikiran, emosi dan juga rohani yang menjurus kepada kompetensi pengetua. Manakala, faktor abstrak yang peribadi terletak di bawah paras yang sukar ditaksir oleh mata kasar. Keperibadian seseorang pemimpin yang tidak dapat dilihat atau yang tersembunyi merupakan ciri yang membezakan prestasi seseorang pemimpin. Secara ringkasnya, pengetahuan dan kemahiran yang diaplikasikan oleh seseorang pemimpin merupakan komponen kompetensi yang mudah dinilai berbanding dengan ciri keperibadian yang sukar dinilai namun masih memainkan peranan penting dalam menjadikan pemimpin cemerlang.

Usman (1994) mentakrifkan kompetensi sebagai kemampuan seseorang, sama ada kualitatif mahupun kuantitatif manakala Syah (2000), menyatakan pengertian kompetensi sebagai kecekapan. Menurut kajian Darma (2003), pula kompetensi merupakan ciri daya bagi seseorang dalam merealisasikan tugas. Manakala dalam kajian yang lain, Daud Ibrahim (2003) menyatakan kompetensi ditakrifkan dengan kombinasi pengetahuan, kemahiran dan keperibadian yang perlu diamalkan oleh pemimpin dalam pekerjaan. Muhaimin (2004), mendapati kompetensi adalah tanggungjawab yang harus dimiliki pemimpin sebagai syarat ketersediaan dalam melaksanakan pekerjaan. Di mana sifat intelegen mestilah ditunjukkan oleh pemimpin melalui kemahiran, ketetapan dan keberhasilan. Kompetensi pengetahuan merupakan domain kognitif yang membolehkan individu itu bertindak mengikut pemikirannya.

Oleh itu, pemimpin yang berpotensi mempunyai ilmu pengetahuan yang luas mengenai gaya kepimpinan yang diperlukan bagi memimpin organisasi ke arah matlamat. Pemimpin perlu berpengetahuan dalam memahami cara pengendalian staf serta cakna dalam sukatan mata pelajaran dan kurikulum di sekolah sebagai seorang kompeten, dan berupaya mengakses dan mempunyai komunikasi dengan komuniti. Hal ini adalah penting sebagai seorang pengetua bagi mengekalkan hubungan dalaman dan luaran, seperti hubungan dengan pihak KPM, NGO dan juga ibu bapa. Konsep kompetensi yang diketengahkan oleh Gordon (2007) pula, terdapatnya enam aspek iaitu pengetahuan yang berdasarkan bidang kognitif, pemahaman berdasarkan kognitif dan afektif individu dan nilai kemampuan berdasarkan tingkahlaku dan secara psikologi melalui sikap dan perasaan. Manakala kompetensi kemahiran merujuk kepada kemahiran manipulatif.

Kompetensi sikap bagi domain afektif dalam kajian ini menjurus kepada maruah, kredibiliti dan integriti dalam kerjaya. Mukminan (2003) menyatakan pendapat Hall dan Jones bahawa kompetensi adalah gambaran kemampuan tertentu yang merangkumi pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dapat dinilai dan diukur (Hall dan Jones dalam Mukminan, 2003). Tugas pemimpin tidaklah mudah kerana harus sentiasa berusaha meningkatkan sumber manusia yang selari dengan standard kompetensi

tertentu yang dapat menjamin matlamat sekolah. Pemimpin instruksional haruslah pandai dalam menyampaikan dan memberikan motivasi kepada pegawai bawahannya agar dapat memperluas kompetensi diri untuk manfaat institusi.

Seorang pemimpin instruksional adalah seorang individu yang sangat komited terhadap pembangunan sendiri seperti kajian Erdiana pada tahun 2006, yang mendapati pemimpin yang bersifat kompeten bukan sahaja hebat dalam pengajaran juga berketerampilan tinggi, berprinsip, serta bijak berkolaborasi dengan persekitaran komuniti sekolah. Pemimpin yang berkaliber mampu memenuhi hasrat pendidikan negara yang mengkehendaki para pemimpin berpengetahuan dan berkemahiran dalam pelbagai bidang. Elemen tersebut dapat melahirkan pemimpin yang berkomunikasi, bijak menyesuaikan diri dengan persekitaran, serta berupaya menterjemahkan kemahiran insaniah ini untuk memberi sumbangan yang bermakna terhadap sekolah khususnya dan dunia pendidikan amnya (Rozanis, 2006).

Dalam aspek pelajaran, guru termasuk pemimpin digarap untuk membentuk staf dengan nilai dan norma yang bersesuaian bagi mencapai falsafah negara. Empat pembolehubah yang ditakrifkan dalam norma atau budaya sekolah dan iklim termasuklah perancangan bersama dan hubungan kumpulan, kemasyarakatan, matlamat yang jelas, harapan yang tinggi, dan peraturan serta disiplin (Purkey & Smith, 1983). Faktor-faktor ini sahaja tidak cukup untuk memastikan budaya dan iklim yang menghasilkan sebuah sekolah produktif, tetapi, budaya sekolah, atau lebih khusus iklim sekolah, yang seolah-olah menjadi penentu kepada faktor dalam kejayaan atau kegagalan sebagai tempat pengajian (Purkey & Smith, 1983). Pengaruh bahawa pemimpin pengajaran mempunyai pengajaran dan pembelajaran adalah luas.

Menurut Yutmini (1992), kemampuan kompetensi yang wajib ada dalam pemimpin adalah meliputi aspek seperti; kemahiran metodologi, kemahiran media dan bahan latihan yang sesuai dengan pelajaran, pengendalian dalam satu mata pelajaran dengan berkesan dan ketersediaan pengajaran, berkomunikasi dengan pelajar, penggunaan kepelbagaian metode pengajaran serta mampu melakukan evaluasi dalam proses PdP. Manakala menurut Gumelar dan Dahyat (2002) yang merujuk pada *Asian Institute for Teacher Education*, yang menyimpulkan kompetensi keperibadian yang perlu ada bagi seseorang pemimpin adalah meliputi beberapa aspek seperti: (1) pengetahuan tentang adat istiadat sosial mahupun agama, (2) pengetahuan mengenai budaya dan tradisi, (3) pengetahuan mengenai demokrasi, (4) pengetahuan mengenai estetika, (5) memiliki apresiasi dan kesedaran sosial, (6) memiliki sikap yang benar terhadap pengetahuan dan pekerjaan dan (7) setia terhadap harkat dan martabat manusia.

Bagi aspek kompetensi sosial pula ia adalah kemampuan pemimpin instruksional dalam membangunkan hubungan antara guru, pelajar dan pihak luar yang mempunyai kaitan dengan keberhasilan pembelajaran. Menurut Surya (2003), ia adalah kemampuan pemimpin dalam menghasilkan hubungan dengan orang lain dalam interaksi sosial dan melaksanakan tanggungjawab sosial. Ini sejajar dengan Pendidikan Guru Berdasar Kompetensi (PGBK) yang menggariskan kompetensi sebagai kebolehan secara profesional yang berhubungan dengan jabatan tertentu, atau bersama guru dan tenaga pendidik (Depdiknas, 1982). Dari kepelbagaian definisi serta pendapat tersebut dapat dirumuskan bahawa kompetensi pengetua adalah kemampuan bagi menyalurkan ilmu dan keperibadian dalam menjalankan tugas secara professional dan tanggungjawab serta berdedikasi.

KOMPENTASI PEMIMPIN INSTRUKSIONAL TERHADAP PROSES PENGAJARAN DAN PEMBELAJARAN [PDP] MENGIKUT MODEL KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL

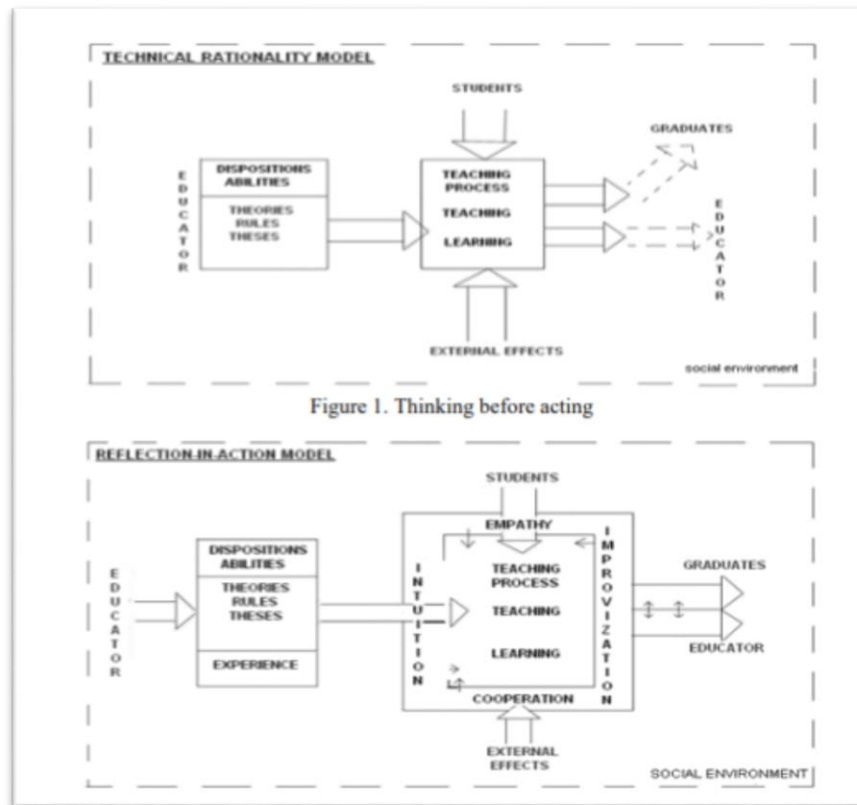
Kualiti guru bergantung kepada tingginya keberhasilan kepimpinan di sesebuah sekolah itu serta bergantung juga kepada kualiti pengajaran serta pelajaran pelajar. Dalam mencapai matlamat ini, pemimpin instruksional perlulah mempunyai kemahiran dan keperibadian yang baik sama ada dalam persekitaran sekolah bagi membantu menjaga masa PdP harian bagi guru-guru juga di luar sekolah. Penglibatan dan interaksi guru dan pelajar dalam proses PdP adalah penting. Berkesannya pengajaran seseorang guru itu terletak kepada cara guru tersebut untuk memahami kekangan dan membantu pelajar menguasai pembelajaran. Terdapatnya pelbagai faktor yang mempengaruhi mutu pengajaran guru termasuklah ilmu sedia ada yang dimiliki oleh pemimpin instruksional untuk disalurkan kepada guru-guru, kaedah dalam melaksanakan proses PdP serta aspek terpenting iaitu personaliti guru tersebut terhadap proses pengajaran. Dua kaedah pengajaran yang biasa digunakan dalam PdP iaitu kaedah tradisional dan kaedah moden. Secara teknikal kedua kaedah ini adalah sama iaitu untuk membantu

pemahaman pelajar dalam sesuatu subjek. Hal ini diperkuatkan lagi dengan kajian yang dilakukan oleh Kurt Burch (1995) yang menyatakan bahawa pelajar mendapati bahawa ilmu adalah suatu bentuk reformasi dan bagi guru pula pengetahuan adalah berasaskan kepada pemahaman pelajar.

Demikian, pemimpin instruksional perlu mengambil inisiatif yang lebih kreatif bagi meningkatkan kefahaman pelajar dalam memahami apa yang diajar oleh guru. Walaubagaimanapun, setiap kaedah pengajaran akan memberikan kesan yang berbeza kepada pelajar di antara kesan positif atau negatif. Maka, guru perlu mempunyai kaedah pengajaran terbeza agar sesi PdP lebih menarik dan mudah difahami. Ee Ah Meng (2003) mendefinisikan pengajaran sebagai satu proses untuk penyampaian kemahiran, ilmu, tingkah laku serta nilai kepada pelajar. Kajian tersebut juga mendapati bahawa proses pengajaran boleh dilakukan melalui (1) penerangan, (2) tunjuk cara, (3) eksperimen juga (4) gabungan semua kaedah tersebut. Pengajaran yang menarik dapat melahirkan pelajar yang cemerlang dan berguna kepada bangsa dan negara. Maka, pembelajaran penting dan berfaedah untuk mendapatkan ilmu pengetahuan dan memperoleh kejayaan yang cemerlang dalam peperiksaan. Menurut Gagne (1974) dalam Ghafar (2003), pembelajaran adalah proses perubahan gaya fikir, kemahiran serta tingkah laku seseorang yang bukan disebabkan oleh proses tumbesaran. Proses ini biasanya merupakan pertambahan kebolehan dalam merealisasikan sesuatu perkara dengan perkaitan di antara minat, sikap dan jati diri.

HUBUNGAN DI ANTARA KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL DAN KOMPETENSI PENGAJARAN DALAM KAJIAN-KAJIAN LEPAS

Kajian terdahulu banyak menunjukkan ciri kepimpinan yang berkaitan dengan kualiti pengajaran guru (Hallinger, 2008, 2011). Sebagai contoh, kajian oleh Sazali et al. (2007) yang mengkaji mengenai perhubungan di antara kepimpinan pengajaran guru besar dan kompetensi pengajaran guru. Dapatan kajian mendapati satu faktor penting bagi kepimpinan pengajaran adalah kualiti pengajaran guru. Manakala terdapat juga kajian yang dijalankan oleh Srinides pada tahun 2009 turut mendapati hasil dapatan yang sama. Selain itu, Sazali et al. (2007) turut mengkaji perhubungan di antara kepimpinan guru besar yang membawa kepada kecemerlangan sekolah berkesan diwakili oleh ciri-ciri seperti efikasi kolektif, kompetensi guru dan budaya sekolah. Kajian beliau ini telah menggunakan teknik persampelan rawak mudah yang melibatkan 104 orang guru daripada 12 buah sekolah rendah dan mencatatkan julat min antara 3.46 hingga 4.06 mengenai ciri kepimpinan pengajaran yang diamalkan oleh pengetua. Manakala, berdasarkan Milan Slavik (2008) untuk menghitung tahap kompetensi guru boleh juga merujuk kepada model yang dikenali sebagai Model Elemen Penting Latihan Guru. Ia berfungsi sebagai tutor yang membimbing para pelajar untuk menghadapi proses pembelajaran sendiri dan bukan terlalu mengharap kepada guru.



Rajah 6: Model yang dihasilkan oleh Milan Slavik (2008)

Kajian Sahin (2011) pula mendapati kesan positif kepimpinan instruksional terhadap sekolah PdP serta kesan positif kepada akademik pelajar. Hal ini kerana pegetua yang mempunyai pengaruh ke atas kurikulum, staf, teknik PdP serta sahsiah pelajar dapat membantu dalam meningkatkan pencapaian dan matlamat sekolah (Coelli and Green, 2013). Dalam satu lagi kajian oleh Clark pada tahun 2009 yang telah menganalisis persepsi guru terhadap kepimpinan pengajaran pengetua serta hubungannya dengan efikasi pengajaran sains guru. Dapatan daripada kajian ini menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi guru terhadap kepimpinan pengajaran pengetua dengan tahap efikasi pengajaran mereka.



Rajah 7: Kerangka Konseptual Interaksi Antara Kepimpinan Instruksional Terhadap Kompetensi Guru

KESIMPULAN

Kesemua model-model kepemimpinan instruksional mempunyai persamaan dalam merumuskan dan mengkaji mengenai kepemimpinan instruksional pengetua di sekolah dengan pengkajian beberapa stimulus yang secara kesimpulannya menentukan matlamat sekolah, penyeliaan dan memberikan penilaian kepada proses PdP guru, serta memberikan tumpuan yang khusus kepada pembangunan professional. Limitasi kajian adalah kurangnya model-model yang baru di dalam bidang kepemimpinan instruksional kerana tidak banyak perubahan yang dapat dikaji melainkan perubahan zaman dan teknologi seperti yang telah dirungkai oleh Baldanza's Model, namun, model Baldanza ini juga masih dalam peringkat pengkajian untuk keberkesanan model, jika dibandingkan dengan model-model kepemimpinan instruksional lain yang telah diadaptasi dan digunapakai oleh banyak pengkaji-pengkaji bidang pendidikan kepemimpinan di serata dunia. Model kepemimpinan Maya yang diterjemahkan oleh pengkaji Malaysia juga tidak kurang hebatnya dan sesuai diaplikasikan ke dalam sektor pendidikan di Malaysia.

Sistem pendidikan yang senantiasa berubah dan berkembang serta melalui transformasi-transformasi semasa seperti DLP [*dual language programme*] dilihat menjadi satu cabaran bagi pemimpin untuk mengadapatasi cabaran dalam konteks pendidikan kepada guru dan juga murid di bawah penyeliaan pemimpin. Dengan itu, tanggungjawab pemimpin instruksional dilihat menjadi semakin kompleks dan model baru perlu dilakukan setaraf dengan kajian-kajian cabaran semasa. Oleh yang demikian, pemimpin instruksional perlulah sedar bahawa mereka harus berubah dahulu dari tampok kepemimpinan mereka demi kecemerlangan dalam mencapai matlamat sekolah dan pemimpin instruksional dilihat sebagai satu agen perubahan yang wajib menguasai kecekapan baharu dan proaktif terhadap perubahan semasa demi menjamin pencapaian matlamat organisasi dan sekolah berkesan tercapai demi generasi yang akan datang.

RUJUKAN

- Alig-Mielcarek, J. (2003). *A model of school success: Instructional leadership, academic press, and student achievement* (Order No. 3093620). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (305321728). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/model-school-success-instructional-leadership/docview/305321728/se-2>
- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational psychologist*, 28(2), 117-148. https://doi.org/10.1207/s15326985ep2802_3
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Macmillan.
- Blasé, J & Blasé J.R (1998). *Handbook of Instructional Leadership: How Really Good Principals Promote Teaching and Learning*, London: Sage
- Chen Ai Yuen. (1990). *Towards Expect Teaching. Improving the Qualities of the Teaching Profession: An International Perspective*. Singapore International Council on Education for Teaching.
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational leadership*, 37(1), 15-24.
- Fullan, M.G. & Steigelbeur, S. (1991). *The new meaning of educational change* (2nd edition). New York: Teacher College Press
- Good, T. L., & Weinstein, R. S. (1986). Schools make a difference: Evidence, criticism, and new directions. *American Psychologist*, 41(10), 1090. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.41.10.1090>
- Greenfield, T. (1991). Re-forming and re-valuing educational administration: Whence and when cometh the phoenix? *Educational Management & Administration*, 19(4), 200-217. <https://doi.org/10.1177/174114329101900402>
- Hallinger, P. (1992). The evolving role of American principals: From Managerial to instructional to transformational leaders. *Journal of educational administration*, 30(3). <https://doi.org/10.1108/09578239210014306>
- Hallinger, P. (2003). Two decades of ferment in school leadership development in retrospect: 1980–2000. *Reshaping the Landscape of School Leadership Development: a global perspective*. <https://doi.org/10.4324/9780203970935>
- Hallinger, P. (2010). A Review of Three Decades of Doctoral Studies Using the Principal Instructional Management Rating Scale: A Lens on Methodological Progress in Educational Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 271-306. <https://doi.org/10.1177/0013161X10383412> (Original work published 2011)

- Hallinger, P. (Ed.). (2003). *Reshaping the landscape of school leadership development: A global perspective*. Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9780203970935>
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational administration quarterly*, 32(1), 5-44. <https://doi.org/10.1177/0013161x96032001002>
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The elementary school journal*, 86(2), 217-247. <https://doi.org/10.1086/461445>
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1987). Instructional leadership in the school context. *Instructional leadership: Concepts, issues, and controversies*, 179-203.
- James G.B, Barbara S.J (2006). Effective communication for leader, office and entrepreneur.
- Larson-Knight, B (2000). Leadership, culture, and organizational learning in Understanding schools as intelligent systems. (Ed. Leithwood, K).
- Leithwood, K. A., & Montgomery, D. J. (1982). The role of the elementary school principal in program improvement. *Review of Educational research*, 52(3), 309-339. <https://doi.org/10.3102/00346543052003309>
- Locke, E. & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice Hall.
- Loudon, W. (1991). *Understanding teaching: Continuity and change in teachers' knowledge*. London: Casell & New York: Teachers College Press.
- Muhaimin, P. P. I. U. M. (2004). Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Murphy, J. (1990). Principal instructional leadership. *Advances in educational administration: Changing perspectives on the school*, 1(Pt B), 163-200.
- Murphy, J.; Hallinger, P.; Weil, M.; Mitman, A. (1983). Instructional leadership: A conceptual framework. Planning & Changing.
- Poole, M. S. (1985). Communication and organizational climates: Review, critique, and a new perspective. *Organizational communication: Traditional themes and new directions*, 13, 79-108.
- Robbins, Stephen P., (2001), *Organizational Behavior*, New Jersey: Pearson Education International.
- Rusmini, K. A. (2005). Hubungan antara kepemimpinan, komitmen guru, kompetensi guru, amalan amalan terbaik dengan sekolah berkesan. Tesis Kedoktoran yang tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia: Sintok.
- Sala, F. (2002). Emotional Competence Inventory (ECI): Technical Manual. HayGroup, McClelland Center for Research and Innovation.
- Standard Guru Malaysia (2000). Bahagian Pendidikan Guru. Sektor Pembangunan Profesionalisme Keguruan.
- Surya (2003). *Psikologi Pembelajaran dan Pengajaran*. Bandung: Yayasan Bhakti Winaya
- Van de Grift, W. (1990). Educational leadership and academic achievement in elementary education. *School Effectiveness and School Improvement*, 1(1), 26-40. <https://doi.org/10.1080/0924345900010104>
- Van de Grift, W., & Houtveen, A. A. M. (1999). Educational leadership and pupil achievement in primary education. *School Effectiveness and School Improvement*, 10(4), 373-389. <https://doi.org/10.1076/sesi.10.4.373.3497>
- Weber, J. (1996). Leading the instructional program. In S. Smith. & P. Piele (Eds.), *School leadership*. Clearinghouse of Educational Management. Eugene, Oregon.
- Yutmini, S. (1992). Strategi Belajar Mengajar. Surakarta: FKIP UNS.