

INTERNATIONAL JOURNAL OF
EDUCATION, PSYCHOLOGY
AND COUNSELLING
(IJEPC)

www.ijepec.com



KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL PENGETUA SEKOLAH DI
PULAU NEGERI SABAH: SATU KAJIAN KES

*INSTRUCTIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL PRINCIPALS IN SABAH ISLAND:
A CASE STUDY*

Dexter Silam^{1*}, Vincent Pang², Denis Lajium³

¹ Faculty of Psychology and Education, University Malaysia Sabah
Email: dextersilam78@gmail.com

² Faculty of Psychology and Education, University Malaysia Sabah
Email: pang.ums@gmail.com

³ Faculty of Psychology and Education, University Malaysia Sabah
Email: denisadl@ums.edu.my

* Corresponding Author

Article Info:

Article history:

Received date: 21.05.2021

Revised date: 03.06.2021

Accepted date: 15.06.2021

Published date: 25.06.2021

To cite this document:

Silam, D., Pang, V., & Lajium, D. (2021). Kepimpinan Instruksional Pengetua Sekolah Di Pulau Negeri Sabah: Satu Kajian Kes. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 6 (40), 293-307.

DOI: 10.35631/IJEPC.640024.

This work is licensed under [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



Abstrak:

Menjelang abad ke-21, konsep asas kepimpinan instruksional tidak banyak berubah tetapi keperluannya masih relevan dan menjadi nadi penting bagi kepimpinan pengetua ke arah pencapaian kecemerlangan kurikulum di sekolah. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti amalan kepimpinan instruksional dan pelaksanaannya oleh pengetua sekolah pulau di negeri Sabah. Kajian kualitatif yang menggunakan pendekatan kajian kes ini melibatkan pengetua, penolong kanan kurikulum dan guru mata pelajaran sekolah sebagai peserta kajian. Data-data kajian yang dikumpul melalui kaedah temu bual, analisis dokumen dan pemerhatian diproses dan dianalisis dengan menggunakan perisian ATLAS.ti 8. Dapatan kajian menunjukkan bahawa amalan kepimpinan instruksional dari aspek mendefinisi misi sekolah, mengurus program instruksional dan membentuk iklim sekolah yang positif sangat penting bagi memastikan kecemerlangan sekolah dapat dicapai. Pengetua sekolah pulau ini harus mengamalkan kepimpinan instruksional dalam kepimpinannya bukan sekadar untuk mencapai kecemerlangan kurikulum tetapi sebagai platform untuk melaksanakan tanggungjawabnya sebagai pemimpin perubahan di sekolah dalam memacu sekolah ke arah sekolah yang berkesan mengikut perubahan semasa. Kesimpulannya, amalan kepimpinan instruksional pengetua sekolah berkenaan sangat penting dalam memastikan kecemerlangan kurikulum dan keberkesanan PdP guru dapat dicapai secara terancang dan sistematik serta mampu mengikuti arus perubahan semasa dalam konteks pendidikan global.

Kata Kunci:

Kepimpinan Instruksional, Pengetua, Sekolah Pulau

Abstract:

In the 21st century, the basic concept of instructional leadership has not changed much but its needs are still relevant and have become an important pulse for principals' leadership towards the achievement of curricular excellence in schools. This study aims to identify instructional leadership practices and their implementation by island school principals in the state of Sabah. The qualitative study using this case study approach involved principals, senior curriculum assistants, and school subject teachers as study participants. The study data collected through interview, document analysis, and observation methods were processed and analyzed using ATLAS software. The findings of the study show that the practice of instructional leadership in terms of defining the mission of the school, managing instructional programs, and creating a positive school climate is very important to ensure school excellence can be achieved. Principals of island schools should practice instructional leadership in their leadership not just to achieve curricular excellence but as a platform to perform their responsibilities as change leaders in schools in driving schools towards effective schools according to current changes. In conclusion, the instructional leadership practices of school principals are very important in ensuring curriculum excellence and the effectiveness of teachers' teaching and learning can be achieved in a planned and systematic manner and able to keep up with the current changes in the context of global education.

Keywords:

Instructional Leadership, Principals, Island Schools

Pengenalan

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013 – 2025: 5-13) Kementerian Pendidikan berhasrat untuk memastikan setiap sekolah dapat melaksanakan kepemimpinan instruksional dan seterusnya memacu prestasi sekolah secara keseluruhan, tanpa mengira lokasi dan tahap prestasi kepemimpinan pengetua dan guru besar. Untuk tujuan ini, satu program latihan persediaan yang dikenali sebagai program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) dahulunya dikenali sebagai Kelayakan Kebangsaan Profesional Kepengetuaan (NPQH) telah dijadikan sebagai kursus wajib untuk calon yang beraspirasi dan berpotensi tinggi untuk menjadi pengetua dan guru besar berprestasi tinggi (Institut Aminuddin Baki, 2006). Keberhasilan sesebuah sekolah bergantung kepada kecemerlangan kepemimpinan instruksional pengetua ke atas sekolah yang menjadi salah satu agenda utama Kementerian Pendidikan Malaysia seperti terkandung dalam anjakan kelima Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM 2013-2015) iaitu memastikan kepemimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah.

Kejayaan sesebuah sekolah tidak dapat dicapai tanpa penglibatan pengetua dan guru secara bersama dalam menetapkan misi dan hala tuju yang hendak dicapai (Alias & Wahab, 2017). Dalam hal ini, kepemimpinan sesebuah sekolah dengan komitmen guru mempunyai hubungan yang signifikan dalam memastikan kejayaan sekolah dapat dicapai. Justeru, setiap arahan yang

diberikan perlu dilaksanakan oleh pengetua terutamanya dalam hal membuat keputusan atau membuat transformasi bagi membolehkan misi dan visi yang ditetapkan oleh organisasi dapat dicapai. Malah, pengetua perlu bertindak menyokong dan meningkatkan potensi setiap guru dan ahli kumpulan sokongan sekali gus mempraktikkan budaya kerja yang kompeten dan mencetuskan perubahan sikap yang lebih terbuka dan positif kepada sikap dan tingkah laku bagi warga sekolah.

Dalam dunia kepimpinan pendidikan, corak kepimpinan yang tidak konsisten dan berbeza akan menyulitkan pencapaian misi dan visi serta kejayaan sesebuah sekolah (Jantan, 2004). Manakala menurut Jit dan Ramaiah (2017) kegagalan amalan kepimpinan instruksional dalam kalangan pemimpin sekolah akan menggagalkan proses penambahbaikan sekolah secara berterusan dan berkesan. Oleh itu, isu utama yang perlu dikaji ialah mengenal pasti amalan kepimpinan instruksional pengetua lepasan NPQEL di sekolah pulau dalam negeri Sabah dalam konteks meningkatkan kecemerlangan sekolah di pulau yang hakikatnya sangat berbeza latar belakang sosial, ekonomi dan persekitaran. Hal ini dianggap realistik dan relevan lantaran amalan kepimpinan instruksional dilihat masih menjadi penyumbang utama kepada kecemerlangan sekolah abad ke-21 (Hallinger, 2005; Jabatan Perdana Menteri, 2010).

Pengetua sebagai pemimpin instruksional terlibat secara langsung dengan pelaksanaan perubahan. Hal ini kerana, Kursunoglu dan Tanriogen (2009) menegaskan pengetua yang mengamalkan kepimpinan instruksional akan dapat melaksanakan perubahan dengan lebih berkesan sekali gus boleh mempengaruhi guru untuk memiliki sikap yang positif terhadap perubahan. Justeru, tujuan kajian ini adalah untuk meneroka amalan kepimpinan instruksional pengetua sekolah di pulau di negeri Sabah mengikut kehendak perubahan semasa dalam pendidikan global. Hal ini amat sesuai dengan meletakkan kepimpinan instruksional sebagai medium terbaik dalam memastikan pencapaian kurikulum dan kemenjadian murid dapat direalisasikan agar hasrat KPM untuk melahirkan murid yang seimbang dari aspek jasmani, emosi, rohani dan intelek menjadi kenyataan (KPM, 2013).

Namun demikian, sehingga hari ini, isu berkaitan kemerosotan pencapaian kurikulum sekolah di pulau masih hangat dibincangkan. Bahkan isu-isu berkaitan kekurangan kemudahan asas, kedaifan infrastruktur dan kekurangan alat bantu mengajar memberikan lagi kesan negatif terhadap pencapaian akademik murid sekali gus memberikan gambaran tentang kualiti PdP yang dilaksanakan dan kepimpinan yang diamalkan di sekolah pulau (JPNS, 2010). Meskipun pelbagai usaha telah dijalankan, namun prestasi pencapaian kurikulum di sekolah-sekolah pedalaman khususnya kepulauan Sabah masih menjadi isu utama khasnya dalam dialog prestasi Jabatan Pendidikan Negeri Sabah setiap tahun (JPN, 2010). Berdasarkan isu yang membelenggu sekolah di pulau, maka wujud satu keperluan untuk mengkaji aspek kepimpinan pengetua sekolah pulau di Sabah sesuai dengan dapatan Aminuddin (2005) bahawa kepimpinan instruksional pengetua mempunyai hubungan positif dengan prestasi murid. Bahkan, menurut Day (2016), gaya kepimpinan instruksional masih kekal dan relevan sebagai model kepimpinan yang wajar diamalkan secara berterusan untuk meningkatkan kualiti pendidikan.

Sorotan Literatur

Kepimpinan instruksional Hallinger dan Murphy (2012), memfokuskan tiga dimensi utama iaitu mendefinisikan misi sekolah, mengurus program instruksional dan membentuk iklim sekolah. Dimensi mendefinisi sekolah merujuk cara pentadbir berkongsi kepentingan matlamat sekolah dengan warga sekolah dan ibu bapa murid. Manakala dimensi mengurus program instruksional adalah usaha secara bersama dengan para guru seperti menyelia dan menilai

pengajaran, pemantauan pengajaran dan pembelajaran melalui lawatan tidak formal dan menyelaras amalan-amalan dalam bilik darjah agar ianya sesuai dengan matlamat sekolah. Dimensi membentuk iklim sekolah yang positif pula meliputi tindakan-tindakan pentadbir secara tidak langsung untuk memupuk suasana pembelajaran yang berkesan.

Selain daripada itu, ciri lain pemimpin instruksional adalah seorang pemimpin yang memberi penekanan dalam memantau pencapaian murid. Pemantauan ini mampu memperbaiki mutu kerja, sikap dan menyelesaikan masalah guru di samping dapat memastikan setiap warga sekolah mematuhi disiplin. Malah melalui amalan kepemimpinan instruksional, pengetua sekolah mampu melahirkan murid yang cemerlang lantaran pemantauan secara berterusan terhadap pencapaian murid khususnya dalam kurikulum. (Lokman & Mohd Anuar, 2012).

Kepimpinan instruksional juga adalah pemimpin yang menyediakan sumber keperluan organisasi (Alias & Wahab, 2017). Di sekolah, seorang pengetua yang mengamalkan kepemimpinan instruksional akan menyediakan sumber, seperti bahan dan masa bagi keperluan guru. Dengan tindakan tersebut, guru-guru dan staf akan melihat pemimpin mereka sebagai seorang yang prihatin dengan keperluan orang-orang bawahannya dan akan melahirkan rasa hormat dan percaya terhadap pemimpin. Kepercayaan itu adalah sesuatu yang boleh memotivasi manusia. Menurut Grissom et al. (2013), seorang pengetua atau guru besar yang mengamalkan kepemimpinan instruksional dapat menyampaikan satu bentuk rangsangan motivasi kepada guru, murid dan warga sekolah. Motivasi yang tinggi dalam kalangan guru mampu menjana pencapaian cemerlang dalam kalangan murid seterusnya meningkatkan pencapaian prestasi sekolah.

McEwan (1998) telah menetapkan tujuh langkah pelaksanaan untuk menjadi pemimpin instruksional yang efektif iaitu (i) menetapkan melaksanakan, dan mencapai standard akademik; (ii) menyediakan sumber pengajaran (iii) mewujudkan budaya dan iklim sekolah yang berorientasikan pembelajaran; (iv) menyampaikan misi dan visi kepada seluruh warga sekolah; (v) menetapkan harapan yang tinggi untuk guru-guru dan diri sendiri; (vi) membangunkan kepemimpinan guru; (vii) membangun dan mengekalkan hubungan positif dengan murid, kakitangan dan ibu bapa. Langkah-langkah ini perlu diintegrasikan dalam tingkah laku seharian seorang pemimpin.

Hussein Mahmood (1993) menghuraikan kepemimpinan instruksional sebagai tingkah laku pengetua yang mendorong pengajaran dan pembelajaran di sekolah dengan matlamat akhirnya untuk mempertingkatkan prestasi akademik murid. Kajian ini sekali gus menyokong bahawa pengetua yang dapat mengurus program PdP dengan berkesan di sekolah akan menyumbang kepada peningkatan pencapaian akademik murid (Horng & Loeb, 2010; Leithwood & Levin, 2010; Hoy & Hoy, 2003; & Glickman et al., 2004).

Dalam erti kata lain, pengetua menjadi faktor dominan untuk memastikan kejayaan murid-murid dalam bidang akademik. Ini turut tidak disangkal oleh Donmoyer dan Wagstaff (1990) dengan menyatakan bahawa pemimpin instruksional memberi kesan yang cukup signifikan terhadap peluang murid untuk mengikuti PdP di bilik darjah. Maka sesuai jika pengetua sentiasa didesak untuk mengamalkan kepemimpinan instruksional di sekolah kerana dipercayai amalan kepemimpinan instruksional penyumbang kepada pencapaian akademik murid (Hallinger, 2011). Langkah bijak KPM dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025; 5-13) dengan menetapkan bahawa semua pemimpin sekolah harus melaksanakan kepemimpinan

instruksional sangat relevan dan bersesuaian bagi memastikan kecemerlangan akademik murid dapat dicapai sekali gus membangunkan prestasi sekolah di seluruh negara.

Jamelaa dan Normala (2016) mendapati bahawa selain daripada memastikan pentadbiran dan pengurusan sekolah berjalan dengan baik dan berkesan, pengetua yang mengamalkan kepimpinan instruksional juga memainkan peranan dalam memastikan PdP berjalan lancar di sekolah. Dapatan ini selaras dengan fungsi dan peranan pengetua di sekolah seperti yang terkandung di dalam PPPM (2013-2025) bahawa selain bertindak sebagai ejen perubahan di sekolah, seorang pemimpin sekolah jua haruslah menjadi seorang pemimpin instruksional yang cemerlang.

Shafinaz et al. (2016) menegaskan bahawa salah satu parameter dan realistik yang boleh menentukan kecemerlangan pendidikan yang diinginkan adalah menerusi aplikasi kepimpinan instruksional. Justeru, seorang pemimpin instruksional di sekolah harus bijak dan sentiasa bersedia melaksanakan tugas dan peranan mereka sebagai pemimpin pengajaran. Sorotan beberapa kajian lepas membuktikan bahawa seorang pengetua dikatakan sebagai pengetua berkesan dan mampu merealisasikan hala tuju sekolah adalah melalui keupayaan melaksanakan tugas dan tanggungjawab sebagai seorang pemimpin instruksional (Hallinger, 2012, 2011 & 2008; Leithwood & Levin, 2010; Simin et al., 2015).

Kepimpinan Instruksional

Berdasarkan Hallinger dan Murphy (1985), terdapat tiga dimensi utama dalam kepimpinan instruksional iaitu mendefinisikan misi sekolah, menguruskan program instruksional dan membentuk iklim pembelajaran sekolah yang positif. Kepimpinan instruksional juga dilihat sebagai memberi fokus utama kepada kepimpinan pengetua dalam aspek menyelaras, mengawal, mengawasi, dan membangunkan kurikulum dan pengajaran di sekolah (Bamburg & Andrews, 1990; Hallinger & Murphy, 1985). Dalam kajian ini kepimpinan instruksional adalah melalui tiga dimensi yang dinyatakan di atas dalam meneroka kepimpinan pengetua sekolah di pulau sebagai platform utama ke arah meningkatkan pencapaian kurikulum sekolah di pulau sesuai dengan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013 – 2025: 5-13) untuk memastikan setiap pemimpin sekolah dapat mengamalkan kepimpinan instruksional bagi pencapaian kecemerlangan sekolah secara sistematik dan menyeluruh di semua tempat sama ada pendidikan di bandar, luar bandar mahupun di kawasan pedalaman dan kepulauan.

Objektif dan Persoalan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk meneroka amalan kepimpinan instruksional pengetua sekolah di pulau di negeri Sabah. Selain itu kajian ini juga akan mendalami keperluan kepimpinan instruksional pengetua di pulau bagi memastikan pencapaian kurikulum sekolah di pulau tidak jurang perbezaan yang ketara dengan sekolah-sekolah di bandar.

Berikut adalah persoalan kajian yang akan dijawab dalam kajian ini:

- i) Bagaimanakah amalan kepimpinan instruksional pengetua sekolah di pulau di negeri Sabah?
- ii) Sejauh manakah keperluan terhadap kepimpinan instruksional pengetua di pulau bagi memastikan pencapaian kurikulum sekolah di pulau tidak jauh berbeza dengan sekolah-sekolah di bandar?

Metodologi Kajian

Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk penyelidikan kajian ini adalah secara kualitatif menerusi penerokaan secara mendalam sesuai dengan tujuan kajian ini untuk mendalami amalan kepimpinan instruksional pengetua sekolah di pulau. Dalam kajian ini satu gambaran secara holistik dibentuk, setiap perbuatan dan perkataan peserta kajian akan dianalisis dan dilaporkan secara terperinci dan mendalam sesuai dengan tuntutan penyelidikan berbentuk penerokaan dalam “*setting*” semula jadi (Creswell, 2014). Creswell (2014) menyatakan bahawa reka bentuk kualitatif adalah bersifat induktif yang berkaitan tentang penjanaan idea. Reka bentuk kajian ini adalah secara berterusan (*up front*) tetapi terbuka yakni fleksibel dan boleh berkembang, tidak terlalu rigid serta bertujuan untuk meneroka secara mendalam. Bahkan, dalam kajian ini bagi pengkaji sendiri bertindak sebagai instrumen kajian sepanjang proses pengumpulan data (Creswell, 2014; Stake, 2010) melalui kaedah temu bual.

Reka bentuk kajian kualitatif ini akan memudahkan tujuan kajian dalam mengkaji secara keseluruhan tentang amalan kepimpinan instruksional pengetua di sekolah pulau yang berkaitan pengurusan organisasi sekolah, pengajaran dan pembelajaran serta semua operasi fungsional. Pendekatan kualitatif dalam kajian ini sesuai dengan kehendak kajian agar tidak timbul sebarang andaian terhadap dapatan data yang diperolehi. Hal ini bertepatan dengan disiplin ilmu dalam kajian kualitatif yang berasaskan penerokaan, penemuan dan interpretasi data secara mendalam dan bukannya menguji hipotesis sebagaimana tuntutan dalam penyelidikan kuantitatif (Creswell, 2014; Stake, 2010).

Kajian Kes

Kajian kes merupakan salah satu kerangka utama dalam pelaksanaan kajian kualitatif (Stake, 2010) bagi tujuan memerhati dan meneliti sesuatu peristiwa yang berlaku dalam persekitaran sebenar dan membantu penerokaan secara mendalam tentang sesuatu fenomena sosial yang kompleks (Creswell, 2014; Merriam, 2009).

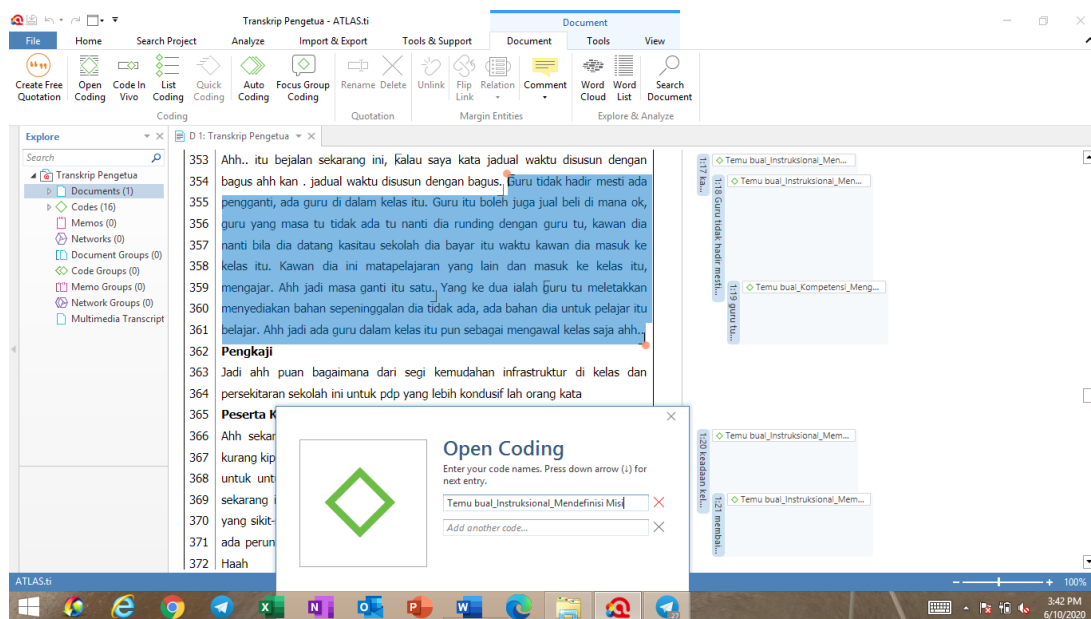
Bertepatan dengan skop kajian tentang kepimpinan instruksional pengetua di sekolah pulau yang berbentuk penerokaan secara mendalam maka kaedah kajian kes sangat bertepatan kerana dapat memenuhi keperluan dalam skop kajian yang dikehendaki. Pendekatan kajian kes dapat membantu membuat penelitian secara tepat, mendalami sesuatu kefahaman dan mentafsir data serta memperoleh maklumat yang lebih mendalam dan menyeluruh untuk mendapatkan jawapan bagi setiap soalan kajian. Justeru, untuk memperoleh data yang lebih luas dan mendalam soalan ‘bagaimana’ dan ‘sejauh mana’ seperti yang dicadangkan (Stake, 2010; Yin, 2011) dijadikan sandaran utama dalam kajian ini.

Bagi tujuan mendapatkan data akhir dan menghuraikan kes secara berfokus dan terperinci sesuai dengan fenomena, program dan aktiviti dalam situasi sebenar (Stake, 2010) pendekatan kajian kes merupakan pendekatan terbaik bagi tujuan penyelidikan ini. Sesuai dengan keperluan dalam kajian ini yang berbentuk penerokaan secara mendalam, pendekatan penyelidikan kajian kes dapat menyediakan maklumat yang kaya dan luas yang lazimnya tidak boleh diperolehi daripada penyelidikan yang lain (Othman Lebar, 2014). Bersandarkan pendekatan kajian kes, setiap data yang diperolehi dapat memberi maklumat yang mendalam serta mampu memberi situasi sebenar tentang isu kajian yang hendak dikaji. Pendekatan kajian kes mampu memberikan pengertian bermakna dan jawapan yang konkrit kepada setiap soalan

kajian berkaitan kepimpinan instruksional pengetua sekolah di pulau sekali gus menemukan bukti yang mendalam dan mencukupi.

Analisis Data

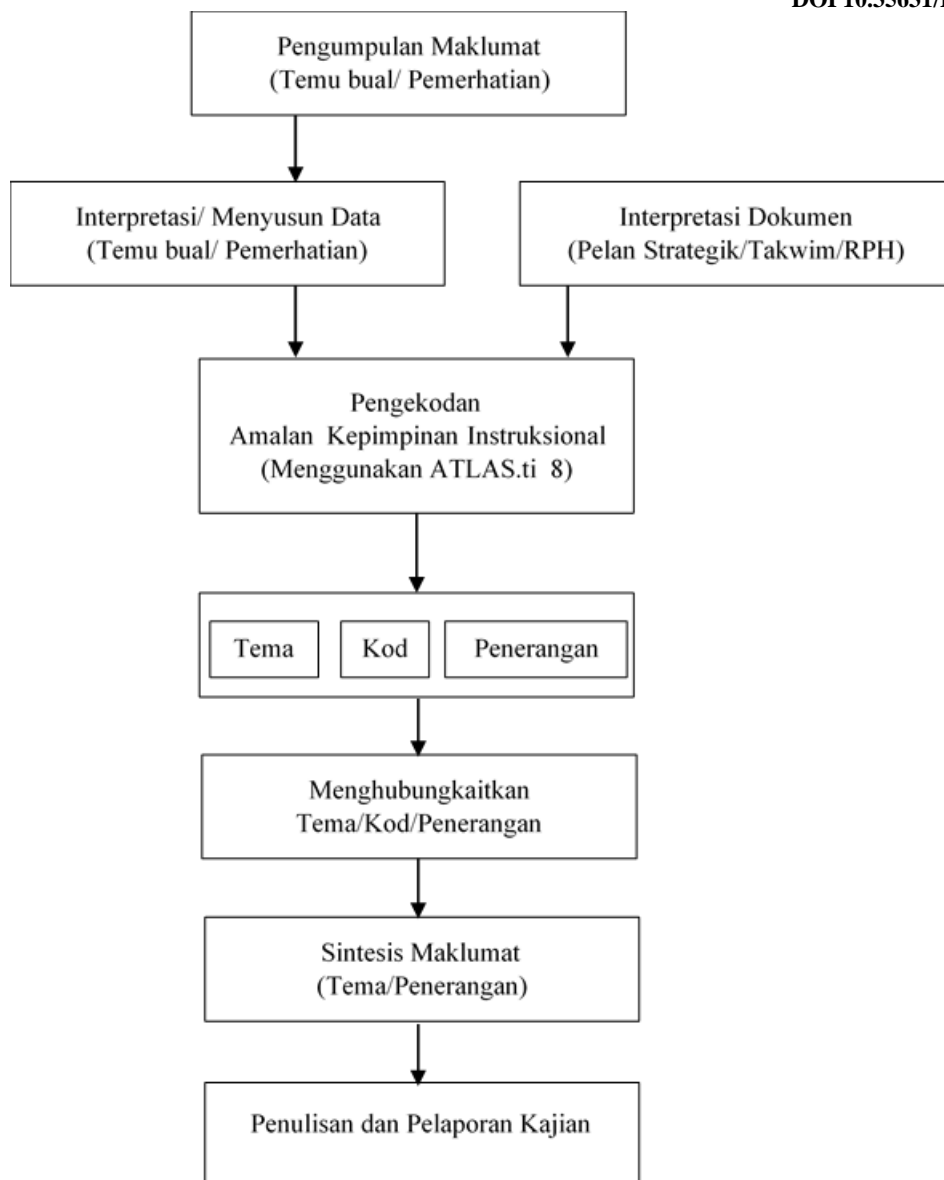
Semua data temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen yang telah dikumpul sepanjang proses pengumpulan data bagi kajian ini akan melalui proses transkripsi. Setiap data yang telah dikumpul akan dikategorikan dan diklasifikasikan secara sistematik dengan menggunakan perisian ATLAS.ti 8 untuk tujuan pengkodan dan analisis data. Data yang sama digabungkan menerusi kod-kod yang telah dikenal pasti. Bagi tujuan mengenal pasti kod dan tema setiap transkrip dan maklumat yang telah dikumpul akan dibaca berulang kali. Rajah 1 menunjukkan proses analisis data temu bual dengan menggunakan perisian ATLAS.ti 8.



Rajah 1 : Analisis Data Menggunakan ATLAS.Ti 8

Setiap data temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen disusun dan diterjemahkan dalam bentuk transkrip untuk tujuan pembentukan kod. Kod-kod yang telah terbentuk akan dikelompokkan mengikut kategori-kategori yang sesuai berdasarkan ciri-ciri persamaan setiap kod tersebut (Saldana, 2016). Tema dibentuk berdasarkan setiap kategori yang telah diklasifikasikan berdasarkan ciri-ciri persamaan yang wujud. Tema-tema yang dibentuk pula adalah berpandukan tema-tema yang dikenal pasti daripada teori-teori dan kajian lepas bagi menjawab soalan kajian.

Tatacara analisis data dalam kajian ini adalah bersandarkan Stake (2010). Setiap data yang terkumpul dirumuskan dalam bentuk rajah berkaitan kepimpinan instruksional pengetua di sekolah pulau proses analisis data yang dilaksanakan mudah difahami. Rajah 2 menunjukkan tatacara analisis data.

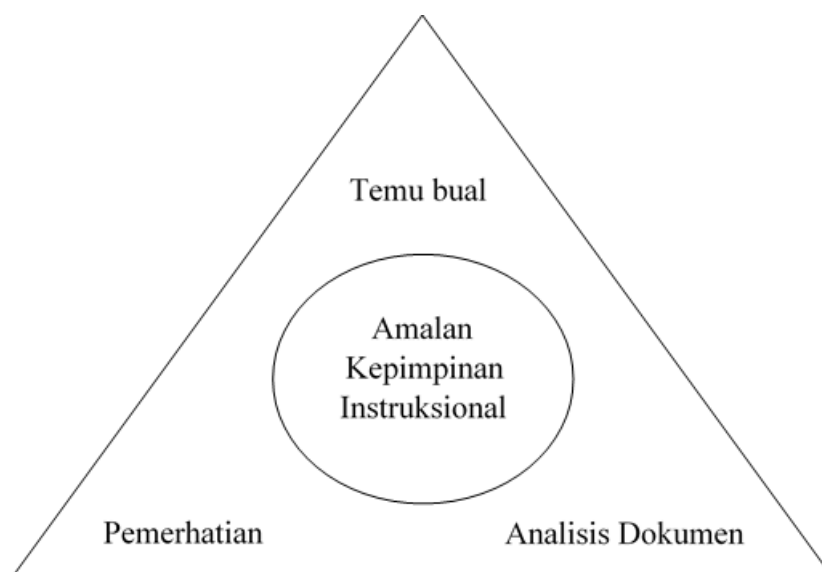


Rajah 2: Proses-Proses Dalam Prosedur Analisis Data
Sumber : Creswell (2014)

Triangulasi Data

Triangulasi data bertujuan untuk meningkatkan kredibiliti data yang dikumpul menerusi kaedah temu bual, pemerhatian dan dokumen (Cresswell, 2014). Bagi tujuan kebolehpindahan data, deskripsi yang jelas dan terperinci akan dibuat berkaitan peristiwa dengan peserta kajian yang terlibat agar satu kefahaman yang menyeluruh dan mendalam dapat diperolehi mengenai situasi yang dikaji. Untuk memperolehi pemahaman yang mendalam mengenai situasi yang ingin dikaji. Semua data direkod dalam bentuk elektronik dengan harapan setiap data mempunyai ciri-ciri kebolehgantungan antara satu sama lain, manakala proses audit pengesahan terhadap data yang diperolehi akan dilakukan untuk tujuan kesahan atau objektiviti kajian dapat dicapai. Kaedah triangulasi data temu bual hasil temu bual ke atas pengetua, penolong kanan kurikulum dan guru mata pelajaran dengan memfokuskan kepada amalan kepimpinan instruksional pengetua di sekolah pulau.

Dalam kajian ini, triangulasi data secara pemerhatian, tingkah laku pengetua dalam aktiviti harian sekolah seperti perhimpunan, pengendalian mesyuarat dan dialog prestasi diperhatikan sepanjang pengkaji berada di lapangan. Manakala dari aspek triangulasi analisis dokumen melibatkan dokumen pengurusan sekolah khususnya yang berkaitan dengan kepimpinan pengetua seperti pelan perancangan strategik, takwim sekolah dan rekod pengajaran dan pembelajaran pengetua sebagai data tambahan. Bagi mendapatkan keselarasan data dalam kajian ini, proses triangulasi data dibuat dengan cara menghubungkan kait dan menggabungkan setiap data temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen. Proses triangulasi data adalah satu proses perbandingan kualiti dan pengesahan maklumat daripada pelbagai sumber (Pang & Lajium, 2014). Proses ini merupakan salah satu langkah yang sangat penting untuk mengukuhkan dan mengesahkan bukti dapatan kajian yang diperoleh daripada peserta kajian (Creswell, 2014, Creswell & Miller, 2000). Triangulasi data temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen ditunjukkan seperti dalam Rajah 3.



Rajah 3 : Triangulasi Kaedah Temu Bual, Pemerhatian Dan Analisis Dokumen

Hasil Kajian

Mendefinisi Misi Sekolah

Dapatan berkaitan tema mendefinisi misi sekolah tentang amalan kepimpinan instruksional menjelaskan bahawa pengetua sekolah di pulau terlibat secara langsung dalam aspek membentuk dan menyebarkan visi dan misi sekolah. Visi dan misi sekolah merupakan komponen penting dalam elemen mendefinisi misi sekolah. Pengetua menjelaskan bahawa misi dan visi sekolah pulau adalah berkiblatkan kepada visi dan misi KPM sesuai dengan hasrat yang terkandung dalam falsafah pendidikan kebangsaan. Bahkan, pengetua mengakui terlibat secara langsung dalam membentuk pelan strategik sekolah yang menjadi kerangka hala tuju sekolah. Hal ini diakui sendiri oleh penolong kanan kurikulum dan guru mata pelajaran tentang penglibatan dan komitmen pengetua dalam membentuk dan menyampaikan visi dan misi sekolah.

Dapatan kajian dalam aspek kepimpinan instruksional di bawah tema mendefinisi misi sekolah ditunjukkan seperti di dalam Jadual 1.

Jadual 1: Dapatan Kajian Mendefinisi Misi Sekolah

Kepimpinan Instruksional	Pengetua	Penolong Kanan Kurikulum	Guru Mata Pelajaran
Mendefinisi Misi Sekolah	...melahirkan insan yang berkualiti yang ahh apaini yang boleh digunakan... digunakan sebagai masyarakat yang berkualiti mempunyai ahh jeri, emosi, rohani ahh ok dan ditambah lagi dan kita gunakan kebolehan yang ada pada mereka itu, kita kembangkan, kita ketengahkan ok. Yang ada pada pelajar-pelajar itulah. Itulah kita punya visi dan misi itu... [PP/8 September 2020/TTB_B264-268]	...Satu lagi yang apabila kita buat merancang strategi itu, dia sendiri yang memberi idea, jika ada idea ok walaupun saya cakap tadi <i>adopt</i> dan <i>adapt</i> tapi dia tu idea tu maksudnya kita ikut keadaan ahh... [PKK/8 September 2020/TTB_185-187]	...beliau memang ada macam setiap perhimpunan tu, kadang-kadang kita jemput ibu bapa jadi di situ dia sebarkan semua maklumat yang diperlukan ibu bapa dan sebagainya. Dan juga minta bantuan ibu bapa membantu sekolah, sekolah pun bantu dia dan sebagainya. Memang boleh dikatakan tiap-tiap bulan tu sebarkan maklumat dan memberi tahu sebagai anulah pada ibu bapa... [GMP/8 September 2020/TTB_107-111]

Mengurus Program Instruksional

Di bawah tema mengurus program instruksional pula, hasil dapatan menunjukkan bahawa pengetua memainkan peranan besar bagi memastikan PdP sentiasa berjalan lancar dan dalam keadaan yang kondusif. Ini merupakan salah satu peranan utama pengetua dalam melaksanakan kepimpinan instruksional tanpa mengira lokasi sesebuah sekolah. Selaras dengan itu, pengetua sangat prihatin berhubung keperluan guru-guru dalam pelaksanaan PdP selain berfungsi memotivasikan para guru agar sentiasa komited dalam membangunkan potensi murid. Di samping itu, pengetua tidak pernah lupa untuk melaksanakan pemantauan secara berterusan dan sentiasa memastikan penilaian terhadap PdP guru dilaksanakan mengikut perancangan yang telah ditetapkan oleh pengurusan sekolah. Hal ini diakui sendiri oleh penolong kanan kurikulum dan guru mata pelajaran bahawa ada kalanya pengetua membuat pemantauan secara formal dan tidak formal semasa PdP sedang berlangsung.

Dapatan kajian dalam aspek kepemimpinan instruksional di bawah tema mengurus program instruksional sekolah ditunjukkan seperti di dalam Jadual 2.

Jadual 2: Dapatan Kajian Mengurus Program Instruksional

Kepimpinan Instruksional	Pengetua	Penolong Kanan Kurikulum	Guru Mata Pelajaran
Mengurus Program Instruksional	...PdP berjalan dengan lancar yang pertama tapi ini, ini biasa kita buat bah. Guru-guru hadir ke sekolah, ok ahh guru-guru masuk kelas, ini dari segi guru lah ahh guru-guru membuat ahh apaini PdPc. sekarang ni mulai tahun ini apa yang saya buat adalah saya mem me apaini memastikan guru-guru memeriksa buku latihan pelajar, menyemak, menyemak buku latihan pelajar... ahh itu yang saya akan buat dalam tahun inilah... [PP/8 September 2020/TTB_B342-347]	...pengetua nak nampak situ dia libatkan guru-guru sendiri fokus bagaimana guru beri latihan pelajar, guru memeriksa dan guru memberi bimbingan panduan pelajar bukan macam mau tunggu exam mau tunggu ahh... [PKK/8 September 2020/TTB_261-264]	...dia juga mempunyai, membantu guru lah, membantu misalnya guru kekurangan ABM. Dia akan bantu macam kalau saya, saya bagitahu graf tidak ada. Dia tolong saya beli graflah. Hehe... begitu supaya PdPc dapat berjalan dengan lancar dan sebagainya... [GMP/8 September 2020/TTB_169-172]

Membentuk Iklim Sekolah Yang Positif

Manakala dapatan bagi tema membentuk iklim sekolah yang positif di bawah kepemimpinan instruksional pengetua sekolah pulau membuktikan pengetua sangat menggalakkan pembangunan profesionalisme guru-guru sekolah di pulau. Hasil dapatan pengkaji, pengetua sentiasa memberi galakan dan motivasi kepada guru-guru dalam meningkatkan pengetahuan dan kemahiran PdP agar tidak ketinggalan dengan perkembangan dan perubahan pendidikan semasa. Melalui triangulasi yang dilaksanakan, penolong kanan kurikulum dan guru mata pelajaran tidak menafikan akan keprihatinan pengetua dalam aspek membangunkan profesionalisme guru-guru sesuai dengan amalan dalam kepemimpinan instruksional untuk membentuk iklim sekolah yang positif.

Dapatan kajian dalam aspek kepimpinan instruksional di bawah tema membentuk iklim sekolah yang positif ditunjukkan seperti di dalam Jadual 3.

Jadual 3: Dapatan Kajian Membentuk Iklim Sekolah Yang Positif

Kepimpinan Instruksional	Pengetua	Penolong Kanan Kurikulum	Guru Mata Pelajaran
Membentuk Iklim Sekolah Yang Positif	...kita kan ada SPLG yang latihan tu kan ahh latihan itu. Ok galakkan mereka untuk menghadiri apa-apa pun jika ada panggilan di luar sana lah. Untuk meningkatkan ahh apaini profesionalisme mereka... [PP/8 September 2020/TTB_B416-418]	...dari segi peningkatan profesional guru, saya rasa pengetua ni dia melihat bahawa apa yang guru itu ahh apatu tiada, kita bagi. Ahh contoh dia macam guru ni dia sudah lama apatu ahh sebagai guru sekolah ni, jadi ada berkaitan dengan gredlah. kenapa tidak guru ini diberi ahh jawatan ahh apatu peranan di sekolah? Jadi peningkatan profesional itu bukan kerana ahh bukan kerana apatu atau sebab dia perlu berkursus tapi di sekolah tu sendiri... [PKK/8 September 2020/TTB_240-245]	...dia sendiri pun ada juga panggil orang masuk di sini atau pun guru-guru sini keluar untuk hadir apa, seminarkah apa dan sebagainya lah. Jadi itu yang setakat ini yang saya tahu adalah dia menggalakkan. Kadang-kadang dia beritahu guru lain, ni ini kursus dia bilang bagus untuk kamulah, kamu pergi ikut. Jadi guru tu pergilah... [GMP/8 September 2020/TTB_149-152]

Perbincangan

Kajian ini telah berjaya menjawab soalan kajian berkaitan amalan kepimpinan instruksional pengetua sekolah di pulau. Hasil dapatan menunjukkan bahawa kepimpinan instruksional pengetua merupakan satu komponen utama yang perlu diamalkan oleh pengetua sekolah di pulau bagi memastikan pencapaian kurikulum sekolah dapat dipertingkatkan. Hal ini amat bertepatan dengan tuntutan KPM dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013 – 2025: 5-13), untuk memastikan setiap sekolah dapat melaksanakan kepimpinan instruksional dan seterusnya memacu prestasi sekolah secara keseluruhan, tanpa mengira lokasi dan tahap prestasi kepimpinan pengetua. Kepimpinan instruksional dianggap penting dan relevan sebagai salah satu bentuk kepimpinan yang memberi fokus kepada PdP dalam konteks membanbgunkan pencapaian kurikulum sekolah-sekolah di pulau. Bahkan tidak boleh dinafikan, walau pun kepimpinan instruksional telah melalui jangka masa fasa perubahan yang panjang dalam dunia kepimpinan pendidikan, tetapi dalam konteks kepimpinan amalan kepimpinan instruksional masih relevan dengan keperluan pendidikan negara.

Dalam kepemimpinan instruksional, hala tuju dan matlamat sekolah adalah komponen utama yang perlu diberi perhatian oleh seorang pengetua. Ini menjadi nadi kepemimpinan seseorang pengetua bagi memastikan setiap perkara yang dirancang dan dilaksanakan berpaksikan kepada matlamat yang hendak dicapai. Ertinya, hala tuju sekolah akan jelas dan titik akhirnya akan membawa kepada pencapaian matlamat yang telah ditetapkan. Hasil dapatan kajian, membuktikan bahawa, menerusi amalan kepemimpinan instruksional pengetua sekolah di pulau, memberi fokus kepada pelan strategik sekolah sebagai sandaran bagi memastikan visi dan misi dapat direalisasikan. Dalam pelaksanaan kepemimpinan instruksional, pelan strategik menjadi panduan utama seorang pemimpin agar setiap yang dirancang tidak tersasar daripada matlamat yang hendak dicapai. Justeru, dalam konteks kepemimpinan pulau, pengetua menjadikan pelan strategik sebagai asas dan panduan dalam kepemimpinan untuk memandu warga sekolah ke arah pencapaian visi dan misi seperti yang dituntut oleh KPM. Menerusi pelan strategik, pengetua dapat menterjemahkan matlamat sekolah sekaligus berperanan menyebarkan dan memastikan setiap warga sekolah mempunyai satu hala tuju ke arah mencapai matlamat sekolah. Ini adalah satu tuntutan dalam kepemimpinan instruksional bagi membolehkan kepemimpinan sekolah dapat memacu kecemerlangan kurikulum dan pembentukan kemenjadian murid.

Kendatipun demikian, dapatan kajian turut membuktikan bahawa pengetua sekolah di pulau seharusnya mengurus program instruksional secara berkesan. Di bawah kepemimpinan instruksional, mengurus program instruksional adalah salah satu dimensi yang perlu diberi penekanan bagi memastikan kecemerlangan sekolah dapat dicapai. Pengetua di sekolah bukan sekadar sebagai *role model* tetapi bertindak sebagai pakar motivasi kepada guru-guru agar proses PdP dapat dilaksanakan dengan berkesan. Malah dalam konteks amalan kepemimpinan instruksional pengetua sekolah di pulau, pengetua memainkan peranan utama dalam aspek pemanataan dan penilaian sama ada kepada guru mahupun para murid. Ini sangat penting, bagi membolehkan kualiti PdP guru sentiasa terjaga dan murid berpeluang mendapat pendidikan yang bermakna melalui pelaksanaan PdP yang berkesan. Ini adalah sebahagian keperluan dan tuntutan dalam kepemimpinan instruksional yang telah diterjemahkan oleh pengetua di sekolah pulau.

Manakala menerusi amalan kepemimpinan instruksional juga, membentuk iklim sekolah yang positif adalah satu perkara yang perlu dilaksanakan. Justeru, melalui kajian ini, pengetua sekolah pulau sentiasa komited bagi memastikan persekitaran sekolah khususnya bilik darjah sentiasa dalam keadaan yang selesa agar PdP yang telah dirancang dapat dilaksanakan. Tidak cukup dengan itu, pengetua juga sentiasa memastikan pembangunan profesionalisme guru-guru khususnya berkaitan pengetahuan pedagogi dan kemahiran PdP sentiasa diberi perhatian dan dibangunkan agar tidak ketinggalan dengan perubahan pendidikan semasa. Walau pun, dari aspek geografi kedudukan sekolah pulau berjauhan dengan kawasan tanah besar yakni kawasan bandar, itu bukanlah satu kekangan bagi pengetua untuk memastikan guru-guru sentiasa mendapat peluang mengikuti perkembangan profesionalisme. Hal ini, adalah salah satu dimensi yang dituntut dalam amalan kepemimpinan instruksional iaitu membentuk iklim sekolah yang positif.

Tuntasnya, setiap dimensi yang terdapat dalam amalan kepemimpinan instruksional dapat diterjemahkan oleh pengetua di sekolah pulau. Justeru, amalan kepemimpinan instruksional ini dilihat sebagai satu keperluan khususnya pengetua sekolah di pulau dalam menterjemahkan perkembangan dan peningkatan kecemerlangan sekolah di pulau.

Kesimpulan

Amalan kepimpinan instruksional dalam kalangan pengetua sekolah di pulau harus diberi perhatian serius dalam usaha melahirkan kepimpinan pengetua yang mampu memacu kecemerlangan kurikulum sekolah khususnya sekolah-sekolah di pulau. Sebagai satu-satunya pusat latihan kepimpinan pendidikan di Malaysia, Institut Aminuddin Baki wajar memberikan perhatian terhadap setiap elemen kepimpinan yang diberikan kepada bakal dan pemimpin sekolah sedia ada. Bahkan sewajarnya juga, pihak Institut Aminuddin Baki mengkaji semula setiap aspek dalam latihan dan kursus kepimpinan yang ditawarkan agar selari dengan tempat, persekitaran dan sosiobudaya seseorang pemimpin. Nafas baru dalam latihan NPQEL 2.0 yang telah dirancang mengikut kesesuaian dan keperluan semasa sangat tepat bagi memastikan inti pati yang disampaikan benar-benar mampu melahirkan pengetua sekolah pulau yang mampu membawa perubahan positif dalam merealisasikan kecemerlangan pendidikan negara.

Rujukan

- Alias, S. N. A., & Wahab, J. A. (2017). Kepimpinan instruksional pengetua dan pengaruhnya terhadap penglibatan kerja guru dalam pelaksanaan KSSM. *Seminar Pendidikan Serantau ke- VIII*, 738–750. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Aminuddin Adam. (2005). *Penyeliaan dan penilaian*. Kertas kerja yang dibentangkan dalam seminar kepimpinan instruksional untuk pengetua/guru besar di Institut Aminuddin Baki.
- Bamburg, J. & Andrews, R. (1990). School goals, principals and achievement. *School Effectiveness and School Improvement*, 2(3), 175–191.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). *Determining validity in qualitative and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publication Inc.
- Creswell, J.W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications Inc.
- Day, C. Q. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2): 221-258.
- Donmoyer, R., & Wagstaff, J. G. (1990). Principals can be effective managers and instructional leaders. *NASSP Bulletin*, 74(525), 20-29.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2004). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach*. Pearson.
- Grissom, J. A., Loeb, S., & Master, B. (2013). Effective instructional time use for school leaders: Longitudinal evidence from observations of principals. *Educational Researcher*, 42(8), 433–444.
- Hallinger, P. (2005). *Methodologies for studying school leadership: A review of 25 years of research using the principal instructional management rating scale*. Paper prepared for presentation at Annual Meeting of the American Educational research Association.
- Hallinger, P. (2011). A review of three decades of doctoral studies using the Principal Instructional Management Rating Scale: A lens on methodological progress in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 271-306.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (2012). Assessing the instructional leadership behavior of principals. *Elementary School Journal*, 86(2), 217–248.
- Hussien Mahmud. (1993). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Horng, E., & Loeb, S. (2010). New thinking about instructional leadership. *Phi Delta Kappan*, 92(3), 66-69.
- Hoy, A. W. & Hoy, W. K. (2003). *Instructional leader: A learning-centred guide*. Allyn Bacon.

- Institut Aminuddin Baki. (2006). *Panduan kelayakan program kelayakan profesional kepengetuaan kebangsaan ambilan 2006*. Institut Aminuddin Baki.
- Jabatan Pendidikan Negeri Sabah. 2010. *Laporan tahunan unit pembangunan*. Jabatan Pendidikan Negeri Sabah.
- Jantan, A. (2004). *Pengetua sekolah yang efektif*. PTS Professional.
- Jit, J. A., & Ramaiah, B. (2017). *Kepimpinan instruksional: Satu panduan praktikal*. PTS Akademia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan pembangunan pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025*. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kursunoglu, A., & Tanriogen, A. (2009). The relationship between teachers' perceptions towards instructional leadership behaviors of their principals and teachers' attitudes towards change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 252–258.
- Leithwood, K., & Levin, B. (2010). *Understanding how leadership influences student learning*. Elsevier.
- Lokman Mohd. Tahir & Mohd. Anuar. Abd. Rahman. (2012). *Orientasi kepimpinan pengetua sekolah*. Penerbit UTM.
- McEwan, E. K. (1998). *The principal's guide to raising reading achievement*. Corwin Press.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research and case study applications in education*. Jossey-Bass Publication.
- Othman Lebar. (2014). *Penyelidikan kualitatif pengenalan kepada teori dan method*. Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Pang, V., & Lajium, D. (2014). *Penilaian dalam pendidikan*. Universiti Malaysia Sabah.
- Saldana, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage Publication.
- Stake, R. E. (2010). *Qualitative research : Studying how things work*. The Guilford Press.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. The Guilford Press.