

KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL DAN PELAKSANAAN PENYELIAAN OLEH GURU BESAR SEKOLAH TAMIL DI NEGERI JOHOR

***Thilagavathi Jayaraman**
Husaina Banu Kenayathulla
Norfariza Mohd Radzi

Jabatan Pengurusan Perancangan & Dasar Pendidikan, Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya

**thilajay.tj@gmail.com*

ABSTRACT

The Ministry of Education Malaysia has called on school leaders to practise instructional leadership as one of the models in leading schools in the country. Recognising this importance, an analysis of instructional leadership in teacher supervision practised by Tamil school headmasters in Johor was done. A study was conducted to analyse instructional leadership. The conceptual framework used in this study is based on a combination of the Hallinger and Murphy (1985) models and the Hallinger Model (2000) for the scope of instructional leadership, while for the scope of supervision, the study was carried out with a combination of two models, namely the Teacher Teaching Supervision Behaviour Process Model by John T. Lovell (1978) and the Stoner and Wenkel Operating System Model (1985). This study was designed by quantitative method. A modified 50-item questionnaire based on the Principal Instructional Rating Scale (PIMRS) by Philip Hallinger (2000, 2011) was used to measure the instructional leadership of headmasters. Meanwhile, another 50 questionnaire items were used to implement teacher supervision in the classroom, which was modified based on a questionnaire set built by Ahmad Kamal (2016). Three hundred teachers from Tamil schools throughout the state of Johor were involved in obtaining quantitative data in the form of descriptive statistics and inferences using SPSS software. The data was analysed using descriptive statistics such as mean scores and standard deviations. The findings showed no significant difference in the level of instructional leadership or the implementation of headmaster supervision in Tamil schools. Based on the study's implications, the Ministry of Education in Malaysia should prioritise a balanced development of the teaching profession and strengthen the quality of headmaster leadership and supervision, adapting to current educational developments.

Keywords: *Instructional leadership, supervision implementation*

PENGENALAN

Pendidikan merupakan suatu elemen yang sangat penting bagi kemajuan sesebuah negara. Bagi memastikan kualiti pendidikan terus dipertingkatkan, kerajaan telah melancarkan suatu pelan pendidikan yang lebih mantap, iaitu Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025. Terdapat sebelas (11) anjakan yang disenaraikan dalam pelan ini. Salah satu anjakan tersebut adalah yang berkaitan dengan kepimpinan di sekolah, iaitu anjakan kelima (5) PPPM. Menerusi anjakan ini, kerajaan akan memastikan kepimpinan teragih atau lebih dikenali sebagai gaya kepimpinan distributif terdapat di setiap sekolah. Ini bermaksud, kepimpinan di sekolah akan diperkukuh dengan pengagihan kepimpinan kepada pemimpin pertengahan, iaitu penolong kanan, ketua bidang, dan ketua panitia, dan seterusnya melantik pemimpin pertengahan ini sebagai pemimpin instruksional kepada semua guru di sekolah masing-masing.

Kajian menunjukkan terdapat banyak kriteria dan keperluan untuk memimpin sekolah berkualiti. Salah satu kriteria yang sangat penting adalah pendekatan instruksional yang patut diamalkan oleh pemimpin sekolah (Meyers & Hitt, 2018; Reynolds & Teddlie, 2000). Namun kriteria lain yang boleh dipertimbangkan adalah i) menjadi pemimpin yang bertujuan, ii) melibatkan dan menyertai acara dan aktiviti sekolah, iii) menjalankan pemantauan dan membantu staf dalam menuntut pencapaian individu yang berterusan, dan iv) proaktif dalam pemilihan pegawai dan menggantikan kakitangan. Turhan (2010) juga menyenaraikan kriteria ini sebagai piawaian kepimpinan ke arah kepimpinan pendidikan yang lebih berkualiti.

Amalan instruksional boleh dikatakan sangat mempengaruhi faktor komitmen guru dalam mewujudkan sekolah berkesan. Rafferty et al. (2013) berpendapat, komitmen ialah satu bentuk tindakan pendorong kepada perubahan tingkah laku berlandaskan kepercayaan, nilai, sikap, dan prioriti. Pemimpin yang tidak mengurus peranan dan tugas guru dengan baik boleh mewujudkan konflik di sekolah apabila guru tidak berpuas hati. Iklim sekolah yang tidak kondusif akan mempengaruhi penurunan komitmen guru di sekolah. Menurut Bada et al. (2020), pemimpin yang tidak jelas dengan peranan dan tanggungjawabnya merupakan faktor kegagalan pelaksanaan kepimpinan instruksional.

Di samping itu, cabaran dalam abad ke-21 telah mendesak penambahbaikan sentiasa dilakukan bagi memperbaiki kualiti pendidikan (Robina, 2014). Oleh yang demikian, pelbagai cara telah dilaksana bagi menyahut cabaran ini. Salah satu resolusi yang dititikberatkan ialah memperkasa jati diri guru melalui latihan dan mengasah kemahiran serta kebolehan guru melalui penyeliaan pengajaran (Bryant et al., 2016). Menurut Sergiovanni dan Starratt (2014), terdapat tiga tujuan utama penyeliaan pengajaran serta amalannya. Sekiranya tujuan penyeliaan adalah untuk meningkatkan motivasi guru, penyelia akan berusaha untuk membina dan memupuk kerjasama dalam pengajaran dan pembelajaran dengan guru. Sekiranya tujuan penyeliaan adalah untuk meningkatkan profesionalisme guru, maka penyelia akan menitikberatkan kemahiran pengajaran dan mendalami ilmu pendidikan. Jika penyeliaan dijalankan untuk mengawal kualiti, penyelia akan menitikberatkan pengajaran dan pembelajaran guru serta membuat lawatan ke dalam bilik darjah.

Walau bagaimanapun, terdapat isu-isu yang dikaitkan dengan pelaksanaan kepimpinan instruksional daripada aspek penyeliaan guru (Suhaili & Tengku Faekah, 2020). Oleh itu, guru besar yang aktif dalam aktiviti penyeliaan dapat memberi sokongan untuk meningkatkan kecekapan guru di samping mengatasi isu-isu penyeliaan yang diutarakan. Selain itu, dapatan kajian ini akan dapat menyumbang kepada penambahbaikan kepimpinan instruksional di sekolah-sekolah Tamil. Para guru besar sekolah yang mempunyai senario yang sama dapat menggunakan hasil kajian ini sebagai panduan untuk penambahbaikan corak kepimpinan dan juga pelaksanaan penyeliaan guru mereka. Idea dan penemuan boleh dicadangkan kepada pihak yang melaksanakan kursus dan bengkel kepimpinan kepada pengetua, guru besar, dan pentadbir sekolah. Hasil kajian ini juga boleh dijadikan bahan sokongan dalam pembinaan modul kursus-kursus kepimpinan anjuran Kementerian Pendidikan Malaysia, khususnya kursus Program Kelayakan Professional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan atau *National Professional Qualification for Educational Leaders* (NPQUEL).

Tambahan lagi, kajian ini boleh menjadi rujukan bagi memperkukuhkan lagi surat panduan pelaksanaan pengajaran guru di sekolah yang telah sedia ada sejak tahun 1987. Ia perlu ditambah baik disebabkan konstruk pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru, seperti yang terkandung pada surat pekeliling yang lama iaitu SPI Bil. 3/1987, hanya mengandungi konstruk pelaksanaan latihan program, pengurusan persekitaran pembelajaran, dan pengurusan program kurikulum di sekolah sahaja. Sebaliknya, ia tidak mengandungi konstruk pelaksanaan pelaporan berkaitan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dan juga pelaksanaan ganjaran untuk guru. Justeru itu, hasil daripada kajian ini, sama ada bagi pihak KPM atau pun IAB, boleh digunakan untuk merancang dan membuat penambahbaikan bagi memantapkan

lagi pengisian latihan pengurusan kepimpinan kurikulum dalam bidang penyeliaan pengajaran guru di bilik darjah kepada semua guru pentadbir di sekolah.

PERNYATAAN MASALAH

Pelbagai kajian lepas (Juita, 2012; Latip, 2006; Umathevi, 2015) telah menunjukkan hubungan antara gaya kepimpinan instruksional dan prestasi sekolah. Namun begitu, terdapat beberapa buah sekolah Tamil di negeri Johor yang belum mencapai sasaran pencapaian yang tinggi dalam Standard Kualiti Pendidikan Malaysia. Menurut KPM (2010), dapatan *ranking* sekolah pada tahun 2010 yang dikendalikan oleh Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti, majoriti sekolah di negeri Johor mencapai prestasi yang sederhana iaitu mendapat *band* 3 dan *band* 4 dalam SKPM 2003.

Dewasa ini, guru besar sibuk mencapai jangkaan dan Indeks Prestasi Utama (KPI) daripada KPM, maka mereka tidak mempunyai masa untuk mengaplikasi amalan kepimpinan instruksional. Dalam menjalankan tanggungjawab mereka sebagai pemimpin instruksional, guru besar menghadapi pelbagai cabaran yang berterusan kerana kesibukan mereka dalam menyediakan pelaporan KPM (Donnie et al., 2018). Guru besar tidak dapat menjalankan penilaian dan penyeliaan sekolah kerana mereka sibuk dengan urusan luar ini (Sri Mohana Karuppiah & Aida, 2020). Akhirnya, mereka terpaksa mengabaikan tanggungjawab untuk menyokong dan memberikan perhatian kepada guru-guru (Donnie et al., 2018; Sri Mohana Karuppiah & Aida, 2020).

Antara cabaran yang mungkin timbul apabila melaksanakan kepimpinan instruksional ialah kelemahan dalam penyeliaan, terutamanya dalam komunikasi antara pemimpin sekolah serta kakitangan akademik (Suhaili & Tengku Faekah, 2020). Guru sering melihat aspek penyeliaan dan penilaian pengajaran sebagai kaedah untuk membuat kesimpulan berbanding dengan matlamat utama, iaitu penambahbaikan pengajaran (Sharma et al., 2018). Selain itu, Vijayaamalar dan Suhaida (2013) berpendapat bahawa guru tidak diselia mengikut bilangan yang sama. Kajian mereka menunjukkan 13.6% guru diselia tiga kali setahun, manakala 26% guru diselia dua kali setahun, dan 60.4% guru diselia sekali setahun. Ini jelas menunjukkan bahawa proses penyeliaan tidak sama dengan konsep sebenar yang digariskan. Hasilnya, pembangunan profesional guru menjadi lebih sukar (Khun-inkeeree et al., 2019).

Tambahan lagi, masih kurang kajian yang menumpukan kawasan luar bandar, khasnya di sekolah Tamil negeri Johor. Berdasarkan semua situasi dan persoalan yang dibincangkan, kajian ini amatlah diperlukan untuk mengenal pasti tahap kepimpinan instruksional di kawasan luar bandar atau pedalaman di Johor dan hubungannya dengan prestasi sekolah dalam SKPM 2003. Kajian ini akan memberi tumpuan kepada sekolah-sekolah Tamil di negeri Johor yang merangkumi kategori sekolah bandar, luar bandar atau pedalaman, dan juga kurang murid. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberi sumbangan dalam meningkatkan pencapaian sekolah di kawasan luar bandar dan kurang murid di samping prestasi sekolah bandar dan juga meletakkan kualiti sekolah berada dalam *band* yang lebih tinggi.

Beberapa kajian terkini telah dijalankan di sekolah Tamil, khasnya tentang subjek-subjek tertentu dan juga bidang pengurusan. Contohnya kajian yang dijalankan oleh Ranjeetham Subramaniam (2017) dalam bidang pengurusan kewangan, Shantini Raman (2018) dalam bidang kompetensi, dan Tangaprabu Murthy (2019) bidang bahasa. Setakat ini, sangat kurang kajian yang pernah dijalankan di sekolah Tamil yang befokuskan kepimpinan dan penyeliaan guru besar. Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk meneliti secara menyeluruh tahap kepimpinan instruksional guru besar dan tahap pelaksanaan penyeliaan yang dilaksanakan oleh guru besar terhadap guru-guru di sekolah Tamil, khasnya di negeri Johor.

TUJUAN KAJIAN

Kajian ini dijalankan untuk menganalisis kepimpinan instruksional dan penyeliaan guru yang diamalkan oleh guru besar di sekolah Tamil dalam meningkatkan kualiti sekolah.

SOALAN KAJIAN

1. Apakah tahap kepimpinan instruksional yang diamalkan oleh guru besar sekolah-sekolah Tamil di negeri Johor?
2. Apakah tahap pelaksanaan penyeliaan guru yang dijalankan oleh guru besar sekolah-sekolah Tamil di negeri Johor?

SOROTAN KAJIAN

Bahagian ini menjelaskan beberapa aspek kepimpinan, kepimpinan instruksional, Model Halinger dan Murphy (1985), pelaksanaan penyeliaan, model penyeliaan pengajaran guru, Model Penyeliaan Pengajaran Guru, Model Proses Tingkah laku Penyeliaan Pengajaran Guru, Lovell (1978), dan Model Sistem Kendalian Stoner dan Wenkel (1985).

Kepimpinan

Guru besar sentiasa disifatkan sebagai pemimpin sekolah kerana kedudukan dan jawatannya yang berwibawa. Kepimpinan ialah satu konsep yang sukar dan kompleks. Pernyataan ini selari dengan pandangan Riaz (2010), yakni kepimpinan adalah salah satu faktor yang kritikal dan penting dalam meningkatkan prestasi organisasi. Perilaku kepimpinan seseorang guru besar pasti akan mempengaruhi pembelajaran dan pengajaran di sekolah. Terdapat dua aspek perilaku kepimpinan guru besar, iaitu daripada aspek motivasi kerja, dan aspek pola komunikasi yang harus dipraktikkan oleh seseorang guru besar di samping mengamalkan amalan sifat bertimbang rasa yang menuju kepada hubungan kemanusiaan.

Dalam masa yang sama, sebagai peneraju, guru besar akan menentukan jatuh bangunnya sesebuah sekolah, sekali gus memainkan peranan yang amat penting dalam menentukan hala tuju kejayaan sekolah yang dipimpin olehnya. Boles (1979), menjelaskan bahawa selaku pengurus dan pentadbir, guru besar bertanggungjawab menentukan tujuan organisasi, menetapkan dasar-dasar umum untuk perjalanan, dan memberi tumpuan umum terhadap kualiti organisasi secara keseluruhan untuk memenuhi objektif yang ditetapkan. Walaupun mempunyai banyak kekangan dalam menghadapi perubahan, peranan guru besar sebagai agen pengubah adalah sangat penting dan menonjol, terutamanya peranan untuk mengimplementasi inovasi dan perubahan budaya sekolah.

Kepimpinan Instruksional

Kajian lampau menunjukkan terdapat banyak kriteria dan kelayakan untuk menjadi pemimpin sekolah yang lebih berkualiti. Salah satunya ialah pendekatan kepimpinan instruksional yang perlu diamalkan oleh pemimpin sekolah (Meyers & Hitt, 2018; Reynolds & Teddlie, 2000).

Ramai penulis dan pengkaji bersetuju bahawa guru besar yang mengamalkan kepimpinan instruksional boleh membawa perubahan dan kemajuan kepada sekolah. Asmah (2004) menjelaskan, pengetua yang mengamalkan kepimpinan instruksional berupaya melaksanakan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran secara terancang. Fulmer (2006) pula menjelaskan, kepimpinan instruksional penting untuk melaksanakan perubahan yang produktif terhadap sekolah. Hal ini disokong oleh Haris et al. (2003) yang menyatakan bahawa pemimpin instruksional ialah landasan kepada penambahbaikan sekolah (*school improvement*). Daripada perspektif Islam pula, Ahmad Zabid dan Fathihah (2006) menjelaskan bahawa antara ciri kepimpinan instruksional ialah organisasi sekolah tersebut

mengamalkan pendidikan melalui contoh teladan, membangunkan adab kebiasaan, sentiasa memberi nasihat dan bimbingan, menjalankan pemerhatian dan pengawasan, dan melaksanakan denda dan hukuman. Manakala Abdul Wahab Mohd Arshad (2011) yang melakukan kajiannya di sekolah aliran agama mendapati, pengetua yang bertindak sebagai pemimpin instruksional dapat mempengaruhi guru melaksanakan program kurikulum dengan sukarela.

Model Halinger dan Murphy (1985)

Dua teori utama digunakan oleh pengkaji untuk mengkaji kepimpinan instruksional guru besar, iaitu Model Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy (1985) dan Model Halinger (2000). Model-model ini terdiri daripada tiga dimensi dan sebelas elemen.

Dimensi satu, yakni mendefinisikan matlamat sekolah, merangkumi dua elemen iaitu merangka matlamat sekolah dan menyampaikan matlamat sekolah. Seterusnya, dimensi kedua ialah menyelaras program instruksional yang terdiri daripada tiga elemen, iaitu penyeliaan dan penilaian instruksional, menyelaras kurikulum, dan memantau kemajuan murid. Manakala dimensi ketiga ialah membentuk iklim sekolah yang positif yang merangkumi enam elemen, iaitu mengawal waktu pengajaran, menggalakkan pembangunan profesional, mengekalkan visibiliti yang tinggi, menyediakan insentif untuk guru, dan menyediakan insentif untuk murid.

Pengkaji menggunakan Model Halinger dan Murphy (1985) sebagai panduan dalam pembinaan kerangka teori kajian. Model ini dipilih kerana ia dapat menjelaskan tugas dan tanggungjawab guru besar sebagai pemimpin instruksional seiring dengan ketetapan SKPM. Guru besar memastikan matlamat sekolah, menguruskan perkara berkaitan kurikulum, dan mewujudkan persekitaran sekolah yang positif adalah faktor utama yang menyumbang kepada peningkatan prestasi pelajar dan mewujudkan sekolah yang berkualiti tinggi.

Pelaksanaan Penyeliaan

Dalam Surat Pekeliling Ikhtisas Bil.3/1987, KPM menetapkan dasar bahawa pengetua atau guru besar mesti menjalankan pemantauan dan penyeliaan terhadap guru di sekolah. Beberapa kajian telah dijalankan berdasarkan aspek penyeliaan oleh pengkaji tempatan. Dalam konteks ini, penyeliaan ditakrifkan sebagai usaha untuk menjamin kualiti dalam menilai keberkesanan pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran sambil memberikan bimbingan, tunjuk ajar, dan dorongan kepada guru-guru, sama ada secara formal atau tidak formal (Ang & Balasandran, 2012). Dapatan ini disokong oleh kajian Anusuya (2013) dengan menunjukkan tahap min keseluruhan kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran berada pada tahap tinggi terhadap 123 orang guru daripada lapan buah sekolah kebangsaan di Zon Batu Anam, Segamat. Tambahan lagi, Irfan (2018) juga menyatakan penyeliaan pengetua sekolah adalah penting untuk memberi pengaruh terhadap kualiti pengajaran guru.

Di samping itu, salah satu bantuan pengetua dalam mencapai matlamat pendidikan ialah melalui penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang bertujuan untuk membentuk pembangunan kepimpinan guru dan warga sekolah lain (Asyari, 2020). Tujuan utama pengetua sendiri menjalankan penyeliaan adalah untuk membantu guru meningkatkan kebolehan mereka untuk menjadi guru profesional (Fitriani & Hakim, 2021). Bantuan yang dimaksudkan adalah seperti sokongan, bimbingan, dan peluang untuk guru meningkatkan kemahiran dan kebolehan mereka. Ini termasuk membantu guru memilih alat bantu mengajar, melaksanakan pembaharuan dalam pendidikan dan pengajaran, dan menilai pendekatan sistematik kepada keseluruhan proses pengajaran.

Walaupun pada dasarnya penyeliaan yang dijalankan oleh guru besar atau pengetua adalah untuk membantu guru dalam proses pengajaran, tetapi ada juga pengkaji telah mengutarakan beberapa isu. Renata et al. (2018), mendapati, kesan penyeliaan sangat bergantung kepada pendekatan yang digunakan oleh guru besar. Penyeliaan yang terlalu formal dan kurang memberi ruang untuk refleksi boleh

mengurangkan keberkesanan proses tersebut. Manakala, Sharma et al. (2018) menyatakan, penyeliaan instruksional merupakan senjata untuk menghukum berbanding alat untuk penambahbaikan. Hasil dapatan ini didapati daripada kajian yang melibatkan sekolah-sekolah di tiga buah negara Asia, iaitu Malaysia, Thailand, dan India. Di samping itu, cabaran utama ialah memastikan penyeliaan tidak dijalankan sekali-sekala tetapi dilaksanakan secara berterusan dan konsisten untuk benar-benar mempengaruhi peningkatan kualiti pengajaran (Sirojuddin et al., 2021).

Model Penyeliaan Pengajaran Guru

Sejarah mendapati bahawa model penyeliaan pengajaran guru telah melalui proses perkembangan dan kemajuan yang lama dan mempunyai beberapa bentuk. Menurut Zepeda (2003), bentuk model penyeliaan pengajaran guru ada yang bersifat formal, informal, saintifik, klinikal, kajian tindakan, pembangunan model penyeliaan, dan juga kaedah perbandingan. Berhubung dengan model penyeliaan pengajaran guru, menurut Kutsyuruba (2003), program tersebut telah melalui beberapa zaman dan ia banyak dipengaruhi oleh aspek psikososial, psikopolitik, kemajuan ekonomi sesebuah masyarakat, dan kemajuan bidang pendidikannya. Manakala menurut Sullivan dan Glanz (2000) pula, model penyeliaan pengajaran guru dalam bilik darjah telah diwujudkan sejak awal abad ke-19 lagi. Ia telah semakin lama semakin berkembang maju dengan pelbagai model kaedah penyeliaan pengajaran guru yang baharu.

Di Malaysia, model pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di SJK(T) masih belum jelas. Pelaksanaannya lebih berdasarkan panduan umum pelaksanaan program tersebut dengan merujuk kepada SPI Bil. 3 1987. Oleh itu, warga guru amat memerlukan panduan dan model kaedah pelaksanaan penyeliaan yang sesuai bagi membantu mereka mencapai objektif pelaksanaannya di sekolah. Pemantauan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah diurus seliakan oleh Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (JNJK), KPM.

Model Proses Tingkah Laku Penyeliaan Pengajaran Guru, Lovell (1978)

Model Proses Tingkah Laku Penyeliaan Pengajaran Guru oleh Lovell (1978) menekankan proses sebelum dan selepas pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dalam bilik darjah di sekolah. Konsep ini selari dengan kaedah Teori Penyeliaan Saintifik Moden Sergiovanni dan Starrat (2002). Asas kesamaan Model Proses Tingkah Laku Penyeliaan Pengajaran Guru dengan Teori Penyeliaan Saintifik Moden (Stevens, 1925), menurut Sergiovanni dan Starrat (2002) adalah kedua-duanya menekankan gabungan positif di antara pihak guru penyelia dan guru yang diselia. Ia penting bagi menghasilkan komitmen kerja yang tinggi. Visi utama yang menjadi objektif utama kedua-dua model dan teori berkaitan adalah bagi mencapai tiga perkara, iaitu kecapaian akademik murid, kecemerlangan pengurusan program penyeliaan, dan kecemerlangan profesioalisme guru. Manakala para pengkaji yang telah membincangkan mengenai model proses penyeliaan pengajaran berkaitan ialah Sullivan dan Glanz (2000), Sergiovanni dan Starrat (2002), Oliva dan Pawlas (2004), dan Samuel (2006). Berdasarkan model tingkah laku penyeliaan pengajaran guru ini, proses-proses yang penting dirancang, diurus, dan dilaksanakan oleh pihak guru pentadbir di sekolah dengan kerjasama semua guru biasa mencakupi aspek dimensi pengurusan latihan, persekitaran pembelajaran di sekolah, program kurikulum iaitu penyeliaan pengajaran guru dalam bilik darjah, pelaksanaan laporan program, dan pelaksanaan ganjaran guru sebagai penghargaan kepada kalangan guru yang terbukti menunjukkan perkhidmatan yang cemerlang dalam menjayakan program sekolah.

Model Sistem Kendalian Stoner dan Wenkel (1985)

Model Sistem Kendalian Stoner dan Wenkel (1985) melihat pengurusan sesebuah organisasi secara menyeluruh. Ia tidak melihat kepada beberapa proses atau aspek kecil dalam sesuatu program sesebuah organisasi secara berasingan (Jafri, 2010; Stoner & Wenkel, 1985). Mengikut model pengurusan ini, organisasi hendaklah mempunyai tiga komponen utama iaitu input, proses, dan output. Seterusnya, Stoner dan Wenkel (1985) menjelaskan bahawa semua organisasi mempunyai ketiga-tiga aspek di atas

dan ia saling melengkapi antara satu proses dengan proses pelaksanaan pengurusan program yang berkaitan.

Aspek input yang merujuk kepada Model Sistem Kendalian Soner dan Wenkel (1985) adalah berkaitan proses pengurusan program iaitu merancang, membina matlamat kurikulum sekolah, pengurusan program kurikulum, perancangan dan pelaksanaan latihan kepada guru, pengurusan ganjaran kepada guru yang cemerlang, pengwujudan persekitaran sekolah yang positif, dan pengurusan pelaporan program oleh pihak pentadbir di sekolah. Jelasnya, semua komponen input yang telah dirancang akan digabung dan diolah menjadi satu sistem yang bersatu dan bertujuan (Jafri, 2010). Sehubungan itu, perancangan program yang cekap dan berkualiti dapat memastikan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah mencapai objektifnya. (Ayse Bas, 2002; Blumberg, 1980; Burke & Krey, 2005).

Aspek proses pelaksanaan pula merujuk kepada langkah-langkah strategik berperingkat dalam pengurusan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah (Glanz, 2006; Glickman et al., 2005; Hunter, 1984; Isshak, 2001; Lovell & Wiles, 1983). Menurut Stoner dan Wankel (1985), aspek proses ialah satu langkah transformasi yang mencakupi aspek perancangan, pengelolaan, memimpin, membuat keputusan, memproses maklumat, dan melapor dapatan maklumat daripada input-input yang berkaitan. Manakala proses transformasi pula ialah langkah pengurusan yang bertujuan untuk menentukan pembahagian tugas bagi menjayakan proses pelaksanaan program, mengenal pasti prestasi staf, dan menilai mutu perkhidmatan staf sebelum membuat sesuatu keputusan. Pengkaji akan mengadaptasikan kaedah proses ini dengan melihat bagaimana pihak guru pentadbir dan guru biasa di sekolah bekerjasama bagi menjayakan program penyeliaan pengajaran guru dalam bilik darjah berasaskan perancangan pengurusan kurikulum yang telah diputuskan di peringkat sekolah masing-masing.

Aspek yang ketiga, iaitu output, merujuk kepada penghasilan motivasi kerja guru untuk melaksana dan menjayakan objektif PdPC dengan cemerlang di sekolah. Guru akan bermotivasi untuk bekerja dan bersemangat tinggi apabila mereka dapat menghasilkan perkhidmatan yang cemerlang, selari dengan matlamat kurikulum di sekolah mereka (Dale & Judith, 2008; Ebmeier, 2003; Esme, 2006; Halimah, 2006; Lovell & Wiles, 1983). Untuk mencapai motivasi kerja dalam pendidikan, pihak guru dan pentadbir sekolah hendaklah terlatih supaya berfikiran positif, kreatif, dan terbuka semasa melaksana penyeliaan pengajaran guru (Lovell & Wiles, 1983). Sifat manusia boleh terus berkembang dan cemerlang jika diberi latihan yang cukup, berkualiti, dan mempunyai matlamat kerjaya yang jelas (Decharms, 1976; Maslow, 1943). Dalam kajian ini, pengkaji melabelkan setiap elemen pelaksanaan penyeliaan dengan dimensi untuk memudahkan pembinaan borang soal selidik.

METODOLOGI

Bahagian ini menjelaskan beberapa aspek berkaitan metodologi kajian.

Reka Bentuk Kajian

Kajian ini dijalankan secara pendekatan kuantitatif. Pengkaji menggunakan soal selidik PIMRS bagi mengukur tingkah laku kepemimpinan instruksional guru besar, yang telah diubahsuai daripada Shahfinaz (2017) yang pada asasnya dibina oleh Hallinger (2000). Manakala, bagi instrumen aspek penyeliaan, soal selidik dibina berasaskan kepada surat pekeliling (SPI. Bil. 3/1987), Model Tingkah Laku Penyeliaan Pengajaran Guru oleh Lovell (1978), dan soal selidik penyeliaan pengajaran oleh Babatope Kolade Oyewole (2013).

Persampelan Kajian

Populasi kajian adalah tertumpu dalam kalangan guru sekolah Tamil di negeri Johor. Berdasarkan perangkaan yang diperolehi daripada Jabatan Pendidikan Negeri Johor (JPNJ), jumlah keseluruhan sekolah rendah jenis kebangsaan Tamil di Negeri Johor ialah 70 buah, manakala jumlah guru sekolah

ialah 964 orang. Penentuan jumlah guru yang terlibat sebagai responden kajian ditentukan berdasarkan jadual penentuan saiz sampel Krejcie dan Morgan (1970), di mana daripada populasi 964 orang guru, hanya 275 orang guru yang diperlukan sebagai sampel kajian. Penentuan saiz sampel dijalankan dengan mengambil kira aras kesignifikanan pada $p=0.05$. Walau bagaimanapun, pengkaji telah menambah jumlah sampel kajian kepada 300 orang. Ini adalah bertepatan dengan saranan oleh Babbie (2014), Cohen et al. (2011), Creswell (2009), dan Slavin (2007) yang mengatakan bahawa semakin besar saiz sampel, adalah lebih baik bagi mengelakkan ralat dalam persampelan, meningkatkan kebolehpercayaan, menjangka kebarangkalian soal selidik yang tidak dikembalikan, dan kajian yang melibatkan kaedah soal selidik sebaik-baiknya memerlukan sampel yang lebih besar. Oleh kerana jumlah sampel untuk kajian ini ialah 300, maka pengkaji memilih responden daripada kesemua 11 daerah di negeri Johor.

Instrumen Kajian

Soal selidik kajian diedarkan kepada 300 orang guru. Instrumen soal selidik dibahagikan kepada 4 bahagian, iaitu Bahagian A, Bahagian B, Bahagian C, dan Bahagian D. Bahagian A, yakni tentang maklumat responden, terdiri daripada 5 item yang meliputi jantina, umur, pengalaman mengajar, kategori perkhidmatan, dan kelulusan akademik tertinggi. Bahagian B pula adalah tentang maklumat sekolah yang terdiri daripada 8 item iaitu daerah, lokasi, gred, kategori, bilangan guru, dan bilangan murid. Bahagian C adalah tentang soalan-soalan yang mengukur kepimpinan instruksional guru besar yang mengandungi 50 item soal selidik yang diubahsuai berdasarkan soal selidik *Principal Instructional Rating Scale* (PIMRS) Philip Hallinger (2000, 2011). Instrumen tersebut terdiri daripada tiga dimensi iaitu mendefinisikan matlamat sekolah, mengurus kurikulum dan pengajaran, serta memupuk iklim pengajaran dan pembelajaran.

Manakala Bahagian D pula mengandungi 50 soalan bagi setiap aspek pelaksanaan penyeliaan guru di bilik darjah yang diubahsuai berdasarkan set soal selidik yang dibina oleh Ahmad Kamal (2016), berpanduan kepada surat siaran arahan KPM berhubung pelaksanaan program tersebut yang mengandungi konstruk panduan pelaksanaannya yang menyeluruh (SPI. Bil. 3/1987). Instrumen kajian ini mengandungi konstruk dimensi (pelaksanaan latihan guru, pengurusan persekitaran pembelajaran, pengurusan program kurikulum, pelaksanaan pelaporan penyeliaan, dan pelaksanaan ganjaran kepada guru) berasaskan surat pekeliling (SPI. Bil. 3/1987), Model Tingkah Laku Penyeliaan Pengajaran Guru oleh Lovell (1978), dan soal selidik penyeliaan pengajaran oleh Babatope Kolade Oyewole (2013).

Prosedur Pengumpulan Data

Bagi memenuhi objektif kajian ini, pengkaji mengumpul data kuantitatif yang diperolehi daripada 300 peserta kajian melalui soal selidik. Pengkaji mendapatkan kebenaran bagi menjalankan kajian sebenar daripada Universiti Malaya setelah proposal kajian dibentang dan diluluskan. Langkah seterusnya, pengkaji memohon kebenaran daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (EPRD). Setelah mendapat kebenaran daripada EPRD, pengkaji memohon kebenaran secara bertulis daripada Jabatan Pendidikan Negeri Johor (JPNJ). Surat kebenaran daripada JPNJ diserahkan kepada guru besar sekolah yang terlibat. Setelah dipersetujui oleh guru besar sekolah, soal selidik ditadbirkan kepada guru-guru sekolah jenis kebangsaan Tamil yang terpilih di negeri Johor.

Analisis Data

Data-data yang sempurna dikumpulkan melalui soal selidik serta dikodkan bagi memudahkan pemprosesan komputer. Data kajian ini dianalisis dengan menggunakan kaedah statistik deskriptif dan inferensi. Perisian yang digunakan ialah *Statistical Package for the Sosial Sciences* (SPSS). Statistik deskriptif mempunyai matlamat menerangkan, membuat Kesimpulan, serta memberi gambaran berkaitan taburan profil yang dikaji. Chua (2006) menyatakan, statistik deskriptif memberikan kesimpulan mengenai data numerikal iaitu profil latar belakang responden seperti jantina, umur, pengalaman mengajar, pencapaian akademik, gred jawatan, dan jenis sekolah. Menurut McMillan (2012) pula, statistik deskriptif ialah suatu set nombor yang diubah kepada nilai indeks bagi

merumuskan ciri sesuatu sampel kajian. Statistik deskriptif digunakan dalam kajian ini bagi menganalisis data sisihan piawai.

DAPATAN KAJIAN

Data diperoleh melalui set instrumen soal selidik kepimpinan instruksional guru besar yang mengandungi 50 soalan berkenaan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru. Soal selidik telah dijawab oleh 300 orang guru di seluruh negeri Johor.

Bagi menjawab soalan kajian (1) apakah tahap kepimpinan instruksional yang diamalkan oleh guru besar sekolah Tamil di negeri Johor? Dapatan kajian dianalisis berdasarkan 3 dimensi iaitu dimensi mentakrif matlamat sekolah, mengurus program instruksional, dan menggalakkan iklim sekolah.

Jadual 1

Tahap Kepimpinan Instruksional Mengikut Dimensi

Dimensi	Skor min	Tahap
Dimensi 1		
Mentakrif matlamat sekolah	4.28	Tinggi
Dimensi 2		
Mengurus program instruksional	4.30	Sangat tinggi
Dimensi 3		
Menggalakkan iklim sekolah	4.30	Sangat tinggi
Purata	4.29	Tinggi

Jadual 1 menunjukkan skor min bagi tahap kepimpinan instruksional guru besar mengikut dimensi. Kajian kepimpinan instruksional yang dijalankan di sekolah-sekolah Tamil ini berdasarkan 3 dimensi Halinger dan Murphy. Daripada skor min yang diperolehi, boleh dikatakan bahawa dimensi yang paling banyak diutamakan oleh guru besar ialah dimensi 2, iaitu mengurus program instruksional dan dimensi 3, iaitu menggalakkan iklim sekolah yang mana masing-masing mencatatkan skor min sangat tinggi, 4.30. Manakala dimensi 1 yakni mentakrif matlamat sekolah pula menunjukkan skor min 4.28. Sebagai kesimpulan, boleh dikatakan kepimpinan instruksional yang diamalkan oleh guru besar sekolah Tamil berada di tahap tinggi dengan purata skor min 4.29.

Bagi menjawab soalan kajian (2) apakah tahap pelaksanaan penyeliaan guru yang dijalankan oleh guru besar sekolah Tamil di negeri Johor? Tahap pelaksanaan penyeliaan guru dikaji berdasarkan lima dimensi iaitu pelaksanaan latihan amalan penyeliaan, iklim sekolah yang kondusif, pengurusan program kurikulum yang sistematik, pelaksanaan laporan penyeliaan pengajaran guru, dan pelaksanaan ganjaran kepada guru.

Jadual 2*Tahap Pelaksanaan Penyeliaan Mengikut Dimensi*

Dimensi	Skor Min	Tahap
Dimensi 1		
Pelaksanaan latihan amalan penyeliaan	4.23	Tinggi
Dimensi 2		
Iklim sekolah yang kondusif	4.29	Tinggi
Dimensi 3		
Pengurusan program kurikulum yang sistematik	4.36	Sangat tinggi
Dimensi 4		
Pelaksanaan laporan penyeliaan pengajaran guru	4.25	Tinggi
Dimensi 5		
Pelaksanaan ganjaran kepada guru	4.21	Tinggi
Purata	4.27	Tinggi

Jadual 2 memaparkan tahap skor min pelaksanaan penyeliaan guru besar sekolah Tamil yang merangkumi 5 dimensi. Di antara kelima-lima dimensi, dimensi 3 yakni pengurusan program kurikulum yang sistematik berada pada tahap yang sangat tinggi dengan skor min 4.36. Manakala 4 dimensi lain berada pada tahap tinggi dengan skor min yang berbeza. Skor min bagi dimensi 2, iklim sekolah yang kondusif, ialah 4.29 manakala dimensi 4, pelaksanaan laporan penyeliaan pengajaran guru, mencatatkan 4.25. Selain itu, dimensi 1 iaitu pelaksanaan latihan amalan penyeliaan merekodkan skor min 4.23 dan dimensi 5 yakni pelaksanaan ganjaran kepada guru pula menghasilkan skor min 4.21. Pada keseluruhan, hasil dapatan ini menunjukkan guru besar sekolah Tamil mengamalkan pelaksanaan penyeliaan guru pada tahap yang tinggi, dengan purata skor min 4.27.

PERBINCANGAN DAN CADANGAN

Tahap kepimpinan instruksional guru besar yang tinggi menjelaskan bahawa memang terdapat amalan kepimpinan instruksional guru besar di sekolah jenis kebangsaan Tamil di negeri Johor. Seterusnya, dapatan ini menunjukkan bahawa secara umumnya tidak ada perbezaan daripada sudut tahap kepimpinan instruksional guru besar di pelbagai sekolah di Malaysia. Menurut Ramasamy dan Wahab (2020), amalan kepimpinan instruksional guru besar di sekolah kebangsaan adalah pada tahap yang tinggi. Dapatan yang sama juga ditunjukkan oleh Vadiappan et al. (2021) yang mengkaji amalan kepimpinan instruksional guru besar di Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil (SJKT). Menurut Ismail et al. (2018), Md Yasin dan Mohd Hamzah (2018), serta Si-Rajab dan Musa (2020), mereka mendapati amalan kepimpinan instruksional pengetua di sekolah menengah juga adalah pada tahap yang tinggi.

Daripada aspek tahap amalan penyeliaan, hasil dapatan kajian ini menunjukkan bahawa tahap amalan penyeliaan adalah tinggi dan menjelaskan bahawa amalan penyeliaan amat diberi perhatian di sekolah-sekolah Tamil di negeri Johor. Seterusnya, dapatan kajian ini menyokong bahawa Model Proses Tingkah Laku Penyeliaan Pengajaran Guru oleh Lovell (1978) adalah sangat sesuai digunakan sebagai panduan kepada pihak guru besar untuk melaksanakan penyeliaan guru di sekolah masing-masing. Kajian yang dijalankan oleh Mohd Fairuz Jafar et al. (2019), Mohammad Azri Amatan et al. (2019), Simin Ghavifekr et al. (2019), Mislinah Makin et al. (2018), Nur Nazurah Noramin Chang dan Khadijah Daud (2018), dan Mardhiah Johari dan Rabiatal-Adawiah Ahmad Rashid (2016) turut memperkukuhkan lagi dapatan kajian ini dengan mengatakan bahawa tahap amalan penyeliaan yang tinggi dapat meningkatkan keberkesanan proses pengajaran guru dalam bilik darjah. Kesimpulan daripada dapatan ini membuktikan bahawa amalan penyeliaan amat penting dan berkesan bagi mempengaruhi guru-guru untuk lebih cemerlang dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Guru besar yang mempunyai

kemahiran dan keupayaan yang tinggi dalam menjalankan penyeliaan akan meyakinkan guru bahawa sesi penyeliaan yang dijalankan bukan untuk mencari kesalahan mereka, malah adalah untuk membantu mereka meningkatkan proses PdPc. Selain itu, sesi penyeliaan ini adalah untuk menggalakkan perkembangan profesional dalam kalangan guru selari dengan Model Proses Tingkah Laku Penyeliaan Pengajaran Guru oleh Lovell (1978).

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa guru besar sekolah-sekolah Tamil di negeri Johor amat memberi perhatian terhadap tahap amalan penyeliaan yang mana mencatatkan nilai skor yang tinggi. Dengan ini didapati bahawa Model Proses Tingkah Laku Penyeliaan Pengajaran Guru oleh Lovell (1978) adalah sangat sesuai digunakan sebagai panduan oleh guru besar untuk menjayakan program tersebut di sekolah masing-masing. Rasionalnya, ia adalah sangat selari dengan isi kandungan Surat Pekeliling Ikhtisas Bilangan 3, 1987 oleh pihak KPM. Berdasarkan surat arahan perkhidmatan keguruan berkenaan, jelasnya bukan sahaja mewajibkan pelaksanaan program tersebut di sekolah, malah mengandungi panduan kepada semua warga guru bahawa proses pelaksanaannya hendaklah mencakupi dimensi pelaksanaan latihan program, pengurusan program, dan pengurusan persekitaran pembelajaran yang positif.

Kepimpinan instruksional juga ialah pemimpin yang menyediakan sumber keperluan organisasi (Alias & Wahab, 2017). Di sekolah, seorang guru besar yang mengamalkan kepimpinan 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 ialah sesuatu yang boleh memotivasi manusia. Menurut Grissom et al. (2013), seorang pengetua atau guru besar yang mengamalkan kepimpinan 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.

Menyedari pentingnya peranan penyelia atau pemimpin sekolah, KPM berusaha keras dalam melahirkan lebih ramai pemimpin sekolah yang berprestasi tinggi supaya berupaya menjadi pakar rujuk kepada guru-guru dan peneraju perubahan sekolah sepertimana yang dinyatakan dalam anjakan kelima PPPM 2013-2025. Usaha ini dilakukan di bawah tanggungjawab Institut Aminuddin Baki (IAB), khususnya dalam aspek penyeliaan berkesan. Kursus penyeliaan berkesan yang dijalankan oleh IAB bertujuan melahirkan penyelia yang mampu membimbing, memberi respon, memotivasi, serta mengambil langkah-langkah susulan dengan lebih efektif bagi memastikan peningkatan serta kecemerlangan kurikulum. Malahan guru-guru juga yakin dan percaya akan kredibiliti penyelia. Penghargaan dan galakan yang diberi oleh penyelia membuatkan guru-guru lebih komited untuk bekerja. Oleh itu, penyelia disarankan untuk memainkan peranan mereka dalam meningkatkan kapasiti para guru, sekali gus meningkatkan prestasi pelajar dan sekolah.

Kajian ini diharap dapat memberikan implikasi yang bermanfaat kepada Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), Jabatan Pendidikan Negeri (JPN), Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), IAB, pengetua-pengetua, guru-guru besar, guru-guru, dan sekolah-sekolah. Penggabungan jalinan aspek kepimpinan instruksional guru besar dan amalan penyeliaan terhadap guru sangat penting dalam mewujudkan sekolah ke arah abad ke-21 ini. Pihak-pihak berkepentingan ini juga bertanggungjawab memberikan latihan dan bimbingan dalam bidang kepimpinan. Pengurusan pendidikan perlu merancang, menyusun atur, dan menambah baik bidang, modul, kursus, atau program latihan yang berkesan oleh pentadbir mengikut keperluan semasa. Oleh kerana pemimpin pertengahan seperti guru penolong kanan dan ketua panitia berperanan secara langsung dalam tugas menyelia guru-guru, maka mereka juga harus diberi latihan secara formal oleh pihak kementerian. Ini adalah penting supaya penyeliaan instruksional yang dilakukan benar-benar mencapai objektif yang dihasratkan oleh KPM. Selain itu, kajian ini memberikan

petunjuk kepada institusi tinggi seperti IAB untuk membangunkan modul latihan pemimpin sekolah yang lebih berkesan dan membuat pengubahsuaian terhadap program NPQEL yang sedia ada.

Elemen-elemen dalam penilaian penyeliaan membolehkan guru-guru memperbaiki kelemahan dan kekurangan diri dan seterusnya meningkatkan tahap profesionalisme mereka. Sehubungan itu, pihak pentadbir dan jemaah nazir yang menilai guru di sekolah perlu berusaha secara berterusan dalam pelaksanaan amalan penyeliaan di sekolah dengan memberikan bantuan, motivasi, berkongsi idea, dan berbincang dengan guru mengenai hasil penyeliaan. Penyelia yang layak ialah penyelia yang mempunyai pengetahuan, kemahiran interpersonal, dan kemahiran teknikal. Ini bagi memastikan penyelia menjalankan tugas penyeliaan untuk membantu dan membimbing guru-guru bagi meningkatkan tahap prestasi murid daripada segi akademik, kokurikulum dan juga sahsiah.

Di samping itu, aspek yang boleh diambil kira untuk penyelidikan akan datang ialah kajian boleh dilakukan secara perbandingan di antara guru besar sekolah rendah dan pengetua sekolah menengah, sekolah kerajaan, sekolah swasta, sekolah harian, dan sekolah berasrama penuh. Kajian sepenuh secara kualitatif juga akan membantu mendapatkan output yang mungkin tidak dapat dilihat daripada kajian kuantitatif. Selain itu, kajian boleh dijalankan secara kajian kes supaya dapat memperoleh data yang lebih mendalam dan terperinci.

KESIMPULAN

Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini telah berjaya menjawab persoalan yang dikemukakan. Kecemerlangan pelaksanaan kepimpinan instruksional dan proses penyeliaan terhadap guru merupakan elemen utama ke arah merealisasi kemajuan kurikulum di setiap sekolah. Kejayaan pelaksanaan program tersebut mencapai objektifnya didapati selari dengan aspek konsep sendiri guru yang bermotivasi tinggi, berketerampilan, dinamik, kreatif, serta mempunyai minda positif yang menjadi aset bernilai bagi membentuk dan melahirkan murid (modal insan) yang berilmu dan terampil cemerlang dalam bidang pelajaran dan juga sahsiah.

Semua cadangan dan penambahbaikan yang dikemukakan adalah berdasarkan persekitaran sekolah-sekolah di Malaysia. Pernyataan ini adalah selari dengan dapatan kajian yang menyatakan bahawa pemimpin sekolah memerlukan satu rujukan standard berkaitan kepimpinan instruksional bagi memenuhi konteks dan keperluan tempatan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2008; Sharma et al., 2018). Langkah bijak KPM dalam PPPM 2013-2025 dengan menetapkan bahawa semua pemimpin sekolah harus melaksanakan kepimpinan instruksional sangat relevan dan bersesuaian bagi memastikan kecemerlangan akademik murid dapat dicapai, sekali gus membangunkan prestasi sekolah di seluruh negara.

RUJUKAN

- Adams, D., Periasamy, R., Devadason, E., & Awang, S. (2018). Amalan kepimpinan instruksional guru besar di sekolah vernakular Negeri Selangor dan Wilayah Persekutuan. *Jurnal Pusat Penataran Ilmu & Bahasa*, 28, 109–132
- Ang, J. E. J., & Balasandran Ramaiah (2012). *Kepimpinan Instruksional: Satu panduan praktikal*. PTS Publications & Distributors.
- Anpalakan, V., Al-Amin Mydin, & Abdul Jalil, A. (2021). Amalan kepimpinan instruksional guru besar dan hubungannya dengan tanggapan sokongan organisasi guru-guru sekolah jenis kebangsaan Tamil. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 6(4), 94-107.
- Anusuyi Kaliappan. (2013). *Tahap kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah dengan efikasi guru di SK Zon Batu Anam, Segamat* [Unpublished doctoral thesis]. Universiti Teknologi Malaysia.

- Asmah Ahmad. (2004). *Kajian kepimpinan sekolah kebangsaan cemerlang di semenanjung Malaysia*. Siri Penyelidikan Institut Aminuddin Baki.
- Bada, H. A., Ariffin, T. F. T., & Nordin, H. (2020). Teachers' perception of principals' instructional leadership practices in Nigeria. *Universal Journal of Educational Research*, 8(10), 4459-4469.
- Chua, Y. P. (2006). *Asas statistik penyelidikan: Kaedah dan statistik penyelidikan: Buku 1*. McGraw Hill.
- Fulmer, C. L. (2006). Becoming instructional leaders: Lessons learned from instructional leadership work samples. *Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development*, 18, 109-129.
- 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. (2003). Research on the practice of instructional and transformational leadership: Retrospect and prospect. *Cambridge Journal of Education* 2003, 33(3), 329-351.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional behavior of principals. *The Elementary School Journal*. 86(2) 217-247.
- Harris A, Day C, Hadfield M, Hopkins D, Hargreaves A & Chapman C, (2003). *Effective leadership for school improvement*. RoutledgeFalmer.
- Institut Aminuddin Baki. (2006). *Standard kompetensi kepengetuaan sekolah Malaysia*. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Ismail, S. N., Don, Y., Husin, F., & Khalid, R. (2018). Instructional leadership and teachers' functional competency across the 21st-century learning. *International Journal of Instruction*, 11(3), 135-152.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (1987). *Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987: Penyeliaan pengajaran-pembelajaran di dalam kelas oleh pengetua/guru besar sekolah*. <https://www.moe.gov.my/pekeliling/2119-surat-pekeliling-ikhtisas-bilangan-3-tahun-1987-penyeliaan-pengajaran-pembelajaran-di-dalam-kelas-oleh-pengetua-atau-guru-besar-sekolah/file>
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2013). *Pelan pembangunan pendidikan Malaysia 2013-2025 (Pendidikan Prasekolah hingga Lulusan Menengah)*. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. <https://www.moe.gov.my/menunedia/media-cetak/penerbitan/1813-pppm2013-2025/file>
- Latip Muhammad. (2006). *Pelaksanaan kepemimpinan pengajaran di kalangan pengetua sekolah di Negeri Selangor Darul Ehsan*. Universiti Kebangsaan Malaysia. <http://www.mpbl.edu.my/inter/penyelidikan/seminarpapers/2007/Edmanagemant/latipEPRDfp.pdf>.
- Lovell, J. T. dan Wiles, K. (2004). *Supervision for better schools* (9th ed.). Prentice-Hall.
- Meyers, C. V., & Hitt, D. H. (2018). Planning for school turn around in the United States: An analysis of the quality of principal-developed quick wins. *School Effectiveness and School Improvement*, 1-21.
- Oliva, P. F., and Pawlas, G. E. (2004). *Supervision for today's schools* (7th ed.). John Wiley.
- Ramasamy, M., & Wahab, J. L. A. (2020). Amalan kepimpinan instruksional guru besar di sekolah kebangsaan daerah Kuala Langat. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 2(2), 1-8.
- Renata, R., Wardiah, D., & Kristiawan, M. (2018). The influence of headmaster's supervision and achievement motivation on effective teachers. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(4).
- Reynolds, D., & Teddlie, C. (2000). *The international handbook of school effectiveness research*. Falmer Press.
- Sergiovanni, T. J. and Starratt, R. J. (2002). *Supervision: A redefinition* (7th ed.). McGraw Hill.

- Shafinaz, A. M. (2017). *Hubungan antara kecerdasan emosi dan kepemimpinan instruksional pengetua dengan efikasi sendiri guru sekolah menengah kebangsaan di Negeri Sembilan* [Doctoral dissertation]. Universiti Malaya.
- Sharma, S., Barnett, B. G., Yan, C., Leong, P., Mee, W., & Maloud, S. A. (2018). Instructional leadership: A systematic review of Malaysian literature 1995–2015. *The Educational Leader*, 6, 50–63.
- Simin Ghavifekr, Hamizah Husain, Nur Afiqah Rosden, & Zulaida Wan Hamat. (2019). Clinical supervision: Towards effective classroom teaching. *Malaysian Online Journal of Educational Sciences*, 7(4), 30–42.
- Si-Rajab, S., & Musa, K. (2020). The level of instructional leadership practices among principals of national religious secondary school in Malaysia. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 7(3), 927-939.
- Sri Mohana Karupiah & Aida Hanim A. Hamid. (2020). Kepimpinan instruksional pengetua di daerah Kuala Langat. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 2(2), 49-56.
- Suhaili Mohd Yusof, & Tengku Faekah Tengku Ariffin. (2020). Hubungan di antara kepemimpinan kontekstual pengetua dengan kesejahteraan guru di tempat kerja: Pengupayaan guru sebagai mediator. *Journal of Advanced Research in Social and Behavioural Sciences*, 1(1), 90–100.
- Turhan, M. (2010). Social justice leadership: Implications for roles and responsibilities of school administrators. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 9, 1357-1361.
- Vadiappan, A., Mydin, A., & Ali, A. J. (2021). Amalan kepemimpinan instruksional guru besar dan hubungannya dengan tanggapan sokongan organisasi guru-guru sekolah jenis kebangsaan Tamil abstrak. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(4), 94–107.
- Vijayaamalar Gunarasa & Suhaida Abdul Kadir (2013) *Sikap guru terhadap penyeliaan pengajaran yang dijalankan di sekolah menengah kebangsaan, Zon Bangsar, Kuala Lumpur* [Paper presentation]. Seminar Pasca Siswazah Dalam Pendidikan (GREduc 2013), Fakulti Pengajian Pendidikan, Universiti Putra Malaysia.