

# Amalan Kepimpinan Instruksional: Satu Kajian Kes di Politeknik Sultan Idris Shah, Sabak Bernam

## *Instructional Leadership Practice: A Case Study at Sultan Idris Shah Polytechnic, Sabak Bernam*

Faridzul Adzli Mad Adim<sup>a1</sup>, Rosnah Ishak<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Universiti Pendidikan Sultan Idris, [adzli.postgraduate@gmail.com](mailto:adzli.postgraduate@gmail.com)

<sup>b</sup>Universiti Pendidikan Sultan Idris, [rosnah.ishak@fpe.upsi.edu.my](mailto:rosnah.ishak@fpe.upsi.edu.my)

**Published:** 19 September 2023

**To cite this article:** Mad Adim, F. A., & Ishak, R. (2023). Instructional Leadership Practice: A Case Study at Sultan Idris Shah Polytechnic, Sabak Bernam. *Management Research Journal*, 12, 21–30. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol12.sp.3.2023>

To link to this article: <https://doi.org/10.37134/mrj.vol12.sp.3.2023>

### **Abstrak**

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji amalan kepimpinan instruksional berkenaan menentukan kesediaan pekerja dalam menghadapi perubahan dan inovasi di tempat kerja terutamanya dalam proses pendigitalan dokumen. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan reka bentuk kajian secara tinjauan berdasarkan soal selidik. Ia melibatkan 30 orang pensyarah yang menjawat jawatan Ketua Jabatan/ Ketua Unit yang dipilih secara rawak di Politeknik Sultan Idris Shah. Data telah dianalisis menggunakan ujian deskriptif. Dapatan kajian terdiri dari elemen penyediaan sumber instruksional, elemen mengekalkan kadar kehadiran, elemen kajian pembangunan profesional pensyarah, kajian memaksimumkan masa intruksional, kajian memantau kemajuan pelajar, kajian maklum balas pengajaran pembelajaran, dan pelaksanaan kurikulum. Secara keseluruhannya, dapat dilihat bahawa ketua jabatan di Politeknik Sultan Idris Shah yang terlibat dalam kajian ini mengamalkan ciri-ciri kepimpinan instruksional dengan mengamalkan ketujuh-tujuh elemen yang menunjukkan hasil dapatan yang tinggi. Ia membuktikan bahawa ketua jabatan memainkan peranan penting dalam menentukan keberkesanan pengajaran pembelajaran pensyarah dan pelajar. Dalam erti kata lain, ketua jabatan mempunyai perspektif yang lebih luas untuk memastikan kualiti pengajaran dan pembelajaran kekal kukuh dan dianggap sebagai faktor yang berkesan dalam menonjolkan ciri-ciri kepimpinan secara langsung mahupun tidak langsung. Kajian juga menunjukkan ketua jabatan mengamalkan ciri-ciri kepimpinan instruksional dengan cemerlang berdasarkan hasil yang diperolehi. Ini membuktikan ciri tersebut perlu menjadi penanda aras bagi institusi lain untuk memastikan jaminan kualiti pemimpin sekaligus prestasi pensyarah dan pelajar.

**Kata Kunci:** *Kepimpinan instruksional, pendigitilan dokumen, ketua jabatan.*

### **Abstract**

*This study aims to examine the practice of instructional leadership in determining the readiness of employees in the face of change and innovation in the workplace, especially in the document digitization process. This study uses a quantitative approach with a survey research design based on a questionnaire. It involves 30 lecturers who hold the position of Head of Department/ Head of Unit who are randomly selected at Sultan Idris Shah Polytechnic. Data were analyzed using descriptive tests. The findings of the study consist of the provision of instructional resources, the element of maintaining the attendance rate, the element of the lecturer's professional development study, the study of maximizing instructional time, the study of monitoring student progress, the study of feedback on teaching and learning, and the implementation of the curriculum. Overall, it can be seen that the head of the department at Sultan Idris Shah Polytechnic involved in this study practices the characteristics of instructional leadership by practicing the seven elements that show high results. It proves that the head of the*

---

<sup>1</sup> Corresponding Author

*department plays an important role in determining the effectiveness of teaching and learning of lecturers and students. In other words, the head of the department has a broader perspective to ensure that the quality of teaching and learning remains strong and is considered an effective factor in highlighting leadership characteristics directly or indirectly. The study also shows that department heads practice the characteristics of instructional leadership with excellence based on the results obtained. This proves that the feature needs to be a benchmark for other institutions to ensure the quality assurance of leaders as well as the performance of lecturers and students.*

**Keywords:** *Instructional leadership, document digitalization, head of department*

## **PENGENALAN**

Pendidikan merupakan satu proses pembelajaran dan pengajaran yang berlaku dari zaman kanak-kanak hingga dewasa. pendidikan ialah faktor terpenting dalam semua bidang kehidupan, kerana dengan adanya pendidikan ini manusia meningkatkan pengetahuan dan ilmu agar mendapat bekalan dalam rangka memenuhi keperluan hidup mereka. pada masa kini pensyarah merupakan golongan profesional yang menjadi lambang kualiti pendidikan tinggi kerana jika pensyarahnya profesional dan berwibawa maka institusi dan graduannya dinilai berkualiti. sehingga kini semua institusi pendidikan sedang bersaing dalam meningkatkan kompetensi pensyarah mereka, ini dapat dilihat dalam pengurusan pensyarah/program bermula daripada pengambilan, penempatan, pembangunan pensyarah dan pembiayaan. Politeknik sebagai salah satu bahagian dari pendidikan tinggi yang diatur dalam peraturan pelaksanaan pendidikan tinggi dan pengurusan pendidikan tinggi, di mana ia adalah politeknik yang menganjurkan pendidikan vokasional dalam pelbagai kluster sains dan/atau teknologi dan jika ia memenuhi keperluan, politeknik boleh menganjurkan pendidikan professional. satu lagi indikator kompetensi profesional ialah pensyarah mempunyai sikap kepimpinan di mana secara amnya, kepimpinan merujuk kepada hala tuju, sumber, dan sokongan yang diberikan oleh pengetua/guru besar/dekan/ketua jabatan kepada pengajar dan pelajar untuk meningkatkan prestasi dalam pengajaran dan pembelajaran (Rossouw, 1990; Tan, 2012).

Kepimpinan membawa maksud mengarah dan mempengaruhi pengajar untuk menambah baik dan mempraktikkan kurikulum yang dibangunkan serta membantu menambah baik untuk mencapai objektif institusi (Murphy, 1988; Kapas, 2004). Menurut Heck (1992), kepimpinan pula terdiri daripada aktiviti secara langsung atau tidak langsung yang mempengaruhi prestasi pembelajaran pelajar. ia menunjukkan hala tuju dan perkongsian objektif dan juga tentang meyakinkan pengajar untuk bekerja dalam menyumbang kepada pencapaian institusi. Glickman, Gordon, & Ross-Gordon (2001) mentakrifkan campuran aktiviti dalam kepimpinan yang termasuk memberikan sokongan secara langsung kepada pensyarah, pembangunan kurikulum dan penilaiannya, pembangunan kakitangan, kajian tindakan, dan pembangunan kumpulan. Andrews dan Soder (1987) juga mengaitkan tugas pengajaran dengan tanggungjawab ketua jabatan untuk menyelesaikan masalah dalam pembangunan kakitangan, kurikulum, dan dalam penggunaan dan organisasi program pengajaran.

Kepimpinan instruksional adalah satu dimensi yang penting berdasarkan fakta kerana ia memberi tumpuan kepada aktiviti pusat, pengajaran dan pembelajaran sekolah (Chapman, 2000; Enueme & Egwunyenga, 2008). Pemimpin instruksional mempunyai ciri-ciri asas untuk menghasilkan institusi yang berkualiti (Edmonds, 1982; Marks, & Printy, 2013). Ia boleh digeneralisasikan daripada amalan pengajaran yang diterima pakai oleh ketua organisasi bergantung kepada kebolehan dan pengetahuan tentang tugas pengajaran yang diterima (Anderson 2014; Hallinger, 2013). Dari segi definisi secara umum, kepimpinan instruksional ialah model kepimpinan di mana pemimpin (ketua jabatan, ketua unit) bekerja bersama pensyarah untuk memberikan sokongan dan bimbingan dalam mewujudkan amalan terbaik dalam pengajaran. Ketua-ketua jabatan yang menggunakan model kepimpinan ini berkomunikasi dengan kakitangan mereka dan bersama-sama menetapkan matlamat yang jelas berkaitan dengan pencapaian pelajar.

Kajian lepas banyak berpendapat bahawa amalan kepimpinan instruksional mampu untuk membantu untuk memotivasikan pengajar dan pelajar sekaligus memberi impak kepada prestasi akademik mereka (Hallinger, Gümüş, & Bellibaş, 2020). Berdasarkan kepelbagaian definisi mengenai amalan kepimpinan instruksional, adalah dapat disimpulkan bahawa setiap pensyarah di institusi pengajian tinggi layak digelar sebagai pemimpin. Zaccaro, Green, Dubrow, dan Kolze, (2018) menyatakan bahawa beberapa faktor yang menjadikan pensyarah layak digelar sebagai pemimpin kerana mereka mempunyai tanggungjawab terhadap pelajar dan juga rakan sekerja jika dilantik sebagai ketua jabatan. Kajian lepas juga menunjukkan penerokaan tentang sejauh mana pensyarah menunjukkan keperhatian mengenai bagaimana cara untuk mereka menumpukan perhatian serta membuat penambahbaikan pembelajaran melalui pelbagai kaedah amalan kepimpinan instruksional di mana kepimpinan instruksional mewakili tingkah laku seorang pemimpin. Justeru, kajian yang dijalankan adalah untuk mengenalpasti tahap kepimpinan instruksional pensyarah yang menjawat jawatan sebagai ketua jabatan di Politeknik Sultan Idris Shah, Sabak Bernam.

## **KAJIAN LEPAS**

Kepimpinan merupakan fenomena global yang sangat penting dalam organisasi, sama ada boleh diaplikasikan didalam perniagaan, pendidikan, organisasi politik, agama atau sosial. ini kerana dalam proses interaksi untuk mencapai matlamat, individu yang berada di dalam sesuatu organisasi memerlukan seseorang yang boleh menyelaras, mengarahkan dan memudahkan tugas untuk mencapai matlamat, kedua-duanya matlamat individu dan matlamat organisasi (Daniels, Hondeghem & Dochy, 2019). Dalam menguruskan kriteria kepimpinan instruksional, pensyarah ataupun pengajar perlu menumpukan kepada penyeliaan, penilaian arahan, menyelaras kurikulum, dan memantau kemajuan pelajar. selain itu, mereka juga perlu memastikan iklim pembelajaran di institusi berada pada tahap yang kondusif serta kaedah pengajaran dan pembelajaran secara positif dengan menekankan kepada penyediaan insentif kepada pengajar/pensyarah serta menggalakkan pembangunan profesional, mengekalkan keterlihatan tinggi, dan memberikan insentif untuk pembelajaran.

Dari segi sejarah pembangunan model kepimpinan instruksional, Sergiovanni (1984) merupakan penyelidik pertama yang membangunkan model kepimpinan instruksional yang terdiri daripada lima kuasa kepimpinan iaitu kuasa teknikal, kuasa manusia, kuasa pendidikan, kuasa simbolik, dan kuasa budaya. Terdapat juga pelbagai versi yang menerangkan kriteria kepimpinan instruksional di mana Andrew dan Soder (1987) membangunkan 18 soal selidik interaksi strategik dari untuk pengetua dan ketua institusi dalam aspek peranan yang berbeza sebagai penyedia sumber, sebagai sumber pengajaran, komunikator yang berkesan, dan kehadirannya yang boleh dilihat. Walau bagaimanapun selepas perbandingan yang teliti, terdapat tujuh dimensi yang biasa digunakan untuk pembangunan soal selidik kepimpinan instruksional. Terdapat tujuh domain yang berperanan sebagai pemboleh ubah utama kajian iaitu penyedia sumber instruksional, mengekalkan kadar kehadiran, pembangunan profesional pensyarah, memaksimumkan masa instruksional, memantau kemajuan pelajar, maklum balas tentang pengajaran pembelajaran dan pelaksanaan kurikulum.

## **METODOLOGI KAJIAN**

Pendekatan dalam kajian ini menggunakan pendekatan kajian kuantitatif dengan tujuannya adalah untuk mengenalpasti tahap kepimpinan instruksional pensyarah dengan memperincikan dapatan kajian yang diperolehi. Kaedah yang digunakan dalam kajian ini ialah kajian kes di mana kajian kes merupakan kaedah yang dijalankan secara langsung dalam proses sebenar yang dikaji, manakala data yang diperolehi daripada pensyarah yang menjawat jawatan sebagai ketua jabatan di institusi yang dipilih.

Penyelidik mengadaptasi instrumen kajian yang digunakan oleh Abdurrahman İlğan (2020) berkaitan kepentingan dan keperluan kepimpinan instruksional kepada ketua-ketua di institusi pendidikan dan disesuaikan dengan kajian yang dijalankan oleh penyelidik. Skala likert lima mata telah digunakan untuk mendapatkan respons ketua jabatan iaitu (1) Tidak Pernah, (2) Jarang, (3) Kadang-kadang, (4) Kerap, dan (5) Sangat Kerap. Populasi kajian ini melibatkan 30 orang pensyarah di Politeknik Sultan Idris Shah, Sabak Bernam di mana seramai 30 orang pensyarah yang memegang jawatan Ketua Jabatan telah dipilih secara rawak sebagai sampel kajian.

## ANALISIS DAN PERBINCANGAN

Dapatan kajian melibatkan tujuh elemen utama dalam kepimpinan instruksional iaitu (1) Penyedia Sumber Instruksional, (2) Mengekalkan Kadar Kehadiran, (3) Pembangunan Profesional Pensyarah, (4) Memaksimumkan Masa Instruksional, (5) Memantau Kemajuan Pelajar, (6) Maklum balas tentang Pengajaran dan Pembelajaran, dan (7) Pelaksanaan Kurikulum. Dapatan kajian melibatkan nilai min dan sisihan piawai untuk menentukan tahap kepimpinan yang diamalkan oleh ketua jabatan di Politeknik Sultan Idris Shah, Sabak Bernam. Interpretasi skor min bagi kajian ini menggunakan sumber dari Jamil Ahmad (2002) di mana pemeringkatan skala skor min ditunjukkan pada Jadual 4.1.

**Jadual 4.1** Interpretasi Skor Min (Jamil Ahmad, 2002)

| Skor Min    | Tahap     | Interpretasi   |
|-------------|-----------|--|
| 1.00 – 2.33 | Rendah    | Kurang setuju/Kurang mahir/Kurang memahami/Tiada           |
| 2.34 - 3.66 | Sederhana | Setuju/Membantu/ Mahir/ Memahami/Separuh                   |
| 3.67 - 5.00 | Tinggi    | Sangat Setuju/Sangat Mahir/Sangat Membantu/Sangat Memenuhi |

Elemen pertama kajian ialah Penyediaan Sumber Instruksional yang terdiri daripada tujuh item dimana menurut Hallinger (2003) ketua jabatan perlu menyediakan perkhidmatan kepada keperluan pengajaran asas pensyarah dan pengajar dengan menyampaikan keperluan untuk membangunkan sumber dan bahan Hasil kajian menunjukkan bahawa kesemua item menunjukkan tahap yang tinggi terhadap elemen penyediaan sumber instruksional. Ini menunjukkan bahawa kesemua ketua jabatan di Politeknik Sultan Idris Shah yang terlibat dalam kajian bersetuju bahawa mereka ‘sangat kerap’ dalam menyokong atau menyediakan sumber untuk membantu proses pengajaran dan pembelajaran pensyarah lain di mana keputusan kajian dapat dilihat pada Jadual 4.2.

Dapatan kajian membuktikan bahawa sumber pengajaran yang lengkap dan tersedia memberi peluang kepada pensyarah mahupun kakitangan untuk berkongsi pemikiran melalui sesi pembangunan profesional. Seiring dengan kajian yang dijalankan oleh Andrews dan Soder, (1987) serta Elmore (2000), yang menunjukkan bahawa penyediaan sumber instruksional memberi ruang kepada ketua dan pengikutnya untuk mengenalpasti kualiti dan kelemahan organisasi. Waters, Marzano, dan McNulty (2003) juga menyokong kajian tersebut di mana penyediaan bahan-bahan pembangunan profesional yang lengkap adalah penting dalam pembangunan profesional pemimpin profesional dan pencapaian pelajar.

**Jadual 4.2** Data Elemen Penyediaan Sumber Instruksional

| <b>Elemen</b>                   | <b>Item</b>   | <b>Min</b> | <b>Sisihan Piawai</b> |
|---------------------------------|---|------------|-----------------------|
| Penyediaan Sumber Instruksional | Menggalakkan pensyarah untuk menggunakan bahan pengajaran secara bebas. | 4.13       | .776                  |
|                                 | Menyusun dan menyampaikan bahan pengajaran kepada pensyarah.            | 4.03       | .809                  |
|                                 | Pelajar mempunyai akses bahan pengajaran yang mencukupi.                | 4.07       | .868                  |
|                                 | Pensyarah mempunyai akses bahan pengajaran yang mencukupi.              | 3.90       | .845                  |
|                                 | Mengesyorkan sumber yang terbaik mengikut bidang pensyarah.             | 4.07       | .838                  |
|                                 | Membimbing pensyarah menggunakan sumber pengajaran.                     | 3.97       | .890                  |
|                                 | Mengambil maklum tentang ketersediaan sumber pengajaran.                | 4.07       | .740                  |
|                                 | Purata  | 4.034      | .822                  |

Elemen kedua kajian yang terdiri daripada empat item. Elemen ini melibatkan ketua di sesebuah organisasi perlu sentiasa bersedia untuk menonjolkan diri secara fizikal dalam semua aspek di institusi (Andrews & Soder, 1987). Berdasarkan hasil kajian yang diperolehi, dapat dilihat bahawa bahawa kesemua responden di Politeknik Sultan Idris Shah yang terlibat dalam kajian bersetuju bahawa mereka 'sangat kerap' dalam mengekalkan kadar kehadiran untuk memastikan pelaksanaan di organisasi berjalan dengan lancar di mana keputusan kajian dapat dilihat pada Jadual 4.3.

Kajian ini seiring dengan kajian yang dilaksanakan oleh Hallinger, (1985) yang menyatakan garis panduan untuk memberi arahan dan menilai dicirikan sebagai latihan yang merangkumi hubungan antara ketua dan kakitangan di sesebuah organisasi. Menurutnya pemimpin instruksional yang berjaya perlu membuat keputusan yang jelas dan mempunyai penampilan serta mampu untuk menumpukan arahan mengikut sasaran pembelajaran. Selain itu, hasil kajian juga membuktikan bahawa ketua jabatan. Selain itu, dapatan ini menunjukkan bahawa dengan adanya penyertaan daripada ketua jabatan, akan wujudnya kerja berpasukan latihan, sumber, sokongan daripada pensyarah, maklum balas prestasi dan pengiktirafan kesemuanya dikenal pasti sebagai faktor yang mempengaruhi akademik pelajar keberkesanan (Zarraga-Rodriguez, Jaca & Viles, 2015).

**Jadual 4.3** Data Elemen Mengekalkan Kadar Kehadiran

| <b>Elemen</b>               | <b>Item</b>   | <b>Min</b> | <b>Sisihan Piawai</b> |
|-----------------------------|---|------------|-----------------------|
| Mengekalkan Kadar Kehadiran | Melaksana pemerhatian di kelas dengan kerap untuk proses pengajaran dan pembelajaran. | 4.20       | .664                  |
|                             | Bersedia secara fizikal terhadap isu pengajaran.                                      | 3.77       | .858                  |
|                             | Menghadiri sendiri aktiviti kokurikulum sekolah.                                      | 3.90       | .845                  |
|                             | Mengadakan mesyuarat untuk membincangkan hal pengajaran.                              | 3.90       | .803                  |
|                             | Berbincang dengan pensyarah tentang perkara yang berkaitan dengan pengajaran.         | 3.93       | .907                  |
|                             | Hadir di institusi untuk pensyarah dan pelajar.                                       | 4.00       | .871                  |
|                             | Purata  | 3.95       | .820                  |

Elemen ketiga kajian terdiri daripada lima item. Elemen ini melibatkan pembangunan profesional pensyarah. Berdasarkan hasil kajian yang diperolehi, dapat dilihat bahawa bahawa kesemua responden di Politeknik Sultan Idris Shah yang terlibat dalam kajian menunjukkan bahawa mereka 'sangat kerap' dalam mengekalkan pembangunan profesional mereka sebagai ketua jabatan dan pensyarah di organisasi dan keputusan kajian dapat dilihat pada Jadual 4.4.

Dapatan kajian ini membuktikan bahawa responden melaksanakan tugas mereka sebagai ketua jabatan dalam membangunkan profesional dengan memajukan peluang untuk pembangunan profesional bagi meningkatkan kemahiran instruksional. Dapatan membuktikan bahawa pemimpin instruksional yang berkesan ialah seorang yang mampu untuk menganjurkan persidangan pembangunan kakitangan, pemerhatian, dan proses penyeliaan kakitangan (Maher, 1986; Zepeda, 2014). Dalam kajian yang dijalankan oleh Marzano, Waters, dan McNulty (2005), pemimpin yang baik mampu untuk mempamerkan usaha bersama dengan pengajar serta kakitangan, membuat lawatan berterusan ke kelas, dan memberikan kritikan untuk penambahbaikan dalam pengajaran dan pembelajaran.

**Jadual 4.4** Data Elemen Pembangunan Profesional Pensyarah

| <b>Elemen</b>                     | <b>Item</b>   | <b>Min</b> | <b>Sisihan Piawai</b> |
|-----------------------------------|---|------------|-----------------------|
| Pembangunan Profesional Pensyarah | Bersedia untuk pembangunan profesional pensyarah.                           | 4.07       | .640                  |
|                                   | Merancang mesyuarat fakulti/jabatan untuk pembangunan profesional.          | 4.13       | .900                  |
|                                   | Mengatur mesyuarat untuk membantu pensyarah berkembang secara profesional.  | 4.03       | .890                  |
|                                   | Membangunkan perancangan susulan untuk menilai pembangunan profesional.     | 3.97       | .890                  |
|                                   | Menggalakkan pensyarah mengambil langkah bagi menyelesaikan isu pengajaran. | 3.77       | .858                  |
|                                   | Menggalakkan pensyarah menambah baik amalan bilik darjah.                   | 3.97       | .890                  |
|                                   | Merancang peluang pembangunan profesional mengikut keperluan.               | 3.80       | .847                  |
|                                   | <b>Purata</b>   |            | 3.96                  |

Elemen keempat kajian terdiri daripada enam item yang memaksimumkan masa instruksional. Berdasarkan hasil kajian yang diperolehi, dapat dilihat bahawa kesemua responden di Politeknik Sultan Idris Shah yang terlibat dalam kajian menunjukkan bahawa mereka 'sangat kerap' dalam memaksimumkan masa ketika proses pengajaran dan pembelajaran dilaksanakan dan hasil kajian dapat dilihat seperti yang ditunjukkan pada Jadual 4.5.

Kajian ini seiring dengan pendapat Grissom dan Loeb (2011) yang menyatakan masa pengajaran sangat penting kerana ianya melibatkan penggunaan masa dengan baik bagi memastikan komunikasi antara ketua, pengajar dan pelajar dapat dilaksanakan dengan berkesan. Selain itu ia juga boleh ditentukan sebagai masa kerja yang diperuntukkan oleh ketua secara langsung dengan pengajar dan pelajar untuk mencapai matlamat dalam pengajaran dan pembelajaran.

**Jadual 4.5** Data Kajian Elemen Memaksimumkan Masa Instruksional

| <b>Elemen</b>                    | <b>Item</b>   | <b>Min</b> | <b>Sisihan Piawai</b> |
|----------------------------------|---|------------|-----------------------|
| Memaksimumkan Masa Instruksional | Memastikan semua murid hadir ke kelas ketika waktu pengajaran dan pembelajaran.           | 3.90       | .885                  |
|                                  | Memastikan proses pengajaran dan pembelajaran tidak terganggu oleh gangguan luar.         | 3.93       | .740                  |
|                                  | Menggalakkan pensyarah datang ke kelas dalam keadaan sentiasa bersedia dan menepati masa. | 4.33       | .758                  |
|                                  | Menggunakan masa mengajar untuk melaksanakan mesyuarat.                                   | 4.40       | .770                  |
|                                  | Memastikan pelajar tidak dibenarkan ke pejabat semasa kelas.                              | 3.97       | .809                  |
|                                  | Menyelesaikan isu berkaitan disiplin untuk memaksimumkan masa pengajaran.                 | 4.03       | .890                  |
|                                  | <b>Purata</b>   | 4.09       | .808                  |

Elemen kelima kajian pula terdiri daripada empat item dimana elemen ini melibatkan pemantauan kemajuan pelajar. Berdasarkan hasil kajian yang diperolehi, dapat dilihat bahawa bahawa kesemua responden di Politeknik Sultan Idris Shah yang terlibat dalam kajian menunjukkan bahawa mereka 'sangat kerap' dalam melaksanakan pemantauan terhadap kemajuan pelajar di Politeknik Sultan Idris Shah. Dapatan kajian dapat dilihat seperti yang ditunjukkan pada Jadual 4.6.

Hasil kajian yang diperolehi seiring dengan pendapat Southworth, (2020) yang menyatakan aktiviti yang diterima oleh ketua organisasi dapat membantu mereka untuk memantau prestasi kakitangannya dalam institusi pendidikan dengan menilai pembelajaran pelajar bagi tujuan pelaksanaan keputusan instruksional. Perkara ini penting bagi memastikan pencapaian keputusan pelajar dapat disemak dan memberi maklum balas kepada mereka mengenai keputusan yang diperolehi.

**Jadual 4.6** Hasil Kajian Elemen Memantau Kemajuan Pelajar

| <b>Elemen</b>             | <b>Item</b>   | <b>Min</b> | <b>Sisihan Piawai</b> |
|---------------------------|---|------------|-----------------------|
| Memantau Kemajuan Pelajar | Bertemu pensyarah secara individu untuk membincangkan isu kemajuan pelajar.               | 4.10       | .712                  |
|                           | Membincangkan keputusan pelajar bersama pensyarah untuk meningkatkan pencapaian akademik. | 4.10       | .845                  |
|                           | Menyemak kerja pelajar ketika menilai pengajaran.   | 3.90       | .845                  |
|                           | Memastikan pensyarah menyimpan laporan akademik pelajar untuk dinilai.                    | 4.03       | .809                  |
|                           | <b>Purata</b>   | 4.03       | .802                  |

Elemen keenam kajian pula terdiri daripada empat item dimana elemen ini melibatkan Maklum balas tentang Pengajaran Pembelajaran yang dilaksanakan pensyarah seperti yang ditunjukkan pada Jadual 4.7. Berdasarkan hasil kajian yang diperolehi, dapat dilihat bahawa bahawa kesemua responden di Politeknik Sultan Idris Shah yang terlibat dalam kajian menunjukkan bahawa mereka 'sangat kerap' dalam melaksanakan pemantauan terhadap kemajuan pelajar di Politeknik Sultan Idris Shah.

Berdasarkan hasil kajian yang diperolehi, jelas menunjukkan ketua jabatan di Politeknik Sultan Idris Shah mengamalkan sikap kepimpinan instruksional dengan sentiasa memberikan maklum balas terhadap pensyarah dan pelajarannya. Hasil kajian ini seiring dengan kajian yang dijalankan oleh Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon (2001) yang manamereka menyatakan memberikan pujian dan maklum balas kepada pengajar tentang perkara berkaitan dengan aktiviti pertumbuhan profesional,

pengajaran dan pembelajaran, tugas pengurusan ini mampu meningkatkan motivasi pensyarah untuk menambahbaik pelaksanaan kerja mereka. Ini sekaligus dapat meningkatkan prestasi kerja pengajar tersebut dan menambah baik tarap institusi pendidikan itu sendiri.

**Jadual 4.7** Data Kajian Elemen Maklum balas tentang Pengajaran Pembelajaran

| <b>Elemen</b>                            | <b>Item</b>  | <b>Min</b> | <b>Sisihan Piawai</b> |
|--|--|------------|-----------------------|
| Maklum Balas Pengajaran dan Pembelajaran | Memberi pujian kepada pensyarah yang menunjukkan prestasi yang baik.                     | 3.93       | .785                  |
|  | Melaksanakan pengukuhan terhadap pensyarah dalam mesyuarat kakitangan/surat/berita/memo. | 4.17       | .747                  |
|  | Memberi pujian ke atas kecemerlangan pelajar.  | 4.03       | .809                  |
|  | Memberi maklum balas secara lisan dan bertulis kepada pensyarah.                         | 4.33       | .802                  |
|  | <b>Purata</b>  | 4.11       | .786                  |

Elemen ketujuh kajian pula terdiri daripada empat item dimana elemen ini melibatkan Pelaksanaan Kurikulum yang dilaksanakan pensyarah seperti yang ditunjukkan pada Jadual 4.7. Berdasarkan hasil kajian yang diperolehi, dapat dilihat bahawa bahawa kesemua responden di Politeknik Sultan Idris Shah yang terlibat dalam kajian menunjukkan bahawa mereka 'sangat kerap' dalam melaksanakan Pelaksanaan Kurikulum.

Hasil kajian membuktikan bahawa keperluan dalam melaksanakan kurikulum sangat penting kerana ia bagi memastikan supaya pemimpin dapat mengikut kurikulum yang ditetapkan mengikut institusi masing-masing. Dapatan ini seiring dengan pendapat Yunus dan Iqbal (2011), yang menegaskan ketua sesebuah organisasi perlu mengekalkan persekitaran yang menggalakkan fungsi pengajaran yang berkesan dari segi kandungan, penyusunan, intervensi, pengurusan, dan pemantauan di dalam bilik darjah. Ia adalah penting untuk mengenalpasti punca jika terdapat isu yang timbul. Hasil kajian juga menunjukkan bahawa responden yang terlibat dalam kajian ini mempunyai ciri kepimpinan kerana mempunyai kebolehan dalam melaksanakan kurikulum dengan baik.

**Jadual 4.7** Data Kajian Elemen Pelaksanaan Kurikulum

| <b>Elemen</b>         | <b>Item</b>   | <b>Min</b> | <b>Sisihan Piawai</b> |
|-----------------------|---|------------|-----------------------|
| Pelaksanaan Kurikulum | Memastikan pensyarah mengajar mengikut kurikulum yang ditetapkan.                           | 4.07       | .828                  |
|                       | Menggalakkan pensyarah untuk melibatkan pelajar mereka dalam aktiviti yang dilaksanakan.    | 4.17       | .791                  |
|                       | Berjumpa pensyarah untuk mendapatkan laporan tentang pelaksanaan kurikulum.                 | 3.87       | .776                  |
|                       | Markah pelajar membantu pensyarah untuk mendapatkan maklumat tentang pelaksanaan kurikulum. | 4.07       | .828                  |
|                       | <b>Purata</b>   | 4.04       | .806                  |

Secara keseluruhannya, dapat dilihat bahawa ketua jabatan di Politeknik Sultan Idris Shah yang terlibat dalam kajian ini mengamalkan ciri kepimpinan instruksional dengan mengamalkan ketujuh-tujuh elemen dengan menunjukkan hasil dapatan yang tinggi. Perkara ini membuktikan bahawa ketua organisasi pendidikan yang terlibat memainkan peranan penting dalam menentukan keberkesanan pengajaran pembelajaran pensyarah dan pelajar mereka. Dalam erti kata lain, ketua jabatan mempunyai perspektif yang lebih luas untuk memastikan kualiti pengajaran dan pembelajaran kekal kukuh dan dianggap sebagai faktor yang berkesan dalam menonjolkan ciri kepimpinan secara langsung mahupun tidak langsung (Villa & Tulod, 2021).



Selain daripada itu, hasil kajian juga dapat membantu kepimpinan instruksional dan keberhasilan akademik pelajar supaya dapat ditingkatkan lagi dan ianya telah terbukti dengan dalam literatur penyelidikan. Pemimpin yang berperanan sebagai instruksional akan mampu untuk menyumbang kepada pertumbuhan dalam pencapaian pensyarah dan pelajarnya supaya menjadi lebih cemerlang. Oleh itu, kajian ini didapati memberikan penekanan mengenai kepimpinan instruksional terhadap peningkatan kualiti pengajaran dikalangan ketua jabatan di Politeknik Sultan Idris Shah di mana secara keseluruhannya kajian menunjukkan mereka mengamalkan ciri kepimpinan instruksional dengan cemerlang berdasarkan hasil yang diperolehi. Ini membuktikan ciri tersebut perlu menjadi penanda aras bagi institusi lain untuk memastikan kualiti pemimpin sekaligus prestasi pensyarah dan pelajarnya.

## RUJUKAN

- Abdurrahman I. (2017). *Development and validation of instructional leadership questionnaire*, *International Journal of Organizational Leadership*, 2, 283–308.
- Anderson, K. D. (2004). The Nature of Teacher Leadership in Schools as Reciprocal Influence between Teacher Leaders and Principals. *School Effectiveness and School Improvement*, 15(1), 97-113.
- Andrews, R., & Soder, R. (1987). Principals instructional leadership and school achievement. *Instructional Leadership*, 44, 9–11.
- Arikunto, M. (2017). *Metodologi dan Teknik Penulisan Skripsi, Tesis, & Disertasi*: Depok:Diandra Creative.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership and Management*, 34(5), 553–571.
- Chapman, D. W. (2000). Trends in educational administration in developing Asia. *Educational Administration Quarterly*, 36 *Cambridge Journal of Education*, 46(4), 455–471
- Daniëls, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational research review*, 110-125.
- Edmonds, R. R. (1982). Programs of school improvement: An overview. *Educational Leadership*, 40(3), 8–11.
- Edwards, M., C., Wirth, R. J., Houts, C. R. & Xi, N. (2012). Categorical data in the structural equation modeling framework. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 14(1), 21–34.
- Elmore, R. F. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington, DC: Albert Shanker Institute.
- Enueme, C. P., & Egwunyenga, E. J. (2008). Principals' instructional leadership roles and effect on teachers' job performance: A case study of secondary schools in Asaba Metropolis, Delta State, Nigeria. *Journal of Social Science*, 16(1), 13–17.
- Far, S. (2010). *Teaching as leadership teach for America: The highly effective teacher's guide to closing the achievement gap*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Glickman, C., Gordon, S., & Ross-Gordon, J. (2001). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach* (5<sup>th</sup> ed.). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Glickman, C., Gordon, S., & Ross-Gordon, J. (2001). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach* (5<sup>th</sup> ed.). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon
- Grissom, J. A., & Loeb, S. (2011). Triangulating Principal Effectiveness: How Perspectives of Parents, Teachers, and Assistant Principals Identify the Central Importance of Managerial Skills. *American Educational Research Journal*, 48(5), 1091-1123. <https://doi.org/10.3102/0002831211402663>
- Hallinger, P., Gümüş, S., & Bellibaş, M. Ş. (2020). Are principals instructional leaders yet? A science map of the knowledge base on instructional leadership. *Scientometrics*, 122(3), 1629-1650.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329–352.
- Hallinger, P. (2013). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Research*, 116(1), 1–12.
- Heck, R. H. (1992). Principals' instructional leadership and school performance: Implications for policy development.
- In R. H. Hoyle (Eds.), *Handbook of structural equation modeling* (pp. 263–276). New York: The Guilford Press. Instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370–397.
- Kruglanski, A. W., Pierro, A., & Higgins, E. T. (2007). Regulatory mode and preferred leadership styles: How fit increases job satisfaction. *Basic and Applied Social Psychology*, 29(2), 25–35.
- Maher, C. A. (1986). Improving the instructional supervisory behavior of public school principals by means of time Management, 22(1), 73–91.
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2013). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and management: Experimental evaluation and social validation. *Professional School Psychology*, 1(3), 177–191.
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*.

- Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Murphy, J. (1988). Methodological, measurement, and conceptual problems in the study of instructional leadership. *Educational Evaluation and Policy Analysis* 10(2), 117-139. DOI: 10.2307/1163884
- Murphy, J., Neumerski, C. M., Goldring, E., Grissom, J., & Porter, A. (2016). Bottling fog? The quest for instructional management. principals identify the central importance of managerial skills. *American Educational Research Journal*, 48(5), 1091–1123.
- Robbin, P. Stephen, dan Coulter Mary. (2009). Manajemen, Jilid 1, Edisi kesepuluh. Alih Bahasa: Sabran, B. dan Putra, B.,D. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Rossouw, L. F. (1990). *The Principalship: Dimensions in Instructional Leadership*. Prentice-Hall, Inc.
- Sergiovanni, T. J. (1984). Leadership and excellence in schooling. *Educational Leadership*, 41(5), 4–13.
- Southworth, G. (2020). Instructional leadership in schools: Reflections and empirical evidence. *School Leadership & Management*, 22(1), 73-91.
- Tan, C. Y. (2012). Instructional leadership: Toward a contextualized knowledge creation model. *School Leadership & School Leadership & Management*, 32(2), 183-194.
- Villa, F. T., & Tulod, R. C. (2021). Correlating instructional leadership practices of school administrators with teachers' competencies. *Linguistics and Culture Review*, 83-99.
- Yunus M, & Iqbal M. (2011). Exploring leadership practices in the rural context of a developing country. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1(3), 181–189.
- Zaccaro, S. J., Green, J. P., Dubrow, S., & Kolze, M. (2018). Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration. *The Leadership Quarterly*, 2-43.
- Zarraga-Rodriguez, M., Jaca, C., & Viles, E. (2015). Enablers of team effectiveness in higher education. *Team Performance Management*, 21(5/6), 274–292. DOI:10.1108/TPM-01-2015-0004
- Zepeda, S. J. (2014). *The principal as instructional leader: A handbook for supervisors*. New York:Routledge.