



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

PEMBANGUNAN MODEL WATAN KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL SEKOLAH DI MALAYSIA



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun



PustakaTBainun



ptbupsi

AZIAH BINTI SAMICHAN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2025



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**PEMBANGUNAN MODEL WATAN KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL
SEKOLAH DI MALAYSIA**

AZIAH BINTI SAMICHAN

**TESIS DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK MEMPEROLEH
IJAZAH DOKTOR FALSAFAH**

**FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS**

2025



Sila tanda (✓)
Kertas Projek
Sarjana Penyelidikan
Sarjana Penyelidikan dan Kerja Kursus
Doktor Falsafah

✓

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Perakuan ini telah dibuat pada **11 MAC 2025**

i. Perakuan Pelajar

Saya, **AZIAH BINTI SAMICHAN (P20201000402) FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI** Dengan Ini Mengaku Bahawa Disertasi/Tesis Yang Bertajuk **PEMBANGUNAN MODEL WATAN KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL SEKOLAH DI MALAYSIA** adalah hasil kerja saya sendiri. Saya tidak memplagiat dan apa-apa penggunaan mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi maksud yang dibenarkan dan apa-apa petikan, ekstrak, rujukan atau pengelutaran semula daripada atau ke mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dinyatakan dengan sejelasnya dan secukupnya.

Tandatangan Pelajar

ii. Perakuan Penyelia:

Saya, **PROF. MADYA DR. MARINAH BINTI AWANG** dengan ini mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar yang bertajuk **PEMBANGUNAN MODEL WATAN KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL SEKOLAH DI MALAYSIA** dihasilkan oleh pelajar seperti nama di atas, dan telah diserahkan kepada Institut Pengajian Siswazah bagi memenuhi sebahagian / sepenuhnya syarat untuk memperoleh **IJAZAH DOKTOR FALSAFAH.**

17/6/2025

Tarikh

Tandatangan Penyelia



**INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH /
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES**

**BORANG PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS/DISERTASI/LAPORAN KERTAS PROJEK
DECLARATION OF THESIS/DISSERTATION/PROJECT PAPER FORM**

Tajuk / Title: **PEMBANGUNAN MODEL WATAN KEPIMPINAN
INSTRUKSIONAL SEKOLAH DI MALAYSIA**
No. Matrik /Matric's No.: **P20201000402**
Saya / I : **AZIAH BINTI SAMICHAN**
(Nama pelajar / Student's Name)

mengaku membenarkan Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek (Kedoktoran/Sarjana)* ini disimpan di Universiti Pendidikan Sultan Idris (Perpustakaan Tuanku Bainun) dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:-
acknowledged that Universiti Pendidikan Sultan Idris (Tuanku Bainun Library) reserves the right as follows: -

1. Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek ini adalah hak milik UPSI.
The thesis is the property of Universiti Pendidikan Sultan Idris
2. Perpustakaan Tuanku Bainun dibenarkan membuat salinan untuk tujuan rujukan dan penyelidikan.
Tuanku Bainun Library has the right to make copies for the purpose of reference and research.
3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan Tesis/Disertasi ini sebagai bahan pertukaran antara Institusi Pengajian Tinggi.
The Library has the right to make copies of the thesis for academic exchange.
4. Sila tandakan (✓) bagi pilihan kategori di bawah / *Please tick (✓) for category below:-*

SULIT/CONFIDENTIAL

Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktub dalam Akta Rahsia Rasmi 1972. / *Contains confidential information under the Official Secret Act 1972*

TERHAD/RESTRICTED

Mengandungi maklumat terhad yang telah ditentukan oleh organisasi/badan di mana penyelidikan ini dijalankan. / *Contains restricted information as specified by the organization where research was done*

TIDAK TERHAD/OPEN ACCESS



(Tandatangan Pelajar/
Signature)

Tarikh: 17/6/2025



(Tandatangan Penyelia / Signature of Supervisor)

& (Nama & Cap Rasmi / Name & Official Stamp)

ASSOC. PROF DR. MARINAH AWANG
Lecturer

Department of Educational Management
Faculty of Management & Economics

Sultan Idris Education University

Catatan: Jika Tesis/Disertasi ini **SULIT @ TERHAD**, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh laporan ini perlu dikelaskan sebagai **SULIT** dan **TERHAD**.

Notes: If the thesis is CONFIDENTIAL or RESTRICTED, please attach with the letter from the organization with period and reasons for confidentiality or restriction.



PENGHARGAAN

Pertama sekali setinggi-tinggi kesyukuran dipanjatkan ke hadrat Allah SWT kerana dengan izinNYA kembara sufi perjuangan ilmu ini tiba juga ke noktah terakhir. Seterusnya, penghargaan terima kasih kepada pihak Kementerian Pendidikan Malaysia khususnya Bahagian Tajaan yang memberikan peluang dan kepercayaan kepada saya menjadi salah seorang penerima biasiswa Hadiah Latihan Persekutuan Pendidikan. Begitu juga dengan pihak pengurusan Institut Aminuddin Baki yang menyokong cita-cita dan hasrat saya melanjutkan pengajian di peringkat ijazah kedoktoran. Kejayaan menghasilkan sebuah karya ilmiah ini tidak akan dapat direalisasikan tanpa bimbingan berterusan daripada almarhum penyelia utama saya iaitu YBrS. Profesor Madya Dr. Jamal @ Nordin bin Yunus (Al-fatimah) dan penyelia bersama YBrS. Profesor Madya Dr. Marinah binti Awang. Sekalung penghargaan juga ditujukan khusus kepada pensyarah-pensyarah di Jabatan Pengurusan Pendidikan, Fakulti Pengurusan dan Ekonomi terutama sekali Dr. Rosnah binti Ishak dan Dr. Dayang Rafidah binti Shariff M. Fuad yang tidak jemu-jemu menambah baik tesis ini. Seterusnya, semua peserta kajian terdiri daripada panel pakar bermula daripada fasa satu hingga fasa tiga yang sudi berkongsi idea, kepakaran dan pengalaman sepanjang berlangsungnya kajian ini. Tidak dilupakan juga buat insan-insan yang sering memapahku sepanjang perjuangan ini termasuklah Profesor Madya Dr. Mahaliza binti Mansor, Dr. Sukor Beram, Ts. Dr. Mohd Ridhuan Mohd Jamil, Dr. Muhammad Nidzam Yaakob, Dr. Mat Rahimi Yusof, Dr. Azlina Amat Yassin, Ustaz Ahmad Rusli bin Abdul Ghani, Dr. Norzalina Noor, Dr. Siti Zurina binti Maarof, Siti Anidah binti Mahadi, Siti Suhaini binti Zaharin serta semua yang tidak mampu disebut satu persatu. Kepada sahabat-sahabat seperjuangan HLP 2020 iaitu Vickneswary, Norliza, Nor Edayu, Shahrulzaman, Hafiz, Goh dan Allahyarhamah Ahzan Salvinawati terima kasih kerana mewarnai suka duka perjuangan ini. Teristimewa juga buat suami tercinta Zulkifly Maarof, anak-anak tersayang Laila Khaleda, Muhammad Ameer Ziqqry, Umar Mukhtar dan Lailatul Faezah, terima kasih atas kesabaran kalian menanti tamatnya perjuangan ini. Kepada kekanda-kekandaku Paniah Samichan, Tuminah Samichan, Ngachiran Samichan dan Siti Aini Samichan serta seluruh ahli keluargaku yang sering mendoakan kejayaanku meskipun dari kejauhan. Hanya Allah SWT sahaja yang mampu membalas jasa baik kalian. Akhir sekali, untuk Allahyarham ayahandaku Samichan Kromo dan Allahyarhamah bondaku Jalilah Balingkis, moga penulisan ini sebahagian daripada amal jariah seorang anak untuk kalian di sana. Amin ya Rabb.





ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk membangunkan model watan kepimpinan instruksional sekolah di Malaysia. Reka bentuk kajian ini menggunakan pendekatan Penyelidikan Reka bentuk dan Pembangunan (DDR) ubah suai melibatkan fasa analisis keperluan, fasa reka bentuk dan pembangunan serta fasa penilaian. Objektif fasa analisis keperluan adalah untuk mengenal pasti wujudnya keperluan dalam membangunkan model tersebut. Fasa ini menggunakan kaedah tinjauan melibatkan 370 orang bakal pemimpin sekolah dan kaedah temu bual tiga orang pakar dalam bidang kepimpinan instruksional di lapangan. Dapatan menunjukkan bahawa terdapat keperluan yang tinggi untuk membangunkan model watan kepimpinan instruksional ($M=4.389$, $SP=0.789$) dan konsensus pakar secara tematik. Manakala, dalam fasa reka bentuk dan pembangunan, satu prototaip model telah dihasilkan menggunakan kaedah *Nominal Group Technique* (NGT) dan *Interpretive Structural Modelling* (ISM) melibatkan sembilan orang pakar dalam bidang kepimpinan instruksional. Kesepakatan pakar menunjukkan sebanyak 26 elemen menjadi asas kerangka model (kesepakatan pakar $> 70\%$). Model prototaip dikategorikan kepada lima dimensi iaitu Akhlak (4 elemen), Nilai dalam Organisasi (3 elemen), Wawasan (4 elemen), Akauntabiliti dalam Instruksional (7 elemen) serta Tadbir Urus (8 elemen). Seterusnya, model ini diuji kebolehgunaan pada fasa penilaian. Seramai 25 orang pakar bidang kepimpinan instruksional dilibatkan menggunakan kaedah *Fuzzy Delphi* (FDM). Analisis dapatan FDM menunjukkan keseluruhan dimensi dan elemen dalam prototaip model diterima kebolehgunaannya secara konsensus (*threshold* (d) ≤ 0.2 , peratus $> 75\%$ dan α -cut (A) > 0.5). Secara keseluruhannya, kajian ini telah berjaya membangunkan satu model watan kepimpinan instruksional di Malaysia terdiri daripada lima dimensi iaitu Akhlak, Nilai dalam Organisasi, Wawasan, Akauntabiliti dalam Instruksional dan Tadbir Urus. Implikasinya, model kepimpinan instruksional yang dibangunkan beracukan tempatan ini dapat dijadikan garis panduan kepada pemimpin pendidikan serta kumpulan penggubal dasar dalam melaksanakan kepimpinan instruksional sekolah-sekolah di Malaysia.





DEVELOPING AN INDIGENOUS INSTRUCTIONAL LEADERSHIP MODEL SCHOOLS IN MALAYSIA

ABSTRACT

This study aims to develop an indigenous instructional leadership model for schools in Malaysia. The research design employs a modified Design and Development Research (DDR) approach involving needs analysis, design and development, and evaluation. The needs analysis phase aims to identify the necessity of developing such a model. This phase uses a survey method involving 370 prospective school leaders and interviews with three experts in instructional leadership. The findings indicate a high need for developing an indigenous instructional leadership model ($M=4.389$, $SD=0.789$) and thematic expert consensus. In the design and development phase, a prototype model was created using the Nominal Group Technique (NGT) and Interpretive Structural Modelling (ISM), which involved nine experts in instructional leadership. Expert consensus identified 26 elements as the foundation of the model framework (expert agreement $> 70\%$). The prototype model is categorised into five dimensions: Ethics (4 elements), Organizational Values (3 elements), Vision (4 elements), Instructional Accountability (7 elements), and Governance (8 elements). Subsequently, the model was tested for usability in the evaluation phase. A total of 25 experts in instructional leadership participated using the Fuzzy Delphi Method (FDM). FDM analysis results indicate that all dimensions and elements of the prototype model were accepted for usability through consensus (threshold $(d) \leq 0.2$, percentage $> 75\%$, and α -cut $(A) > 0.5$). In conclusion, this study successfully developed an indigenous instructional leadership model for Malaysia consisting of five dimensions which include Ethics, Organizational Values, Vision, Instructional Accountability and Governance. The implications suggest that this locally designed instructional leadership model can guide educational leaders and policymakers in implementing instructional leadership in schools across Malaysia.



KANDUNGAN

Muka Surat

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN	ii
PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xiv
SENARAI RAJAH	xix
SENARAI SINGKATAN	xxi
SENARAI LAMPIRAN	xxiv
BAB 1 PENGENALAN	
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	3
1.3 Pernyataan Masalah	9
1.4 Tujuan Kajian	12
1.5 Objektif Kajian	13
1.5.1 Fasa Analisis Keperluan	13
1.5.2 Fasa Reka Bentuk Dan Pembangunan	13
1.5.3 Fasa Penilaian	14
1.6 Persoalan Kajian	14
1.6.1 Fasa Analisis Keperluan	14

1.6.2	Fasa Reka Bentuk Dan Pembangunan	15
1.6.3	Fasa Penilaian	15
1.7	Kerangka Kajian	16
1.7.1	Kerangka Teori Kajian	16
1.7.2	Kerangka Reka Bentuk Kajian	22
1.7.3	Kerangka Konseptual	24
1.8	Definisi Operasional	26
1.8.1	Kepimpinan Instruksional	27
1.8.2	Model Watan	27
1.8.3	Dimensi Wawasan	28
1.8.4	Dimensi Akauntabiliti Dalam Instruksional	28
1.8.5	Dimensi Tadbir Urus	29
1.8.6	Dimensi Akhlak	29
1.8.7	Dimensi Nilai Dalam organisasi	29
1.8.8	Pemimpin Sekolah	30
1.8.9	Sekolah	30
1.9	Batasan Kajian	30
1.10	Kepentingan Kajian	33
1.11	Rumusan	35

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1	Pengenalan	36
2.2	Sejarah Ringkas Teori Kepimpinan	36
2.3	Definisi Kepimpinan Instruksional	48
2.4	Kepimpinan Instruksional Di Malaysia	52
2.4.1	Isu-Isu Pelaksanaan Kepimpinan Instruksional Sekolah Di Malaysia	55

2.4.2	Faktor-Faktor Yang Menyumbang Kepada Isu Pelaksanaan Kepimpinan Instruksional di Malaysia	65
2.4.3	Elemen-elemen Watan Dalam Kepimpinan Instruksional	67
2.5	Model-Model Kepimpinan Instruksional	75
2.5.1	Model-Model Kepimpinan Instruksional Barat	75
2.5.1.1	Model Kepimpinan Instruksional Hallinger (2000)	76
2.5.1.2	Model-Model Kepimpinan Instruksional Era 1980an	80
2.5.1.3	Model-Model Kepimpinan Instruksional Era 1990an	88
2.5.1.4	Model-Model Kepimpinan Instruksional Era 2000an	94
2.5.2	Model-Model Kepimpinan Instruksional di Malaysia	103
2.6	Pemetaan Elemen Bagi Pembentukan Cadangan Dimensi Model Watan Kepimpinan Instruksional	115
2.7	Analisis Jurang Elemen	127
2.7.1	Analisis Jurang Elemen Antara Model Kepimpinan Instruksional Hallinger (2000) Dengan Model-Model Kepimpinan Instruksional Barat	128
2.7.2	Analisis Jurang Elemen Antara Model Kepimpinan Instruksional Hallinger (2000) Dengan Model-Model Kepimpinan Instruksional Tempatan	142
2.8	Rumusan	170

BAB 3 METODOLOGI

3.1	Pengenalan	172
3.2	Reka Bentuk Kajian	173
3.2.1	Fasa-fasa Pelaksanaan Dalam DDR	175

3.3	Fasa 1: Fasa Analisis Keperluan	178
3.3.1	Prosedur Pelaksanaan Analisis Keperluan Menggunakan Kaedah Tinjauan	179
3.3.1.1	Populasi Dan Sampel Kajian Fasa Analisis Keperluan	181
3.3.1.2	Instrumen Kajian Fasa Analisis Keperluan	185
3.3.1.3	Kesahan Dan Kebolehpercayaan Instrumen Fasa Analisis Keperluan	187
3.3.1.4	Prosedur Analisis Data Fasa Analisis Keperluan	192
3.3.2	Prosedur Pelaksanaan Analisis Keperluan Menggunakan Kaedah Temu Bual Separa Struktur	193
3.3.2.1	Prosedur Temu Bual Separa Struktur Fasa Analisis Keperluan	195
3.3.2.2	Peserta Kajian Temu Bual Fasa Analisis Keperluan	196
3.3.2.3	Instrumen Protokol Temu Bual Fasa Analisis Keperluan	198
3.3.2.4	Prosedur Pengumpulan Data Temu Bual Fasa Analisis Keperluan	199
3.3.2.5	Prosedur Analisis Data Temu Bual Fasa Analisis Keperluan	200
3.4	Fasa 2: Reka Bentuk Dan Pembangunan	203
3.4.1	Prosedur Pelaksanaan Fasa Reka Bentuk Dan Pembangunan	204
3.4.1.1	Nominal Group Technique (NGT)	206
3.4.1.2	Interpretive Structural Modelling (ISM)	211
3.4.2	Peserta Kajian Fasa Reka Bentuk Dan Pembangunan	218
3.4.3	Instrumen Kajian Fasa Reka Bentuk Dan Pembangunan	221

3.4.4	Analisis Data Fasa Reka Bentuk Dan Pembangunan	222
3.5	Fasa 3: Fasa Penilaian Kebolegunaan Model	222
3.5.1	Kaedah Fuzzy Delphi	223
3.5.2	Prosedur Kajian Fasa Penilaian	227
3.5.3	Peserta Kajian Fasa Penilaian	228
3.5.4	Instrumen Kajian Fasa Penilaian	233
3.5.5	Prosedur Penganalisan Data Fasa Penilaian	236
3.6	Rumusan	243
BAB 4 DAPATAN KAJIAN FASA 1: ANALISIS KEPERLUAN		
4.1	Pengenalan	244
4.2	Dapatan Kajian Menggunakan Kaedah Tinjauan	245
4.2.1	Demografi Peserta Kajian	245
4.2.2	Dapatan Tahap Persetujuan Keperluan Membangunkan Model Watan Kepimpinan Instruksional	249
4.2.3	Dapatan Tahap Persetujuan Berkaitan Dimensi Yang Diperlukan Dalam Pembangunan Model Watan Kepimpinan Instruksional	250
4.3	Dapatan Kajian Menggunakan Kaedah Temu Bual Pakar	256
4.3.1	Dapatan Kajian Berkaitan Keperluan Membangunkan Model Watan Kepimpinan Instruksional Sekolah di Malaysia Berdasarkan Temu Bual Pakar	258
4.4	Rumusan	266
BAB 5 DAPATAN KAJIAN FASA 2: REKA BENTUK DAN PEMBANGUNAN		
5.1	Pengenalan	267
5.2	Analisis Dapatan Kajian Fasa Reka Bentuk Menggunakan Kaedah Nominal Group Technique (NGT)	268

5.2.1	Dapatan Kesepakatan Pakar Berkaitan Elemen-Elemen Yang Perlu Dipertimbangkan Dalam Membangunkan Model Watan Kepimpinan Instruksional Sekolah di Malaysia	271
5.2.2	Dapatan Kesepakatan Pakar Berkaitan Dimensi Utama Bagi Setiap Elemen Yang Telah Dimuktamadkan Dalam Model Watan Kepimpinan Instruksional Sekolah di Malaysia	282
5.3	Analisis Dapatan Fasa Pembangunan Menggunakan Interpretive Structural Modelling (ISM)	292
5.3.1	Dapatan Langkah 1: Mengenal Pasti Elemen Yang Berkaitan Dengan Isu	293
5.3.2	Dapatan Langkah 2: Menentukan Frasa Hubungan Dan Frasa Kontekstual Antara Elemen	295
5.3.3	Dapatan Langkah 3: Membangunkan Matriks Struktur Interaksi Kendiri (SSIM)	297
5.3.4	Dapatan Langkah 4 Dan 5: Menjana, Membentang Dan Membincangkan Model Mengikut Dimensi	299
5.3.5	Dapatan Langkah 6 Dan 7: Pembahagian Matriks Pengupayaan (Reachability Matrix) Dan Kluster Elemen-Elemen Melalui Analisis Matrice 'Impacts Croises Multiplication Applique a Classment (MICMAC)	315
5.3.6	Dapatan Langkah 8: Kluster Elemen-Elemen Dan Tafsiran Model	327
5.4	Rumusan	336

BAB 6 DAPATAN KAJIAN FASA 3: PENILAIAN KEBOLEHGUNAAN

6.1	Pengenalan	337
6.2	Dapatan Kajian Fasa Penilaian Kebolehgunaan	338
6.2.1	Demografi Peserta Kajian	339
6.2.2	Dapatan Berkaitan Konsensus Pakar Terhadap Kesesuaian Dimensi Dalam Model Watan Kepimpinan Instruksional Sekolah di Malaysia	344

6.2.3	Dapatan Berkaitan Konsensus Pakar Terhadap Kesesuaian Elemen-Elemen Yang Disenaraikan Mengikut Dimensi Dalam Model Watan Kepimpinan Instruksional Sekolah di Malaysia	349
6.2.4	Dapatan Berkaitan Konsensus Pakar Terhadap Kebolehgunaan Model Watan Kepimpinan Instruksional Sekolah di Malaysia	381
6.3	Rumusan	386
BAB 7 RUMUSAN, PERBINCANGAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN		
7.1	Pengenalan	387
7.2	Rumusan Dapatan Kajian	387
7.3	Perbincangan Dapatan Kajian	391
7.3.1	Perbincangan Dapatan Kajian Fasa Pertama (Analisis Keperluan)	392
7.3.2	Perbincangan Dapatan Kajian Fasa Kedua (Reka Bentuk dan Pembangunan)	399
7.3.3	Perbincangan Dapatan Kajian Fasa Ketiga (Penilaian Kebolehgunaan Model)	418
7.3.4	Keunikan Model Watan Kepimpinan Instruksional Sekolah di Malaysia	425
7.4	Implikasi Kajian	435
7.4.1	Implikasi Terhadap Teori	435
7.4.2	Implikasi Terhadap Amalan	438
7.5	Cadangan Kajian Lanjutan	441
7.6	Rumusan	443
	RUJUKAN	444
	LAMPIRAN	478

SENARAI JADUAL

No. Jadual		Muka Surat
1.1	Cadangan Awal Pemetaan Dimensi Bagi Model Watan Kepimpinan Instruksional	21
2.1	Topologi Definisi Kepimpinan	37
2.2	Perkembangan Dan Ringkasan Teori-Teori Kepimpinan	39
2.3	Kategori Sekolah Arus Perdana di Malaysia	64
2.4	Cadangan Awal Dimensi Bagi Model Watan Kepimpinan Instruksional Hasil Pemetaan Elemen Berdasarkan Teori Dan Model Yang Dipilih	116
2.5	Analisis Jurang Elemen Antara Model Hallinger (2000) dengan Model-Model Kepimpinan Instruksional Barat	129
2.6	Analisis Jurang Elemen Antara Model Hallinger (2000) dengan Model-Model Kepimpinan Instruksional Tempatan	143
2.7	Senarai Elemen Yang Dikenal Pasti Dalam Model Kepimpinan Instruksional Hallinger (2000), Model-Model Kepimpinan Instruksional Barat Dan Tempatan	154
2.8	Senarai Elemen Yang Disemak Dan Disusun Semula	161
3.1	Perbandingan Dua Jenis Penyelidikan Reka Bentuk Dan Pembangunan (DDR)	171
3.2	Kaedah Pengumpulan Data Berdasarkan Fasa dalam DDR	176
3.3	Penentuan Sampel Berdasarkan Persampelan Berstrata Dan Perkadaran	183
3.4	Saiz Sampel Akhir	184

3.5	Ringkasan Latar Belakang Pakar Yang Dilantik	188
3.6	Nilai I-CVI Bagi Setiap Item Dalam Instrumen Analisis Keperluan	190
3.7	Kebolehpercayaan Instrumen Analisis Keperluan	191
3.8	Jadual Interpretasi Min Analisis Keperluan Dalam Membangunkan Model Watan Kepimpinan Instruksional Sekolah di Malaysia	193
3.9	Peratus Kekerapan Penggunaan Kaedah Kajian Dalam Pembinaan Model	194
3.10	Tarikh Temu Bual Bersama Panel Pakar	200
3.11	Tarikh Pemulangan Skrip Untuk Semakan	203
3.12	Kajian Tempatan Yang Menggabungkan Kaedah NGT Dan ISM Menerusi Fasa Reka Bentuk Dan Pembangunan Dalam Bidang Pendidikan	205
3.13	Senarai Panel Pakar dalam NGT Dan ISM	220
3.14	Kategori Sekolah Arus Perdana Dan Bilangan	230
3.15	Bilangan Pakar Dalam FDM	231
3.16	Senarai Panel Pakar dalam Fuzzy Delphi Method (FDM)	232
3.17	Ringkasan Instrumen Fasa Analisis Penilaian	234
3.18	Skala Linguistik Fuzzy	234
3.19	Ulasan Panel Pakar Bagi Kesahan Instrumen	236
3.20	Aras Persetujuan Dan Skala Fuzzy 7 Poin	238
4.1	Demografi Responden	246
4.2	Tahap Persetujuan Keperluan Membangunkan Model Watan Kepimpinan Instruksional	250
4.3	Tahap Persetujuan Bagi Dimensi Wawasan	251
4.4	Tahap Persetujuan Bagi Dimensi Akauntabiliti Dalam Instruksional	252
4.5	Tahap Persetujuan Bagi Dimensi Tadbir Urus	253

4.6	Tahap Persetujuan Bagi Dimensi Akhlak	254
4.7	Tahap Persetujuan Bagi Dimensi Nilai Dalam Organisasi	255
4.8	Profil Pakar	257
5.1	Senarai Pakar Yang Terlibat Dalam Bengkel NGT Dan ISM	269
5.2	Senarai Elemen Awal Yang Dicadangkan Dalam Pembangunan Model Watan Kepimpinan Instruksional Sekolah Di Malaysia	272
5.3	Pindaan Dan Cadangan Elemen Baharu Hasil Kesepakatan Pakar	274
5.4	Status Penilaian Elemen Kepimpinan Instruksional Sekolah Yang Disepakati Oleh Pakar Melalui Proses Pengundian	278
5.5	Persetujuan Panel Pakar Dalam Mengkategorikan Elemen Mengikut Dimensi	285
5.6	Elemen-Elemen Yang Telah Dikategorikan Mengikut Dimensi	287
5.7	Definisi Operasional Setiap Dimensi	289
5.8	Ringkasan Prosedur Pelaksanaan ISM Dalam Membangunkan Model Watan Kepimpinan Instruksional Sekolah di Malaysia	292
5.9	Senarai Elemen Akhir Model Watan Kepimpinan Instruksional Sekolah di Malaysia	293
5.10	Frasa Hubungan Kontekstual Berdasarkan Dimensi Dan Elemen	295
5.11	Simulasi Penggunaan Frasa Hubungan Dan Frasa Kontekstual Dalam Proses Pengundian Pair Wise Bagi Menghasilkan SSIM Bagi Dimensi Wawasan	298
5.12	<i>Reachability Matrix</i> Dimensi Akhlak	317
5.13	<i>Partition Of Reachability Matrix</i> Dimensi Akhlak	318
5.14	<i>Reachability Matrix</i> Dimensi Nilai Dalam Organisasi	319

5.15	<i>Partition Of Reachability Matrix</i> Dimensi Nilai Dalam Organisasi	320
5.16	<i>Reachability Matrix</i> Dimensi Wawasan	321
5.17	<i>Partition Of Reachability Matrix</i> Dimensi Wawasan	322
5.18	<i>Reachability Matrix</i> Dimensi Akauntabiliti Dalam Instruksional	323
5.19	<i>Partition Of Reachability Matrix</i> Dimensi Akauntabiliti Dalam Instruksional	324
5.20	<i>Reachability Matrix</i> Dimensi Tadbir Urus	325
5.21	<i>Partition Of Reachability Matrix</i> Dimensi Tadbir Urus	327
6.1	Demografi Pakar	340
6.2	Nilai Threshold (d) Bagi Setiap Dimensi Dalam Model Watan Kepimpinan Instruksional Sekolah di Malaysia	344
6.3	Peratus Kesepakatan Pakar Bagi Setiap Dimensi Dalam Model Watan Kepimpinan Instruksional Sekolah di Malaysia	346
6.4	Nilai Skor Fuzzy A (α -cut) Bagi Setiap Dimensi Dalam Model Watan Kepimpinan Instruksional Sekolah di Malaysia	348
6.5	Nilai Threshold (d) Elemen-Elemen Dalam Dimensi Akhlak	350
6.6	Peratus Kesepakatan Pakar Bagi Elemen Dalam Dimensi Akhlak	352
6.7	Nilai Skor Fuzzy A (α -cut) Elemen Dalam Dimensi Akhlak	354
6.8	Nilai Threshold (d) Elemen Bagi Dimensi Nilai Dalam Organisasi	356
6.9	Peratus Kesepakatan Pakar Elemen Bagi Dimensi Nilai Dalam Organisasi	357
6.10	Nilai Skor Fuzzy A (α -cut) Bagi Elemen Dimensi Nilai Dalam Organisasi	359
6.11	Nilai Threshold (d) Bagi Dimensi Wawasan	360

6.12	Peratus Kesepakatan Pakar Bagi Dimensi Wawasan	363
6.13	Nilai Skor Fuzzy A (α -cut) Bagi Dimensi Wawasan	364
6.14	Nilai Threshold (d) Elemen Bagi Dimensi Akauntabiliti Dalam Instruksional	366
6.15	Peratus Kesepakatan Pakar Bagi Dimensi Akauntabiliti Dalam Instruksional	370
6.16	Nilai Skor Fuzzy A (α -cut) Bagi Dimensi Akauntabiliti Dalam Instruksional	372
6.17	Nilai Threshold (d) Bagi Dimensi Tadbir Urus	374
6.18	Peratus Kesepakatan Pakar Bagi Dimensi Tadbir Urus	378
6.19	Nilai Skor Fuzzy A (α -cut) Bagi Dimensi Tadbir Urus	380
6.20	Nilai Threshold (d) Kebolehgunaan Model Watan Kepimpinan Instruksional Sekolah di Malaysia	382
6.21	Peratus Kesepakatan Pakar Bagi Kebolehgunaan Model Watan Kepimpinan Instruksional Sekolah di Malaysia	384
6.22	Nilai Skor Fuzzy A (α -cut) Bagi Kebolehgunaan Model Watan Kepimpinan Instruksional Sekolah Arus Perdana di Malaysia	385
7.1	Kedudukan Elemen Berdasarkan Kluster	416
7.2	Perbandingan Susunan Keutamaan Elemen Mengikut Fasa	421
7.3	Perincian Proses Pembangunan Model Watan Kepimpinan Instruksional Sekolah di Malaysia	425

SENARAI RAJAH

No. Rajah		Muka Surat
1.1	Model Sistem Terbuka Di Sekolah	23
1.2	Kerangka Konseptual Kajian	25
2.1	Kolaborasi Antara Negara Dalam Perbincangan Bidang Kepimpinan Instruksional	53
2.2	Model Kepimpinan Instruksional Hallinger (2000)	78
3.1	Kerangka Metodologi Kajian	177
3.2	Kaedah Menentukan Perkadaran Sampel	183
3.3	Carta Alir Kaedah ISM	213
3.4	Langkah-Langkah Melaksanakan FDM	228
3.5	Nombor Fuzzy Segi Tiga (Triangular Fuzzy Number)	237
3.6	Rumusan Pelaksanaan Kajian	242
5.1	Contoh Paparan Muka Frasa Kontekstual Dan Frasa Hubungan Dalam Menghubungkan Elemen Menggunakan Perisian <i>Concept Star</i>	299
5.2	Diagraf Subprototaip Model untuk Model Dimensi Wawasan	300
5.3	Diagraf Subprototaip Model untuk Model Dimensi Akauntabiliti Dalam Instruksional	303
5.4	Diagraf Subprototaip Model untuk Dimensi Tadbir Urus	305
5.5	Diagraf Subprototaip Model untuk Dimensi Akhlak	307
5.6	Diagraf Subprototaip Model untuk Dimensi Nilai Dalam Organisasi	310
5.7	Diagraf Paparan Keutamaan Berdasarkan Dimensi	312

5.8	Prototaip Model Watan Kepimpinan Instruksional Sekolah di Malaysia	314
5.9	Kluster Elemen Dimensi Akhlak	329
5.10	Kluster Elemen Dimensi Nilai Dalam Organisasi	330
5.11	Kluster Elemen Dimensi Wawasan	331
5.12	Kluster Elemen Dimensi Akauntabiliti Dalam Organisasi	333
5.13	Kluster Elemen Dimensi Tadbir Urus	335
7.1	Susunan Keutamaan Dimensi Berdasarkan Kesepakatan Pakar Berdasarkan Fasa	419
7.2	Model Akhir Model Watan Kepimpinan Instruksional Sekolah di Malaysia	428

SENARAI SINGKATAN

AHP	<i>Analytical Hierarchical Processing</i>
AKP	Anggota Kumpulan Pelaksana
CVI	<i>Content Validation Index</i>
DDR	<i>Design and Development Research</i>
DEP	<i>Defence Power</i>
DP	<i>Driving Power</i>
FDM	<i>Fuzzy Delphi Method</i>
FPK	Falsafah Pendidikan Kebangsaan
GPK HEM	Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid
GPK Koku	Guru Penolong Kanan KoKurikulum
GPKP	Guru Penolong Kanan Pentadbiran
IAB	Institut Aminuddin Baki
I-CVI	<i>Item Content Validity Index</i>
IPTA	Institut Pengajian Tinggi Awam
ISM	<i>Interpretive Structural Modelling</i>
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
K9	Sekolah Model Khas Komprehensif
KDNK	Keluaran Dalam Negara Kasar
KOMPAS	Kompetensi Pemimpin Sekolah
KOMPAS 2.0	Kompetensi Pemimpin Sekolah 2.0
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
KT6	Kolej Tingkatan 6

KV	Kolej Vokasional
MICMAC	<i>Matrice d'Impacts Croises Multiplication Applique a Classment</i>
MySG	<i>Malaysian School Governance</i>
NGT	<i>Nominal Group Technique</i>
NKRA	Bidang Keberhasilan Utama Negara
NPQEL	Program Kelayakan Profesional Keperolehan Kebangsaan
OECD	<i>The Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
PBPPP	Penilaian Bersepadu Pegawai Perkhidmatan Pendidikan
PGB	Pengetua dan Guru Besar
PISA	<i>Programme for International Student Assessment</i>
PK	Peserta Kajian
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
PRP	Penyelidikan Reka Bentuk dan Pembangunan
SABKM	Sekolah Agama Bantuan Kerajaan Menengah
SABKR	Sekolah Agama Bantuan Kerajaan Rendah
SBJK	Sekolah Bimbingan Jalanan Kasih
SBK	Sekolah Berkeperluan Khusus
SBP	Sekolah Berasrama Penuh
SBT	Sekolah Berprestasi Tinggi
S-CVI	<i>Scale Content Validity Index</i>
SJKC	Sekolah Jenis Kebangsaan Cina
SJKT	Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil
SK	Sekolah Kebangsaan
SKKSM	Standard Kompetensi Keperolehan Sekolah Malaysia

SKM	Sekolah Kurang Murid
SKPK	Sekolah Kebangsaan Pendidikan Khas
SKPMg2	Standard Kualiti Guru Malaysia gelombang Dua
SMK	Sekolah Menengah Kebangsaan
SMK (SR & SM)	Sekolah Model Khas (SR &SM)
SMKA	Sekolah Menengah Kebangsaan Agama
SMPK	Sekolah Menengah Pendidikan Khas
SMT	Sekolah Menengah Teknik
SSeM	Sekolah Seni Malaysia
SSIM	Matriks Struktur Interaksi Kendiri
SSM	Sekolah Sukan Malaysia
TALIS	<i>Teaching and Learning International Survey</i>
TIMSS	<i>Trends in International Mathematics and Science Study</i>
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>
UNICEF	<i>United Nations International Children's Emergency Fund</i>
VUCA	<i>Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity</i>



SENARAI LAMPIRAN

- A Pengesahan Status Pelajar
- B Surat Kelulusan Etika Penyelidikan, UPSI
- C Surat Kebenaran Bahagian EPRD, KPM
- D Surat Kebenaran Kutipan Data Di IAB
- E Sampel Surat Lantikan Pakar Penilai Kesahan Instrumen Soal Selidik (Fasa 1 – Analisis Keperluan)
- F Sampel Surat Lantikan Pakar Bidang Informan Temu Bual (Fasa 1 – Analisis Keperluan)
- G Sampel Surat Lantikan Pakar Bidang Bengkel NGT dan ISM (Fasa 2 – Reka Bentuk Dan Pembangunan)
- H Sampel Surat Lantikan Pakar Penilai Kesahan Instrumen (Fasa 3 – Penilaian Kebolehgunaan)
- I Sampel Surat Lantikan Pakar Bidang Kepimpinan Instruksional (Fasa 3 – Penilaian Kebolehgunaan)
- J Instrumen Soal Selidik (Fasa Analisis Keperluan)
- K Instrumen Protokol Temu Bual (Fasa Analisis Keperluan)
- L Instrumen Soal Selidik NGT (Fasa Reka Bentuk Dan Pembangunan)
- M Instrumen Soal Selidik (Fasa Penilaian)
- N Sampel Penilai Kesahan Instrumen Soal Selidik Oleh Pakar (Fasa 1– Analisis Keperluan)
- O Sampel Maklum Balas Pakar Bidang NGT (Fasa 2– Reka Bentuk Dan Pembangunan)
- Q Sampel Penilai Kesahan Instrumen FDM Oleh Pakar (Fasa 3– Penilaian Kebolehgunaan Model)
- R Sampel Maklum Balas Pakar Duzzy Delphi Method (Fasa 3– Penilaian Kebolehgunaan)





05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

XXV

S Sampel Transkrip Temu Bual Pakar Bidang (Fasa 1-Analisis Keperluan)

T Senarai Penerbitan



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



BAB 1

PENGENALAN



Pendidikan merupakan pelaburan lestari yang sangat bermakna kepada sesebuah negara. Maka tidak hairanlah *United Nations International Children's Emergency Fund* (UNICEF) telah memperuntukkan AS\$1.2 trilion dalam mengukuhkan sistem pendidikan khususnya di negara berpendapatan rendah dan sederhana (UNICEF, 2018). Hal ini kerana, UNICEF percaya dengan pelaburan setiap tahun yang dimanfaatkan untuk pendidikan mampu meningkatkan pendapatan individu sebanyak 10 peratus sepanjang kehidupannya. Begitu juga di negara kita yang optimis bahawa pelaburan dalam bidang pendidikan mampu menyumbang sebanyak 18 peratus Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2018).





Menyedari akan hakikat ini, kerajaan terus mengekalkan Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) sebagai penerima peruntukan terbesar dalam ucapan belanjawan 2023 iaitu sebanyak RM55.2 bilion (Kementerian Kewangan Malaysia, 2023). Keadaan ini menunjukkan bahawa kerajaan amat menitikberatkan soal pendidikan meskipun terpaksa melaburkan kos yang besar bagi tujuan transformasi pendidikan. Kerajaan sedar bahawa hanya pendidikan yang mampu mengupayakan mobiliti sosial seperti yang terkandung dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 PPPM (2013-2025) (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013b).

Atas faktor itu, KPM telah merangka satu gerak kerja secara holistik melalui PPPM (2013-2025). Terdapat lima aspirasi yang menjadi teras pelan ini iaitu akses, kualiti, ekuiti, perpaduan dan kecekapan. Apabila menyentuh tentang kualiti dalam pendidikan, salah satu aspek yang tidak boleh dipandang ringan adalah kualiti kepimpinan. Keseriusan KPM dalam melihat kepentingan kualiti kepimpinan ini dizahirkan menerusi anjakan ke lima PPPM (2013-2025) iaitu menjelang 2025, setiap sekolah bakal menikmati pemimpin berprestasi tinggi bagi memacu kecemerlangan sekolah.

Secara umumnya, terdapat pelbagai jenis kepimpinan yang menjadi pilihan dalam kalangan pemimpin sekolah. Namun kepimpinan instruksional dilihat amat signifikan dalam merealisasikan salah satu aspirasi yang terkandung dalam PPPM (2013-2025). Aspirasi yang dimaksudkan ialah memastikan negara berada pada kelompok sepertiga teratas dalam pentaksiran antarabangsa. Menurut Roslizam et al. (2019) kepimpinan instruksional merupakan kepimpinan yang paling dipercayai untuk mengangkat kecemerlangan sekolah khususnya dalam pencapaian akademik. Malah





dalam ucapan Menteri Pendidikan YB Fadhlina Sidek semasa majlis perasmian Persidangan Antarabangsa Kepimpinan dan Pengurusan Pendidikan atau 3rd ICELAM 2023 menyatakan bahawa sekolah yang berjaya adalah sekolah yang kepimpinan instruksionalnya berjaya (Institut Aminuddin Baki, 2023).

Justeru, kepimpinan instruksional di Malaysia dilihat kekal relevan untuk dibincangkan bagi memenuhi dasar-dasar pendidikan semasa negara. Oleh itu, bab ini bertujuan untuk mengulas lanjut latar belakang, pernyataan masalah, objektif kajian, persoalan kajian, kerangka konseptual, definisi operasional, batasan dan kepentingan kajian sebagai gambaran awal kajian.



Kepimpinan instruksional di Malaysia mula mendapat perhatian menjelang tahun 2006 susulan pengenalan sistem *ranking* sekolah-sekolah (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2006). Berdasarkan sistem ini, pencapaian akademik menjadi subjek utama dan penentu ukuran kejayaan sesebuah sekolah sesuai dengan fungsi kepimpinan instruksional iaitu berkaitan dengan kecemerlangan akademik (Dayangku Rodzianah & Mohd Izham, 2021; Jeffri et al., 2019).

Hal ini sememangnya diperakui oleh Hallinger (2000) selaku pelopor kepada kepimpinan ini. Beliau melihat kepimpinan instruksional sebagai satu cara kepimpinan yang memberi tumpuan langsung kepada amalan kurikulum dan pengajaran melalui tiga dimensi iaitu pentakrifan matlamat sekolah, mengurus program instruksional dan





menggalakkan iklim sekolah (Hallinger, 2000). Dalam aspek yang lebih spesifik, kepimpinan instruksional menekankan kepada keberkesanan pelaksanaan proses pengajaran dan pembelajaran (Liu & Hallinger, 2018) bagi meningkatkan prestasi akademik pelajar. Malah sarjana kepimpinan instruksional barat yang lain turut senada dengan takrifan yang dinyatakan oleh Hallinger iaitu kepimpinan ini sinonim dengan usaha untuk penambahbaikan serta fokus dalam bidang pengajaran dan pembelajaran murid melalui guru di sekolah (Adams et al., 2018; Bellibas & Liu, 2017; Bush & Glover, 2014; Gumus et al., 2016; Leithwood et al., 2020 & Shaked, 2021).

Berdasarkan hujah-hujah tersebut, pemimpin sekolah di Malaysia diseru untuk bertindak sebagai pemimpin instruksional seperti yang termaktub dalam PPPM (2013-2025). Hal ini kerana KPM telah menetapkan agar Malaysia berada pada kelompok satu pertiga teratas dalam pentaksiran antarabangsa iaitu *Trends in International Mathematics and Science Study* (TIMSS) dan *Programme for International Student Assessment* (PISA) menjelang tahun 2025. Pelbagai usaha telah dilakukan oleh KPM bagi memastikan hasrat ini tercapai khususnya melalui program-program pembangunan profesionalisme berterusan (PBB) pemimpin sekolah.

Antaranya termasuklah melatih lebih ramai bakal pemimpin sekolah mengikuti program persediaan kepemimpinan seperti program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL). Semua ini bertujuan untuk menyediakan kumpulan ini dengan ilmu kepimpinan bagi memenuhi tuntutan dalam anjakan ke lima PPPM (2013-2025). Hasrat ini semakin hampir terlaksana apabila laporan tahunan KPM menunjukkan bahawa seramai 34.65% graduan NPQEL mencapai tahap cemerlang





berbanding 15.98 % pada tahun 2018 iaitu peningkatan sekali ganda (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2019).

Keseriusan pihak KPM dalam usaha melahirkan pemimpin sekolah yang berkualiti turut terserlah apabila pelbagai garis panduan turut digubal. Antaranya ialah Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (SKPMg2) (Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti, 2017), Kompetensi Pemimpin Sekolah (KOMPAS) 2.0 (Institut Aminuddin Baki, 2020b) dan Garis panduan pelaksanaan Melindungi Masa Instruksional (MMI) (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013a). Malah dalam modul NPQEL, para peserta sebenarnya telahpun didedahkan dengan kepelbagaian model kepimpinan (Institut Aminuddin Baki, 2020a) termasuklah model-model kepimpinan instruksional barat seperti Model Hallinger (2000) dan lain-lain lagi. Secara dasarnya, dengan pelaksanaan pelbagai strategi yang dinyatakan, pemimpin sekolah mahupun bakal pemimpin sepatutnya telah bersedia untuk melaksanakan kepimpinan di sekolah khususnya kepimpinan instruksional.

Malangnya, situasi ini masih tidak selari dengan aspirasi KPM untuk melihat pelaksanaan kepimpinan instruksional benar-benar berjaya. Perkara ini dapat dilihat sejak Malaysia mula menyertai kajian TIMSS bermula tahun 1999 sehingga 2019, pencapaian negara masih tidak konsisten. Jika dilihat pencapaian TIMSS pada tahun 1999 sehingga 2007 kedudukan Malaysia mengatasi purata antarabangsa namun selepas itu mula merosot sehingga berada di bawah purata antarabangsa. Pada ketika ini, kedudukan negara dalam (TIMSS) 2019 dan (PISA) 2018 masih di kelompok sepertiga pertengahan dunia (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2019). Malah pencapaian negara semasa Pentaksiran Antarabangsa Pentaksiran Kompetensi dan





Literasi (PKL) pada tahun 2022 masih kurang memberangsangkan apabila peratus murid yang mencapai skor minima 600 yang ditetapkan di bawah 70 peratus (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2023). Situasi ini agak membimbangkan memandangkan aspirasi KPM hanya berbaki setahun lagi sebelum menjelang tahun 2025.

Lebih merungsingkan lagi apabila pencapaian akademik di peringkat nasional juga kurang memberangsangkan. Antaranya ialah Gred Purata Mata Pelajaran (GPMP) dua subjek teras dalam SPM iaitu Bahasa Melayu dan Bahasa Inggeris telah menurun sehingga memberi kesan bilangan murid yang mencapai tahap kepujian (Lembaga Peperiksaan, 2020). Malah masih terdapat jurang pencapaian Gred Purata SPM 2019 antara bandar dan luar bandar sebanyak 0.44 (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2019). Selain itu didapati juga hampir 40,000 pelajar atau 10.2% lepasan SPM 2022 tidak layak menerima sijil disebabkan gagal dalam mata pelajaran wajib lulus iaitu Bahasa Melayu (2.6%) dan Sejarah (7.6%) (Lembaga Peperiksaan, 2023).

Berdasarkan kepada situasi ini timbul pelbagai persoalan berkaitan pelaksanaan kepemimpinan instruksional di Malaysia memandangkan isu-isu yang dibangkitkan di atas amat berkait rapat dengan fungsi kepemimpinan ini. Hal ini sangat bertentangan dengan tinjauan berskala besar oleh *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) pada tahun 2014 melalui *Teaching and Learning International Survey* (TALIS) yang merekodkan bahawa Malaysia pernah berada pada kedudukan pertama dari segi amalan kepemimpinan instruksional. Malah, kajian-kajian yang dilaksanakan oleh sarjana tempatan menunjukkan bahawa tahap amalan kepemimpinan instruksional pemimpin sekolah di Malaysia sebenarnya berada pada tahap tinggi dan





signifikan (Anita & Zuraidah, 2018; Ismail et al., 2018; Mohd Asraf et al., 2023; Selvadurai & Mansor, 2021; Dayangku Rodzianah & Mohd Izham, 2021; Cammellia & Busari, 2023; Unyit et al., 2023).

Begitu juga dengan tahap amalan kepemimpinan instruksional dalam kalangan pemimpin sekolah berdasarkan kategori sekolah. Contohnya kajian oleh Kalaichelvi dan Aida Hanim (2020) di sekolah menengah, Hwee Wan et al. (2023) di Sekolah Jenis Kebangsaan Cina, Anpalakan et al. (2021) di Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil, Dexter et al. (2021) di sekolah di pulau, Nitce et al. (2019) di sekolah kurang murid, Lim (2020) di sekolah berprestasi tinggi, Samsiah dan Khalip (2019) di sekolah agama bantuan kerajaan (SABK), Adnan (2018) di sekolah orang asli, Samsuri (2023) di sekolah di bawah program TS25 serta Aminudin dan Sainah (2021) di sekolah yang ditadbir oleh kepimpinan pengetua JUSA C, semuanya menunjukkan tahap amalan kepemimpinan instruksional yang tinggi.

Susulan daripada dapatan kajian yang dinyatakan, jelas membuktikan bahawa pemimpin-pemimpin sekolah di Malaysia merupakan pengamal kepemimpinan instruksional yang baik. Secara tidak langsung, perkara ini telah memberi indikator bahawa pengetua dan guru besar telah jelas berkaitan dengan peranan mereka sebagai pemimpin instruksional menerusi model-model kepemimpinan instruksional sedia ada. Hal ini kerana dimensi dan elemen model-model kepemimpinan instruksional yang dibangunkan oleh Hallinger (1985, 2000), Alig-Mielcarek (2003), Murphy (1990), Zakaria (2016) dan lain-lain lagi, sangat menjurus kepada usaha meningkatkan pencapaian akademik pelajar. Antaranya berkaitan dengan hala tuju akademik sekolah seperti menetapkan dan menyebarkan matlamat sekolah, melaksanakan aktiviti





instruksional seperti penyeliaan, memantau pencapaian akademik murid, melindungi masa instruksional dan mewujudkan iklim pembelajaran di sekolah seperti menggalakkan pembangunan profesionalisme, menyediakan insentif untuk guru serta pelajar dan lain-lain lagi. Oleh yang demikian, sepatutnya tidak timbul sebarang isu dalam pelaksanaan kepemimpinan instruksional di Malaysia seterusnya membolehkan kedudukan pencapaian akademik negara berada pada status yang dihasratkan.

Walau bagaimanapun, realiti yang berlaku ketika ini amat bertentangan antara pencapaian semasa negara dengan amalan kepemimpinan instruksional pemimpin sekolah. Secara relatifnya, jika amalan kepemimpinan instruksional telah diamalkan pada tahap tinggi pastinya akan memberi kesan yang signifikan kepada pencapaian akademik (Shava et al., 2021; Urick et al., 2019). Namun apa yang berlaku ketika ini ialah pencapaian akademik di Malaysia jelas tidak konsisten meskipun merupakan pengamal kepemimpinan instruksional yang baik. Perkara ini sepatutnya berjalan seiring memandangkan kepemimpinan instruksional amat sinonim dengan pencapaian akademik (Bada et al., 2020a; Hallinger & Hosseingholizadeh, 2020; Khan et al., 2020; Kim & Lee, 2020; Nguyen et al., 2020; Roslizam et al., 2019).

Hal ini semakin rumit akibat kerencaman landskap pendidikan di Malaysia kesan daripada faktor geografi, sejarah, sosioekonomi, budaya, politik, dasar kerajaan dan lain-lain lagi (Mohammed Sani et al., 2015; Shamim et al., 2018). Antara kesannya ialah telah mewujudkan kepelbagaian kategori sekolah. Berdasarkan statistik KPM (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2021b) terdapat 18 kategori sekolah dalam arus perdana kelolaan KPM dengan jumlah keseluruhannya adalah 10224 buah. Keadaan ini





menunjukkan betapa kompleksnya sistem pendidikan di Malaysia dan berpotensi untuk memberi kesan kepada pelaksanaan kepemimpinan instruksional.

Bertitik tolak daripada senario ini, satu kajian terperinci perlu dilaksanakan memandangkan pemimpin sekolah perlu menyahut agenda merapatkan jurang pendidikan setiap sekolah tanpa mengira lokalitinya (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Ke arah itu, pemimpin sekolah memerlukan satu rujukan standard berkaitan kepemimpinan instruksional bagi memenuhi konteks tempatan yang dikatakan masih begitu kurang dan perlu lebih mesra dengan persekitaran pendidikan di Malaysia (Harris et al., 2017; Hussien, 2008; Kementerian Pelajaran Malaysia, 2008; Qian et al., 2017; Sharma et al., 2018).



1.3 Pernyataan Masalah

Susulan daripada situasi pencapaian akademik semasa yang tidak selari dengan tahap amalan kepemimpinan instruksional pemimpin sekolah, telah mencetuskan persoalan bagi mengenal pasti punca situasi tersebut berlaku. Kemelut isu ini boleh dikaitkan dengan wujudnya kepelbagaian model kepemimpinan instruksional barat. Sejak kewujudan kepemimpinan ini selama empat dekad, pelbagai model kepemimpinan instruksional boleh dijadikan sumber rujukan seperti Bartell (1990), De Bevoise (1984), Dwyer (1986), Hallinger (2003), Hallinger & Murphy (1985), Hallinger (2000), Hanny (1987), King (2002), Krug (1992), Leithwood et al. (1990), McEwan (2003), Mortimore et al. (1995), Murphy (1990), Niece (1989), Persell dan Cookson (1982), Rutherford (1985), Southworth (2002), Bossert et al. (1982), Weber (1996) dan lain-lain lagi. Namun





kebanyakan model yang dibangunkan berpaksikan kepada lokasi dan sosiobudaya di barat sehingga menghasilkan kepelbagaian definisi dan fahaman yang berbeza-beza (Mat Rahimi, 2020; Mat Rahimi & Mohd Yusri, 2017). Hal ini menyebabkan pemimpin sekolah sukar untuk melaksanakan tingkah laku atau fungsi kepimpinan instruksional itu sendiri (Ang & Balasandran, 2012; Mat Rahimi, 2017; Mat Rahimi, 2020).

Situasi ini semakin membimbangkan apabila terdapat kecenderungan khususnya negara-negara membangun untuk merujuk kepada teori ataupun model barat sebagai penanda aras, seperti yang dinyatakan melalui laporan *World Bank Operation Evaluation Department 2018* (The World Bank, 2018). Walhal, isu dan keperluan adalah berbeza seperti yang dibincangkan oleh Phillips (2005) dalam bukunya *Policy borrowing in education: Frameworks for analysis*. Perkara yang sama turut disuarakan oleh Bush et al. (2018) yang mempersoalkan tentang kaitan teori kepimpinan Barat dalam konteks pelaksanaannya di negara Asia. Natiujahnya, corak pelaksanaan kepimpinan instruksional di Asia khususnya di Malaysia tidak selari dengan keperluan tempatan dan berpotensi untuk menyumbang kepada situasi pencapaian akademik semasa.

Keadaan ini dirumitkan lagi apabila model acuan barat lebih menumpukan kepada aktiviti pengajaran dan pembelajaran semata-mata (Alig-Mielcarek, 2003; Hallinger & Lee, 2012; Irdyanti & Ramlee, 2018) dan kurang menumpukan terhadap elemen tempatan atau watan yang menjadi amalan sesuatu tempat. Elemen watan boleh dikaitkan sebagai kepercayaan, seni, moral, dasar dan undang-undang serta apa sahaja yang berkaitan dengan sikap dan amalan manusia dalam sesuatu masyarakat (UNESCO, 2002). Hasil dapatan Sharma et al. (2012) berkaitan isu pelaksanaan





kepimpinan instruksional di Malaysia ialah guru-guru dipersalahkan tanpa alasan yang munasabah dengan menggunakan bahasa yang kurang sopan semasa penyeliaan. Melalui pemerhatian Sharma et al. (2018), beliau mendapati bahawa sesi penyeliaan dijadikan senjata untuk menghukum berbanding dengan alat untuk penambahbaikan semasa sesi penyeliaan di tiga buah negara Asia iaitu Malaysia, China dan India. Bagi masyarakat barat, budaya berkomunikasi secara terbuka sesuatu yang biasa bagi mereka (Rahmatul, 2019), namun berbeza dengan masyarakat Malaysia yang sangat menitikberatkan nilai-nilai tempatan (Balakrishnan et al., 2021) termasuklah kehalusan bahasa dan adab berkomunikasi. Perkara ini jelas disebut oleh Shafinaz (2017) yang menyatakan bahawa kelemahan dalam pelaksanaan aktiviti instruksional dapat dikaitkan dengan kurangnya elemen kemanusiaan atau humanistik.



menyebabkan seorang pengetua dan guru besar memerlukan satu model kepimpinan instruksional yang boleh dijadikan garis panduan mengikut acuan tempatan. Sememangnya terdapat usaha yang giat dalam kalangan pengkaji tempatan dalam menghasilkan model-model kepimpinan instruksional di Malaysia, namun masih ada ruang untuk penambahbaikan contohnya dari segi variasi kajian. Kajian berkaitan kepimpinan instruksional yang cenderung untuk dibincangkan di Malaysia ialah berdasarkan kategori sekolah dan pemilihan lokasi (Adams et al., 2018). Variasi yang pertama adalah berdasarkan kategori ialah sekolah menengah (Mat Rahimi, 2017), sekolah kurang murid (Zakaria, 2016) sekolah berprestasi tinggi (Ghani, 2016) sekolah vernakular (Adams et al., 2018) sekolah vokasional/sekolah teknik (Ghavifekr., Ibrahim., Chellapan., Sukumaran., & Subramaniam, 2015). Manakala variasi yang kedua dipilih berasaskan negeri seperti Pahang (Jamelaa Bibi, 2012), Johor (Sim, 2011)





dan Sabah (Dexter et al., 2020; Kamaruzzaman et al., 2019). Kedua-dua variasi kajian ini bersifat eksklusif dan terpisah-pisah sehingga dilihat sukar untuk menggambarkan model kepimpinan instruksional yang mewakili keunikan dan kerencaman pendidikan di Malaysia.

Atas faktor tersebut, terdapat keperluan untuk membangunkan satu model kepimpinan instruksional bagi sekolah-sekolah di Malaysia yang memenuhi pelaksanaan secara standard dengan mengambil kira konteks dan keperluan tempatan. Perkara ini selari dengan cadangan daripada pengkaji terdahulu yang menyatakan bahawa kajian-kajian lanjutan masih diperlukan dalam pembangunan sesebuah model berdasarkan konteks organisasi agar dapat disesuaikan dengan keperluan tempatan khususnya negara Asia (Cavaleri, 2008; Hallinger & Bryant, 2013; Hallinger & Chen., 2015; Hallinger & Allan, 2017; Heck & Hallinger, 2010; Hussein, 2008; Rosnah, 2013; Sharma et al., 2018). Malah, Hallinger et al. (2017) menyatakan bahawa kajian secara empirikal berkaitan kepimpinan instruksional di Malaysia adalah perlu untuk memperkukuhkan asas kepimpinan ini. Diharapkan agar model yang dibangunkan ini memberi satu lagi dimensi baharu kepada pemimpin sekolah dalam melaksanakan kepimpinan instruksional sekolah di Malaysia sebagai panduan dalam usaha menambah baik pencapaian akademik negara.

1.4 Tujuan Kajian

Tujuan kajian ini adalah untuk membangunkan satu model watan kepimpinan instruksional sebagai rujukan kepada bakal pemimpin dan pemimpin sekolah di





Malaysia dalam melaksanakan kepimpinan instruksional. Kajian ini dibahagikan kepada tiga fasa iaitu fasa analisis keperluan, fasa reka bentuk dan pembangunan dan fasa penilaian kebolegunaan model berdasarkan pendekatan Penyelidikan Rekabentuk dan Pembangunan atau dikenali juga sebagai *Design and Development Research* (DDR).

1.5 Objektif Kajian

Objektif kajian ini telah dibina berdasarkan pernyataan masalah dengan menggunakan pendekatan DDR yang terdiri daripada tiga objektif utama. Berikut adalah objektif kajian mengikut fasa;



1.5.1 Fasa Analisis Keperluan

1. Mengetahui pasti keperluan pembangunan model watan kepimpinan instruksional sekolah di Malaysia.

1.5.2 Fasa Reka Bentuk dan Pembangunan

1. Mengetahui pasti elemen-elemen yang sesuai untuk dimasukkan dalam model watan kepimpinan instruksional sekolah di Malaysia mengikut kesepakatan pakar.



2. Menentukan dimensi yang sesuai bagi setiap elemen dalam model watan kepimpinan instruksional sekolah di Malaysia mengikut kesepakatan pakar.
3. Menghasilkan satu prototaip model watan kepimpinan instruksional sekolah di Malaysia mengikut kesepakatan pakar.

1.5.3 Fasa Penilaian

1. Menilai kebolegunaan model watan kepimpinan instruksional sekolah di Malaysia mengikut kesepakatan pakar.

Soalan kajian dibina berpandukan objektif kajian sebelum ini mengikut fasa. Oleh itu kajian ini dijalankan dengan persoalan kajian seperti berikut:

1.6.1 Fasa Analisis Keperluan

1. Apakah terdapat keperluan untuk membangunkan model watan kepimpinan instruksional sekolah di Malaysia?
 - 1.1 Apakah tahap persetujuan terhadap keperluan membangunkan model watan kepimpinan instruksional sekolah di Malaysia?



- 1.2 Apakah tahap persetujuan terhadap dimensi yang dicadangkan dalam model kepimpinan instruksional sekolah di Malaysia?

1.6.2 Fasa Reka Bentuk dan Pembangunan

1. Apakah elemen-elemen yang perlu dimasukkan dalam membangunkan model watan kepimpinan instruksional sekolah di Malaysia mengikut kesepakatan pakar?
2. Apakah dimensi utama bagi setiap elemen dalam model watan kepimpinan instruksional sekolah di Malaysia mengikut kesepakatan pakar?
3. Apakah bentuk prototaip model watan kepimpinan instruksional sekolah di



1.6.3 Fasa Penilaian

1. Apakah terdapat kesepakatan pakar terhadap kesesuaian dimensi dalam model watan kepimpinan instruksional sekolah di Malaysia?
2. Apakah terdapat kesepakatan pakar terhadap kesesuaian elemen-elemen yang disenaraikan mengikut dimensi dalam model watan kepimpinan instruksional sekolah di Malaysia?
3. Apakah terdapat kesepakatan pakar terhadap kebolegunaan model watan kepimpinan instruksional untuk diaplikasi kepada sekolah di Malaysia?





1.7 Kerangka Kajian

Kerangka kajian ini terbina daripada gabungan kerangka teori dan kerangka reka bentuk kajian. Berikut diuraikan secara lanjut pembentukan kedua-dua kerangka ini.

1.7.1 Kerangka Teori Kajian

Kerangka teori kajian ini dibina berdasarkan kepada model-model kepimpinan instruksional barat pelbagai era yang terpilih serta model dan standard kepimpinan instruksional di Malaysia. Konsep pembinaan kerangka ini adalah berasaskan kepada dimensi bagi setiap model dari segi definisi, konsep, fungsi, elemen, amalan dan konstruk model-model yang berkaitan dengan kepimpinan instruksional. Secara teoritikalnya, kajian ini menggunakan model-model berikut bagi membentuk kerangka teori:

i) Model Kepimpinan Instruksional (Hallinger, 2000)

Model ini dipilih sebagai model sandaran utama memandangkan kestabilannya sehingga menjadi rujukan sebahagian besar pengkaji dan pengamal kepimpinan (Bellibas & Liu, 2018). Nama-nama besar bidang kepimpinan instruksional di barat seperti Mc Ewan, (2003), Murphy (1990), Weber (1996) turut menjadikan model Hallinger sebagai asas kepada pembangunan model mereka. Begitu juga dengan pengkaji tempatan yang membangunkan model kepimpinan instruksional seperti





Jamelaa Bibi (2012), Jeffri et al. (2019) dan Mat Rahimi (2017) tidak terkecuali memilih model Hallinger sebagai sumber rujukan utama.

Selaku pelopor kepada kepimpinan instruksional, Hallinger (2000) telah menambah baik semula model kepimpinan instruksional yang dibinanya pada tahun 1983 dan dimantapkan sekali lagi pada tahun 1985. Sungguhpun konsep asas kepimpinan instruksional masih dikekalkan kepada tiga dimensi iaitu mentakrif matlamat sekolah, mengurus program instruksional dan menggalakkan iklim sekolah namun jumlah elemen telah mengalami pengurangan daripada sebelas kepada sepuluh elemen. Elemen-elemen tersebut ialah merangka matlamat sekolah dengan jelas, menyebarkan matlamat sekolah, penyeliaan dan penilaian pengajaran, memantau kemajuan pelajar, menyelaras kurikulum, mengawal waktu pengajaran dan pembelajaran, menyediakan insentif untuk pembelajaran, sentiasa kelihatan, menyediakan insentif terhadap usaha guru dan menggalakkan pembangunan profesional. Elemen yang digugurkan ialah menetapkan piawai akademik.

ii) Model-Model Kepimpinan Instruksional Barat Era 80an-2000an

Memandangkan kajian ini bertujuan untuk membangunkan model baharu, maka terdapat keperluan untuk meneroka secara mendalam model-model kepimpinan instruksional sedia ada. Penerokaan ini amat penting bagi melihat elemen atau dimensi yang tidak dibincangkan dalam model sandaran utama iaitu model Hallinger (2000). Bagi tujuan tersebut, 14 model kepimpinan instruksional telah dipilih dari era 80an sehingga tahun 2000an. Model-model tersebut termasuklah yang dibina oleh Cotton





dan Savard (1980), Persell & Cookson (1982), De Bevoise (1984), Hallinger dan Murphy (1985), Dwyer (1986), Niece (1989), Murphy (1990), Leithwood et al. (1990), Mortimore et al. (1995), Weber (1996), King (2002), Southworth (2002), Mc Ewan (2003) dan Alabama State Department of Education (2005).

Penerokaan model-model berasaskan era ini dilaksanakan kerana didapati bahawa setiap era menonjolkan *trend* tersendiri seperti yang akan dibincangkan secara terperinci dalam tinjauan literatur. Selain itu, rasional pemilihan model-model ini adalah berdasarkan kepada kekerapannya dirujuk dalam penulisan kajian-kajian lepas oleh sarjana tempatan seperti Cammellia dan Busari (2020), Roslizam et al. (2019), Mat Rahimi (2017), Lim (2017), Shafinaz (2017) dan Irdyanti (2016). Dengan penerokaan pelbagai model kepimpinan instruksional ini mampu mengayakan lagi elemen di samping membantu dalam pembangunan model watan yang komprehensif. Hal ini kerana setiap model yang dipilih menampilkan keunikan tersendiri khususnya dari segi dimensi dan elemen. Semua ini dijelaskan dengan lebih terperinci dalam bab dua.

iii) Model Kepimpinan Instruksional Tempatan dan Dokumen Standard KPM

Kepimpinan instruksional telah merentas sempadan benua. Bidang kepimpinan yang bermula di Eropah ini mula menjelajah sehingga ke negara-negara Asia termasuk Malaysia. Ekoran daripada sistem pendidikan negara yang meletakkan kejayaan akademik sebagai salah satu ukuran kemenjadian murid (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013b), maka tidak hairanlah kepimpinan instruksional telah mengambil tempat dalam dasar kontemporari pendidikan di Malaysia (Harris & Jones, 2017).





Untuk melengkapkan lagi kajian ini, tujuh model kepimpinan instruksional termasuk dua standard yang dibangunkan oleh sarjana tempatan dan institusi di bahagian KPM telah dipilih. Antara model yang dipilih ialah model yang dibangunkan oleh Ang & Balasandran (2012), Jamelaa Bibi (2012), Irdayanti (2016), Mat Rahimi (2017), Shafinaz (2017) manakala dokumen standard pula telah dibangunkan oleh Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (2017) dan Institut Aminuddin Baki (2020b).

Justifikasi pemilihan model dan standard dalam konteks tempatan ini dilakukan setelah mengambil kira keunikan yang ditonjolkan bagi setiap model dan tidak terdapat dalam model kepimpinan instruksional cetusan barat. Malah terdapat elemen yang dicadangkan dalam kajian sarjana tempatan amat bertepatan dengan konteks kajian ini berbanding hanya elemen pengajaran dan pembelajaran yang difokuskan oleh model barat. Dalam masa yang sama ke semua model tempatan yang dipilih ini turut menggunakan model Hallinger sebagai model sandaran. Oleh yang demikian, model-model tersebut dilihat tetap selari dengan fokus utama model yang dibangunkan oleh sarjana barat. Keputusan untuk memasukkan model kepimpinan instruksional yang dibina oleh sarjana tempatan dalam perbincangan ini dilihat mampu menghasilkan satu analisis perbandingan antara model kepimpinan instruksional barat dan tempatan. Seterusnya mampu mengesan lompong-lompong yang ditinggalkan dalam menambah baik model kepimpinan instruksional acuan barat sedia ada.

Berdasarkan kepada pengamatan terhadap setiap dimensi dalam model yang dipilih, didapati bahawa terdapat lima dimensi utama dapat dikelaskan seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1.1. Pemetaan dimensi ini sangat penting dalam menghasilkan satu kerangka asas sebagai cadangan awal semasa fasa analisis keperluan





sebelum melalui proses reka bentuk dan pembangunan oleh kumpulan pakar. Bagi tujuan memudahkan pemetaan, model Hallinger (2000) dijadikan sebagai model sandaran utama dalam mengelaskan elemen kerana kestabilan model ini yang telah digunakan lebih daripada tiga dekad, telah diuji secara empirikal (Gumus et al., 2016; Roslizam et al., 2019). Manakala pemetaan yang lebih terperinci boleh dirujuk pada bab 2 iaitu kajian literatur.



Jadual 1.1

Cadangan Awal Pemetaan Dimensi Bagi Model Watan Kepimpinan Instruksional

Model sandaran utama	Model kepimpinan instruksional Barat (Era 80an-2000an)			Model kepimpinan Instruksional Tempatan Standard Kompetensi Pemimpin Sekolah 2.0 Institut Aminuddin Baki (2020)	Dimensi yang dicadangkan
	Era 80an	Era 90an	Era 200an		
Model Kepimpinan Instruksional Hallinger (2000)	Model Kepimpinan Instruksional Hallinger (1985)	Model kepimpinan instruksional Weber (1996)	Standard Kepimpinan Instruksional Alabama (2005)		
<ul style="list-style-type: none"> mendefinisikan misi sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> mendefinisikan misi sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> menjelaskan misi sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> Perancangan Penambahbaikan Secara Berterusan 	<ul style="list-style-type: none"> Berwawasan 	<p>Wawasan</p>
<ul style="list-style-type: none"> mengurus program instruksional 	<ul style="list-style-type: none"> mengurus program instruksional 	<ul style="list-style-type: none"> mengurus kurikulum dan pengajaran menilai program pengajaran 	<ul style="list-style-type: none"> Pengajaran dan pembelajaran 	<ul style="list-style-type: none"> Instruksional 	<p>Akauntabiliti dalam instruksional</p>
			<ul style="list-style-type: none"> Pembangunan sumber Manusia Teknologi Pengurusan organisasi pembelajaran 	<ul style="list-style-type: none"> Sumber dan operasi 	<p>Tadbir urus</p>
			<ul style="list-style-type: none"> Kepelbagaian Etika 	<ul style="list-style-type: none"> Kualiti peribadi kepimpinan 	<p>Akhlak</p>
<ul style="list-style-type: none"> membentuk iklim sekolah yang positif 	<ul style="list-style-type: none"> membentuk iklim sekolah yang positif 	<ul style="list-style-type: none"> menggalakkan iklim pembelajaran yang positif 	<ul style="list-style-type: none"> Hubungan baik dengan komuniti dan pemegang taruh 	<ul style="list-style-type: none"> Hubungan 	<p>Nilai dalam organisasi</p>



Hasil daripada analisis dan pemetaan semula semua dimensi daripada model yang dikaji, akhirnya sapat dirumuskan bahawa terdapat lima dimensi yang boleh dijadikan asas kepada pembentukan model watan kepimpinan instruksional sekolah di Malaysia. Lima dimensi tersebut ialah dimensi wawasan, dimensi akauntabiliti dalam instruksional, dimensi tadbir urus, dimensi akhlak dan dimensi nilai dalam organisasi. Ke lima-lima dimensi ini merupakan cadangan awal kajian sebagai asas kerangka dalam proses pembangunan model watan kepimpinan instruksional sekolah di Malaysia.

1.7.2 Kerangka Reka Bentuk Kajian

Pembinaan kerangka reka bentuk kajian ini adalah berdasarkan kepada model yang amat dekat dengan konteks kajian iaitu Model Sistem (Hoy & Miskel, 2013). Model ini muncul pada tahun 1960an setelah berlaku perubahan dalam melihat organisasi secara lebih terbuka berbanding sebelum itu. Secara umum, organisasi dilihat sebagai satu sistem yang terbuka iaitu menerima input daripada persekitaran, diproses untuk tujuan transformasi bagi menghasilkan output (Hoy & Miskel, 2013). Begitu juga dengan sekolah selaku sistem organisasi sosial yang memerlukan sumber input untuk mentransformasikan proses pendidikan bagi tujuan kemenjadian pelajar.

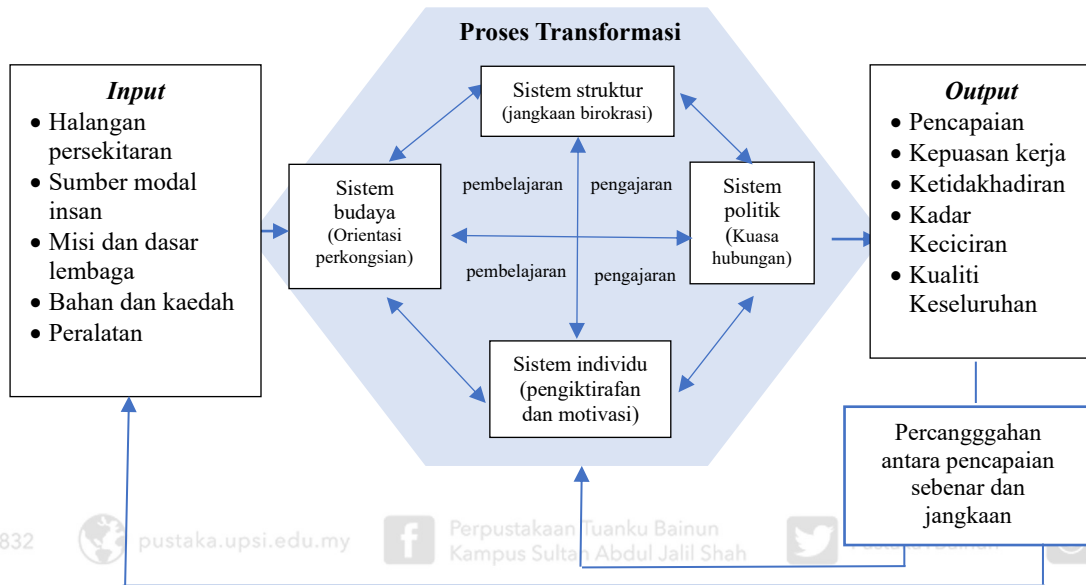
Mengambil kira asas teori sistem ini, Hoy dan Miskel (2013) menyatakan bahawa sekolah sebagai satu organisasi sistem terbuka bukan sahaja dipengaruhi oleh elemen struktur dan individu tetapi juga elemen budaya dan politik. Ke semua elemen ini saling berinteraksi dalam satu sistem sehingga memberi kesan kepada teknikal dan



persekitaran yang akhirnya sistem perlu bersifat lebih terbuka. Rajah 1.1 memberikan gambaran bagaimana model sistem terbuka ini berlaku di sekolah.

Rajah 1.1

Model Sistem Terbuka Di Sekolah



Sumber: Hoy dan Miskel (2013)

Ketiga-tiga peringkat dalam model sistem ini iaitu *input-proses-output* akan menghubungkan semua sumber yang terdapat dalam organisasi untuk diproses bagi mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Model ini menjadi pilihan untuk dijadikan kerangka asas reka bentuk kajian kerana mampu menggambarkan secara keseluruhan organisasi bermula daripada sumber yang akan digunakan sehinggalah di peringkat penghasilan produk iaitu model watan kepimpinan instruksional sekolah.



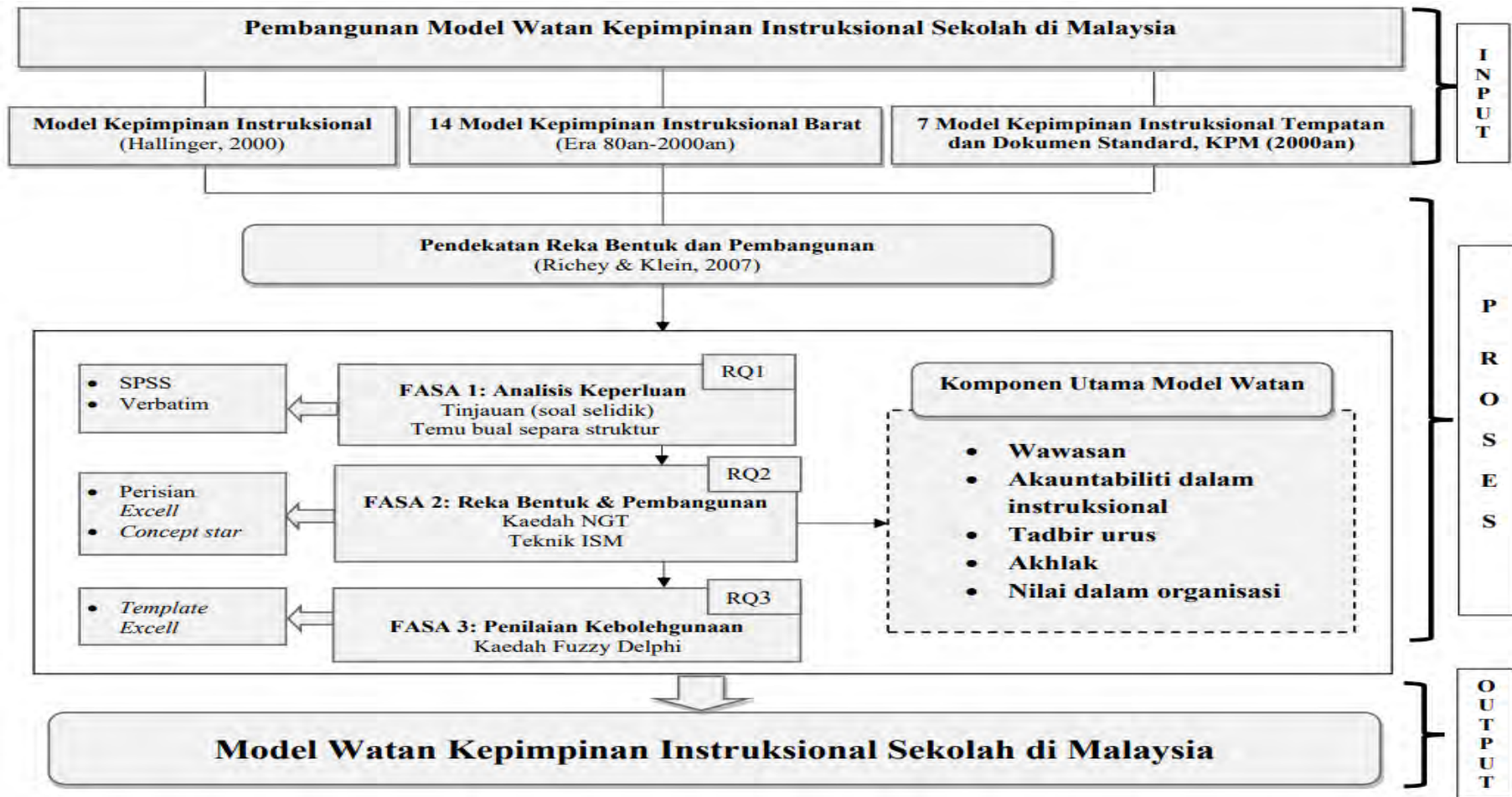
1.7.3 Kerangka Konseptual

Gabungan Model kepemimpinan instruksional oleh Hallinger (2000), Model-model kepemimpinan instruksional barat era 80an-2000an dan Model kepemimpinan instruksional tempatan termasuklah Dokumen Standard KPM serta model reka bentuk kajian yang dipilih telah dijadikan asas kepada pembentukan satu kerangka konseptual kajian ini seperti dalam Rajah 1.2.



Rajah 1.2

Kerangka Konseptual





Kerangka konseptual ini amat penting untuk menunjukkan hubungan idea bagi setiap komponen penyelidikan (Sufean, 1995). Sepanjang kajian ini dijalankan, pendekatan yang digunakan ialah Penyelidikan Reka bentuk dan Pembangunan atau dikenali juga sebagai *Design and Development Research* (DDR) melibatkan tiga fasa.

Sebaik sahaja proses pemetaan dimensi terhadap model-model kepimpinan instruksional yang dipilih selesai dilaksanakan dalam kajian literatur, fasa pertama iaitu analisis keperluan telah diteruskan. Fasa ini merupakan fasa yang amat penting bagi memastikan apakah benar-benar terdapat keperluan melaksanakan kajian ini. Dalam fasa ke dua iaitu fasa reka bentuk dan pembangunan, satu prototaip model watan kepimpinan instruksional berjaya dihasilkan berdasarkan kesepakatan bersama pakar-pakar yang dikenal pasti. Manakala pada fasa terakhir iaitu fasa penilaian, prototaip model tersebut telah diuji kepada kumpulan pengguna akhir iaitu pemimpin sekolah. Setelah ujian kebolegunaan prototaip model dilaksanakan, diharapkan satu model watan kepimpinan instruksional sekolah di Malaysia berjaya dihasilkan. Semoga model yang dibangunkan ini dapat dijadikan sebagai garis panduan standard dalam melaksanakan kepimpinan instruksional serta mampu menangani isu pencapaian akademik negara yang dilihat kurang memberangsangkan.

1.8 Definisi Operasional

Definisi operasional merujuk kepada istilah-istilah spesifik berkaitan dengan kajian yang dijalankan. Hal ini bertujuan untuk mengelakkan pembaca menginterpretasi dengan persepsi yang berbeza seperti mana yang dikehendaki dalam kajian ini. Di





samping itu juga definisi operasional mampu memberi batasan yang sah kepada fahaman istilah dan tujuan kajian. Berikut adalah definisi operasional bagi kajian ini:

1.8.1 Kepimpinan Instruksional

Hallinger (2000) mendefinisikan kepimpinan instruksional menerusi tiga dimensi iaitu mendefinisikan matlamat sekolah, mengurus program instruksional dan membentuk iklim sekolah yang positif. Setiap dimensi ini diperkukuhkan dengan elemen atau fungsi bagi menggambarkan amalan seorang pemimpin instruksional. Dalam konteks kajian ini, hasil analisis terhadap definisi, fungsi, tingkah laku, ciri-ciri yang dikemukakan oleh sarjana instruksional yang lain telah membawa kepada satu paradigma baharu bahawa kepimpinan instruksional dalam konteks acuan Malaysia terdiri daripada lima dimensi iaitu Wawasan, Akauntabiliti dalam instruksional, Tadbir urus, Akhlak dan Nilai dalam Organisasi.

1.8.2 Model Watan

UNESCO (2002) mendefinisikan watan dalam fokus budaya termasuklah pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, dasar dan undang-undang serta apa sahaja yang berkaitan dengan sikap dan amalan manusia dalam masyarakat tempatan. Istilah watan juga boleh dikaitkan dengan peribumi, pertiwi, bumiputera, bernusakan ibu atau tanah yang berunsurkan kemanusiaan dan persaudaraan. Dalam konteks kajian ini, model watan kepimpinan instruksional yang dirujuk sebagai model peribumi (*indigeniuos*) yang





dilandaskan kepada amalan tempatan, nilai, kepercayaan, kesan sejarah, dasar KPM dan undang-undang yang diamalkan. Model watan ini digambarkan dalam lima dimensi iaitu dimensi wawasan, akauntabiliti dalam instruksional, tadbir urus, akhlak dan nilai dalam organisasi.

1.8.3 Dimensi Wawasan

Dalam konteks kajian ini, dimensi wawasan dapat digambarkan sebagai kemampuan pemimpin sekolah dalam mempamerkan pemikiran strategik berkaitan hala tuju akademik dengan mengambil kira keadaan semasa dan jangkaan masa hadapan serta penambahbaikan berterusan untuk dikongsi bersama pemegang taruh.



1.8.4 Dimensi Akauntabiliti Dalam Instruksional

Dalam konteks kajian ini pula, akauntabiliti dirujuk sebagai keupayaan pemimpin sekolah mempamerkan perannya dalam melaksanakan tanggungjawab sebagai pemimpin instruksional secara holistik bermula daripada sebelum, semasa dan selepas sesuatu aktiviti instruksional. Hal ini termasuklah perkara-perkara yang berkaitan dengan aktiviti dalam bilik darjah mahupun di luar bilik darjah. Contohnya memantau kemajuan murid, membuat keputusan berasaskan data, menetapkan sasaran akademik yang realistik, keberadaan di sekolah, sumber rujukan, memberi peluang pembelajaran bermakna dan menyelia pengajaran guru.





1.8.5 Dimensi Tadbir urus

Dalam konteks kajian ini, dimensi tadbir urus dikaitkan dengan kebolehan pemimpin sekolah mempamerkan peranannya dalam mengurus pengoperasian akademik melibatkan pelbagai sumber bermula daripada merancang, mengelola, mengawal selia sehingga menjadi satu budaya cemerlang di sekolah. Ini merangkumi pembudayaan teknologi, pelaksanaan kajian tindakan, mengurus perubahan program berkaitan instruksional, menyelaraskan program akademik, mewujudkan polisi yang berkaitan dan mewujudkan jaringan dan jalinan.

1.8.6 Dimensi Akhlak



Dalam konteks kajian ini, dimensi akhlak digambarkan sebagai keupayaan pemimpin sekolah dalam mempamerkan personaliti peribadi dan emosi yang cemerlang serta memiliki kekuatan spiritual sehingga menginspirasi warga organisasi dalam melaksanakan tanggungjawab masing-masing.

1.8.7 Dimensi Nilai Dalam Organisasi

Dalam konteks kajian ini, dimensi nilai dalam organisasi dirujuk sebagai kemampuan pemimpin sekolah mempamerkan peranannya dalam mewujudkan persekitaran organisasi yang harmoni melalui komunikasi dan penghargaan terhadap subordinat tanpa mengetepikan amalan nilai integriti.





1.8.8 Pemimpin Sekolah

Pegawai yang dilantik oleh Kementerian pendidikan Malaysia sebagai ketua jabatan sama ada di sekolah menengah atau sekolah rendah dan bertanggungjawab mengurus dan memimpin sekolah. Dalam konteks kajian ini, pemimpin sekolah terdiri daripada pengetua, guru besar dan bakal pengetua/guru besar.

1.8.9 Sekolah

Sekolah dalam konteks kajian ini adalah merujuk kepada sekolah arus perdana di bawah kelolaan KPM. Berdasarkan kepada Seksyen 16, Akta Pendidikan 1996 menyatakan bahawa antara institusi pendidikan dalam Sistem Pendidikan Kebangsaan ialah Institusi Pendidikan Kerajaan yang ditubuhkan dan diselenggarakan sepenuhnya oleh Menteri Pendidikan dibawah Bahagian IV dan Institusi Pendidikan Bantuan Kerajaan yang menerima sumbangan modal dan sumbangan bantuan penuh di samping menggunakan kurikulum kebangsaan. Berdasarkan laman sesawang KPM 2021, sebanyak 18 kategori sekolah arus perdana disenaraikan dan diperincikan satu persatu (Lampiran T).

1.9 Batasan Kajian

Kajian pembangunan model ini hanya memfokuskan perbincangan dalam ruang lingkup kepimpinan instruksional sahaja. Dari segi tempoh masa, model-model dalam garis masa sekitar era 80an sehingga era 2000an telah dipilih. Pemilihan model dalam





kepimpinan instruksional turut dihadkan berdasarkan kekerapan model tersebut dirujuk. Berdasarkan literatur yang dilakukan, didapati bahawa model kepimpinan instruksional yang kerap menjadi rujukan sarjana pada era 80an ialah Cotton & Savard (1980), Persell & Cookson (1982), De Bevoise (1984), Hallinger dan Murphy (1985), Dwyer (1986) dan Niece (1989).

Manakala pada era 90an, antara model kepimpinan instruksional yang menjadi pilihan termasuklah Leithwood et al. (1990), Mortimore et al. (1995) dan Weber (1996). Menjelang era milenium iaitu era 2000an, model kepimpinan instruksional yang popular termasuklah King (2002), Southworth, (2002), Mc Ewan (2003) dan Standard Kepimpinan Instruksional Alabama (2005). Model kepimpinan instruksional oleh Hallinger (2000) pula menjadi model sandaran utama kajian ini memandangkan pelopor kepada kepimpinan instruksional adalah Profesor Hallinger. Malah tokoh-tokoh kepimpinan instruksional yang lain juga turut mengiktiraf model kepimpinan instruksional yang dibangunkan oleh Hallinger. Oleh yang demikian, perbincangan hanya terhad kepada model-model yang telah ditetapkan meskipun masih terdapat pelbagai model kepimpinan instruksional selain daripada yang disebutkan.

Bagi model kepimpinan instruksional tempatan, pemilihan model-model yang digunakan juga dihadkan berdasarkan kepada kekerapan model-model dijadikan model dalam kajian terdahulu. Daripada analisis literatur yang dilakukan, didapati bahawa model-model tempatan yang dibangunkan oleh Ang & Balasandran (2012), Jamelaa Bibi (2012), Irdyanti (2016), Mat Rahimi (2017), Shafinaz (2017) manakala dokumen standard pula telah dibangunkan oleh Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (2017) dan Institut Aminuddin Baki (2020). Selain itu model-model kepimpinan instruksional





tempatan dan dokumen standard KPM yang dibangunkan ini masing-masing mempunyai keunikan tersendiri dan mampu menyokong penghasilan model watan kepimpinan instruksional sekolah di Malaysia. Oleh itu, kajian ini hanya akan memfokuskan kepada lima model kepimpinan instruksional tempatan dan dua dokumen standard KPM.

Seterusnya, memandangkan kajian ini memilih pendekatan DDR sebagai kaedah penyelidikan yang sangat sinonim dengan penglibatan pakar bidang, maka bilangan penyertaan peserta kajian biasanya terhad bergantung kepada cadangan sarjana terdahulu. Contohnya dalam fasa pertama iaitu analisis keperluan, khidmat kepakaran tiga orang pakar dalam bidang kepimpinan instruksional digunakan menerusi temu bual. Keputusan menetapkan hanya tiga orang pakar dalam sesi temu bual dibuat akibat faktor tekanan masa dan prosedur analisis yang agak rumit. Walau bagaimanapun, penetapan jumlah pakar ini tetap memenuhi kriteria penentuan sampel dalam kaedah kualitatif seperti yang disarankan (Creswell & Creswell, 2018). Begitu juga dengan fasa-fasa seterusnya seperti kedua dan fasa ketiga yang turut melibatkan penyertaan peserta kajian yang terhad. Hal ini berikutan daripada sifat (*nature*) kaedah kajian itu sendiri yang menetapkan jumlah penyertaan peserta kajian yang tidak ramai. Dalam kajian ini peserta kajian yang terdiri daripada pakar bidang ditetapkan hanya seramai sembilan orang untuk fasa ke dua dan 25 orang untuk fasa ke tiga.

Selain itu, perlu difahami bahawa setiap pakar mempunyai pandangan yang tersendiri berdasarkan pengalaman masing-masing. Oleh yang demikian, hasil dapatan kajian ini mungkin berbeza dengan kajian lain khususnya definisi setiap elemen,





pemahaman fungsi elemen serta pengelasan elemen mengikut dimensi, keutamaan (*ranking*) setiap elemen dan sebagainya.

Model yang dihasilkan ini juga hanya untuk rujukan pemimpin sekolah yang terdiri daripada bakal pemimpin sekolah, pengetua dan guru besar di bawah pengurusan KPM sahaja. Oleh yang demikian, skop kajian hanya melibatkan sekolah di bawah pengoperasian KPM sahaja. Justeru, dapatan kajian ini tidak boleh digeneralisasikan kepada pengetua dan guru besar sekolah kendalian swasta atau sekolah persendirian.

1.10 Kepentingan Kajian

Secara keseluruhannya, diharapkan agar kajian ini mampu memberi sumbangan dalam tiga aspek utama iaitu teoritikal, metodologi dan praktikal. Dalam aspek teoritikal, kajian ini menyumbang kepada dimensi dan elemen baharu dalam model kepimpinan instruksional seterusnya menambahkan lagi rujukan berkaitannya. Malah dengan terhasilnya model watan kepimpinan instruksional ini diharapkan dapat menyumbang kepada dimensi baharu tentang definisi kepimpinan instruksional mengikut lensa pendidikan di Malaysia.

Dalam aspek metodologi pula, kajian ini berupaya menambahkan lagi kepelbagaian kaedah kajian dalam pembangunan model kepimpinan instruksional menggunakan kaedah DDR yang masih kurang. Kebanyakan kajian berkaitan kepimpinan instruksional sebelum ini menggunakan sama ada kaedah kuantitatif, kualitatif mahupun kaedah campuran. Diharapkan agar penggunaan kumpulan pakar





sepanjang proses pembangunan model ini mampu menghasilkan model yang autentik dan bukannya didorong oleh persepsi pengguna.

Manakala dalam aspek praktikal, kajian ini juga diharapkan mampu memberi sumbangan di peringkat organisasi khususnya Institut Aminuddin Baki (IAB) yang terlibat secara langsung dalam memperkembangkan ilmu-ilmu baharu (*Body of knowledge*) bidang kepimpinan. Dapatan kajian ini juga boleh menjadi rujukan dalam penambahbaikan modul kepimpinan sedia ada khususnya kepada pengamal bagi tujuan mentoring dan coaching mahupun bakal pemimpin semasa latihan persediaan. Di peringkat KPM pula, kajian ini menyokong aspirasi PPPM 2013-2025 menerusi anjakan ke lima yang mahu melihat melihat pemimpin berprestasi tinggi ditempatkan di semua sekolah dengan mengamalkan kepimpinan instruksional. Malah penghasilan model watan kepimpinan instruksional yang bercirikan budaya ketimuran ini, diharapkan boleh menjadi salah satu model rujukan bagi tujuan komparatif antara model negara timur dan model barat.

Sebagai pengguna akhir model ini, diharapkan pemimpin pendidikan mendapat impak hasil pembinaan model watan khususnya dalam meningkatkan pencapaian akademik di sekolah. Dengan adanya model ini sebagai rujukan, diharapkan agar pengetua dan guru besar lebih bersedia dalam mengamalkan kepimpinan instruksional walau ditempatkan di mana-mana sekolah arus perdana. Kajian ini juga diharapkan mampu memperkayakan lagi sumber rujukan ilmiah dalam kalangan pengkaji berkaitan kepimpinan.





1.11 Rumusan

Secara keseluruhannya bab ini telah menghuraikan tentang latar belakang kajian, permasalahan kajian, persoalan serta objektif kajian. Bab ini juga membincangkan berkaitan kepentingan kajian, batasan dan anggapan dan definisi istilah dan operasional yang akan digunakan dalam kajian ini. Untuk lebih memahami lagi kajian ini, huraian lanjut diteruskan dalam bab seterusnya iaitu tinjauan literatur.

