

# Penyelidikan dan Penilaian Pengajaran Guru dalam Kepimpinan Instruksional: Satu Sudut Pandang Berdasarkan Society 5.0

## *Supervision and Evaluation of Teacher Teaching in Instructional Leadership: A Perspective Based on Society 5.0*

Aziah Samichan<sup>a</sup>, Jamal @ Nordin Yunus<sup>b</sup>, Marinah Awang<sup>c</sup>

<sup>a</sup>Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia, azisamichan@gmail.com

<sup>b</sup>Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia, jamal@fpe.upsi.edu.my

<sup>c</sup>Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia, marinah@fpe.upsi.edu.my

**Published:** 19 September 2023

**To cite this article:** Samichan, A., Yunus, J. @ N., & Awang, M. (2023). Supervision and Evaluation of Teacher Teaching in Instructional Leadership: A Perspective Based on Society 5.0. *Management Research Journal*, 12, 12–20. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol12.sp.2.2023>

To link to this article: <https://doi.org/10.37134/mrj.vol12.sp.2.2023>

### **Abstrak**

Kepimpinan instruksional sering dikaitkan dengan pembelajaran pelajar, kompetensi pengajaran guru dan seterusnya prestasi sekolah. Maka tidak hairanlah salah satu elemen penting dalam kepimpinan instruksional ialah penyeliaan dan penilaian pengajaran guru yang amat signifikan dengan ketiga-tiga perkara tersebut. Malah, Surat Pekeliling Ikhtisas Bil.3/1987 turut dijadikan punca kuasa untuk seorang pengetua itu melaksanakan penyeliaan dan penilaian terhadap guru di sekolah. Melalui penyeliaan dan penilaian pengajaran guru, kualiti pengajaran dan pembelajaran guru dipercayai akan lebih terjamin. Namun dalam kalangan guru-guru, elemen penyeliaan dan penilaian pengajaran sering kali dilihat sebagai medan untuk menghukum berbanding matlamat asal iaitu penambahbaikan pengajaran. Berdasarkan isu tersebut, timbul persoalan adakah situasi ini berpunca daripada kurangnya penekanan elemen kemanusiaan dalam model-model kepimpinan instruksional sedia ada. Justeru, kajian ini akan menyelusuri kemelut yang dibangkitkan serta peranan elemen *Society 5.0* dalam menangani permasalahan tersebut. Bagi mencapai objektif tersebut, satu temu bual separa struktur terhadap tiga informan terdiri daripada pemimpin sekolah yang berpengalaman dalam kepimpinan instruksional telah dilaksanakan. Data temu bual telah ditranskripkan secara verbatim seterusnya disusun mengikut tema. Hasil analisis temu bual menunjukkan bahawa terdapat elemen-elemen yang bercirikan budaya tempatan perlu dimasukkan dalam model kepimpinan instruksional sedia ada sebagai nilai tambah bagi menambah baik proses penyeliaan dan penilaian. Oleh yang demikian, kajian ini telah berjaya mengembangkan model kepimpinan instruksional sedia ada seterusnya mengayak lagi sumber rujukan kepada pemimpin pendidikan di Malaysia.

**Kata Kunci:** *Kepimpinan instruksional, Penyeliaan dan penilaian, Society 5.0.*

### **Abstract**

*Instructional leadership is often associated with student learning, teacher teaching competence and subsequently school performance. So it is not surprising that one of the important elements in instructional leadership is the supervision and evaluation of teachers' teaching which is very significant with all three of those things. In fact, Special Circular No. 3/1987 is also used as a source of authority for a principal to carry out supervision and evaluation of teachers in schools. Through the supervision and evaluation of teachers' teaching, the quality of teachers' teaching and learning is believed to be more guaranteed. However, among teachers, the elements of teaching supervision and evaluation are often seen as a field for punishment rather than the original goal of teaching improvement. Based on the issue, the question arises whether this*

situation is caused by the lack of emphasis on the humanitarian element in the existing instructional leadership models. Therefore, this study will explore the problems raised as well as the role of Society 5.0 elements in dealing with these problems. In order to achieve the objective, a semi-structured interview with three informants consisting of school leaders with experience in instructional leadership was carried out. The interview data was transcribed verbatim and then organized according to themes. The results of the interview analysis show that there are elements characteristic of local culture that need to be included in the existing instructional leadership model as an added value to improve the supervision and evaluation process. Therefore, this study has successfully developed the existing instructional leadership model and further enriches the reference source for educational leaders in Malaysia.

**Keywords:** Instructional leadership, Supervision and evaluation, Society 5.0

## PENGENALAN

Kepimpinan instruksional merupakan gaya kepemimpinan paling Kepimpinan instruksional merupakan gaya kepemimpinan paling asas yang perlu dikuasai oleh pemimpin di sekolah manakala kepimpinan lain lebih kepada melestarikan kemajuan sekolah (Poobalan & Hamzah, 2017; Cammellia & Abdul Halim, 2020). Hal ini kerana kepimpinan instruksional dikatakan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap pembelajaran pelajar, kompetensi pengajaran guru dan seterusnya prestasi sekolah seperti yang dinyatakan dalam pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM 2013-2025) (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Maka tidak hairanlah, Kementerian Pendidikan Malaysia (2007) mendefinisikan kepimpinan instruksional sebagai pemimpin sekolah yang peka terhadap pengajaran guru dan pembelajaran murid serta perkembangannya dan sentiasa membina suasana dan iklim pembelajaran yang kondusif di sekolah bagi memacu kecemerlangan sekolah.

Di Malaysia, kepimpinan instruksional hangat dibincangkan hanya pada sekitar tahun 2006 setelah sistem *ranking* diperkenalkan berdasarkan pencapaian akademik (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2006). Hal ini kerana kecemerlangan sekolah khususnya dalam bidang akademik dikatakan amat signifikan dengan kepimpinan instruksional (Hallinger, 2011; Hussien, 2010; Jeffri et al., 2019). Selain itu Azeez et al., (2015) turut sependapat dengan menyatakan bahawa kepimpinan instruksional merupakan salah satu faktor penentu keberkesanan sekolah. Jelas sekali, berdasarkan dapatan kajian sarjana sebelum ini mengakui bahawa kepimpinan instruksional memberi impak langsung terhadap peningkatan akademik seterusnya penyumbang kepada kecemerlangan sekolah.

Jika dirujuk kepada laporan *The Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD, 2014) *Teaching and Learning International Survey* (TALIS), Malaysia berada pada kedudukan pertama dalam melaksanakan amalan Kepimpinan Instruksional. Namun ironinya, mengapakah kedudukan negara dalam *Trends in International Mathematics and Science Study* (TIMSS) 2019 dan *Programme for International Student Assessment* (PISA) 2018 masih berada pada kelompok sederhana dunia (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2019). Walhal kepimpinan instruksional amat sinonim dengan pencapaian akademik (Johan, 2017). Lebih sukar lagi apabila Malaysia gagal berada pada mata purata pencapaian yang ditetapkan iaitu 500 pada skala titik tengah.

Perkara ini agak membimbangkan kerana negara menasarkankan untuk berada pada kelompok sepertiga teratas dalam kalangan negara yang menyertai TIMSS dan PISA menjelang 2025. Sejak Malaysia mula menyertai kajian TIMSS bermula tahun 1999 sehingga 2019, pencapaian negara masih tidak konsisten. Contohnya pencapaian TIMSS pada tahun 1999 sehingga 2007 adalah pada kedudukan mengatasi purata antarabangsa namun selepas itu kedudukan negaramula merosot sehingga berada pada kedudukan di bawah purata antarabangsa. Hal ini telah meninggalkan tanda tanya, apakah punca perkara ini terjadi dan adakah negara akan mampu mencapai hasrat tersebut?

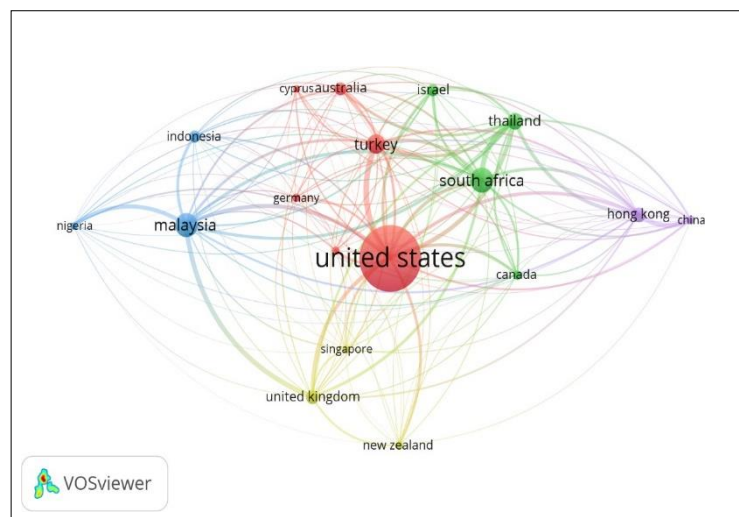
Dalam hal ini, antara isu yang boleh dikaitkan dengan pelaksanaan kepimpinan instruksional di Malaysia ialah kelemahan aspek penyeliaan melibatkan hubungan komunikasi antara pemimpin sekolah dan guru-guru (Suhaili & Tengku Faekah, 2020). Guru-guru sering kali melihat elemen penyeliaan dan penilaian pengajaran sebagai medan untuk menghukum berbanding matlamat asal iaitu penambahbaikan pengajaran (Sharma et al., 2018).

Keadaan ini semakin rumit apabila berlakunya ledakan Revolusi Industri 4.0 (IR4.0) dan perluasan konsep *Society 5.0* yang berteraskan kepada keperluan masa hadapan generasi digital (Yunos & Din, 2019). Hal ini secara tidak langsung telah memberikan mesej bahawa dunia pendidikan khususnya bidang pengajaran dan pembelajaran perlu semakin dinamik untuk kekal relevan (Brown-Martin, 2018). Oleh itu, penajajaran semula perlu dilakukan bagi menyokong pendidikan sedia ada seiring dengan transformasi digital. Walau bagaimanapun sejauhmanakah elemen digital seperti yang difokuskan dalam konsep *Society* terkini menjadi keutamaan. Oleh itu, kajian ini akan menyelusuri keperluan untuk melihat semula elemen-elemen dalam model kepemimpinan instruksional sedia ada untuk disesuaikan pelaksanaannya di Malaysia bagi menangani isu penyeliaan dan penilaian pengajaran guru.

## SOROTAN LITERATUR

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

Dengan menggunakan aplikasi *VOS viewer*, paparan grafik pada Rajah 1 memberi gambaran bahawa kepemimpinan instruksional telah diterima secara global. Daripada rajah tersebut, jelas bahawa Amerika Syarikat merupakan negara paling aktif yang menyumbang kepada perkembangan dan perbincangan berkaitan bidang kepemimpinan instruksional. Hal ini diwakili berdasarkan bulatan yang ditunjukkan. Saiz bulatan yang lebih besar menunjukkan lebih banyak penglibatan dan sumbangan dalam bidang tersebut. Dapat diperhatikan juga bahawa dalam kalangan negara Asia, Malaysia adalah negara yang menonjol dalam membincangkan berkaitan kepemimpinan instruksional. Situasi ini memberi petunjuk bahawa kepemimpinan instruksional di Malaysia bukan sesuatu yang asing malah semakin diterima khususnya oleh pemimpin sekolah.



**Rajah 1** Kolaborasi antara Negara dalam Perbincangan Bidang Kepimpinan Instruksional

Apabila membincangkan berkaitan kepemimpinan instruksional, sudah tentu salah satu aspek yang sering diperkatakan adalah tentang kemunculan model-model popular sebagai rujukan. Jika diteliti dengan mendalam model-model kepemimpinan instruksional yang popular dalam era 2000an seperti model kepemimpinan instruksional Hallinger (2000), model kepemimpinan instruksional King (2002), model kepemimpinan instruksional Southworth (2002), model kepemimpinan instruksional Alig-Mielcarek (2003), ke semua model-model telah menyenaraikan elemen-elemen yang hampir seragam dalam model-model

mereka. Begitu juga dengan beberapa kajian kepimpinan instruksional yang dihasilkan sarjana tempatan seperti Model Kerangka Instruksional oleh Ang & Balasandran (2012), Model Hubungan Amalan Kepimpinan Instruksional dan Sikap Terhadap Perubahan Jamelaa (2012), Model Kepimpinan Instruksional Maya oleh Mat Rahimi (2017) dan Model Pengukuran Kepimpinan Instruksional Berinovatif oleh Irdayanti (2016) turut menjadikanelemen penyeliaan dan penilaian pengajaran guru sebagai elemen wajib dalam model mereka. Untuk lebih terperinci, Jadual 1 menunjukkan elemen-elemen yang terdapat dalam beberapa model kepimpinan instruksional barat dan tempatan.

Berdasarkan Jadual 1 tersebut, dapat diperhatikan bahawa setiap model telah menyenaraikan elemen penyeliaan dan penilaian yang memberi indikator bahawa elemen ini adalah sebahagian daripada teras model kepimpinan instruksional. Malah KPM turut mengeluarkan dasar dengan memperuntukkan mandat dalam Surat Pekeliling Ikhtisas Bil.3/1987 bahawa seorang pengetua hendaklah melaksanakan pemantauan dan penyeliaan terhadap guru di sekolah. Surat Pekeliling Ikhtisas Bil.6/2003 juga menyatakan bahawa pemimpin sekolah perlu bertindak sebagai pemimpin instruksional serta bertanggungjawab dalam melaksanakan pemantauan dan penyeliaan berterusan. Penyeliaan dalam konteks ini ialah satu usaha jaminan kualiti dalam menilai keberkesanan pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran, memberikan bimbingan, tunjuk ajar dan dorongan kepada guru-guru sama ada secara formal atau tidak formal (Ang & Balasandran, 2012). Namun berbeza dengan pemerhatian Sharma et al., (2018) melibatkan sekolah-sekolah di tiga buah negara asia iaitu Malaysia, Thailand dan India yang menyatakan bahawa penyeliaan instruksional merupakan senjata untuk menghukum berbanding dengan alat untuk penambahbaikan.

**Jadual 1:** Elemen penyeliaan dan penilaian dalam model-model kepimpinan instruksional negara barat dan Malaysia

Model-Model Kepimpinan Instruksional Barat				Model-Model Kepimpinan Instruksional Malaysia			
Hallinger (2000)	(King, 2002)	(Southworth, 2002)	(Ailig-Mielcarek, 2003)	(Ang & Balasandran, 2012)	(Jamelaa Bibi, 2012)	(Mat Rahimi, 2017)	Irdayanti (2016)
1. merangka matlamat sekolah dengan jelas 2. menyebarkan matlamat sekolah 3. penyeliaan dan penilaian pengajaran 4. menyelaraskan kurikulum 5. memantau kemajuan pelajar 6. mengawal waktu pengajaran dan pembelajaran 7. sentiasa kelihatan 8. menyediakan insentif terhadap usaha guru 9. menggalakkan pembangunan profesional 10. menyediakan insentif untuk pembelajaran	1. mengetahui pembelajaran 2. memberi fokus kepada proses pengajaran dan pembelajaran 3. membangun kemampuan kepimpinan 4. mencipta suasana pembelajaran profesional 5. menggunakan data bagi membuat keputusan 6. menggunakan sumber dengan kreatif	1. menjadi model 2. sentiasa membuat pemantauan 3. mengadakan dialog dan perbincangan secara profesional 4. pemimpin sekolah harus menjadi rujukan dan mendapatkan maklumat melalui perbincangan 5. sokongan daripada guru harus diberi penghargaan	1. mengenal pasti dan menyebarkan matlamat bersama 2. mengawal dan memberi maklum balas terhadap proses pengajaran dan pembelajaran 3. mewujudkan pembangunan profesional sekolah secara meluas	1. mendefinisikan misi sekolah 2. memantau pencapaian murid 3. mengurus program instruksional 4. penyeliaan pengajaran dan pembelajaran 5. pembangunan profesional guru 6. penilaian pembelajaran 7. strategi plan pembangunan sekolah	1. merangka dan menjelaskan matlamat sekolah 2. menyampaikan matlamat sekolah 3. menyelia dan membuat penilaian instruksional 4. menyelaraskan kurikulum 5. memantau perkembangan murid 6. menggalakkan pengajaran berkualiti 7. melindungi masa pembelajaran 8. sentiasa kelihatan 9. menyediakan insentif kepada guru 10. menggalakkan perkembangan profesional di sekolah 11. menyediakan insentif untuk pembelajaran murid 12. membentuk piawai dan harapan positif 13. persekitaran pembelajaran yang selamat dan teratur 14. menyediakan peluang penglibatan murid yang bermakna 15. memupuk kejelekitan dalam kalangan staf 16. mendapatkan sumber luar untuk menyokong matlamat sekolah 17. menjalin hubungan antara rumah dan sekolah sikap terhadap perubahan	1. menentukan matlamat sekolah 2. menjelaskan matlamat sekolah 3. menyelia dan menilai pengajaran 4. menyelaraskan kurikulum 5. memantau kemajuan murid 6. mengintegrasikan penggunaan TMK dalam pengurusan kurikulum 7. mengawasi masa pengajaran 8. sentiasa kelihatan di sekolah 9. memberi insentif kepada murid 10. melibatkan sokongan komuniti	1. menetapkan visi dan misi 2. menyediakan keperluan serta pengiktirafan, 3. kepribadian 4. personaliti diri 5. membentuk suasana persekitaran yang kondusif 6. mengurus fungsi pengurusan Pendidikan 7. kerja berpasukan 8. mempromosikan iklim pembelajaran 9. kebolehan mengorganisasi 10. memantau proses pengajaran dan pembelajaran 11. pemikiran strategik 12. pemikiran inovatif 13. pembinaan jaringan

Sungguhpun masyarakat Asia termasuk Malaysia amat mengutamakan nilai-nilai tempatan (Balakrishnan et al., 2021) seperti ketinggian bahasa dan tatasusila sekali lagi dapatan Sailesh et al., (2012) dan Sharma et al., (2018), menyatakan bahawa antara masalah utama kepimpinan instruksional di Malaysia yang menyelubungi guru-guru ialah berkaitan dengan perasaan guru semasa pelaksanaan penyeliaan. Mereka dipersalahkan tanpa sebab yang munasabah di samping penggunaan ayat-ayat yang kurang sopan. Malah, mereka beranggapan bahawa penyeliaan tidak memberikan apa-apa makna, tiada kerjasama dan tidak berkesinambungan. Lebih rumitkan lagi apabila dikatakan bahawa komitmen pengetua sebagai pemimpin instruksional lemah dalam menjaga kebajikan para guru dan pelajar (Premavathy, 2010; Suhaili dan Tengku Faekah, 2020) sedangkan pihak guru amat mengharapkan amalan komunikasi berlaku secara harmoni.

Hal ini sangat bertepatan dengan konsep Society 5.0 yang hangat dibincangkan pada masa kini. Bermula daripada Society 1.0 dan kini telah menjangkau Society 5.0, kronologi trend masyarakat mula berubah daripada perkembangan aktiviti tradisional seperti perburuan, pertanian, mesin sehinggalah kepada teknologi informasi. Selaku negara pengasas kepada konsep Society, Jepun melihat Society 5.0 sebagai masyarakat pintar yang memberi penekanan antara integrasi teknologi pintar dan manusia atau mesin yang berjiwa. Secara lebih spesifik, Society 5.0 merupakan sebuah masyarakat yang dapat menguasai kehidupan di alam maya dan alam fizikal. Jika konsep Society 4.0 hanya mampu mengakses maklumat atau informasi pelbagai bentuk di alam maya, Society 5.0 pula melangkaui sehingga mampu menganalisis maklumat tersebut menggunakan “Kecerdasan Buatan” atau “Artificial Intelligent”(AI), big data dan robotik. Hasil tersebut akan dikembalikan semula kepada manusia di ruang nyata dalam berbagai-bagai bentuk yang mengatasi kemampuan manusia dan dianggap mustahil sebelum ini. Semua ini dibincangkan dengan jelas dalam buku *Are We Ready To Face Society 5.0?* (Kausar et al., 2023).

Dalam bidang pendidikan, sememangnya tidak dapat dinafikan bahawa elemen teknologi pintar seperti AI sudah mula rancak diperkatakan dan semakin mendapat perhatian di kebanyakan negara. Walau bagaimanapun perkara ini perlu dilihat pro dan kontra khususnya para pembuat dasar (Miao et al., 2021). Sungguhpun telah ada unsur-unsur teknologi pintar menyusup dalam penyampaian pengajaran dan pembelajaran namun mereka sedar bahawa perlu diimbangi dengan elemen kemanusiaan (*human based centered*) (Alla, Alexander & Maxim, 2022). Maka diMalaysia, KPM telah memantapkan lagi tujuh teras utama dalam sistem pendidikan termasuklah menjaga kebajikan guru dan penekanan kepada karamah insaniah. Hal ini kerana, sungguhpun kita mengalu-alukan teknologi pintar dalam pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran, namun masih perlu seimbang dengan kecerdasan emosi.

Oleh yang demikian, sistem pendidikan perlu kembali kepada asas keperluan negara. Hal ini kerana negara-negara membangun merujuk amalan ataupun model luar negara sebagai penanda aras (The World Bank, 2018) walhal isu dan keperluan adalah berbeza. Hal ini kerana setiap sekolah adalah unik dan memerlukan kaedah yang sesuai dengan konteks tempatan (KPM, 2008; Sharma et al., 2018). Menurut Balakrishnan et al., (2021) masyarakat Asia sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai tradisional tempatan, menjadikan sebahagian dari unsur-unsur barat kurang sesuai atau tidak berkesan. Kajian-kajian terdahulu juga membuktikan bahawa sesetengah elemen yang tidak ditekankan dalam model barat seperti kemahiran humanistik dan kecerdasan emosi adalah pelengkap dalam membangunkan manusia serta dapat meneruskan kecemerlangan organisasi (Shafinaz, 2017). Begitu juga dengan dapatan oleh Institut Aminuddin Baki (2017) iaitu sikap positif Pengetua dan Guru Besar merupakan elemen utama yang menentukan kecemerlangan amalan kepimpinan instruksional di sekolah.

## **METODOLOGI KAJIAN**

Dalam kajian ini, pengkaji menggunakan kaedah kualitatif bagi mendapatkan pandangan pakar dalam bidang kepimpinan instruksional yang terdiri daripada pemimpin sekolah. Satu set protokol temubual separa struktur telah dibangunkan berpandukan tema-tema yang dikenal pasti menerusi sorotan literatur dan melalui proses kesahan. Temu bual secara bersemuka membolehkan pengkaji memperoleh maklumat berkaitan pandangan peserta kajian secara lebih mendalam dan membantu pengkaji mengawal perbincangan (Cohen et al., 2018). Kutipan data dilakukan terhadap tiga informan yang telah berpengalaman melebihi lima tahun dalam tugas dan boleh diklasifikasikan sebagai pakar berdasarkan tempoh tersebut (Akbari & Yazdanmehr, 2014). Dua informan merupakan pengetua cemerlang di sekolah berasrama penuh (P1) dan sekolah harian (P2) di zon pantai timur. Salah seorang pengetua tersebut merupakan penerima anugerah ikon instruksional dari Institut Aminuddin Baki (IAB). Kedua-dua informan ini sering dijemput dalam webinar kepimpinan instruksional yang dianjurkan oleh pelbagai pihak. Informan ketiga merupakan guru besar yang merupakan penerima ikon instruksional sekolah rendah kategori bandar di Sabah (P3). Temu bual telah dirakam dengan persetujuan informan, dan ditranskripsikan semula secara verbatim. Transkripsi yang telah disahkan oleh informan dianalisis, dikelaskan dan dikodkan (Cohen et al., 2018).

## DAPATAN KAJIAN

Hasil temu bual informan yang terdiri daripada pakar dalam bidang kepimpinan instruksional telah membantu dalam menjawab soalan kajian iaitu apakah elemen-elemen yang dicadangkan dalam pembangunan model kepimpinan instruksional beracukan Malaysia. Namun sebelum pengkaji mengemukakan soalan fokus iaitu elemen yang sepatutnya dipertimbangkan dalam pembangunan model kepimpinan instruksional beracukan Malaysia, pengkaji terlebih dahulu menyatakan soalan berkaitan keperluan untuk membangunkan satu model yang bercirikan tempatan. Berikut adalah dapatan kajian berdasarkan set protokol temu bual.

### Keperluan membangunkan model kepimpinan instruksional beracukan Malaysia

Sebaik sahaja soalan ini diajukan kepada informan sama ada terdapat keperluan untuk membangunkan satu model kepimpinan instruksional yang beracukan sistem pendidikan Malaysia, ke semua pakar sebulat suara menyatakan persetujuan mereka. Pandangan ini ditegaskan dengan jelas oleh pakar berdasarkan rasional pengalaman mereka seperti petikan di bawah:

*... sangat perlu...dan memang kena bincang dan orang pakar-pakar kena buat (hhhh)... memang, memang saya rasa inilah masanya kita kena buat, sebab kita masih lagi... arr...hanya Malaysia saja yang tau apa yang kita perlukan... (P1)*

*... perlu...sangat perlu...err, macam tadi kan... ada...ada sedikit huraian yang kita kata, kebanyakan model barat ni sekular... (P2)*

*... itu adalah yang terbaik. Saya rasa sudah tentulah perlu...macam yang saya nyatakan tadi, kebanyakan model-model kepimpinan instruksional barat ini, dia terlampau berfokuskan akademik semata-mata... (P3)*

Berdasarkan pernyataan yang seragam daripada ketiga-tiga pakar ini, jelas membuktikan bahawa terdapat keperluan yang tinggi dalam membangunkan model ini. Respon yang positif ini dapat dikaitkan dengan soalan susulan dalam set protokol temu bual iaitu adakah keperluan ini berpunca daripada kelompongan model-model kepimpinan instruksional sedia ada khususnya model barat. Kesemua pakar memberi maklum balas dari sudut pandang masing-masing seperti berikut:

*...memang kadang-kadang saya tengok beberapa model, biasanya ia sebagai panduan sahaja sebab dia hanya surface sahaja...dia tidak mendalam dan dia tidak mencerminkan apa student kita, apa guru kita dan apa yang sebenarnya budaya kita. Jadi itulah isunya... jadi mungkin ada banyak ciri-ciri dia... tapi itulah isunya...ada lompong...dengan budaya kita... (P1)*

*...kalau kita tengok, model-model itu dari barat...dia mungkin kurang, kalau nak kata takde langsung, mereka ini ada pegangan, jadi kurang dari segi sentuhan apani...ada elemen akhlak macam keagamaan...errr kerohanian... jadi, kita boleh guna model-model tu tapi kita kena selitkan lah ... (P2)*

*...sebenarnya sepanjang saya memegang jawatan ini, sebelum dan juga sekarang, terlalu banyak model kepimpinan instruksional terutama dari barat contohnya model Hallinger, Weber, Murphy, tapi paling popular model kita tau lah kan... Hallinger, tapi cuba juga mencari model-model yang Malaysian context but, I think...sampai sekarang saya masih belum dapat... ok... the clear picture lah...So, banyak juga saya didedahkan sewaktu saya NPQEL, bermacam-macam model,tapi itulah sampai sekarang masih pening juga mau pilih...ada juga try maubertanya dengan orang senior, model-model yang biasa mereka gunakan. Tapi, itulah... kalau bilang kemalaysian tu, memang sukar lah untuk kita mau dapat. (P3)*

Jelas daripada ulasan pakar menunjukkan bahawa memang terdapat isu berkaitan model-model rujukan dalam kepimpinan instruksional seperti model yang sedia ada tidak menggambarkan budaya tempatan. Hal ini menguatkan lagi justifikasi dalam membangunkan model kepimpinan instruksional mengikut keperluan konteks negara kita.

### **Cadangan dimensi dalam model kepimpinan instruksional beracuankan Malaysia**

Semasa sesi temu bual berlangsung, pengkaji turut berkongsi hasil tinjauan literatur dan menyatakan beberapa cadangan dimensi yang berpotensi untuk melengkapkan kerangka awal pembangunan model ini termasuk dimensi akhlak. Berdasarkan maklum balas, semua pakar amat bersetuju dengan menyatakan bahawa dimensi inilah yang akan membezakannya dengan model-model kepimpinan instruksional sedia ada. Malah dimensi inilah yang akan memacu kepada dimensi-dimensi yang lain. Hal ini dapat dilihat dengan jelas melalui pernyataan berikut:

*...dia sebenarnya ini yang main (utama) tau ...sebab apa-apapun... kita bukan robot, kita ialah manusia yang ada emosi...(P2)*

*...arr... ini adalah special ... special yang kita ada...Malaysia kan, kita adabudaya yang unik, budaya yang tersendiri dan juga...apa nii...arr... yang perlu kita contohi sebab err...guru dalam pendidikan ni, dia bukan askar... dia bukan order ... kita kena bergerak bersama-sama... kata orang bergerak sederap... (P1)*

*...ini memang absolutely Malaysia...sangat setuju... errmm... kalau berkaitandengan akhlak, saya rasa yang paling penting adalah adab dalamkomunikasi...ini amat kurang ditekankan dalam mana-mana model kepimpinan instruksional yang saya baca. (P3)*

Hasil temu bual untuk soalan ini menunjukkan bahawa semua informan bersetuju bahawa elemen adab dalam komunikasi di bawah dimensi akhlak sangat perlu untuk dimasukkan dalam pembangunan model kepimpinan instruksional tempatan. Malah informan turut mengaitkannya juga elemen kemanusiaan yang lain seperti manusia memiliki emosi dan bukannya robot yang tiada perasaan. Berdasarkan dapatan temu bual ini, dapat disimpulkan bahawa pakar secara kolektif bersetuju agar satu model kepimpinan instruksional dibangunkan mengikut konteks pendidikan di Malaysia. Pernyataan ini adalah berpandukan kepada pengalaman yang merekalalui sebagai pengamal kepimpinan ini.

## **PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN**

Secara keseluruhannya dapatan kajian ini telah berjaya menjawab persoalan yang dikemukakan. Semua pakar bersetuju bahawa sememangnya satu model kepimpinan instruksional bercirikan elemen-elemen persekitaran Malaysia perlu dibangunkan. Pernyataan ini adalah selari dengan dapatan kajian yang menyatakan bahawa pemimpin sekolah memerlukan satu rujukan standard berkaitan kepimpinan instruksional bagi memenuhi konteks dan keperluan tempatan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2008; Sharma et al., 2018).

Daripada dapatan temu bual tersebut, ke semua informan amat menyokong elemen kemanusiaan dalam melaksanakan kepimpinan instruksional khususnya dalam aspek penyeliaan dan penilaian guru. Sungguhpun pengajaran dan pembelajaran suatu hari nanti akan didominasi oleh teknologi pintar termasuklah dalam penilaian pengajaran guru, pemimpin sekolah masih perlu menjadikan nilai kemanusiaan sebagai sebahagian daripada elemen penting sebelum membuat keputusan. Oleh sebab itu, timbul cadangan agar menambah dimensi baharu iaitu dimensi akhlak dalam model kepimpinan instruksional yang akan dibangunkan dengan memasukkan elemen kemanusiaan. Kajian terdahulu telah membuktikan bahawa hubungan humanistik yang baik amat penting dalam melaksanakan aktiviti instruksional (Shafinaz, 2017).

Malah salah satu daripada tujuh teras utama yang menjadi tumpuan KPM dalam menerajuisistem pendidikan negara masa kini ialah melalui konsep karamah insaniah. Melalui teks ucapan sempena sidang media khas Menteri Pendidikan pada 15 Disember 2022, jelas menyatakan bahawa di bawah teras ke dua iaitu karamah insaniah akan mengangkat maruah dan harga diri atau *human dignity* termasuklah guru-guru (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2022). Apa yang lebih menarik dalam teras ke dua ini ialah kemahiran yang ditekankan adalah berkaitan dengan pembangunan diri dan kemahiran interpersonal. Begitu juga dengan teras ke lima turut berkaitan dengan kebajikan guru-guru. Jika dikaitkan dengan konteks kajian ini, sudah tentu para pemimpin sekolah ketika melaksanakan aktiviti instruksional adalah sangat perlu untuk mengamalkan kemahiran interpersonal seperti komunikasi yang baik. Perkara ini dilihat saling melengkapi iaitu apabila pemimpin instruksional berpegang pada konsep karamah insaniah melaui adab, akhlak dan integriti maka harga diri dan kebajikan para guru akan terpelihara. Secara tidak langsung, hasrat untuk melahirkan Anak yang baik lagi cerdik atau ABC cetusan idea Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia iaitu Pkharuddin (2023) pastinya dapat direalisasikan.

Lanjutan daripada wujudnya hubungan yang harmoni antara guru-guru dan pemimpin sekolah, kebimbangan untuk melihat lebih ramai guru meletak jawatan atau bersara awal dapat dikurangkan. Hal ini kerana antara perkara yang boleh menyebabkan guru-guru membuat keputusan untuk meletak jawatan atau bersara awal adalah berpunca daripada tekanan emosi (Mohammed Sani & Jamalul Lail, 2012). Malah dalam Utusan Online bertarikh 27 Julai 2018, bekas Presiden Persatuan Psikiatri Malaysia (MPA) mendedahkan kerjaya paling tinggi mengalami stres ialah kumpulan guru (Nor Zuraida, 2018). Malah kajian di luar negara juga iaitu *Teacher Wellbeing Index* (2018) mendapati bahawa 67% yang terlibat dalam profesion pendidikan mengaku mereka dalam keadaan stres (Megan Williamson, 2018).

Meskipun negara sama sekali tidak menolak kehadiran era digital ini malah kedudukan negara berada pada tempat kedua di negara Asia Tenggara dan ke sembilan di Asia pada tahun 2020 dalam *Online Service Index* (OSI), menunjukkan negara sangat menyokong ke arah pendigitalan (MyGovernment, 2023). Walau bagaimanapun ia perlulah diinspirasi berdasarkankemanusiaan bagi memperkasakan pembangunan modal insan. Malah negara Jepun yang sangat terkenal dengan kehebatan perkembangan sains dan teknologi juga telah memasukkan elemen kemanusiaan dalam *Society 5.0* bagi mengimbangi antara teknologi dan kehidupan. Begitu juga dalam gagasan Malaysia MADANI yang dicetuskan oleh Perdana Menteri Malaysia ke-10, turut melihat perlunya keseimbangan antara daya cipta dan hormat sebagai sebahagian daripada enam tonggak tersebut. (Anwar, 2022). Kesimpulannya, dapatan analisis temu bual ini mengesahkan bahawa sememangnya terdapat keperluan untuk menambah baik model sedia ada serta membukasakan satu lagi dimensi baharu dalam model kepimpinan instruksional sekolah di Malaysia.

## RUJUKAN

- Adams, D., Chua, Y. P., Lee, K.C.S. & Sumintono, B. (2019). Kepimpinan Instruksional dalam Pendidikan di Malaysia. Insti *Institut Terjemahan & Buku Malaysia (ITBM)* (Vol.1, Issue 1)
- Adams, D., Periasamy, R., Devadason, E., & Awang, S. (2018). Amalan kepimpinan instruksional guru besar di sekolah vernakular negeri Selangor dan Wilayah Persekutuan. *MANU: Jurnal Pusat Penataran Ilmu Dan Bahasa (PPIB)*, December, 109–132.
- Akbari, R., & Yazdanmehr, E. (2014). A critical analysis of the selection criteria of expert Teachers in ELT. *Theory and Practice in Language Studies*, 4(8), 1653–1658.
- Alig-Mielcarek JM. (2003). *A model of school success: Instructional leadership, academic press, and student achievement*. (Unpublished Thesis). The Ohio State University.
- Alla G. Kravets, Alexander, A. B., & Maxim, S. (2022). *Society 5.0: Human-Centered Society Challenges and Solutions*. Springer.
- Ang J.J.E, & Balasandran Ramaiah. (2012). *Kepimpinan Instruksional: Satu Panduan Praktikal (Edisi Kedua)*.
- Anwar, I. (2022). *Membangun negara MADANI*. Institut Darul Ehsan. <https://malaysiamadani.gov.my/> Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan. (2008). Buku manual kajian tindakan edisi Ketiga. *EPRD*. EPRD, KPM.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan. (2019). *Pencapaian Malaysia dalam PISA 2018* (p. 2). [https://www.moe.gov.my/KPM/UKK/2019/Dis/KAD\\_LAPORAN\\_PISA\\_2018.pdf](https://www.moe.gov.my/KPM/UKK/2019/Dis/KAD_LAPORAN_PISA_2018.pdf)



- Balakrishnan, B., Tochinai, F., Kanemitsu, H., & Altalbe, A. (2021). Engineering ethics education from the cultural and religious perspectives: a study among Malaysian undergraduates. *European Journal of Engineering Education*, 0(0), 1–11.
- Cammelia Othman, & Busari Abdul Halim. (2020). Hubungan antara kepemimpinan instruksional gurubesar dengan komitmen guru di sekolah luar bandar, Malaysia. *Proceedings For the 5th International Conference On Education, Islamic Studies and Social Sciences Research*, 16 & 17 March 2020.
- Cohen, L., Lawrence, M., & Keith, M. (2018). *Research methods in education (8th edition)* (Vol. 148). Routledge, Taylor & Francis.
- Elangkumaran Davarajoo. (2013). *Hubungan antara kepemimpinan pengajaran dengan komitmen kerja dan kepuasan kerja guru Sek Rendah di Zon Tanjung Karang*. 133–168.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329–351.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142.
- Hallinger, P., Wang, W. C., Chen, C. W., & Li, D. (2015). The evolution of instructional leadership. In *Assessing instructional leadership with the principal instructional management rating scale* (Issue May 2015, pp. 1–204). Springer International Publishing Switzerland.
- Hussein Mahmood. (2008). *Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah edisi ke dua* (2nd ed.). Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.
- Hussien Ahmad. (2010). *Kepimpinan instruksional pemacu kecemerlangan pendidikan. Prosiding Kolokium Kebangsaan Kepimpinan Instruksional 2010, 1-12*. 2010.
- Institut Aminuddin Baki. (2017). Buku panduan pelaksanaan pendidikan abad ke-21. In *Institut Aminuddin Baki*. Institut Aminuddin Baki.
- Jamelaa Bibi Abdullah. (2012). *Amalan kepemimpinan instruksional dan sikap dan sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua sekolah menengah di negeri Pahang*. (Tesis kkedoktoran tidak diterbitkan) Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Jamelaa Bibi Abdullah, & Jainabee Md Kassim. (2012). Mengurus program instruksional dan sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua sekolah menengah negeri Pahang. *Jurnal Teknologi Universiti Teknologi Malaysia*, 59(August), 71–77.
- Jeffri Mat Yasim, Azlin Norhaini Mansor, & Aida Hanim Ab Hamid. (2019). Kepimpinan instruksional abad Ke-21 dan amalan komuniti pembelajaran profesional dalam kalangan guru besar di Malaysia. *ASEAN Comparative Education Research Journal on Islam and Civilization (ACER-J)* 21, 3(2), 21–37.
- Johan, J. (2017). Amalan kepemimpinan instruksional guru besar dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru di daerah Asajaya. *Seminar Penyelidikan Pendidikan 2017 : P- 617-630.*, 2017.
- Kausar, A., Hasanuddin, U., Megawaty, M., & Daga, R. (2023). *Are We Ready To Face Society 5 . 0 ?*(Issue July). Tangguh Denara Jaya.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2007). *Memperkasa kepemimpinan instruksional di sekolah*.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 - 2025*. In *KPM* (Vol. 27, Issue 1).
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2022). *Teks Ucapan YB Menteri Pendidikan*.
- King, D. (2002). The changing shape of leadership. *Educational Leadership*, 59(8), 61–63.
- Mat Rahimi, Y., & Mohd Yusri, I. (2015). Sumbangan kepemimpinan instruksional maya terhadap kompetensi pengajaran guru. *3rd International Conference on Social Sceince Research, 2015*
- Mat Rahimi Yusof. (2017). *Pembinaan model kepemimpinan instruksional maya, pola komunikasi dan kompetensi pengajaran guru sekolah nenengah di Malaysia*. (Tesis kedoktoran tidak diterbitkan). Universiti Malaysia Terengganu.
- Mat Rahimi Yusof. (2020). Exploring school leaders' virtual instructional leadership. *International Journal of Modern Education*, 2(4), 43–55.
- Megan Williamson. (2018). *Teacher Wellbeing Index (2018) Diperoleh daripada [https://www.educationsupport.org.uk/sites/default/files/teacher\\_wellbeing\\_index\\_2018.pdf](https://www.educationsupport.org.uk/sites/default/files/teacher_wellbeing_index_2018.pdf)*
- Miao, F., Holmes, W., Huang, R., Zhang, H., & Unesco. (2021). *AI and education: Guidance for policymakers* (Vol. 3). UNESCO.
- Mohammed Sani, I., & Jamalul Lail, A. W. (2012). *Kepimpinan pendidikan*. Penerbit UKM. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mohd Ibrahim K.Azeez, Mohammed Sani Ibrahim, & Rosemawati Mustapa. (2015). Kompetensi kepemimpinan instruksional di kalangan pengetua sekolah: Satu kajian empirikal di negeri Selangor. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 2(3), 1–14.
- Mohd Yusri Ibrahim, & Aziz Amin. (2014). Model kepemimpinan pengajaran pengetua dan kompetensi pengajaran guru. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 1.
- MyGovernment (2023). *Pendigitalan dalam norma baharu*. Diperoleh daripada

- <https://www.malaysia.gov.my/portal/content/31192?language=my>
- Nor Zuraida Zainal. (2018). *Guru paling stres. Utusan Online*. Diperoleh daripada <http://www.utusan.com.my/berita/nasional/guru-paling-stres->.
- OECD. (2014). TALIS 2013 Results. In *Talis* (Issue June). [http://www.oecd-ilibrary.org/education/talis-2013-results/developing-and-supporting-teachers\\_9789264196261-7-en](http://www.oecd-ilibrary.org/education/talis-2013-results/developing-and-supporting-teachers_9789264196261-7-en)
- Pkharuddin, G. (2023). *Anak yang baik lagi cerdik asas kesejahteraan*. Forum Press.
- Poobalan, G., & Hamzah, M. I. M. (2017). Kepimpinan instruksional pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru di Daerah Beluran. *Seminar Kebangsaan Sains Dan Psikologi Dalam Pendidikan*.
- Premavathy, A. (2010). *The relationship of instructional leadership, teacher's organizational commitment and students' achievement in small school* (Issue June) [(unpublished tesis). Universiti Sains Malaysia]. <http://core.kmi.open.ac.uk/download/pdf/11973018.pdf>
- Rosmaniar, W., & Charil bin Hj. Marzuki, S. (2016). Headmaster instructional leadership and organizational learning on the quality of madrasah and the quality of graduates the state madrasah Aliyah at Jakarta Capital Region. *Higher Education Studies*, 6(1), 159.
- Sailesh, Sharma, Sun, H., And, & Kannan, S. (2012). A comparative analysis on leadership qualities of school principal in China, Malaysia & India. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(3), 536–543. [http://www.iojes.net/userfiles/Article/IOJES\\_862.pdf](http://www.iojes.net/userfiles/Article/IOJES_862.pdf)
- Shafinaz A. Maulod. (2017). *Hubungan antara kecerdasan emosi dan kepimpinan instruksional pengetua dengan efikasi sendiri guru Sekolah Menengah Kebangsaan di Negeri Sembilan*. (Tesis kedoktoran tidak diterbitkan). Universiti Malaya.
- Sharma, S., Barnett, B. G., Yan, C., Leong, P., Mee, W., & Maloud, S. A. (2018). Instructional leadership: A systematic review of Malaysian literature 1995-2015. *The Educational Leader*, 6, 50–63.
- Southworth, G. (2002). Instructional leadership in schools: Reflections and empirical evidence. *School Leadership and Management*, 22(1), 73–91. <https://doi.org/10.1080/13632430220143042>
- Suhaili Mohd Yusoff, & Tengku Faekah Tengku Ariffin. (2020). Hubungan di antara kepimpinan kontekstual pengetua dengan kesejahteraan guru di tempat kerja : Pengupayaan guru sebagai mediator. *Journal of Advanced Research in Social and Behavioural Sciences*, 1(1), 90–100.
- The World Bank. (2018). World Development Report 2018 « Learning to Realize Education's Promise. Overview. In *Revue internationale d'éducation de Sèvres* (Issue 7)