

Keperluan Pembangunan Model Kepimpinan Berpusatkan Murid: Persepsi Pemimpin Sekolah Agama

The Need for the Development of a Student-Centred Leadership Model: Perception of Religious School Leaders

Sharifuddin Suhaimi¹, Muhammad Faizal A. Ghani^{1*}, Norfariza Mohd Radzi¹, Hasifah Hassan¹

¹ Faculty of Education, Universiti Malaya, 50603 Kuala Lumpur, Malaysia

*Corresponding author email: mdfaizal@um.edu.my

ARTICLE HISTORY

Received: 10th August 2024

Revised: 25th September 2024

Accepted: 3rd October 2024

Published: 30th October 2024

KEYWORDS

Kepimpinan Berpusatkan murid,
Kepimpinan Sekolah agama,
Analisis Keperluan, Model
Kepimpinan Sekolah Agama
Pendidikan Berkualiti

DOI:

<https://doi.org/10.37134/mrj.vol15.1.5.2026>

ABSTRAK - Keberkesanan kepimpinan sekolah semakin diukur berdasarkan keupayaannya untuk memfokuskan pembangunan murid secara menyeluruh. Namun, dalam konteks sekolah agama di Malaysia, amalan kepimpinan berpusatkan murid masih dilaksanakan tanpa panduan yang jelas dan khusus. Keadaan ini menimbulkan jurang antara tuntutan dasar pendidikan dan realiti kepimpinan di sekolah agama. Justeru, kajian ini bertujuan untuk menganalisis keperluan pembangunan model kepimpinan berpusatkan murid berdasarkan pandangan pemimpin sekolah agama sebagai asas kepada pembinaan kerangka kepimpinan yang lebih kontekstual dan relevan. Kajian menggunakan reka bentuk kualitatif melalui temu bual separa berstruktur melibatkan empat orang pemimpin sekolah agama dari Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA) dan Sekolah Agama Bantuan Kerajaan (SABK) yang dipilih secara persampelan bertujuan. Data dianalisis menggunakan analisis tematik berasaskan prosedur Braun dan Clarke (2006). Dapatan mengenal pasti tujuh tema utama yang menggambarkan keperluan terhadap model sebagai panduan yang membimbing pemimpin sekolah, menyokong penambahbaikan sekolah, berfungsi sebagai penanda aras, memenuhi piawaian, bersifat holistik, berasaskan konteks tempatan dan didokumentasikan secara sistematik. Secara keseluruhan, dapatan mencadangkan bahawa kekurangan garis panduan yang sistematik dan kontekstual menyebabkan pelaksanaan kepimpinan berpusatkan murid di sekolah agama cenderung kurang seragam dan bergantung kepada inisiatif individu. Justeru, pembangunan model yang berpaksikan nilai pendidikan Islam serta disesuaikan dengan realiti sekolah agama berpotensi memperkukuh keseragaman amalan kepimpinan, pemantauan prestasi dan pembangunan murid secara menyeluruh.

ABSTRACT - The effectiveness of school leadership is increasingly evaluated based on its capacity to prioritise holistic student development. However, in the context of Islamic schools in Malaysia, student-centred leadership practices are often implemented without clear, context-specific guidance. This situation has created a gap between educational policy aspirations and the realities of leadership practices in Islamic schools. Therefore, this study aims to analyse the need to develop a student-centred leadership model, based on the perspectives of Islamic school leaders, as a foundation for constructing a more contextual and relevant leadership framework. A qualitative research design was employed using semi-structured interviews involving four Islamic school leaders from National Islamic Secondary Schools (SMKA) and

Government-Aided Religious Schools (SABK), selected through purposive sampling. Data were analysed using thematic analysis following the procedures proposed by Braun and Clarke (2006). The findings identified seven key themes reflecting the need for a leadership model that serves as a guiding framework, supports school improvement, functions as a benchmark, meets established standards, adopts a holistic approach, is grounded in local context, and is systematically documented. Overall, the findings suggest that the absence of a systematic, contextualised guideline has led to inconsistent implementation of student-centred leadership practices, which often rely on individual initiatives. Consequently, the development of a leadership model grounded in Islamic educational values and aligned with the realities of Islamic schools holds strong potential to enhance consistency in leadership, performance monitoring, and holistic student development.

PENGENALAN

Matlamat Pembangunan Mampan 4 (SDG 4) yang digariskan oleh UNESCO menekankan keperluan pendidikan berkualiti yang inklusif serta menggalakkan peluang pembelajaran sepanjang hayat untuk semua. Pencapaian agenda ini bergantung kepada perancangan dasar yang komprehensif serta bergantung kepada keberkesanan kepimpinan pendidikan di peringkat sekolah. Naidu et al. (2020) menegaskan bahawa tanpa kepimpinan sekolah yang berwawasan dan berkompeten, usaha untuk memupuk bakat dan kemahiran murid seperti yang dihasratkan dalam SDG 4 berisiko gagal direalisasikan sepenuhnya.

Dalam konteks Malaysia, kepentingan peranan pemimpin sekolah turut ditegaskan melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013–2025 yang meletakkan kepimpinan sekolah sebagai pemacu utama peningkatan kualiti pendidikan dan pembangunan kemahiran murid (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Walau bagaimanapun, beberapa kajian oleh Moore et al. (2024) menunjukkan bahawa kelemahan dalam strategi pelaksanaan serta ketiadaan panduan kepimpinan yang koheren sering menyebabkan ketidakcekapan dan kegagalan mencapai matlamat pendidikan yang ditetapkan. Justeru, kejayaan sesuatu dasar pendidikan amat bergantung kepada keupayaan pemimpin pendidikan di pelbagai peringkat termasuk peringkat pusat, negeri, daerah dan sekolah untuk menterjemahkan dasar tersebut ke dalam amalan yang berkesan.

Pemimpin sekolah khususnya pengetua, memainkan peranan penting dalam mewujudkan persekitaran pembelajaran yang kondusif serta menyokong perkembangan akademik dan sahsiah murid. Dalam hal ini, pendekatan kepimpinan berpusatkan murid yang menekankan keperluan, kebajikan dan suara murid semakin mendapat perhatian dalam literatur kepimpinan pendidikan. Pendekatan ini telah dibuktikan berupaya meningkatkan pencapaian akademik, motivasi dan perkembangan holistik murid berdasarkan kajian oleh Brown III (2023), Leithwood (2005) dan Robinson (2011). Namun, keberkesanan pendekatan ini sangat bergantung pada kejelasan panduan dan kesesuaian pelaksanaan dengan konteks institusi pendidikan yang berbeza.

Dalam konteks sekolah agama, peranan kepimpinan berpusatkan murid menjadi lebih signifikan kerana institusi ini memikul mandat pendidikan yang bersifat dwi fungsi, iaitu pencapaian akademik dan pembinaan sahsiah murid berteraskan nilai Islam. Walaupun sekolah agama diharapkan melahirkan murid yang seimbang dari segi ilmu dan akhlak, pelaksanaan amalan kepimpinan yang berfokuskan murid masih berhadapan dengan pelbagai cabaran khusus kepada konteks institusi ini.

Justeru, kajian ini bertujuan untuk menganalisis keperluan pembangunan model kepimpinan berpusatkan murid berdasarkan pandangan pemimpin sekolah agama di Malaysia sebagai asas kepada pembinaan kerangka kepimpinan yang lebih kontekstual dan berkesan. Walaupun kepentingan kepimpinan berpusatkan murid semakin diakui dalam literatur dan dasar pendidikan, realiti pelaksanaan di peringkat sekolah, khususnya dalam konteks sekolah agama, masih menimbulkan persoalan dari segi keberkesanan dan kesesuaiannya dengan keperluan sebenar pemimpin sekolah. Keadaan ini menunjukkan wujudnya jurang antara hasrat dasar pendidikan dan amalan kepimpinan yang dilaksanakan di sekolah agama.

1.1 Pernyataan Masalah

Dalam konteks pelaksanaan sebenar di sekolah, kepimpinan sekolah masih berhadapan dengan pelbagai cabaran dalam menterjemahkan hasrat dasar pendidikan kepada amalan yang berfokuskan murid, khususnya di sekolah agama di Malaysia. Walaupun kepimpinan sekolah diiktiraf sebagai elemen teras dalam memastikan keberkesanan pengurusan pendidikan dan pencapaian pembelajaran murid, pelaksanaan amalan kepimpinan yang sistematik dan berorientasikan murid masih menunjukkan jurang pelaksanaan dari segi impak sebenar terhadap prestasi murid. Keadaan ini selari dengan dapatan Si-Rajab et al. (2019) dan Zakaria et al. (2021) yang melaporkan bahawa tahap kepimpinan instruksional di sekolah agama dinilai tinggi berdasarkan penilaian sendiri pemimpin sekolah, namun bukti kajian yang menunjukkan kaitan langsung antara amalan kepimpinan tersebut dengan peningkatan hasil pembelajaran murid masih terhad. Situasi ini mencadangkan bahawa kekuatan kepimpinan yang dilaporkan tidak semestinya diterjemahkan secara konsisten ke dalam amalan berstruktur yang memberi kesan langsung terhadap pembangunan murid.

Di Malaysia, kerajaan melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013–2025 telah menegaskan kepentingan kepimpinan sekolah sebagai pemacu utama peningkatan kualiti pendidikan dan pembangunan kemahiran murid. Pelbagai inisiatif telah diperkenalkan bagi memperkukuh keupayaan pemimpin sekolah agar mampu melaksanakan dasar pendidikan secara berkesan di peringkat akar umbi. Namun demikian, walaupun komitmen dasar dan pelaburan dalam pembangunan kepimpinan sekolah telah dilaksanakan, pelaksanaan amalan kepimpinan yang berfokuskan murid masih berhadapan dengan kekangan dari segi perancangan, kefahaman dan panduan pelaksanaan di peringkat sekolah. Muthumuni dan Mokoena (2024) melaporkan bahawa beban kerja yang tinggi dan kekangan masa mengehendak keupayaan pemimpin sekolah untuk melaksanakan kepimpinan instruksional secara berkesan, terutamanya apabila disertai kekurangan kemahiran dan pengetahuan kepimpinan yang relevan.

Selain itu, kajian terdahulu seperti kajian Bity Salwana Alias dan Mohd Radzi Ishak (2022) menunjukkan bahawa pemimpin sekolah masih berdepan kesukaran dalam mengurus hal ehwal murid secara menyeluruh terutamanya dalam memenuhi keperluan murid yang berbeza latar belakang dan keupayaan. Walaupun pendekatan kepimpinan berpusatkan murid telah terbukti berkesan dalam meningkatkan pencapaian akademik, motivasi dan perkembangan holistik murid (Robinson, 2011; Leithwood & Jantzi, 2005; Brown III, 2023), amalan kepimpinan ini sering dilaksanakan secara kurang sistematik dan bergantung kepada inisiatif individu pemimpin sekolah.

Permasalahan ini menjadi lebih jelas dalam konteks sekolah agama. Beberapa kajian seperti kajian oleh Arshad et al. (2019), Noorazma Hamzah et al. (2018) dan Saiful Adli Ab Rahim (2023) melaporkan bahawa pengurusan dan kepimpinan di sekolah agama masih menunjukkan kelemahan, khususnya dari aspek pengetahuan kepimpinan, kepakaran pentadbiran dan komunikasi organisasi antara pemimpin sekolah dan warga sekolah. Kelemahan ini menjejaskan kecekapan operasi sekolah dan memberi implikasi terhadap produktiviti guru serta kualiti persekitaran pembelajaran murid. Tambahan pula, kajian oleh Zunaidi et al (2020) pula mendapati kekurangan literatur akademik dan garis panduan praktikal yang khusus konteks sekolah agama menyebabkan pemimpin sekolah terpaksa mengadaptasi model kepimpinan umum yang dibangunkan berdasarkan konteks sekolah arus perdana yang tidak semestinya selari dengan keperluan dan realiti sekolah agama.

Dengan kata lain, walaupun keperluan terhadap kepimpinan berpusatkan murid semakin diakui, masih kurang model kepimpinan yang bersifat sistematik, kontekstual dan berpaksikan nilai pendidikan Islam untuk dijadikan panduan oleh pemimpin sekolah agama di Malaysia. Kekurangan model khusus ini mewujudkan jurang yang jelas antara hasrat dasar pendidikan dan amalan kepimpinan sebenar di sekolah agama. Oleh itu, satu kajian analisis keperluan adalah penting bagi mengenal pasti keperluan sebenar pemimpin sekolah agama terhadap pembangunan model kepimpinan berpusatkan murid sebagai asas kepada pembinaan kerangka kepimpinan yang lebih relevan, berkesan dan sesuai dengan konteks tempatan.

1.2 Sorotan Literatur

Kepimpinan

Kepimpinan dalam pendidikan ditakrifkan sebagai proses mempengaruhi warga sekolah untuk mencapai matlamat pembelajaran yang telah ditetapkan melalui hala tuju yang jelas dan pengurusan

yang berkesan. Bush dan Glover (2014) menegaskan bahawa kepimpinan sekolah merupakan faktor utama yang membentuk keberkesanan organisasi sekolah melalui penetapan visi, pengurusan sumber dan pembinaan budaya profesional. Dalam konteks ini, kepimpinan dilihat sebagai fungsi strategik yang menghubungkan dasar pendidikan dengan amalan di peringkat sekolah.

Leithwood et al. (2020) menjelaskan bahawa kepimpinan sekolah yang berkesan bergantung kepada keupayaan pemimpin menyesuaikan peranan mereka dengan konteks institusi dan keperluan warga sekolah. Pendekatan kepimpinan yang terlalu bersifat pentadbiran didapati kurang berkesan dalam menyokong pembelajaran murid secara langsung. Sehubungan itu, Spillane dan Mertz (2015) menekankan kepentingan kepimpinan sebagai amalan sosial yang melibatkan interaksi antara pemimpin, guru dan struktur organisasi sekolah.

Dalam persekitaran pendidikan yang semakin kompleks, pemimpin sekolah turut berhadapan dengan cabaran beban tugas dan tuntutan pelbagai pihak berkepentingan. Chitpin dan Jones (2014) dan Fullan (2020) menyatakan bahawa tanpa sokongan kerangka kepimpinan yang jelas, pemimpin sekolah cenderung memberi tumpuan kepada pengurusan rutin berbanding aspek pembelajaran murid. Keadaan ini menunjukkan bahawa kepimpinan sekolah memerlukan panduan sistematik agar peranan kepimpinan dapat difokuskan kepada matlamat pendidikan yang lebih bermakna.

Kepimpinan Berpusatkan Murid

Kepimpinan berpusatkan murid merujuk kepada pendekatan kepimpinan yang meletakkan pembelajaran, kesejahteraan dan perkembangan murid sebagai teras utama keputusan dan tindakan kepimpinan. Mitra (2018) menegaskan bahawa penglibatan murid dalam proses pendidikan perlu disokong oleh kepimpinan sekolah yang memberi ruang kepada suara murid serta memahami keperluan mereka secara menyeluruh. Pendekatan ini menuntut pemimpin sekolah untuk menilai keberkesanan kepimpinan berdasarkan kesannya terhadap pengalaman pembelajaran murid.

Kajian oleh Sorkos dan Hajisoteriou (2021) menunjukkan bahawa kepimpinan yang memberi tumpuan kepada keadilan, kesejahteraan dan keperluan murid berupaya membentuk persekitaran pembelajaran yang lebih inklusif. Selain itu, OECD (2019) melaporkan bahawa sistem pendidikan yang menekankan kepimpinan berorientasikan murid menunjukkan tahap penglibatan dan motivasi pembelajaran yang lebih tinggi dalam kalangan murid.

Walau bagaimanapun, literatur turut menegaskan bahawa kepimpinan berpusatkan murid memerlukan struktur dan panduan yang jelas agar pelaksanaannya konsisten. Frost dan Roberts (2011) menyatakan bahawa tanpa kerangka yang sistematik, pendekatan ini mudah disalah tafsir sebagai inisiatif individu dan tidak diterjemahkan secara menyeluruh dalam amalan sekolah. Dalam konteks sekolah agama, cabaran ini menjadi lebih kompleks kerana kepimpinan perlu diseimbangkan antara pencapaian akademik dan pembentukan nilai serta sahsiah murid.

Sidek Baba (2011) menegaskan bahawa pendidikan Islam menuntut kepimpinan yang berasaskan nilai dan akhlak bagi memastikan pembentukan insan seimbang dapat direalisasikan. Oleh itu, kepimpinan berpusatkan murid dalam sekolah agama memerlukan pendekatan yang selari dengan nilai Islam serta disesuaikan dengan realiti institusi tersebut. Tanpa panduan yang jelas dan kontekstual, pelaksanaan kepimpinan berpusatkan murid berisiko menjadi kurang konsisten antara sekolah.

Analisis Keperluan Sebagai Fasa Permulaan Kajian

Analisis keperluan merupakan langkah awal yang penting dalam kajian pembangunan model kerana ia bertujuan untuk mengenal pasti jurang antara amalan sedia ada dan keperluan sebenar pengguna sasaran. McKillip (1987) mentakrifkan analisis keperluan sebagai proses sistematik untuk menentukan masalah, punca dan keutamaan intervensi yang diperlukan. Dalam kajian pendidikan, analisis keperluan berfungsi sebagai asas kepada reka bentuk intervensi yang relevan dan praktikal.

Richey dan Klein (2007) menjelaskan bahawa *pendekatan Design and Development Research* menekankan keperluan untuk memahami konteks pengguna sebelum sesuatu model dibangunkan. Fasa analisis membolehkan pengkaji mengenal pasti keperluan sebenar, kekangan pelaksanaan dan

jangkaan pengguna sasaran terhadap model yang akan dibangunkan. Pendekatan ini memastikan model yang dihasilkan berasaskan data empirikal dan bukannya andaian teori semata-mata.

Dalam konteks kepimpinan sekolah, analisis keperluan memberi ruang kepada pemimpin sekolah untuk menyuarakan cabaran sebenar yang dihadapi dalam amalan kepimpinan harian. Branch (2009) menegaskan bahawa intervensi pendidikan yang dibangunkan tanpa analisis keperluan yang jelas berisiko gagal menyelesaikan masalah sebenar di lapangan. Oleh itu, analisis keperluan penting bagi memastikan model kepimpinan yang dibangunkan selari dengan konteks, budaya dan keperluan institusi.

Dalam konteks sekolah agama, kekurangan model kepimpinan yang khusus menuntut satu kajian analisis keperluan yang sistematik agar pembangunan model kepimpinan berpusatkan murid dapat disesuaikan dengan nilai pendidikan Islam serta realiti pengurusan sekolah agama di Malaysia.

1.3 Objektif Kajian

Objektif kajian ini adalah untuk mengenal pasti keperluan pembangunan model kepimpinan berpusatkan murid bagi pemimpin sekolah agama di Malaysia sebagai asas kepada pembinaan satu kerangka kepimpinan yang sistematik, kontekstual dan sesuai dengan keperluan institusi sekolah agama.

METODOLOGI

Kajian ini menggunakan reka bentuk kualitatif dengan pengumpulan data dilakukan melalui kaedah temu bual separa berstruktur. Reka bentuk kualitatif dipilih kerana ia sesuai untuk meneroka secara mendalam pengalaman, pandangan dan kefahaman peserta kajian berkaitan isu kepimpinan dalam konteks sebenar sekolah agama. Torres (2022) menjelaskan bahawa kaedah temu bual separa berstruktur membolehkan pengkaji memperoleh data yang kaya dan terperinci, khususnya dalam memahami perspektif pemimpin sekolah terhadap keperluan pembangunan model kepimpinan berpusatkan murid.

Dalam kajian ini, data dikumpul melalui sesi temu bual yang melibatkan empat orang peserta kajian yang terdiri daripada pemimpin sekolah agama. Pemilihan kaedah temu bual separa berstruktur adalah bersesuaian kerana sifatnya yang fleksibel membolehkan pengkaji menyesuaikan soalan serta meneroka persoalan yang timbul secara spontan semasa sesi temu bual berlangsung. Menurut Harding (2018), fleksibiliti kaedah ini memberikan ruang kepada pengkaji untuk menghuraikan respons peserta secara lebih mendalam serta memperluas perbincangan berdasarkan maklumat yang dikemukakan oleh peserta kajian. Pendekatan ini turut membantu pengkaji menangani isu-isu yang tidak dijangka dan meningkatkan kedalaman serta ketepatan data yang dikumpulkan.

Protokol temu bual separa berstruktur yang digunakan dalam kajian ini telah diadaptasi dan diubah suai daripada instrumen yang dicadangkan oleh Castillo-Montoya (2016). Penyesuaian ini bertujuan memastikan soalan temu bual selari dengan objektif kajian serta mampu mendapatkan maklumat lisan yang relevan daripada pemimpin sekolah agama berkaitan keperluan kepimpinan dalam pengurusan dan pentadbiran sekolah agama. Penggunaan protokol yang tersusun ini turut membantu memastikan proses pengumpulan data dilaksanakan secara sistematik dan konsisten merentas semua sesi temu bual.

2.1 Persampelan Kajian

Pemilihan peserta dalam kajian ini adalah berasaskan prinsip kajian kualitatif, iaitu peserta dipilih berdasarkan kesesuaian dengan fokus kajian dan keperluan soalan kajian. Pendekatan persampelan bertujuan (*purposive sampling*) digunakan bagi memastikan peserta yang terlibat mempunyai pengalaman dan pengetahuan yang relevan untuk memberikan maklumat yang bermakna. Kriteria utama pemilihan peserta ialah kesanggupan dan kerelaan untuk terlibat secara sukarela dalam kajian

ini. Fraenkel et al (2012) menegaskan bahawa penglibatan peserta secara sukarela merupakan syarat penting bagi memastikan maklum balas yang jujur dan berkualiti tinggi dalam kajian kualitatif.

Selain itu, peserta kajian dipilih daripada kalangan individu yang terlibat secara langsung dalam pentadbiran sekolah dan mempunyai pengalaman sekurang-kurangnya lima tahun dalam bidang kepimpinan sekolah. Berdasarkan kriteria tersebut, seramai empat orang pemimpin sekolah agama dari Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA) dan Sekolah Agama Bantuan Kerajaan (SABK) dipilih sebagai peserta kajian. Pemilihan bilangan peserta ini adalah selari dengan pandangan Merriam dan Tisdell (2015) yang menyatakan bahawa saiz sampel di bawah sepuluh orang adalah mencukupi bagi kajian temu bual mendalam untuk mendapatkan data yang tepat dan kaya.

Pandangan ini turut disokong oleh Malterud et al (2016) yang menegaskan bahawa saiz sampel yang kecil adalah memadai sekiranya objektif kajian jelas dan peserta kajian mempunyai pengalaman serta pengetahuan khusus berkaitan fenomena yang dikaji. Creswell dan Creswell (2017) juga menyatakan bahawa bilangan sampel antara tiga hingga sepuluh orang adalah sesuai bagi kajian kualitatif, bergantung kepada kejelasan fokus kajian dan kedalaman data yang diperlukan. Hal ini selaras dengan pandangan Morrow (2005) yang menekankan bahawa kualiti, panjang dan kedalaman data temu bual adalah lebih penting berbanding bilangan peserta dalam kajian kualitatif.

Pemilihan peserta secara sukarela dan berfokus ini membolehkan kajian memanfaatkan pengalaman mendalam yang dimiliki oleh pemimpin sekolah agama, seterusnya menyokong analisis data yang komprehensif dan terperinci. Pendekatan ini diperkukuhkan lagi oleh Fraenkel et al (1993) dan Tutar et al (2023) yang menegaskan bahawa dalam kajian kualitatif, keutamaan harus diberikan kepada kualiti data berbanding kuantiti sampel bagi memastikan dapatan kajian adalah sah dan boleh dipercayai.

Jadual 1: Maklumat Demografi Peserta Kajian

Peserta Kajian	Jenis Sekolah	Tahun Pengalaman Kepimpinan	Kelayakan Akademik Tertinggi	Jawatan Disandang
1	SABK	17	Ijazah Sarjana Muda	Pengetua
2	SMKA	5	Ijazah Sarjana Muda	Penolong Kanan Pentadbiran
3	SABK	11	Ijazah Sarjana Muda	Pengetua
4	SMKA	14	Ijazah Sarjana Muda	Pengetua Cemerlang

2.2 Instrumen Kajian

Dalam kajian ini, satu set soalan temu bual separa berstruktur digunakan sebagai instrumen pengumpulan data. Instrumen temu bual ini diadaptasi daripada literatur dalam bidang kepimpinan pendidikan dan disusun berdasarkan soalan kajian bagi memastikan keselarasan antara objektif kajian dan data yang dikumpulkan. Penggunaan temu bual separa berstruktur membolehkan pengkaji memperoleh data yang terperinci dan fleksibel, sejajar dengan tujuan kajian untuk meneroka keperluan pembangunan model kepimpinan berpusatkan murid dalam konteks sekolah agama.

Protokol temu bual yang dibangunkan terdiri daripada empat bahagian utama iaitu:

Bahagian A (Soalan Pembukaan) yang mengandungi tiga item bertujuan mendapatkan maklumat latar belakang peserta kajian;

Bahagian B (Soalan Pengenalan) yang merangkumi penerangan ringkas tentang tujuan dan objektif kajian serta mendapatkan persetujuan peserta untuk terlibat dalam sesi temu bual;

Bahagian C (Soalan Utama) yang mengandungi soalan berkaitan keperluan pembangunan model kepimpinan berpusatkan murid bagi pemimpin sekolah agama; dan

Bahagian D (Penutup) yang mengandungi dua item berkaitan harapan peserta serta ucapan penghargaan daripada pengkaji.

Sebelum protokol temu bual ini digunakan dalam kajian sebenar, dua langkah penilaian instrumen dijalankan, iaitu semakan pakar dan temu bual rintis. Semakan pakar melibatkan beberapa individu yang mempunyai kepakaran dalam bidang kepimpinan pendidikan dan penyelidikan kualitatif bagi menilai kesesuaian, kejelasan dan kerelevanan soalan-soalan temu bual dengan objektif kajian (Knol et al., 2010). Maklum balas dan cadangan yang diberikan oleh pakar digunakan untuk menambah baik kandungan serta susunan soalan dalam protokol temu bual.

Selain itu, temu bual rintis dijalankan dengan beberapa peserta yang mempunyai ciri-ciri yang hampir sama dengan peserta kajian sebenar. Tujuan temu bual rintis adalah untuk menguji kefahaman peserta terhadap soalan yang dikemukakan, menilai kelancaran sesi temu bual serta mengenal pasti sebarang kekeliruan, pengulangan atau kelemahan dalam protokol temu bual. Maklum balas daripada temu bual rintis digunakan untuk memperhalusi dan menambah baik protokol temu bual sebelum digunakan dalam pengumpulan data sebenar. Seperti yang dinyatakan oleh Chaumier et al. (2023), maklum balas daripada temu bual rintis membantu pengkaji mengenal pasti bahagian instrumen yang tidak jelas atau tidak mencukupi serta meningkatkan kualiti instrumen kajian. Melalui pelaksanaan semakan pakar dan temu bual rintis ini, pengkaji dapat memastikan bahawa protokol temu bual yang digunakan adalah sah dari segi kandungan serta berupaya mengumpulkan data yang relevan, mendalam dan berkualiti tinggi berkaitan topik kajian.

2.3 Analisis Data

Kajian kualitatif melibatkan proses mencari dan menyusun data yang dikumpulkan secara sistematik dengan tujuan melaporkan dapatan kajian secara terperinci. Dalam kajian ini, data temu bual dianalisis menggunakan kaedah analisis tematik seperti yang dicadangkan oleh Braun dan Clarke (2006). Proses analisis bermula dengan penyediaan transkrip verbatim daripada rakaman sesi temu bual, diikuti pembacaan berulang bagi membiasakan pengkaji dengan keseluruhan kandungan data. Pada peringkat ini, idea awal dan refleksi awal dicatat bagi membantu pemahaman terhadap isu dan corak makna yang muncul daripada data temu bual.

Seterusnya, pengkaji menjana kod awal secara sistematik dengan mengenal pasti segmen data yang signifikan dan relevan bagi persoalan kajian. Proses pengekodan ini melibatkan pemberian label deskriptif berdasarkan makna kandungan data bagi memastikan semua maklumat penting dikenal pasti dan disusun secara teratur (Velayati et al., 2021). Kod-kod awal yang dihasilkan kemudian dianalisis dan dikelompokkan untuk mengenal pasti tema-tema awal yang mencerminkan corak makna berulang dalam data.

Tema awal tersebut disemak dan diperhalusi bagi memastikan kesesuaiannya dengan data asal serta keselarasan dengan objektif kajian. Proses ini melibatkan penilaian semula hubungan antara kod dan tema, diikuti pendefinisian serta penamaan tema secara jelas dan konsisten (Braun & Clarke, 2006). Akhirnya, dapatan kajian dilaporkan berdasarkan tema-tema yang dikenal pasti dengan sokongan petikan data yang relevan bagi menggambarkan pengalaman dan pandangan peserta secara bermakna dan menyeluruh (Buetow, 2010).

DAPATAN KAJIAN

Penemuan kajian ini adalah berdasarkan objektif untuk mengetahui keperluan membangunkan model kepimpinan berpusatkan murid dalam kalangan pemimpin sekolah agama. Data temu bual dianalisis menggunakan pendekatan tematik, dan tujuh (7) tema utama dikenal pasti, iaitu: (i) panduan yang membimbing pemimpin sekolah; (ii) panduan untuk penambahbaikan sekolah; (iii) panduan sebagai penanda aras; (iv) panduan yang memenuhi piawai; (v) panduan yang holistik; (vi) panduan yang berdasarkan konteks tempatan; dan (vii) panduan yang didokumentasikan.

Tema 1: Panduan yang Membimbing Pemimpin Sekolah

Para peserta kajian menekankan kepentingan memiliki garis panduan yang jelas dan tersusun bagi memandu pemimpin sekolah agama dalam menjalankan tugas mereka. Garis panduan ini penting untuk memastikan kesinambungan dan konsistensi dalam kepimpinan berpusatkan murid.

“...saya sangat setuju. dia jadi guideline kepada semua pengetua...”

[P1:272-273]

Peserta juga mengakui bahawa garis panduan ini baik untuk membolehkan guru memimpin dan membimbing murid ketika ketiadaan pemimpin sekolah, namun menekankan keperluan kesedaran tentang cara membimbing dan membangunkan murid.

“...pengetua tak ada, GPK tapi dia ada fail meja dia atau garis panduan cantik sangatlah. Tapi kalau saya ada mungkin Allah bagi saya ada kesedaran bagaimana nak bangun budak...”

[P1:242-243]

Peserta menyatakan bahawa aspirasi selepas bersara mungkin tidak difahami sepenuhnya oleh orang lain dan penilaian sebenar seharusnya berdasarkan aspek utama seperti pembangunan murid dan kepimpinan yang memberi impak positif kepada persekitaran pembelajaran.

“...Apabila saya bersara, hasrat saya itu, saya je yang tahu.. Datang orang lain mungkin dia nampak keceriaan dia pikir sekolah ni kita cat sekolah ni kita buat mural dia tak nampak dah berasaskan murid, dia berasaskan kepimpinan berasaskan keceriaan sekolah macam syurga...”

[P1:243-246]

Kesimpulannya, peserta kajian menekankan pentingnya garis panduan yang jelas untuk memandu pemimpin sekolah agama. Garis panduan ini memastikan kesinambungan dan konsistensi dalam kepimpinan berpusatkan murid, meliputi elemen membimbing dan membangunkan murid serta membantu penilaian berdasarkan pembangunan murid dan impak positif kepimpinan.

Tema 2: Panduan untuk Penambahbaikan Sekolah

Kepimpinan berpusatkan murid merupakan inisiatif penting untuk penambahbaikan sekolah yang berfokus pada perkembangan murid. Oleh itu, penambahbaikan sekolah memerlukan garis panduan yang dapat meningkatkan amalan sedia ada serta disesuaikan dengan ajaran Islam yang sebenar.

“...penambahbaikan itu penting lah supaya orang kata pelajar sekolah agama ni..pelajar yang produk dia orang kata berkualiti dan juga yang memahami yang menghayati ajaran Islam yang sebenarnya...”

[P2:47-49]

Kesimpulannya, peserta kajian menekankan pentingnya kepimpinan berpusatkan murid sebagai inisiatif penambahbaikan sekolah. Garis panduan diperlukan untuk meningkatkan amalan sedia ada dan harus diselaraskan dengan ajaran Islam. Penambahbaikan ini penting agar murid sekolah agama diiktiraf sebagai produk berkualiti, cemerlang dalam akademik dan menghayati ajaran Islam.

Tema 3: Panduan sebagai penanda aras

Peserta kajian menekankan pentingnya garis panduan sebagai penanda aras keberkesanan kepimpinan berpusatkan murid. Garis panduan ini penting untuk pemimpin sekolah agama dalam meningkatkan kualiti kepimpinan serta kemajuan murid.

“...boleh menjadi panduan kepada pemimpin pemimpin sekolah agama.. Bagaimana dia nak membina kemenjadian sekolah dia.. kemajuan kemenjadian pelajar...so diharapkan kajian ini berjaya lah untuk menghasilkan satu model yang terbaik.”

[P4:588-590]

Peserta berharap kajian ini menghasilkan garis panduan yang membantu pemimpin sekolah mencapai matlamat pendidikan dan meningkatkan keberkesanan pembelajaran murid.

“...kalau mesyuarat sejam dua jam, empat jam pergi. Soalan apa?. Soalan yang tak ada kualiti yang simple2 duk bincang. saya tengok satu kelemahan lah jadi kalau ada guideline macam ni kemudian ada pemantauan...”

[P1:276-277]

Garis panduan yang jelas membantu memantau dan menilai keberkesanan kepimpinan sekolah secara sistematik dengan menetapkan kriteria dan penunjuk prestasi yang boleh diukur dan dicapai.

“...bila ada indikator dan kita buat dia punya penilaian, ok kalau keseluruhan markah 100, anak murid kita, si Sharifudin ni markahnya 30, bermakna tak capai lagi. Itu bagus bila ada satu garis panduan yang jelas. Bagus. Teruskanlah. Senang mudah pada kami ni...”

[P3:407-409]

Kesimpulannya, peserta kajian menekankan pentingnya garis panduan sebagai penanda aras keberkesanan kepimpinan berpusatkan murid di sekolah agama. Garis panduan ini membantu meningkatkan kualiti kepimpinan dan kemajuan murid dengan memudahkan pemantauan dan penilaian keberkesanan secara sistematik melalui kriteria yang jelas.

Tema 4: Panduan yang memenuhi piawaian

Peserta kajian menyatakan bahawa model kepimpinan berpusatkan murid khusus untuk sekolah agama dapat menjadi garis panduan bagi seluruh sekolah agama, menunjukkan keperluan untuk garis panduan yang piawai.

“...kalau ada model untuk bagaimana kepimpinan berpusatkan murid khusus kepada sekolah agama. Saya rasa itu boleh jadi garis panduan kepada seluruh sekolah agama...”

[P1:234-235]

Dalam aspek pengaplikasian garis panduan, terdapat keperluan menetapkan standard piawai yang seragam di semua institusi pendidikan kerana terdapat perbezaan dalam cara setiap sekolah mengaplikasikan program mereka.

“...Sekolah A sambut cara lain. Sekolah B sambut cara lain. Sekolah C, pemahamannya lain. Jadi macam mana nak selaras. Antara sekolah tu sendiri tidak selaras...”

[P3:410-412]

Perbezaan ini menunjukkan bahawa tanpa garis panduan yang jelas, sekolah mungkin menjalankan aktiviti dengan cara yang berbeza, menimbulkan kekeliruan dan ketidakseragaman dalam pencapaian objektif pendidikan.

Seorang peserta kajian menekankan bahawa garis panduan yang jelas akan memudahkan proses pelaksanaan dan membentuk keseragaman dalam pengaplikasian:

“...dengan adanya garis panduan tu, seperti yang saya nyatakan tadi, mudah dan ia akan membentuk keseragaman. Kita berjalan mengikut ketetapan-ketetapan. Dan dalam menetapkan ketetapan tu, saya berharap pada doktor luaskan lagi kajian. Atau carilah input-input yang boleh membantu. Sebab ambil masa untuk menilai apakah perkara-perkara yang nak digariskan. Yang nak dibuat satu persatu itu...”

[P3:424-427]

Kesimpulannya, peserta kajian menekankan perlunya model kepimpinan berpusatkan murid untuk sekolah agama yang dapat menjadi garis panduan piawai bagi semua sekolah agama. Garis panduan seragam diperlukan untuk mengatasi perbezaan dalam pengaplikasian program di sekolah yang boleh

menimbulkan kekeliruan. Garis panduan yang jelas akan memudahkan pelaksanaan dan memastikan keseragaman.

Tema 5: Panduan yang holistik

Peserta kajian menekankan pentingnya pendekatan holistik yang merangkumi pembangunan sahsiah murid, penghayatan nilai murni dan penerapan budaya memberi salam. Mereka menekankan perlunya garis panduan komprehensif untuk membimbing pemimpin sekolah dalam melaksanakan penambahbaikan yang berkesan.

“...Kalau lah ada garis panduan detail, saya, lagilah saya gembira...”

[P3:399-400]

Peserta juga memuji amalan baik di Johor yang menetapkan indikator jelas untuk menilai sekolah berprestasi tinggi, termasuk penghayatan nilai murni dan budaya memberi salam. Ini menunjukkan perlunya garis panduan holistik yang menyeluruh.

“...Apabila KPM meletakkan anak baik lagi cerdik... dengan satu indikator yang sangat jelas...”

[P3:401-402]

Kesimpulannya, peserta kajian menekankan pentingnya pendekatan holistik dalam kepimpinan sekolah yang merangkumi pembangunan sahsiah murid, nilai murni dan budaya. Garis panduan komprehensif diperlukan untuk penambahbaikan berkesan seperti yang dicontohkan oleh amalan di Johor.

Tema 6: Panduan yang berdasarkan konteks tempatan

Peserta kajian menekankan pentingnya model kepimpinan sekolah agama yang berlandaskan al-Quran dan sunnah serta dibentuk berdasarkan pandangan pakar tempatan yang memahami konteks dan keperluan sekolah agama di Malaysia.

“...Model yang berasaskan kepada sekolah agama... ada yang ia berlandaskan kepada sesuai dengan al-Quran dan sunnah...”

[P2:31-34]

Mereka juga menegaskan perlunya garis panduan yang menghasilkan murid cemerlang dalam akademik dan menghayati ajaran Islam.

“...pelajar yang produk dia orang kata berkualiti... memahami yang menghayati ajaran Islam...”

[P2:46-48]

Dokumen bertulis yang jelas diperlukan berbanding pendekatan *try and error*, terutamanya dalam mengadaptasi model kepimpinan sedia ada kepada sekolah agama.

“...model itu dah ada... cuma sekarang ni nak kesesuaiannya dengan sekolah agama...”

[P4:552-554]

Garis panduan perlu mengaitkan elemen khas sekolah agama untuk memudahkan pelaksanaannya. Kesimpulannya, peserta kajian menekankan pentingnya model kepimpinan sekolah agama yang berlandaskan al-Quran dan sunnah serta disesuaikan dengan konteks tempatan. Garis panduan yang jelas dan didokumentasikan diperlukan untuk memastikan murid cemerlang dalam akademik dan menghayati ajaran Islam.

Tema 7: Panduan yang didokumentasikan

Peserta kajian menekankan pentingnya garis panduan yang tersusun dan didokumentasikan secara sistematik untuk memastikan pendekatan seragam di semua sekolah. Panduan yang jelas memberikan arah yang tepat kepada semua pihak.

“...cantik lah kalau dia boleh kepada secara macam tersusun lah sekarang ni kita buat ni sekolah lain tak terfikir kita buat begitu.”

[P1:233-234]

Dokumentasi pengalaman kepimpinan berkesan memastikan kelangsungan amalan terbaik dan membantu membimbing pemimpin sekolah yang baru.

“...model ni dia benda tu dia kekal, kita pengetua ni dia berubah. Jadi kalau dengan ada model tu ke pengurusan sekolah tu, dia akan teratur.”

[P1:240-241]

Dokumen bertulis seperti fail meja atau garis panduan sangat penting untuk memudahkan pengetua dan guru besar melaksanakan tugas dengan baik walaupun dalam ketiadaan pengetua.

“...pengetua tak ada GPK tapi dia ada fail meja dia atau garis panduan cantik sangatlah...”

[P1:241-243]

Garis panduan yang jelas memudahkan pemantauan dan penilaian prestasi murid, memastikan semua pihak memahami standard dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

“...murid kita, si Sharifudin ni markahnya 30, bermakna tak capai lagi. Itu bagus bila ada satu garis panduan yang jelas...”

[P3:408-410]

Kesimpulannya, dapatan kajian ini merumuskan bahawa keperluan pembangunan model kepimpinan berpusatkan murid merangkumi beberapa ciri utama yang saling berkaitan iaitu:

- i) Garis panduan kepimpinan yang jelas dan membimbing
Pemimpin sekolah agama memerlukan panduan yang tersusun bagi memastikan hala tuju kepimpinan kekal konsisten, khususnya dalam memfokuskan pembangunan murid walaupun berlaku pertukaran pemimpin.
- ii) Mekanisme penambahbaikan sekolah yang berterusan
Kepimpinan berpusatkan murid dilihat sebagai alat penting untuk menilai dan menambah baik amalan sedia ada agar selari dengan matlamat pendidikan Islam dan keperluan murid.
- iii) Penanda aras keberkesanan kepimpinan sekolah
Keperluan kepada indikator dan kriteria yang jelas dikenal pasti bagi membolehkan pemantauan serta penilaian prestasi kepimpinan dan pencapaian murid dijalankan secara sistematik dan objektif.
- iv) Piawai pelaksanaan yang seragam antara sekolah agama
Model kepimpinan yang piawai diperlukan bagi mengurangkan perbezaan tafsiran dan pelaksanaan amalan kepimpinan antara sekolah agama seterusnya menyokong keseragaman pencapaian objektif pendidikan.
- v) Pendekatan kepimpinan yang holistik
Kepimpinan sekolah agama perlu merangkumi pembangunan akademik, sahsiah, nilai murni dan kesejahteraan murid sebagai satu kesatuan yang seimbang.
- vi) Keselarasan dengan konteks tempatan dan nilai Islam
Model kepimpinan yang dibangunkan perlu berlandaskan al-Quran dan sunnah serta disesuaikan dengan realiti pengurusan sekolah agama di Malaysia.
- vii) Dokumentasi kepimpinan yang sistematik dan berterusan

Garis panduan bertulis seperti model dan fail rujukan diperlukan bagi memastikan kesinambungan amalan kepimpinan serta memudahkan rujukan oleh pemimpin baharu dan warga sekolah.

PERBINCANGAN

Kajian ini mengenal pasti bahawa keperluan terhadap pembangunan model kepimpinan berpusatkan murid merupakan satu keutamaan utama dalam kalangan pemimpin sekolah agama di Malaysia. Tujuan tema yang dikenal pasti menunjukkan bahawa pemimpin sekolah agama memerlukan satu kerangka kepimpinan yang berfungsi sebagai panduan yang membimbing amalan kepimpinan, menyokong penambahbaikan sekolah, bertindak sebagai penanda aras, memenuhi piawaian, bersifat holistik, berasaskan konteks tempatan serta didokumentasikan secara sistematik. Dapatan ini mencerminkan bahawa amalan kepimpinan berpusatkan murid di sekolah agama masih dilaksanakan secara kurang seragam dan banyak bergantung kepada inisiatif individu pemimpin sekolah, khususnya dalam keadaan kekurangan panduan yang jelas dan khusus.

Penemuan ini selari dengan hujah Robinson et al. (2008), Hallinger (2011) dan Holquist et al. (2023) yang menegaskan bahawa kepimpinan yang berfokuskan murid memerlukan hala tuju dan struktur yang jelas agar dapat dilaksanakan secara konsisten dan berkesan. Keperluan terhadap garis panduan yang membimbing tindakan pemimpin sekolah turut menyokong dapatan Eide dan Søreide (2014) serta Fisher (2021) yang menunjukkan bahawa keberkesanan sekolah sangat dipengaruhi oleh kejelasan peranan, tanggungjawab dan tindakan kepimpinan di peringkat sekolah. Dalam konteks ini, kekurangan kerangka yang tersusun berpotensi melemahkan keupayaan pemimpin sekolah agama untuk menyelaras amalan kepimpinan secara berfokus dan berterusan. Keadaan ini turut berkait dengan pandangan Datnow et al. (2018) dan Patrick (2022) yang menekankan bahawa pembinaan budaya kerja kolaboratif dan kejelasan misi sekolah memerlukan kepimpinan yang konsisten dan berstruktur.

Selain itu, penekanan peserta kajian terhadap fungsi model sebagai penanda aras menyokong dapatan Slegers dan Leithwood (2010) dan Blouin (2019) yang menegaskan bahawa penambahbaikan sekolah memerlukan kepimpinan yang sistematik, berasaskan data dan disokong pemantauan berterusan. Tanpa indikator yang jelas, proses penilaian kepimpinan cenderung bersifat subjektif sebagaimana diujahkan oleh Hallinger dan Heck (2010) dan Boeren (2019). Walau bagaimanapun, dapatan kajian ini berbeza dengan beberapa kajian dalam konteks sekolah arus perdana yang melaporkan keberkesanan kepimpinan berpusatkan murid walaupun tanpa model khusus (Leithwood & Jantzi, 2005). Perbezaan ini berkemungkinan berpunca daripada konteks sekolah agama yang mempunyai mandat pendidikan, nilai institusi dan tanggungjawab pembentukan sahsiah yang lebih kompleks berbanding sekolah arus perdana.

Kajian ini turut memperkukuh teori kepimpinan berpusatkan murid dengan menunjukkan bahawa keberkesanan pendekatan ini sangat bergantung kepada kesesuaian konteks dan nilai institusi. Dapatan ini menyokong hujah Zunaidi Harun dan Muhammad Faizal A Ghani (2024) bahawa pembangunan model kepimpinan perlu berasaskan keperluan sebenar pengguna sasaran dan tidak boleh digeneralisasikan merentas konteks pendidikan. Dalam konteks sekolah agama, keperluan terhadap model kepimpinan yang holistik dan berpaksikan nilai Islam memperluas perbincangan teori kepimpinan pendidikan dengan mengintegrasikan dimensi nilai, sahsiah dan kesejahteraan murid sebagai elemen teras dalam kepimpinan.

Penemuan ini mengukuhkan pandangan Musa (2021) yang menegaskan bahawa pendidikan Islam menuntut kepimpinan yang memandu pembentukan insan secara menyeluruh, bukan sekadar pencapaian akademik. Justeru, kajian ini menyumbang kepada literatur kepimpinan pendidikan dengan mencadangkan bahawa konsep kepimpinan berpusatkan murid perlu ditafsir dan diaplikasikan secara kontekstual, khususnya dalam institusi pendidikan berteraskan agama yang mempunyai sistem nilai dan matlamat pendidikan yang tersendiri.

Dalam konteks pengurusan sekolah agama, keperluan kepada model kepimpinan berpusatkan murid turut terserlah sebagai rujukan operasi harian, khususnya dalam menyelaras tindakan guru, memantau pembangunan murid dan mengekalkan kesinambungan kepimpinan apabila berlaku pertukaran pemimpin. Model yang didokumentasikan secara sistematik berpotensi membantu pemimpin baharu memahami hala tuju, identiti dan budaya kepimpinan sekolah agama dengan lebih jelas serta mengurangkan kebergantungan kepada pengalaman individu sebagai rujukan utama.

Selain itu, latihan kepimpinan sekolah termasuk program pembangunan profesional pengetua dan penolong kanan, perlu memberi penekanan kepada kepimpinan berpusatkan murid yang selari dengan nilai pendidikan Islam dan konteks tempatan. Pihak Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) boleh memanfaatkan dapatan kajian ini sebagai asas kepada pembangunan garis panduan kepimpinan yang lebih khusus bagi sekolah agama seterusnya menyokong keseragaman pelaksanaan dan pemantauan amalan kepimpinan di peringkat sekolah.

Secara keseluruhan, perbincangan ini mengesahkan bahawa pembangunan model kepimpinan berpusatkan murid merupakan satu keperluan strategik dalam konteks sekolah agama di Malaysia. Keperluan ini terhasil daripada kekurangan panduan yang jelas, holistik dan disesuaikan dengan konteks tempatan yang menyebabkan pelaksanaan kepimpinan berpusatkan murid kurang konsisten antara sekolah. Model kepimpinan yang dibangunkan secara sistematik berpotensi merapatkan jurang antara hasrat dasar pendidikan dan amalan kepimpinan sebenar di sekolah agama.

KESIMPULAN

Kajian ini bertujuan untuk menganalisis keperluan pembangunan model kepimpinan berpusatkan murid bagi pemimpin sekolah agama di Malaysia berdasarkan pandangan dan pengalaman pemimpin sekolah sebagai pengguna sasaran. Dapatan kajian menunjukkan bahawa keperluan terhadap model kepimpinan berpusatkan murid adalah jelas dan signifikan khususnya dalam menyediakan panduan yang sistematik, konsisten dan kontekstual bagi menyokong amalan kepimpinan di sekolah agama.

Secara keseluruhan, kajian ini merumuskan bahawa kekurangan garis panduan kepimpinan yang khusus dan berstruktur telah menyebabkan amalan kepimpinan di sekolah agama dilaksanakan secara kurang seragam dan bergantung kepada keupayaan individu pemimpin sekolah. Keadaan ini menjejaskan keberkesanan pengurusan sekolah serta berpotensi membataskan usaha pembangunan murid secara holistik. Oleh itu, pembangunan model kepimpinan berpusatkan murid yang berfungsi sebagai panduan, penanda aras dan dokumen rujukan rasmi dilihat sebagai satu keperluan mendesak dalam konteks sekolah agama.

Selain itu, kajian ini turut menegaskan bahawa model kepimpinan yang dicadangkan perlu bersifat holistik, berpaksikan nilai pendidikan Islam serta disesuaikan dengan konteks tempatan bagi memastikan kesesuaiannya dengan realiti pengurusan sekolah agama di Malaysia. Pendekatan ini penting bagi memastikan kepimpinan sekolah menyokong pencapaian akademik murid serta memupuk kesejahteraan emosi, pembentukan sahsiah dan penghayatan nilai Islam dalam kalangan murid.

Dari sudut sumbangan kajian, dapatan analisis keperluan ini menyediakan asas empirikal yang kukuh bagi fasa seterusnya dalam pembangunan model kepimpinan berpusatkan murid melalui pendekatan *Design and Development Research* (DDR). Kajian ini menyumbang kepada pengayaan literatur kepimpinan pendidikan dalam konteks sekolah agama dan berpotensi menjadi rujukan kepada pihak berkepentingan seperti pemimpin sekolah, pembuat dasar dan institusi latihan kepimpinan dalam merangka inisiatif penambahbaikan kepimpinan yang lebih berkesan.

Kesimpulannya, pembangunan model kepimpinan berpusatkan murid bagi pemimpin sekolah agama merupakan satu keperluan strategik bagi menyokong kelestarian dan kualiti pendidikan agama di Malaysia. Kajian lanjutan disarankan untuk menilai keberkesanan model yang dibangunkan serta menguji kebolehgunaannya dalam pelbagai konteks sekolah agama bagi memastikan impaknya terhadap amalan kepimpinan dan pembangunan murid dapat dinilai secara menyeluruh.

PENGHARGAAN

Setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada penyelia (Prof. Madya Dr. Muhammad Faizal A.Ghani) dan pihak Universiti Malaya, khususnya Fakulti Pendidikan, kerana membantu saya melaksanakan kajian ini dengan baik dan jayanya.

KEWANGAN

Tiada sebarang tajaan kewangan dalam kajian ini.

KONFLIK KEPENTINGAN

Tiada sebarang konflik kepentingan berkenaan penyelidikan, pengarang atau penerbitan kajian ini.

SUMBANGAN PENULIS

Sharifuddin Suhaimi: Konseptualisasi, metodologi, pengumpulan data, analisis data, penulisan draf asal, dan penyediaan manuskrip. **Muhammad Faizal A. Ghani:** Konseptualisasi, penyeliaan, metodologi, pengesahan, pentadbiran projek, penulis koresponden, serta semakan dan penyuntingan manuskrip. **Norfariza Mohd Radzi:** Penyiasatan, pengurusan data, analisis formal, dan semakan manuskrip. **Hasifah Hassan:** Penyeliaan, pengesahan, semakan kritikal kandungan intelektual, serta semakan dan penyuntingan manuskrip.

KETERSEDIAAN DATA DAN BAHAN

Data yang menyokong dapatan kajian ini boleh diperolehi daripada penulis atas permintaan.

PENGISYTIHARAN PENGGUNAAN AI GENERATIF

Tiada teknologi AI generatif digunakan semasa proses penyediaan manuskrip ini.

KELULUSAN ETIKA

Para penyelidik menggunakan garis panduan etika penyelidikan yang disediakan oleh Pusat Penyelidikan Universiti Malaya. Semua prosedur yang dilakukan dalam kajian ini yang melibatkan subjek manusia telah dijalankan mengikut piawai etika jawatankuasa penyelidikan institusi. Kebenaran dan persetujuan mengikut kajian turut diperolehi daripada semua peserta kajian.

REFERENCES

- Arshad, H., Mohammed, I., & Chuweni, N. N. (2019). Sustainable Issues in Building Operations and Maintenance of Religious Schools in Malaysia. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. <https://doi.org/10.35940/ijrte.d7786.118419>
- Bity Salwana Alias, & Mohd Radzi Ishak. (2022). *The relationship between school leaders' ability to manage underprivileged students' needs and the level of achievement of these students*. 36(1), 95–109. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2019-0277>
- Blouin, D. (2019). Quality Improvement in Medical Schools: Vision Meets Culture. *Medical Education*, 53(11), 1100–1110. <https://doi.org/10.1111/medu.13926>
- Boeren, E. (2019). Understanding Sustainable Development Goal (SDG) 4 on “quality education” from micro, meso and macro perspectives. *International Review of Education*, 65(2), 277–294. <https://doi.org/10.1007/s11159-019-09772-7>
- Branch, R. M. (2009). *Instructional design: The ADDIE approach* (Vol. 722). Springer.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brown III, G. (2023). How School Leaders Can Directly Support School and Classroom Conditions to Improve Student Outcomes. *Journal of Educational Leadership in Action*, 8(3), 4.
- Buetow, S. (2010). Thematic Analysis and Its Reconceptualization as ‘Saliency Analysis.’ *Journal of Health Services Research & Policy*, 15(2), 123–125. <https://doi.org/10.1258/jhsrp.2009.009081>
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management*, 34(5), 553–571.
- Castillo-Montoya, M. (2016). Preparing for interview research: The interview protocol refinement framework. *The Qualitative Report*, 21(5), 811–831.
- Chaumier, F., Hardouin, J.-B., & Bourdon, M. (2023). Development and Content Validation of a Brief French Tool for Self-Assessment of Supportive and Palliative Care Needs in Patients With Cancer:

- The ACCOmPAgNE Tool. *European Journal of Cancer Care*, 2023, 1–8. <https://doi.org/10.1155/2023/8825102>
- Chitpin, S., & Jones, K. (2014). Leadership in a Performative Context: A Framework for Decision-Making. *Educational Philosophy and Theory*. <https://doi.org/10.1080/00131857.2014.976931>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Datnow, A., Park, V., & Choi, B. (2018). “Everyone’s responsibility1”: Effective team collaboration and data use. In *Cases of Teachers’ Data Use* (pp. 145–161). <https://doi.org/10.4324/9781315165370>
- Eide, H. M. K., & Søreide, G. E. (2014). A Norwegian Policy Perspective on the Relation Between School Leadership and Pupils’ Learning Outcomes. *Policy Studies*, 35(6), 576–591. <https://doi.org/10.1080/01442872.2014.971729>
- Fisher, D. (2021). Preparing for leadership? First - understand your culture and context. In *Interpreting International Education: In Honour of Professor Jeff Thompson* (pp. 196–211). <https://doi.org/10.4324/9781003190165-14>
- Fraenkel, J., Wallen, N., & Hyun, H. (1993). *How to Design and Evaluate Research in Education 10th ed.* McGraw-Hill Education.
- Fraenkel, J., Wallen, N., & Hyun, H. (2012). *How to design and evaluate research in education (Vol. 7)*. McGraw-hill New York.
- Frost, D., & Roberts, A. (2011). Student leadership, participation and democracy. *Leading and Managing*, 17(2), 66–84.
- Fullan, M. (2020). The nature of leadership is changing. *European Journal of Education*, 55, 139–142. <https://doi.org/10.1111/ejed.12388>
- Hallinger, P. (2011). Leadership for Learning: Lessons From 40 Years of Empirical Research. *Journal of Educational Administration*. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Leadership for Learning: Does Collaborative Leadership Make a Difference in School Improvement? *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/1741143210379060>
- Harding, J. (2018). *Qualitative data analysis: From start to finish*.
- Holquist, S. E., Mitra, D. L., Conner, J., & Wright, N. J. (2023). What Is Student Voice Anyway? The Intersection of Student Voice Practices and Shared Leadership. *Educational Administration Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/0013161x231178023>
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). Malaysia Education Blueprint 2013 - 2025. *Education*, 27(1), 1–268. <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0742051X10001435>
- Knol, A., Slottje, P., Sluijs, J. P. van der, & Lebet, E. (2010). The Use of Expert Elicitation in Environmental Health Impact Assessment: A Seven Step Procedure. *Environmental Health*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/1476-069x-9-19>
- Leithwood, K. (2005). *What we know about successful school leadership in Firestone, W. and Riehl, C.(eds) A New Agenda; Directions for research on educational leadership (pp 22-47)*. New York: Teachers College Press.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996–2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177–199.
- Malterud, K., Siersma, V., & Guassora, A. D. (2016). Sample Size in Qualitative Interview Studies. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753–1760. <https://doi.org/10.1177/1049732315617444>
- McKillip, J. (1987). Need analysis: Tools for the human service and education. *Applied Social Research Methods Series*.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
- Mitra, D. (2018). Student voice in secondary schools: the possibility for deeper change. *Journal of Educational Administration*, 56(5), 473–487. <https://doi.org/10.1108/JEA-01-2018-0007>

- Moore, S. A., Sridhar, A., Taormina, I., Rajadhyaksha, M., & Azad, G. (2024). The Perspective of School Leaders on the Implementation of Evidence-Based Practices: A Mixed Methods Study. *Implementation Research and Practice*, 5. <https://doi.org/10.1177/26334895231220279>
- Morrow, S. L. (2005). Quality and Trustworthiness in Qualitative Research in Counseling Psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 250–260. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.52.2.250>
- Musa, M. F. (2021). *Naquib Al-Attas' Islamization of Knowledge*. ISEAS-Yusof Ishak Institute.
- Muthumuni, V. M., & Mokoena, S. (2024). Challenges in Practising Instructional Leadership: Insights from Selected Technical and Vocational Education and Training (TVET) Colleges in South Africa. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 23(5), 107–120. <https://doi.org/10.26803/ijlter.23.5.6>
- Naidu, S., Patel, A., Pandaram, A., & Chand, A. (2020). *Student Learning Experience and Student Retention Strategies: A Transformative Approach to Quality Education*. 1–11. https://doi.org/10.1007/978-3-319-69902-8_122-2
- Noorazma Hamzah, Muhammad Faizal A. Ghani, & Misyati Amat Sehab. (2018). Reka bentuk profil amalan terbaik pengurusan disiplin murid. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 5(1), 33–63.
- OECD. (2019). *The Future of Work*.
- Patrick, S. K. (2022). Collaborating for Improvement? Goal Specificity and Commitment in Targeted Teacher Partnerships. *Teachers College Record*, 124(1), 164–190. <https://doi.org/10.1177/01614681221086104>
- Richey, R., & Klein, J. (2007). *Design and Development Research: Methods, Strategies, and Issues*. L. Erlbaum Associates. <https://books.google.com.my/books?id=AW8jvKjJX34C>
- Robinson, V. (2011). *Student-centered leadership* (1st ed.). Jossey-Bass.
- Robinson, V., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Saiful Adli Ab Rahim. (2023). *Pembinaan dan Penilaian Instrumen Pengukuran Amalan Kepimpinan Guru Tempatan*. Universiti Malaya.
- Si-Rajab, S. B., Madya, P., & Musa, K. Bin. (2019). The Level of Instructional Leadership Practices Among Principals of National Religious Secondary School in Malaysia. *International Journal of Scientific Research and Management*. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v7i3.e103>
- Sidek Baba. (2011). Tajdid ilmu dan pendidikan. In *Techknowlogic Trading Sdn. Bhd*.
- Slegers, P. J. C., & Leithwood, K. (2010). School development for teacher learning and change. In *International encyclopedia of education* (pp. 557–562). Elsevier.
- Sorkos, G., & Hajisoteriou, C. (2021). Sustainable intercultural and inclusive education: teachers' efforts on promoting a combining paradigm. *Pedagogy, Culture and Society*, 29(4), 517–536. <https://doi.org/10.1080/14681366.2020.1765193>
- Spillane, J. P., & Mertz, K. (2015). *Distributed Leadership*. <https://doi.org/10.1093/obo/9780199756810-0123>
- Torres, M. A. (2022). Academically Challenged Students in Mathematics in Modular Distance Learning. *International Journal of Current Science Research and Review*, 06(06). <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v5-i6-52>
- Tutar, H., Şahin, M., & Sarkhanov, T. (2023). Problem Areas of Determining the Sample Size in Qualitative Research: A Model Proposal. *Qualitative Research Journal*, 24(3), 315–336. <https://doi.org/10.1108/qj-06-2023-0099>
- Velayati, F., Ayatollahi, H., Hemmat, M., & Dehghan, R. (2021). Key Components and Critical Factors for Developing a Telehealth Business Framework: A Qualitative Study. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, 21(1). <https://doi.org/10.1186/s12911-021-01707-3>
- Zakaria, I. binti, Nor, M. Y. bin M., Alias, B. S., & Hamid, A. A. (2021). The Influence of Principals' Strategic Leadership on Students' Outcome. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v11-i2/8844>
- Zunaidi, H., Muhammad Faizal, A. G., Norfariza, M. R., & Zawawi, ismail. (2020). Leadership

within Religious-Based School in Malaysia: A Meta-Analysis Study. *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management*, 3(1), 129–162.
<https://doi.org/10.35719/jieman.v3i1.67>

Zunaidi Harun & Muhammad Faizal A Ghani. (2024). Malaysian Islamic Secondary School Leaders' Leadership Challenges. In *Management Research Journal*.
<https://doi.org/10.37134/mrj.vol13.1.1.2024>