

CABARAN KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL GURU BESAR SEKOLAH RENDAH DI BANDAR DAN LUAR BANDAR DI SANDAKAN, SABAH

*Qusayla Abd Razak

Chua Yan Piaw

Bambang Sumintono

Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya

*qusayla@yahoo.com.my

ABSTRACT

This study aimed to identify the challenges of instructional leadership of head teachers and examine how school leadership addresses the challenges effectively. The data, of this qualitative case study design were collected from observation, interviews and document analysis. Interview questions were prepared based on the Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS) instrument by Hallinger (1985) and adapted to the research framework of Bossert et.al. (1982). Two head teachers were selected based on their experienced as senior assistants before becoming head teachers. Two teachers also selected to be a respondent. The results of this study indicate that the head teachers faced challenges that affected to their leadership effectiveness. The challenges were categorized as self-challenges, resource challenges, system challenges and environmental challenges. The findings of this study imply that stakeholders such as PPD, JPNS, KPM and IAB need to enhance leadership empowerment in schools. This study could be a guide to prospective school leaders. The study suggests that future research need to focus on the effectiveness of instructional leadership on school excellence.

Keywords: Instructional Leadership, Challenges, Action, Effectiveness, Case Study

PENGENALAN

Dua dekad yang lalu jurnal kepimpinan terbitan Institut Aminudin Baki banyak melaporkan bahawa kepimpinan instruksional di Malaysia dianggap sebagai salah satu tanggungjawab utama seseorang pemimpin. Guru besar sebagai pemimpin, bukan sahaja mengurus tetapi harus berperanan sebagai pemimpin yang proaktif, memahami visi dan misi sekolah serta berkongsi kaedah dan teknik dalam memacu kecemerlangan akademik di sekolahnya (Szeto, E., & Cheng A.Y.N., 2017). A.Said, A., (2018) turut berpendapat bahawa kepimpinan guru besar mempunyai kesan langsung dan tidak langsung atau kedua-duanya sekali terhadap prestasi murid. Justeru, guru besar yang dilantik memerlukan latihan dan bukan pengalaman semata-mata untuk menjadi pemimpin instruksional yang berkesan di sekolah. Sehubungan itu, Jabatan Pendidikan Negeri Sabah (JPNS) turut menggerakkan pelbagai inisiatif yang selari dengan PPPIM 2013-2025 iaitu melalui Program Intervensi Lima Langkah (PILL) yang bertujuan menyelesaikan isu-isu pendidikan yang dihadapi.

Gerak kerja berfokus yang dikemukakan oleh Amin, S. (2018) dalam Gelombang ke-2 PPPM, memberi penekanan terhadap pendidikan yang berteraskan nilai dan kemanusiaan, meningkatkan kualiti dalam kalangan pendidik, kualiti kurikulum serta kecekapan mengurus kos dan struktur di pelbagai peringkat. Kepimpinan guru besar sedia ada perlu diselaraskan dengan dasar baharu kementerian

(Jamilah Man, Yahya Don & Siti Nor Ismail, 2016). Jabatan Pendidikan Negeri Sabah (JPNS), berharap inisiatif-inisiatif dalam PPPM dan PILL menjadi panduan bagi melaksanakan program-program kecemerlangan. Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti Bahagian Sandakan (JNJK, 2010; 2015) pernah merumuskan dalam pelaporan penaziran bahawa, semua sekolah yang cemerlang berkait rapat dengan pengurusan dan kepimpinan berkesan. Pernyataan ini menguatkan lagi pandangan para pengkaji bahawa sekolah adalah bergantung kepada kemahiran guru besar untuk memimpin (Printy & Williams, 2015; Noorazlinda & Surendran, 2016). Apabila suasana dan budaya kepimpinan tersebut mendapat sokongan kuat warga sekolah, maka sekolah mencapai prestasi yang disasarkan (Disraeli, 2016).

Dalam konteks fokus kajian ini, meneliti cabaran-cabaran yang dihadapi oleh setiap guru besar dan bagaimana mereka menangani cabaran tersebut. Setiap kepimpinan di sekolah mempunyai strategi masing-masing sejajar dengan dapatan Paul, P., dan Thomas, Z., (2015) menyatakan bahawa organisasi merupakan satu kelompok manusia yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. Cabaran-cabaran kepimpinan yang dihadapi dapat diatasi atau dikurangkan dengan adanya pengalaman dan latihan berstruktur yang dipelajari (Nurul Huda & Azlin Norhaini, 2017). Sehubungan itu, kajian ini dapat menjadi rujukan dan membantu mereka menyesuaikan kepimpinan mereka dengan melihat cabaran-cabaran yang dihadapi. Strategi kepimpinan adalah berbeza mengikut keperluan, lokasi, budaya dan komuniti (Zakaria Othman, 2016), demikian halnya dengan situasi yang berlaku di daerah Sandakan. Menurutny lagi, ada yang berjaya mengaplikasikan stail kepimpinan instruksional dan ada yang sebaliknya (Abba, H.D. *et.al.*, 2016).

PENYATAAN MASALAH

Dalam laporan Sektor Pengurusan Akademik (SPA, JPNS; 2016, 2017, 2018), prestasi sekolah-sekolah rendah, dalam Ujian Penilaian Sekolah Rendah (UPSR) sejak kebelakangan ini tidak mencapai sasaran yang sepatutnya sedangkan kualiti murid-murid dalam aspek akademik adalah pada tahap yang memuaskan (SPA, JPNS; 2018,2019). Sebaliknya kompetensi guru dalam SKPMg2 yang tinggi tidak ada korelasi dengan tahap pencapaian murid (SKPMg2, 2017; 2019). Laporan bulanan SIPartner, PPD Sandakan mengenalpasti terdapat hubungan isu-isu kepimpinan dengan prestasi murid dan bilangan guru yang kritikal (Unit SPS, 2018; 2019). Isu-isu kekurangan guru opsyen menyebabkan waktu guru mengajar bertambah, malahan tugas-tugas bukan mengajar menuntut komitmen guru yang tinggi (Baharuzaini, B. *et.al.*, 2016). Keadaan ini memberi impak terhadap keberkesanan pengajaran di dalam kelas (Unit Pengurusan Sumber Manusia dan pegawai SIPartner dan SISC+, DP 2016-2019). Bilangan murid yang besar tidak sesuai dengan saiz kelas (JKKD Bil.1; 2018; MPD Bil.1, 2019). Justeru, keadaan ini mengakibatkan tekanan kerja dan emosi kepada guru sebagai cabaran kepimpinan (Rozeta, C.O., 2016).

Kos mengurus kemudahan fizikal sekolah yang daif memberi impak terhadap prestasi jika tidak ada tindakan mengatasi perkara-perkara tersebut (Dable, D., 2016). Alghazo, A.M. *et.al.* (2016). Dalam aspek pemantauan dan penyeliaan, kurang perhatian dan kurang tindakan (Laporan SIPartner, 2018; 2019) disokong Harris, Jones, Cheah, Davidson dan Adams (2016) bahawa pemantauan terhadap kemajuan akademik murid adalah kurang dilaksanakan. Isu-isu seperti banyak kerja bertimbun, kerja perkeranian, mesyuarat yang perlu dihadiri, program sekolah, PPD, JPN dan KPM yang perlu dilaksanakan, telah meminggirkan tugas hakiki di dalam kelas iaitu pengajaran, (NUTP; 2010, 2018) turut ditimbulkan sejak akhir-akhir ini. Secara langsung maklumat tersebut memerlukan satu kajian dilakukan untuk mengenalpasti isu-isu sebenar yang dihadapi dan bagaimana guru besar dapat mengatasi cabaran tersebut secara proaktif dan berkesan (Laporan DP; 2013; 2015; 2017). Impak daripada tindakan dan intervensi yang dilakukan oleh semua guru besar sudah tentu membawa perubahan yang pelbagai (Sara, G. *et.al.*, 2017). Justeru, di daerah ini terdapat sekolah yang cepat melaksanakan tindakan dan ada sekolah yang lambat menunjukkan perubahan. Kesimpulannya, guru

besar dapat menggunakan pelbagai strategi atau pendekatan dalam mengenalpasti amalan-amalan kepimpinan yang sesuai untuk dilaksanakan dan diterima oleh warga sekolah (Rahel *et.al.*, 2018).

OBJEKTIF

Secara umumnya, objektif khusus kajian ini adalah:

1. Menghuraikan cabaran-cabaran yang dihadapi oleh guru besar dalam melaksanakan kepimpinan instruksional di sekolah.
2. Menjelaskan bagaimana guru besar mengatasi cabaran-cabaran yang dihadapi dalam melaksanakan kepimpinan instruksional di sekolah.

SOALAN KAJIAN

Berdasarkan objektif tersebut, kajian ini diharapkan dapat menjawab persoalan-persoalan berikut:

1. Apakah cabaran-cabaran yang dihadapi oleh guru besar dalam melaksanakan kepimpinan instruksional di sekolah?
2. Bagaimana guru besar menangani cabaran-cabaran yang dihadapi dalam melaksanakan kepimpinan instruksional di sekolah?

TINJAUAN LITERATUR

Isu-isu pendidikan sentiasa dikaitkan dengan kepimpinan guru besar dan barisan pentadbiran sekolah. Justeru, perubahan-perubahan yang berlaku perlu disesuaikan dengan keperluan semasa (Norhayati *et.al.*, 2017; 2018). Ini menjadikan tugas dan tanggungjawab pemimpin sekolah semakin kompleks dan bertambah. Mazlan Yahya (2017) bersetuju dengan pendapat bahawa pemimpin instruksional memainkan dua peranan yang saling bergantung antara satu sama lain (Norhayati *et.al.*, 2018) menyatakan kepimpinan yang efektif menjadi penentu terhadap kejayaan sesebuah sekolah. Kajian ini disandarkan kepada teori dan model kepimpinan instruksional yang dikenalpasti.

Teori dan Model Kepimpinan

Teori kepimpinan sentiasa mendapat perhatian dan menunjukkan betapa pentingnya seseorang pemimpin terhadap organisasinya (Masitah, Mohd.Khaidir & Rosninah, 2018). Merujuk kajian Danielle *et.al.*, (2017) mendapati bahawa tahap kepimpinan instruksional guru besar adalah lebih tinggi berbanding dengan tahap kepuasan kerja guru. Justeru penambahbaikan dalam tahap kepuasan guru dan penekanan kepada peranan pemimpin dalam pengajaran dan pembelajaran perlu diberi fokus (Niqab *et.al.* 2015; Nurjannah, *et.al.*, 2018).

i) Teori Kontigensi atau Situasional

Teori ini dikemukakan oleh Fiedler (1989; 1997) yang menyatakan kepemimpinan adalah berasaskan situasi atau keadaan sesebuah organisasi. Organisasi tidak semestinya dipimpin dengan stail yang tetap sepanjang masa. Organisasi sentiasa berkembang maju atau mundur, maka kepemimpinan juga perlu memahami situasi tersebut (Ali Hussien, 2016). Terdapat dua kaedah yang digunakan iaitu *Contingency Approach* (Teori Pendekatan) yakni keadaan yang memerlukan pemimpin menghadapi situasi yang berbeza dengan stail kepimpinan yang berbeza. Manakala *Situational Approach* (Teori Situasional) berkaitan dengan stail kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi yang dihadapi oleh seorang pemimpin pada ketika itu. Kepelbagaian masyarakat dan budaya memerlukan kepimpinan yang berupaya memahami kehendak dan aspirasi masyarakat setempat. Sesuatu perubahan perlu diteliti

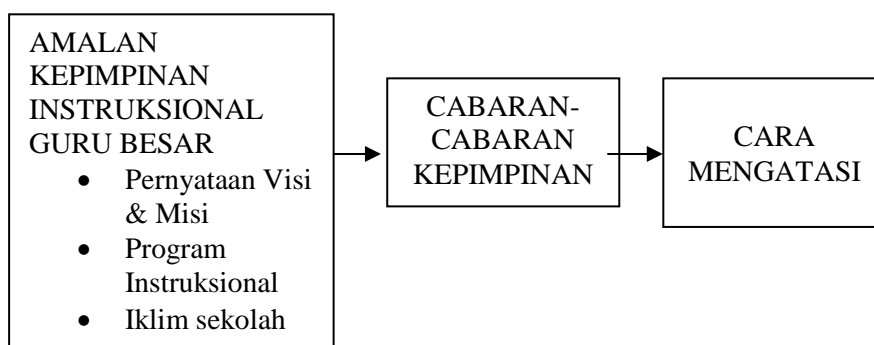
terlebih dahulu tentang kesesuaian dan manfaat yang diperoleh oleh persekitaran (Peter G.N., 2016) dan membolehkan tindakan perubahan dapat dilakukan secara efektif (Mohd.Akhmarudi, *et.al.*, 2020; Anis Salwa & Siti Nor, 2018).

ii) Model Kepimpinan Instruksional

Kajian adalah berdasarkan model kepimpinan instruksional oleh Hallinger dan Murphy (1985) dan menjadi asas kepada protokol temu bual yang dibangunkan untuk mengkaji perlakuan kepimpinan instruksional. Menurut Hallinger dan Murphy (1985) dimensi satu adalah berkaitan dengan pendefinisian matlamat sekolah. Seseorang guru besar perlu bersama-sama warga sekolah merangka matlamat, visi dan misi sekolah secara berfokus yang turut dipersetujui oleh Sathiyabama (2017). Kedua, pengurusan program instruksional di peringkat sekolah seperti penyeliaan dan penilaian, penyelarasan kurikulum dan kemajuan murid adalah perkara-perkara yang menjadi nadi sekolah dalam perancangan dan pelaksanaan (Yahya, D., 2018). Ketiga berkaitan dengan pewujudan iklim pembelajaran yang positif (Wynn, S.C., 2019). Siti Nor *et.al.* (2015) dan Mellinda, K.J., (2017) menyatakan bahawa iklim boleh dikategorikan kepada dua iaitu iklim terbuka dan iklim tertutup. Zamri dan Mohd.Izham (2017) turut bersetuju bahawa budaya merupakan iklim berkaitan apa yang terkandung dalam diri individu hasil dari pengalaman interaksi sosial dalam masyarakat sekeliling. Dalam Rozila Mohd.Yusof dan Jamalul Lail Abd.Wahab (2019) ada menyebut bahawa penyediaan insentif kepada guru dan murid lebih menggalakkan lagi persaingan sihat dan saling memotivasi di dalam sekolah.

Kerangka Konsep Amalan dan Cabaran Kepimpinan Instruksional Guru Besar

Model Hallinger dan Murphy (1985), dikaitkan dengan Teori Kontigensi dan Situasional (Fiedler, 1989) menjadi asas untuk bertindak dan membuat keputusan. Mohammad Yusof (2017) turut menyatakan bahawa pemimpin yang berkesan dapat dilihat apabila bertambahnya yang baik dan berkurangnya yang perkara yang buruk. Hanya guru besar yang mahir dan mempunyai pengaruh yang dinamik terhadap perubahan pelaksanaan, peningkatan sekolah, dan kemajuan sekolah (Lee, Walker & Ling Chui, 2012; Dr. S. Fink, 2019). Turut selari dengan Zahara dan Suria (2011) bahawa, kepimpinan instruksional adalah merujuk kepada satu siri reka bentuk tingkah laku untuk mempengaruhi pengajaran dalam kelas. Amalan kepimpinan instruksional yang menjadi panduan perlu diterjemahkan dalam keadaan sebenar melalui tindakan-tindakan yang relevan dengan sekolah (Wynn, 2019). Sehubungan dengan itu, dalam kajian ini penggunaan Model Kepimpinan Instruksional oleh Hallinger dan Murphy (1985) menjadi kerangka perbincangan dalam kajian ini.



Rajah 1. Kerangka Konseptual Amalan dan Cabaran Kepimpinan Instruksioanal Guru Besar berdasarkan Model Kepimpinan Instruksional Hallinger & Murphy (1985)

Rajah 1 di atas merumuskan dan menjelaskan amalan-amalan kepimpinan yang menjadi panduan kepada guru besar dalam pelaksanaan kepimpinan instruksional. Pernyataan visi dan misi merupakan perkara

utama yang perlu diberi penekanan oleh pemimpin instruksional (Aditya, 2010). Tujuannya adalah untuk menetapkan hala tuju sekolah. Guru besar memainkan peranan berkongsi idea dan keinginan bersama warga sekolah dalam merangka dan menyebarkan matlamat kepada seluruh warga sekolah dan pihak luar seperti ibu bapa dan komuniti (Gharifek *et.al.*, 2017). Dalam dimensi pengurusan program instruksional, dan sebagai organisasi instruksional, pemimpin instruksional perlu membuat penyeliaan terhadap setiap perkara yang dilaksanakan dan diambil tindakan, serta memberi penilaian untuk melihat keberkesanan setiap pelaksanaan program (Mohd.Nazar *et.al.*, 2013; Mohd. Baharuddin, 2015). Sebagai *core business* setiap pemimpin instruksional guru besar haruslah menjadi pemimpin kurikulum yang berkesan, mampu merancang, melaksana dan mencapai tahap yang memuaskan (Yigsaw & Bashir, 2017). Seterusnya, guru besar perlu membuat pemantauan berterusan dan kerap terhadap penyampaian ilmu pendidikan secara berkesan (Mohd.Baharuddin, 2015). Dimensi iklim sekolah merujuk kepada melindungi masa instruksional, yakni berkaitan dengan keberadaan semua staf sekolah dan aktiviti-aktiviti instruksional secara keseluruhannya (Ishak & Mastura, 2015; Nor Hayati & Kenny, 2020). Kepentingan sekolah perlu diberi keutamaan dan seterusnya menggalakkan guru atau staf memajukan diri, meningkatkan pengetahuan dan sentiasa belajar agar terus relevan dengan tuntutan masyarakat yang sentiasa berubah (Ridhaudin H., 2019; Mohd.Akhmarudi, *et.al.*, 2020).

Kecenderungan murid untuk meminati satu-satu mata pelajaran sering dikaitkan dengan ‘Siapa guru yang mengajar?’ dan ‘Bagaimana guru itu mengajar?’ mengikut Stronge (2018) dalam Nur Amelia (2019). Sokongan terhadap guru dari semasa ke semasa menggalakkan budaya belajar melalui bimbingan secara profesional atau tidak (Yadava *et.al.*, 2015). Selain itu, persekitaran yang positif dan dinamik dan mesra dalam kalangan semua peringkat pengurusan dan pentadbiran membantu mewujudkan iklim pembelajaran yang memuaskan (Harris *et.al.*, 2003; Raihan, Kamarul & Shukri, 2018). Menurut Ratu Enang, (2019) situasi ini amat penting dalam mengorganisasikan budaya pembelajaran yang positif bagi memudahkan proses pencapaian matlamat sekolah. Hal ini turut dipersetujui dalam kajian Jones *et.al.*, (2015) dan Harris, Jones dan Adams (2016, 2017). Penghargaan dan sokongan dapat meningkatkan kepercayaan, keyakinan dan motivasi kepada guru dan murid serta staf untuk memastikan kecemerlangan sekolah (James S., 2018). Amalan seumpama ini telah banyak dikaji dan mendapati bahawa penghargaan atau insentif dapat meningkatkan motivasi dan komitmen setiap warga dalam sesebuah organisasi. Namun demikian, kepimpinan masih berhadapan dengan pelbagai cabaran atau isu akibat daripada tindakan atau perubahan yang dilakukan. Hal ini memerlukan strategi yang pelbagai bagi menanganinya.

METODOLOGI

Kajian kes ini menggunakan pendekatan secara kualitatif bagi menjawab dua objektif yang dikemukakan iaitu mengenalpasti apakah cabaran-cabaran kepimpinan instruksional yang dihadapi dan kedua menjelaskan tindakan menangani cabaran-cabaran tersebut.

Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk kajian adalah kajian kes yang dianalisis secara kualitatif yang menurut Mills, *et.al.* (2017) bahawa kajian kes adalah fleksibel dan sentiasa berubah mengikut tempoh kajian. Protokol temubual berstruktur dan tidak berstruktur yang berasaskan instrumen *Principal Instructional Management Rating Scale* (PIMRS) digunakan sebagai panduan melihat kepimpinan guru besar, manakala pemerhatian dilakukan untuk meninjau tindakan menangani cabaran-cabaran tersebut dari semasa ke semasa (Othman, 2015). Data melalui kedua-dua kaedah dapat meningkatkan kebolehpercayaan (Zahari & Jamil, 2016; Lily *et.al.*, 2018).

Persampelan

Pemilihan dua responden adalah berdasarkan saranan Merriam (2009) dan Sugiyono (2011) bahawa responden kajian yang dipilih mempunyai latihan dan pengetahuan tentang kepimpinan instruksional bagi memudahkan pengkaji mendapatkan maklumat sebenar. Data daripada *Human Resources Management System (HRMIS)* menjadi rujukan dalam pemilihan responden, selain merujuk dokumen di Unit Pengurusan Sekolah (UPS) PPD Sandakan. Guru besar sekolah gred A di bandar dan guru besar gred A di luar bandar menjadi responden serta mendapat restu Pegawai Pendidikan Daerah Sandakan seperti yang dinyatakan Mohd.Yusri (2017). Guru besar dirujuk mengikut kod-kod GB1, dan GB2 manakala reponden guru menggunakan kod-kod C1 dan C2 bagi menyembunyikan maklumat responden seperti saranan Patton (2003) dalam Hardi (2016). Bagi mendapatkan maklumat terperinci, data kualitatif dijalankan secara berterusan (UITM, 2017; USCLibraries, 2020).

Prosedur Pengumpulan Data

Pendekatan secara kualitatif menggunakan kaedah pengumpulan data yang dihurai secara deskriptif. Justeru, pengkaji terlibat secara langsung sebagai pemerhati dan perlu berada di lokasi. Bahan catatan dan rakaman temu bual digunakan untuk mendapatkan maklumat berkaitan (USCLibraries, 2020). Catatan dan perbualan yang dirakam meningkatkan kesahan (Zahari Suppian & Jamil Ahmad, 2016). Sumber data dari bahan-bahan cetak atau laman web dan blog turut menjadi rujukan dan memudahkan triangulasi data. Berdasarkan Ryan dan Bernard (2000) data mentah ditaip dan dikenalpasti melalui tema dan sub-tema kemudian dianalisis secara sistematik (Lily Hanefariezan *et.al.*, 2018).

Temu bual berstruktur dan tidak berstruktur disediakan dalam bentuk soalan berpandu bagi membolehkan responden menjawab secara bebas dan tidak terhad tetapi masih boleh dikawal (Mc Millan, 2000) dan dipersetujui dalam Ong *et.al.* (2017). Protokol yang digunakan diubahsuai daripada protokol temu bual separa berstruktur yang digunakan oleh Dr. Philip Hallinger *et.al.* dan berpandukan soal selidik terhadap pemimpin instruksional (PIMRS). Protokol mengandungi dua bahagian iaitu bahagian A berkaitan dengan latar belakang demografi responden dan Bahagian B berkaitan dengan amalan kepimpinan instruksional guru besar di sekolah. Berdasarkan tiga dimensi amalan kepimpinan instruksional, soalan-soalan berkaitan cabaran dan cara menangani dikemukakan secara berpandu dan spontan.

Analisis Data

Proses mengidentifikasi, menganalisis dan melaporkan pola-pola yang terdapat dalam data berlaku dalam kaedah ini Braun dan Clarke (2006) dan Mohd.Yusri (2017). Dalam proses pemerhatian, data dianalisis berpandukan Ryan dan Bernard (2000) seperti jadual dibawah.

Jadual 1

Contoh Analisis Data Ryan & Bernard

Jika anda kerap menghadiri mesyuarat atau tidak berada di sekolah, apa yang anda lakukan untuk mengatasi keberadaan anda? Apa perkara yang boleh anda lakukan?

Petikan	Perkataan bermakna	Kod ing	Sub-kategori	Kategori	Tema
001Saya kerap hadir mesyuarat	Tahu awal	MIS	KB	MMI	MIS
002sama ada di PPD, JPN atau	Surat awal	/M	Keberada	Melindungi	Membentuk
003NGO. Selalunya bila saya	Maklum	MI-	an guru	Masa	Iklm
004tahu awal atau dapat surat	Rancang	KB/	besar	Instruksiona	Sekolah
005awal, saya akan maklumkan	latihan	004-		1	
006PK. Saya akan rancang		017			
007masa dan apa yang perlu					

008saya buat. Bila ada kelas 009selalu
saya minta PK atur 010ganti kelas.
Kadang-kadang 011saya berikan
latihan saja.

Sumber: Ryan & Bernard (2000)

Dalam aspek pemerhatian, pengkaji menggunakan pemerhatian secara penyertaan dan pemerhatian tidak tersusun. Dalam pemerhatian penyertaan, pengkaji telah memohon keizinan untuk mendapatkan maklumat tentang aktiviti pdpc guru besar di dalam kelas. Namun penyertaan di dalam kelas tidak dilakukan sepanjang kajian bagi mengelakkan gangguan, justeru pemerhatian dilakukan dari luar kelas. Temu bual dilaksanakan sebaik sahaja guru besar selesai melaksanakan pengajaran. Catatan dalam borang semakan digunakan sebagai rujukan. Rakaman dilakukan semasa perbualan berlangsung, sebagai contoh, catatan dan rujukan dibuat terhadap buku perancangan pdpc.

Maklumat pelaporan prestasi guru (SKPMg2), program sekolah, pencapaian sekolah dan guru dalam bentuk *hard copy* dan *soft copy* juga menjadi sumber data kajian. Misalnya, prestasi murid dilihat dalam aspek pencapaian dalam ujian, PBD dan UPSR dalam tempoh tiga tahun selain anugerah atau penghargaan dari aspek kurikulum, kokurikulum dan hal ehwal murid yang diterima dalam tempoh perkhidmatan. Rujukan dokumen bertujuan untuk mengumpul maklumat dan menggambarkan pencapaian dan prestasi sekolah hasil amalan kepimpinan instruksional guru besar. Selain itu rujukan dalam blog dan laman web sekolah juga adalah satu sumber data yang komprehensif jika dapat membuktikan penglibatan sekolah seperti yang dijelaskan dalam Kamarul Azmi (2012; 2018).

Kajian Rintis

Kajian rintis amat penting untuk menentukan kesahan dan tahap kebolehpercayaan sesuatu alat pengujian menurut Mohd.Syaubari dan Ahmad Yunus (2018). Untuk kajian ini, pengkaji memilih sebuah sekolah gred A di kawasan bandar dan respondennya berpengalaman lima tahun sebagai guru besar dan sebagai penolong kanan pentadbiran selama lebih sepuluh tahun. Beliau telah menjalani latihan NPQEL. Seorang guru juga telah ditemu bual untuk pengesahan data. Latar belakang responden, amatlah tepat dan sesuai dengan pernyataan Mohd.Syaubari dan Ahmad Yunus (2018). Pemerhatian terhadap persekitaran turut membuktikan guru besar mempunyai perancangan yang teratur dan sistematik. Rujukan dan analisis dapat dibuktikan melalui fail laporan dan rekod sekolah. Ini menjelaskan bahawa guru besar mempunyai pengaruh yang berkesan kepada semua guru. Hal ini turut diakui oleh guru baharu yang menyokong dapatan ini. Kerjasama dan komitmen guru besar sepanjang sesi temu bual amat memuaskan. Pengkaji telah membuat penambahbaikan dari segi jumlah soalan dan struktur ayat. Selepas kajian rintis, protokol tersebut telah dimurnikan namun masih mengekalkan tiga dimensi kepimpinan asal. Hanya pecahan soalan menjadi 15 soalan selepas penambahbaikan.

DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

Perbincangan ini menjurus kepada perolehan data yang berkaitan dengan amalan kepimpinan guru besar di sekolah, sebagaimana yang diperlukan bagi menjawab soalan kajian.

Latar Belakang dan Pengalaman Responden

Jadual berikut menunjukkan latar belakang responden yang diperolehi melalui rujukan dokumen dalam fail peribadi dan rekod guru besar. Secara umumnya responden mempunyai latar belakang dan pengalaman yang hampir seimbang sebagai guru akademik dan kini menjadi guru besar kurang daripada 6 tahun dan telah berkhidmat hampir 15 tahun. Mereka juga mendapat latihan khusus dari IAB sebelum

dilantik menjadi guru besar. Ini menunjukkan bahawa pemilihan guru besar sebagai *purposive sampling* adalah tepat dan sesuai dengan objektif kajian.

Latar Belakang Sekolah Kajian

Sekolah kajian berbeza dari segi jenis sekolah, gred sekolah, lokasi sekolah, dan jumlah murid serta jumlah staf keseluruhannya. Profil ini penting untuk membantu pengkaji mengetahui latar belakang sekolah dan kesannya terhadap respon atau data yang diperolehi. Sekolah dirujuk sebagai S1 dan S2. Sekolah S1, gred A terletak di luar bandar dengan 40 orang guru dan 636 orang murid. Manakala S2 gred A di bandar dengan 65 orang guru dan hampir 989 orang murid. Persekitaran kedua-dua sekolah kajian adalah berbeza dan menjadikan latar belakang murid turut berbeza. Keadaan ini justeru memberi gambaran data yang diperolehi juga berbeza, meskipun latar belakang responden kajian hampir serupa.

Perbincangan Hasil Dapatan Terhadap Cabaran Yang Dihadapi

Maklumat ini diperolehi melalui temu bual, pemerhatian, dan rujukan dalam buku pengurusan dan dokumen pelaporan. Setiap responden mempunyai pelbagai kaedah untuk mengatasi masalah tersebut dan bagaimana kesannya terhadap prestasi akademik di sekolah. Hasil dapatan dijelaskan berdasarkan cabaran atau isu dalam tiga komponen amalan kepimpinan instruksional yang telah dibincangkan sebelum ini.

Jadual 2

Hasil Dapatan Kajian

Cabaran kepimpinan		Dapatan Kajian
Tema	Sub-tema	Kandungan
1. Mentakrif misi sekolah	1 Pengurusan sumber manusia	GB1-Kurang guru opsyen, lambat bertindak, kurang kreatif dan kurang inovasi
	2 Kekurangan guru opsyen	GB2-Kurang guru opsyen, berada di zon selesa, tidak berdaya saing, tidak puas hati dengan SKT, suka berkira kerja dan masa serta kurang professional
2. Mengurus program instruksional	3 Peruntukan prasarana dan sumber kewangan	GB1-Prasarana uzur, rosak, dana tidak cukup (sekolah besar dan luas), GB2-Sumber kewangan cukup (Keluasan tanah terhad, kelas sempit (Bil.murid ramai)
	3. Membentuk iklim sekolah yang positif	4 Sikap dan prestasi murid
5 Komitmen guru		GB1-Cemerlang dan baik, komitmen kurang dalam kelas, kemahiran pedagogi sederhana GB2-Cemerlang dan baik, kurang fokus, sambil lewa, kurang motivasi, kurang profesional
6 Sokongan ibu bapa		GB1-Kurang memuaskan, datang jika perlu, kurang membantu GB2-Kurang memuaskan, bekerjasama jika diminta, memberi sumbangan, jumpa guru jika perlu.

Berdasarkan jadual di atas, cabaran atau isu yang dihadapi oleh guru besar adalah hamper serupa dan saling berkaitan. Ini kerana setiap cabaran tersebut memberi kesan terhadap prestasi sekolah dan akademik. Namun demikian, ada sekolah yang berupaya mengatasi dan dapat menangani cabaran

tersebut dengan baik dan telah memberi impak yang positif meskipun mengambil masa yang lama dan begitu juga sebaliknya.

1. Pengurusan Sumber Manusia

Bagi sekolah S1, sekolah S2, cabaran dalam pengurusan sumber manusia merupakan isu yang paling besar. Dalam hal ini, GB1 menjelaskan, *ada juga guru yang jauh sudah lama, kita kena kembalikan motivasi mereka sebagai pendidik. Mungkin ada juga beberapa guru lama yang lambat menerima perubahan dalam era pendidikan yang ada sekarang ini, bukan macam dulu (S1GB1/MMS-MLM/040-043)*. Pernyataan ini, menjelaskan bahawa di sekolahnya terdapat guru lama yang kurang bermotivasi, terutama. Oleh itu, guru besar sebagai pemimpin instruksional haruslah mempunyai kebolehan membimbing dan berusaha memberi kefahaman kepada guru.

GB2 menjelaskan cabaran besarnya ialah daripada sikap guru-guru baharu yang mudah dipengaruhi tanpa berfikir panjang, tidak memikirkan kesan terhadap murid-murid. Selain suka mengambil tindakan yang boleh menjejaskan pendidikan murid-murid di sekolah seperti lambat masuk kelas, tidak hadir ke sekolah dan sambil lewa dengan perkara-perkara yang diarahkan oleh PPD, JPN malahan KPM sendiri. Menurut GB2, *... isu guru ni, terutama guru baharu, guru lama tidak ada masalah. Tapi guru baharu, guru yang dilahirkan dalam zaman era pendidikan yang banyak perubahan. Kedua mereka datang daripada tahap pembelajaran yang tinggi. Dorang ini yang dapat 6A, 7A, kira pintarlah. Kemudian mudah terpengaruh, tetapi ketahanan mental kurang, mudah diprovok, (S2GB2/CBK-CMI/410-414)*.

2. Kekurangan guru opsyen

GB1 jumlah guru adalah mencukupi tetapi kurang opsyen bagi subjek Pendidikan Islam. Keadaan ini memaksa guru-guru agama mengajar melebihi jumlah waktu yang telah ditetapkan. Manakala di sekolah S2 pula kekurangan guru seramai 4 orang, dan opsyen Sains kurang satu, Matematik kurang dua dan Pendidikan Islam kurang satu. Ini memaksa GB2 mengarahkan guru lain untuk mengambil alih opsyen sementara bagi menampung kekurangan tersebut. Menurut guru C2, *...GB terpaksa arah guru bukan opsyen mengajar, menyebabkan ada guru yang tertekan. Sudahlah tidak mahir, banyak lagi tugas lain (S2C2/MIS-MPP/B)*. Ringkasnya, kekurangan guru opsyen ini turut membebankan guru kerana terpaksa mengajar subjek yang bukan kepakaran mereka. Walau bagaimanapun, menurut guru besar kekurangan ini turut memberi kesan terhadap prestasi sekolah secara tidak langsung.

3. Kemudahan prasarana dan sumber kewangan

Dari aspek peruntukan sekolah S2 tidak berhadapan dengan masalah kewangan atau peruntukan. Berdasarkan dapatan temu bual dan pemerhatian GB2, sebenarnya mempunyai kekuatan dari aspek hubungan dengan ibu bapa, *stake holder*, dan komuniti setempat. Manakala dari aspek sokongan GB2, sekolah mempunyai PIBG yang sentiasa membantu dan memberi kerjasama yang baik terutama bila berkaitan dengan hal-hal murid. Seperti yang dijelaskan oleh GB2, sekolahnya, tidak menghadapi masalah kerana guru besar mempunyai inisiatif mencari dana melalui unit pembangunan PPD, bantuan angkatan tentera dan PIBG sekolah.

Dari segi sumber insentif, saya rajin mencari insentif kewangan. Contohnya saya pergi kepada PPD. Walaupun PPD tidak ada peruntukan setiap tahun, saya cuba minta bahan mentah untuk penyelenggaraan. Saya memohon kepada pembangunan, kerana pembangunan kena cepat.

(S2GB2/CBK-HAL/464-470)

Menurut beliau keperluan ini amat penting bagi memberi sokongan kepada keselesaan guru dan murid terutama di dalam kelas. Berdasarkan pemerhatian bagi sekolah S2 ini, kemudahan prasarana adalah mencukupi dan memuaskan serta persekitaran yang ceria berbanding sekolah S1. Menurut GB1, sekolah yang besar, memerlukan sumber yang banyak, namun peruntukan yang sedia ada tidak dapat memenuhi

keperluan sekolah. Sumbangan PIBG yang sedikit, tidak mencukupi, oleh yang demikian sekolah memerlukan sumber lain. Mungkin keadaan ini turut mempengaruhi motivasi guru dan murid untuk melakukan perubahan dan mencapai kecemerlangan.

4. Sikap dan kualiti murid

Selain persekitaran yang kondusif, iklim pembelajaran yang positif penting dalam suasana sekolah. Prestasi pencapaian UPSR ini juga boleh memberi gambaran tentang keberkesanan pemimpin sekolah dan pembudayaan pdpc yang berkesan oleh guru-guru di sekolah tersebut. Oleh itu jadual berikut menjelaskan prestasi sekolah kajian dalam tempoh 5 tahun.

Jadual 3

Analisis Peningkatan Prestasi UPSR

Tahun Sekolah	2015	2016	2017	2018	2019
S1	65.5	67.1	67.1	65.7	59.1
S2	33.72	49.42	50.58	43.62	41.94

GB1 dan GB2 percaya bahawa guru-guru telah melakukan tugas dan tanggungjawab dengan baik, namun tidak menafikan bahawa kualiti murid setiap tahun adalah berbeza di samping faktor-faktor perubahan yang sentiasa berlaku dalam sistem pendidikan turut mempengaruhi dan memberi kesan terhadap prestasi murid secara langsung. Prestasi akademik ini mempunyai hubungan dengan sikap, budaya dan aktiviti-aktiviti pembelajaran dan pengajaran yang dilaksanakan. Seterusnya memberi impak terhadap iklim dan budaya saing dalam kalangan pelajar di sekolah.

5. Komitmen guru

Kedua-dua guru besar mengakui bahawa, komitmen guru tidak boleh dipandang remeh. Ini kerana komitmen guru, khususnya di dalam kelas memberi kesan terhadap penyampaian pengajaran mereka. Tekanan emosi dan tuntutan tugas yang pelbagai memberi kesan terhadap emosi dan kualiti kerja guru. Hasilnya impak pdpc terhadap prestasi murid memberi kesan langsung terhadap keberkesanan guru di dalam kelas.

Bagi GB1 dan GB2, pengurusan guru, memang agak mencabar kepeimpinan guru besar, namun atas tanggungjawab sebagai pemimpin sekolah, GB2 sentiasa memberi peluang kepada semua guru untuk berubah. Berdasarkan dapatan tersebut, semua responden mengamalkan kaedah perbincangan, muafakat dan bimbingan bersemuka dengan guru berkenaan bagi menyelesaikan sesuatu isu. Mereka berpendapat, meskipun pemberian anugerah dan penghargaan merupakan satu inisiatif bagi meningkatkan motivasi dan prestasi guru, namun hubungan mesra, saling memahami dan kemahiran komunikasi guru besar turut memainkan peranan penting dalam mewujudkan iklim sekolah yang positif.

6. Sokongan ibu bapa

Menurut GB1, tahap sokongan ibu bapa di kedua-dua sekolah ini, memang tidak memuaskan, kerana alasan ibu bapa berkerja dan sebok menyebabkan banyak aktiviti sekolah kurang mendapat sambutan ibu bapa. Menurut GB2, jika ada penyampaian bantuan, maka ramailah ibu bapa yang hadir. Hal ini turut diakui oleh GB1, namun sedikit kesal jika aktiviti berkaitan prestasi murid, kurang mendapat perhatian ibu bapa. Pihak sekolah dan PIBG terpaksa mencari inisiatif lain bagi mengatasi masalah tersebut khususnya penglibatan dalam aspek peningkatan akademik.

Semua responden menyatakan bahawa cabaran dalam amalan instruksional mereka masih belum mencapai tahap yang memuaskan. Banyak penambahbaikan yang perlu dilakukan dari semasa ke semasa. Sebagai pemimpin instruksional, alternatif lain perlu diambil untuk mengatasi cabaran-cabaran

tersebut disamping menambahbaik amalan yang sedia ada. Ini kerana warga sekolah silih berganti maka situasi di sekolah sentiasa berubah dan turut memerlukan perubahan dalam tindakan selain sekolah perlu sentiasa bergerak sejajar dengan rentak perubahan sistem pendidikan masa kini.

Perbincangan Tentang Tindakan Menangani Cabaran

Dalam menangani cabaran dan isu-isu kepimpinan instruksional, hasil dapatan dirumuskan dalam jadual berikut:

Jadual 4

Analisis Cara Menangani Cabaran

Cara Mengatasi		Dapatan Kajian
1. Mentakrif misi sekolah	1 Pengurusan sumber manusia	GB1-Kemahiran membimbing, pedagogi, beri motivasi, perbincangan, jaga hubungan dan autokratik jika perlu GB2-Memberi peluang, dengan masalah guru, libatkan semua PK buat keputusan, perbincangan dan pilihan
	2 Kekurangn guru opsyen	GB1-PLC, kongsi penglaman, bimbingan dan galak guru mencari ilmu GB2-PLC, bimbingan, galakkan berkursus, kongsi amalan terbaik
2. Mengurus program instruksional	3 Peruntukan prasarana dan sumber kewangan	GB1-Mohon bantuan PPD, PIBG, ILP dan YB dan PCG GB2-Prasarana lengkap, bantuan dan sumbangan PIBG, ATM, dan NGO
3. Membentuk iklim sekolah yang positif	4 Sikap dan kualiti murid	GB1-Bilangan murid dalam kelas dkecilkan, program ziarah cakna, anakku sayang, cari intervensi dalam dialog/perjumpaan panitia GB2-Meningkatkan kepatuhan/kefahaman guru terhadap arahan, kemahiran pedagogi berkesan, pantau pdpc dan hasil kerja murid
	4 Komitmen guru	GB1-Pendekatan psikologi, faham sifat dan sikap guru, sentiasa memotivasi, jaga hubungan baik dengan semua warga dan beri sokongan GB2-Libatkan PK memuat keputusan, buat siasatan/kajian, bincang, beri peluang, sabar dan beri sokongan
	5 Sokongan ibu bapa	GB1-Mesyuarat/perjumpaan ibu bapa, aktiviti sukan, hari anugerah, program mencari dana (larian), sambutan hari raya, perbincangan maya GB2-Mesyuarat/perjumpaan, perbincangan prestasi anak, perbincangan maya atau bersemuka.

Berdasarkan jadual di atas dapat difahami bahawa, kedua-dua guru besar menggunakan pendekatan sederhana, tidak mengambil tindakan drastik dan banyak memberi peluang untuk warga sekolah membuat perubahan dan meningkatkan kesedaran terhadap tanggungjawab sebagai pendidik. Bagi menangani cabaran-cabaran tersebut, kedua-dua guru besar menggunakan pendekatan pendekatan kemanusiaan dan berhemah serta bertimbang rasa.

1. *Pengurusan sumber manusia*

Bagi GB1 penggunaan pelan strategik (PS) dan instrumen SKPMg2 sebagai rujukan amat penting dan banyak membantunya dalam mengurus sekolah:

*Bagi saya melalui Pelan Starategik (PS) ini penting. Masalahnya bila sampai kepada guru, dia tak mudah faham, tak mahir, maka kena buat semula, kena bimbing semula. Walaupun saya tidak mahir juga, kena usahakan juga. So bila dorang hantar saya kena semak dulu, kena check, kalau tak betul kita perbetulkan lagi. Mengambil masa juga. PS ni amat penting sebagai penduan kita mengurus dan merancang.
(S1GB1/CBK-CMI/197-203)*

Setiap perancangan dapat dilaksanakan secara sistematik. Sebab itu GB1 berpendapat, selain kepimpinan pengurusan guru besar perlu ada kemahiran pedagogi dalam pdpc seperti pernyataan, ... *saya rasa penting untuk guru besar ada kemahiran pedagogi kerana GB mencerap dan pencerapan pembelajaran akan lebih berkesan, (S1GB1/CBK-HALI/240-241)*. GB2 sangat bersetuju tentang pentingnya kemahiran pedagogi kepada guru besar agar dapat memberi bimbingan secara lebih berkesan. Bagi guru C1 di sekolah S1, ... *GB memang tegas dan cakap tak bertapis, ada guru yang tidak puas hati, tapi biasalah kalau guru walau pun GB betul, itu salah sendiri. Sampai GB terima surat layang (S1C1/CBK-HAL/a-b)*. Diakui GB1, bahawa mungkin dia bertindak dengan emosi, sampai guru marah.

Bagi mengatasi masalah guru-guru seumpama ini, GB2 memberi peluang untuk mereka berbincang, menggunakan orang tengah dan menyesuaikan masa bertugas mereka di sekolah, dan pelbagai ikhtiar semata-mata mengharapakan guru tersebut berubah dan berusaha memperbaiki diri. Menurut GB2, kadang-kadang sampai pada tahap tertentu, tindakan tatatertib boleh diambil, tetapi GB2 masih bersabar. Walaupun banyak cabaran yang perlu dilalui, tetapi banyak juga kejayaan yang telah dicapai oleh sekolah, sebagai contoh penglibatan di peringkat kebangsaan dan antara bangsa dan beberapa pertandingan di peringkat negeri dan kebangsaan telah dicapai, cuma kurikulum masih banyak kelamahan.

*Namun kelemahan saya masih dalam kurikulum. Kita dah urus dengan sebaik mungkin, macam-macam, akhirnya masih tidak berjaya. UPSR pula kelemahan saya, semua subjek meningkat tetapi peratus lulus masih belum meningkat. Subjek naik tapi kelulusan murid nda naik. Masing-masing guru mengikut subjek, tidak mengenalpasti pelajar-pelajar yang berada di tengah-tengah. Sebab % murid tidak meningkat, ini mengecewakan saya masih belum dapat diatasi.
(S2GB2/CBK-HAL/478-485)*

Menurut guru C2, ... *GB kami ni strick, ikut prosedur dan tegas dengan keputusannya. Banyak idea, tapi biasalah ada guru yang zon selesa ini, selalu tidak setuju, sebab kena buat kerja lagi. Tapi kalau guru rajin, tiada masalah (S2C2/CBK-HAL/a-b)*.

2. *Kekurangan opsyen*

Bagi mengatasi masalah kekurangan opsyen, semua guru besar menggunakan pendekatan secara kolaboratif. Kedua-dua guru besar menggunakan PLC sebagai satu medium perkongsian guru dan bimbingan daripada ketua panitia, guru pakar dan pentadbir sendiri. Di sekolah S1 misalnya, GB1 guru-guru lama yang lambat menerima perubahan diberi bimbingan oleh GB sendiri:

*Alhamdulillah dengan adanya bengkel-bengkel dan bimbingan setiap masa masalah tersebut dapat diatasi. Saya selalu beri arahan tetapi saya beri caranya.
(S1GB1/MMs-MTS/044-046)*

Malahan menurut GB1 lagi ...*Saya sendiri tidak ketinggalan, kalau ada bengkel-bengkel yang sesuai saya akan ikut juga (S1GB1/MIS-MPP/156-157)*. Menurutnya ini penting kerana, ilmu itu dapat membuat beliau lebih berkeyakinan tatkala membimbing para guru, oleh sebab itu ...*Fokus saya, saya buat bengkel, coach PK dan KP agar mereka dapat membimbing guru-guru di bawah mereka (S1GB1/MPI-MMP/096-097)*. Seterusnya bagi GB2, turut menggalakkan amalan PLC dalam kalangan panitia dan guru. Jadual disediakan untuk pencerapan PLC, dan secara langsung memberi kesan terhadap peningkatan kemahiran guru:

*Dan selalunya PLC ini kerap sangatlah. Sebab selain PLC subjek teras, kita tambah subjek lain yang kritikal seperti PAI yang ada isu kelemahan. Jadi kita masukkan plc dan plc pra sekolah dan pemulihan juga.
(S2GB2/MPI-MMP/108-110)*

Tujuan PLC dibuat adalah untuk mengatasi masalah guru opsyen, guru-guru dapat berkongsi ilmu. Bagi GB2, tidak ada halangan untuk guru mengikuti kursus luar, asalkan tugas dapat disiapkan dan kemudian kursus itu berimpak yang boleh ditatarkan di sekolah. Masalah kurang guru ini telah diajukan di peringkat PPD dan JPNS. Keseluruhannya PLC, perkongsian amlan terbaik ini merupakan inisiatif guru besar sebagai pemimpin instruksional untuk mengatasi kekurangan tersebut.

3. Peruntukan prasarana dan sumber kewangan

Di sekolah S1, masalah kekurangan adalah kritikal kerana saiz sekolah yang besar dan luas. Bagi mengurus semua aspek persekitaran dan menaik taraf kemudahan sedia ada memerlukan dana yang besar. GB1 menyatakan:

*Sumber ini kalau tiada, susahlah, peruntukan PIBG juga tidak banyak. Itulah kita harapkan bantuan-bantuan, YB dan lain-lain, tapi kadang dorang pun kena tunggu juga turun peruntukan. Biasanya saya guna duit SUWA, tapi kita buat ikut prosedur.. Kalau sumber daripada GB dan PK-PK itu biasalah. Kita ada kelab guru juga membantu terutama yang berkaitan dengan guru, maka kita guna...
(S1GB1/CBK-HAL/248-253)*

Justeru, menurut GB1 pihak sekolah menggunakan sepenuhnya bantuan daripada pihak PPD disamping mendapatkan sumbangan daripada PIBG, YB-YB dan orang perseorangan serta sumber sedia ada. Bagi GB2, tidak ada masalah dari aspek ini kerana, PIBG dan pihak pengurusan sentiasa memberi bantuan khas pada setiap tahun.

4. Sikap dan kualiti murid

Menurut GB1 mengatasi masalah murid dari segi prestasi ini ialah dengan memperkecilkan jumlah murid di dalam kelas terutamanya tahun 6. Tujuannya adalah untuk memudahkan guru memberi fokus terhadap kelemahan murid yang dikenalpasti. Selain itu, latih tubi berfokus dan pemberian insentif terutama kepada murid-murid lemah yang ada peningkatan turut disediakan. Menurutnya GB1:

*Kita wujudkan latih tubi, kelas berfokus, anak angkat, dan beri insentif selepas ujian. Bila kita buat kelas tambahan, modu-modul diguna, guru lebih dekat sebab diadakan di luar kelas tiga kali seminggu.
(S1GB1/MIS-MSP/161-163)*

Manakala di sekolah S2, GB2 berpendapat guru kurang menghayati peranan dan dasar-dasar KPM. Justeru GB2 menggunakan pelbagai kaedah untuk memberi kefahaman kepada guru tentang hal tersebut, ...*kita menghadapi pelbagai cabaran, karenah guru. Ada guru yang sambalewa, guru baharu khususnya. Sebab guru lama dia sudah faham dalam bidang ini, tetapi guru dengan era cabaran yang*

baru, kadang-kadang mereka ini tidak faham sebab tu kena selalu memberi penekanan terhadap perkara yang kita mahu secara bersama-sama. (S2GB2/MMS-MLM/045-048)

Selain itu, GB2 juga selalu mengambil pendekatan memotivasikan guru dan murid agar sentiasa meningkatkan prestasi mereka. Selain penyediaan terhadap bahan-bahan pembelajaran dan keadaan kelas turut memberi motivasi kepada mereka. Dengan cara ini, diharap guru-guru di sekolah sentiasa komited dan murid-murid pula sentiasa bersemangat, lebih-lebih lagi jika ada penglibatan ibu bapa. Menurut GB2 lagi, ini kerana, pembelajaran murid-murid bergantung kepada perancangan, penyampaian dan penilaian guru-guru.

5. Komitmen guru

Bagi meningkatkan prestasi guru, usaha-usaha bagi mewujudkan iklim pembelajaran yang positif di sekolah perlu dilaksanakan. Di sekolah S1 pula, inisiatif bagi mengatasi masalah prestasi guru ialah melalui pendekatan psikologi. Menurut GB1:

Ada yang pro dan ada yang kontra dan apa yang kita buat kadang-kadang boleh menyentuh perasaan mereka. Jadi saya sebagai manusia biasa kadang-kadang terlepas cakap juga. Jadi kena banyaklah psikologi, bagaimana menarik guru-guru ini. Mungkin ada juga beberapa guru lama yang lambat menerima perubahan dalam era pendidikan yang ada sekrang ini, bukan macam dulu. (S1GB1/MMS-MTS/037-043)

Tujuannya adalah untuk menjaga emosi guru agar tidak tertekan, melakukan perbincangan bersama PK, KP dan guru-guru terutama guru lama bagi menyelesaikan isu-isu yang dihadapi guru.

Saya kena timbang jugalah saya pun manusia biasa, ada masalah juga, masalah keluarga juga. Tapi sentiasa mengingatkan diri agar mendekati diri dengan agama, cuba membina keyakinan diri, saya ingatkan diri, agar kita menerima cabaran dengan hati yang terbuka dan mohon petunjuk agar diberi kekuatan dan hidaya agar dapat saya sabar menghadapi cabaran dan seterusnya dapat membangunkan sekolah ini dengan kecemerlangan. (S1GB1/CBK-CMI/232-237)

Selain itu, menurut GB1, jika melakukan kesilapan, guru besar harus mengakui kesilapan dan memohon maaf. Itu penting bagi mengembalikan kepercayaan dan keyakinan guru terhadap kepimpinan guru besar. Seterusnya di sekolah S2, menurut GB2 pelbagai kaedah telah digunakan untuk mengatasi masalah prestasi guru. GB2 mengakui, bahawa prestasi guru mempunyai pengaruh yang besar terhadap kualiti penyampaian pengajaran di dalam kelas. Justeru itu, GB2 melibatkan semua penolong kanan dalam menyelesaikan masalah. Jika masalah atau isu guru berkaitan dengan hem, kokurikulum atau kurikulum, GB2 meminta PK-PK tadi mengambil tindakan. Jika tindakan atau keputusan tidak dicapai atau selesai baharulah GB2 ambilalih sebagaimana diceritakan:

Saya suka kalau ada isu ini timbul, apa-apa isu, saya dengar dari PK. Kalau mengenai hal pengurusan hem saya panggilah hem, kalau berkaitan kurikulum saya panggilah PK Kuri, tetapi kadang-kadang bila perlu sangat, perlu keputusan besar isunya mahu banyak cara buat keputusan, saya panggilah semua. (S2GB2/MIS-MPP/306-310)

Menurut GB2, lagi peluang sentiasa diberi kepada guru untuk berubah, mana yang boleh dibincang, diatasi, pihak sekolah sentiasa bersedia mendengar dan membantu. Justeru, setiap tahun GB2 menggunakan Aku Janji sebagai satu ikrar untuk semua warga sekolah menghayati peranan dan

tanggungjawab terhadap murid-murid di sekolah. Aku Janji tersebut dibaca dihadapan guru besar, terutama guru-guru baharu, sebagai satu perjanjian untuk memikul dan melaksanakan amanah tersebut.

6. Sokongan ibu bapa

Ibu bapa perlu dibawa bersama untuk memahami hala tuju sekolah dan prestasi anak-anak mereka. Tanpa sokongan ibu bapa, pihak sekolah tidak akan berjaya sepenuhnya. Di sekolah S1, GB1, melihat penglibatan ibu bapa di sekolah, pada awalnya kurang memuaskan, tetapi keberadaan GB1 di sekolah itu, telah menarik PIBG melibatkan diri secara aktif dalam beberapa aktiviti seperti sukan, acara larian sekolah dan majlis sambutan hari raya.

*Hal ini biasanya, saya libatkan PIBGlah. Kita adakan perjumpaan setahun sekali iaitu dalam mesyuarat tahunan. Secara langsung kita bagi info-info terkini, isu-isu sekolah, apa yang sekolah perlukan, kerjasama, untuk membantu potensi murid kearah yang lebih baik walaupun banyak juga isu-isunya. PIBG ini bukan juga mudah untuk diurus. PIBG adalah juga membantu sekolah.
(S1GB1/MMS-MLM/054-058)*

Manakala di sekolah S2 pula, GB2 menyatakan salah satu cara untuk meningkatkan penglibatan ibu bapa adalah melalui penerangan dan penjelasan secara detil tentang sesuatu perkara atau tindakan seperti yang dinyatakan oleh GB2 berikut:

*Contoh adanya perubahan dalam dasar, sistem pendidikan, seperti kasut, sistem peperiksaan (PBD) kenapa tidak ada, kita selalu memberitahu bahawa secara terus terang, kita transparent kepada ibu bapa supaya mereka lebih jelas dan faham. Dan saya tengok PK-PK sayapun bila berdepan dengan ibu bapa, mereka selalu bercakap mengenai surat siaran, surat pekeliling, kenapa benda itu boleh, dan tidak boleh, apa yang berlaku sekarang supaya mereka lebih faham.
(S2GB2/MMS-MLM/082-088)*

Melalui penerangan yang jelas dan pantas ini membolehkan ibu bapa faham dan tidak mempertikaikan tindakan pihak sekolah. Bagi GB2, pihak sekolah harus memberi maklumat yang betul melalui surat-surat pekeliling KPM, supaya ibu bapa tidak ragu-ragu. Kalau masih kurang pasti, ibu bapa dialu-alukan untuk datang ke sekolah dan minta penjelasan daripada guru atau pentadbir. Walau bagaimanapun tidak semua ibu bapa sehaluan dengan pihak sekolah, tetapi kerjasama kedua-duanya perlu terus dipupuk melalui pelbagai aktiviti di sekolah. Justeru itu, guru besar perlu menangani isu-isu yang dihadapi secara bijaksana melalui pelbagai strategi dan pendekatan khususnya dalam aspek pengurusan sumber manusia dan pengurusan fizikal sekolah. Tujuannya adalah untuk memastikan sekolah terus berfungsi seperti mana yang dikehendaki. Sebagai pemimpin sekolah guru besar mempunyai tanggungjawab bagi menentukan jatuh bangun sekolah berdasarkan keperluan dan hala tuju yang diinginkan. Semuanya adalah berkaitan dengan keupayaan melaksanakan kepimpinan instruksional yang berkesan.

KESIMPULAN

Perbincangan dapatan tersebut telah menjawab soalan yang pertama iaitu berkaitan dengan apakah cabaran-cabaran yang dihadapi oleh guru besar dalam melaksanakan kepimpinan instruksional dan soalan kedua bagaimana menangani cabaran-cabaran yang dihadapi di sekolah masing-masing? Seperti yang dijelaskan, dimensi amalan kepimpinan model Hallinger dan Murphy (1985); Hallinger (2000) yakni menggunakan tiga dimensi kepimpinan menjelaskan bahawa tidak semua amalan berjaya dilaksanakan kerana terdapat kekangan-kekangan yang diluar kemampuan. Dalam hal ini, kedua-dua guru besar bersetuju bahawa kepimpinan mereka harus dilakukan dalam keadaan yang seimbang sebagai

cabaran sendiri dan persekitaran, ia selari dengan Fiedler, bahawa sesuatu keputusan atau tindakan bergantung kepada situasi dan pilihan yang sedia ada.

Pematuhan terhadap arahan dan surat pekeliling KPM, menjadi prinsip kepimpinan guru besar. Masalah pengurusan sumber manusia yang melibatkan murid, guru, dan ibu bapa, meskipun isu-isu lain wujud, namun memberi kesan langsung dan tidak langsung kepada amalan kepimpinan guru besar sebagai cabaran dalam aspek sistem. Meskipun kajian ini dijalankan hanya di dua buah sekolah di daerah Sandakan, namun penulisan ini boleh menjadi satu panduan. Kedua, kekurangan guru dan pertukaran guru, satu mekanisma yang lebih baik dan sistematik perlu ada, kerana kekurangan guru bukan isu baharu, dan impaknya adalah kepada prestasi sekolah. Seterunya KPM dan IPGM perlu mengkaji semula keperluan guru-guru opsyen kritikal khususnya di Sandakan dan di Sabah. Keadaan ini memberi kesan yang sangat besar terhadap kualiti pendidikan dan kemenjadian murid. Selain itu, penurunan kuasa atau *bottom up* perlu diperkasa, kerana PPPM jelas menyatakan bahawa pihak PPD dan JPN diupayakan dalam aspek mengurus dan menetapkan hala tuju.

Justeru, semua pihak sekolah, daerah dan peringkat negeri, dapat memberi perhatian terhadap perkara-perkara tersebut. Tindakan penambahbaikan dari semua pihak perlu ditangani secara berkesan. Semua cabaran yang dikemukakan dapat dirangkumkan sebagai cabaran sendiri, cabaran sumber, cabaran sistem dan cabaran persekitaran. Bagaimanapun tindakan dan penyelesaian isu yang dihadapi bergantung kepada kemahiran kepimpinan guru besar itu sendiri. Setiap tindakan memberi kesan tidak langsung terhadap kecemerlangan prestasi sekolah seperti yang diutarakan oleh Andrew dan Christina (2017). Sehubungan itu, hasil dapatan yang diperolehi dapat dijadikan panduan pemimpin-pemimpin akan datang bahawa kepimpinan instruksional memerlukan kepimpinan yang proaktif dan berani mengambil risiko. Dapatan dianalisis dan dihurai dengan terperinci agar dapat memberi gambaran yang jelas kepada pembaca.

RUJUKAN

- Adams, D., Kutty, G.R. & Zuliana M.Z. (2017). Educational leadership for the 21st Century. *International Online Journal of Educational Leadership*. Vol 1, No 1
- Adams, D., A. Samat, S. & Abu Samah, H. (2018). Teacher leadership: Going beyond classroom. *International Online Journal of Educational Leadership*, 2 (1), 1–3. doi:10.22452/iojel.vol2no1.1.
- Alghazo, A.M., & Anazi, M.A. (2016). The impact of leadership style on employee's motivation. *International Journal of Economics and Business Administration*. Vol 2, No 5
- Ali Hussien, A.K.(2016). The influence of leadership styles on organizational commitment: The moderating effect of emotional intelligence". *Business and Management Studies*, Vol.2.No.1.
- Amalan kepimpinan terbaik untuk sekolah: Organisasi pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 37(2) (2012). JPM, Kuala Lumpur.
- Amin, S. (2018). One Page Management Tools: Melangkah ke hadapan. *Gerak Kerja & Fokus Transformasi KPPM 2018*.KPM.
- Anis Salwa, A., & Siti Nor, I. (2018). Interaksi kepimpinan perkongsian dan kepimpinan sahah guru besar terhadap motivasi dan tekanan kerja guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, Bil.5. Isu 1.
- Anthony, S.R., & Said, H. (2016). Leadership preparatory training design characteristics and selfeficacy belliefs of aspiring school leaders in Malaysia. *In 3rd International Conference on Language, Education, Humanitiesand Innovation* (pp.134-148).
- Arikunto, S. (2009). *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Bina Aksara.
- A.Said, A., et.al., (2019). Pengaruh pengajaran guru terhadap kualiti pengajaran guru. *Malaysia Journal of Social Sciences and Humanities*. Vol4, issue 2, April 2019.

- Baharuzaini, B., et.al (2016). Gaya kepemimpinan guru besar dan tahap efikasi guru. *Journal of Personalized Learning*. Vol 2, No 1
- Bahagian Sekolah, (2007). *Memperkasa kepemimpinan instruksional di sekolah*, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Bernama (2017). *PIBG, main peranan penting bantu pihak sekolah capai kecemerlangan*. GPS Bestari.
- Chua, Y.P. (2016). *Mastering research methods*. Selangor: McGraw-Hill Education (Malaysia) Sdn Bhd.
- PressAcademia, (2018). *Definition of case study*. Press Academia Publications.
- Creswell, J.W. & Creswell, J.D. (2018) *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. California: SAGE Publications.
- Danielle, F.C.Y. & Mohd.Khairuddin A. (2017). *Analisis perbandingan kepemimpinan instruksional pengetua dan kepuasa kerja guru*, Fakulti Psikologi dan Pendidikan, UMS.
- Disraeli M.H., (2016). Critical Factors Explaining the Leadership Performance of High –Performing Principals. *International Journal od Leadership in Education*. 1-21.
- Essays Writing Service UK (2018, November). Metodologi atau kaedah. Retrieved from <https://www.ukessays.com/essays/education/metodologi-atau-kaedah.php?vref=1>
- Gharifekr, S., et.al (2017). *Instructional leadership practices of principal in vocational and Technical College*.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86 (2).
- Hallinger, P., & Wang, W.C. (2017). Assessing instructional management behaviour of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-247.
- Hallinger, P., et.al. (2017). Do beliefs make a difference? Exploring how principal self-efficacy and instructional leadership impact teacher efficacy and commitment in Iran. *Educational Management Administration and Leadership*, 46 (5), 800-819
- Hallinger, P., et.al. (2018). Review of conceptual models and methodologies in research on principal instructional leadership in Malaysia: A case of knowledge construction in a developing society. *Journal of Educational Administration*, 56(1), 104-126.
- Harris, A., Jones, M, Cheah, K. S. L., Devadason, E., & Adams, D. (2017). Exploring principals instructional leadership practices in Malaysia: Insights and Implications. *Journal of Educational Administration*, 55(2), pp. 207 – 221
- Hussien Mahmood, (2016). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah (Edisi Kedua)*. Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.
- Izarah, I. (2018). *An important role of educational supervision in digital age*. Research Gate.
- Jabatan Perdana Menteri, (2010). *Program transformasi kerajaan: Pelan hala tuju. Unit Pengurusan Prestasi dan Pelaksanaan. Putrajaya Kementerian Pelajaran Malaysia. 2007. Memperkasa kepemimpinan instruksional di sekolah*. Bahagian Sekolah. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Jamilah Man, Yahya Don & Siti Noor Ismail. (2016). Hubungan kepemimpinan sekolah dengan tingkah laku guru generasi ‘Y’. *Proceeding of ICECRS*. Vol 1, No 2016
- Jemaah Nazir & Jaminan Kualiti (2010). *Standard kualiti pendidikan Malaysia 2010*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Jones, et.al. (2015). Contemporary challenges and changes: Principals’ leadership practices in Malaysia. *Asia Pacific Journal of Education*, 35 (3), 353–365, doi: 10.1080/02188791.2015.1056591
- Kamarul Azmi Jasmi (2018). Metodologi pengumpulan data dalam penyelidikan kualitatif. Faculty of Islamic Civilization. Conference Paper dimuatturun December 2018.
- Kementerian Pelajaran Malaysia (2015). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia : Laporan Separuh Penggal (PPPM) 2013-2015*.
- Lee, H.H., & Li, M.N.F. (2015). Principal leadership and its link to the development of a school's teacher culture and teaching effectiveness: A case study of an award-winning teaching team at an elementary school. *International Journal of Education Policy and Leadership*, 10 (4), 1-17.

- Lily Hanefariezan, et.al. (2018). Kesahan dan kebolehpercayaan instrumen strategi pembelajaran kolokasi Bahasa Arab menggunakan Model Rash. *Jurnal Pendidikan Malaysia*. S1 1(1).131-140.
- Marcia Baldanza (2018). *Baldanza's Model of 21st Century Instructional Leadership*. Professional Practices. Just ASK Serial Publications & Professional Development.
- Masitah, M.Y., Mohd.Khaidir & Rosninah G., (2018). Kriteria kepimpinan akademik di Institut Pendidikan Tinggi. *International Academic Research of Journal Social Science*, PP.1-11.
- Mazlan Yahya (2017). Kecemerlangan dalam kepimpinan perkhidmatan awam, suatu transformasi dalam memacu kejayaan: Pemimpin atau Pengurus?. *ILKAP*
- Melinda, K.J. (2017). The influence of workplace spirituality on work stress in higher education employees(Doctoral Dissertation, DREXEL University). Dicapai melalui *ProQuest Dissertation & Theses Database*.(UMi No 10264838).
- Merriam, S. B. (2001). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Josey-Bass.
- Mills, J., Harrison, H., Franklin , R., & Birks, M.(2017).Case study research: Foundation and Methodological orientations. In Forum Qualitative Sozialforschung/ Forum: Qualitative Social Research (Vol.18, No.1, p.17).DEU.
- Mike Wolking (2017, August). *6 education leadership challenges and how to address them*. Education Elements. From <https://www.edelements.com/blog/6-education-leadership-challenges-and-how-to-address-them>
- Mode UITM (2017). *Perbezaan antara kajian kuantitatif dan kualitatif*. UITM.
- Mohd. Akhmarudi, M.Y., et.al. (2020). Kepimpinan transformasional: Kepuasan kerja guru dan peranan iklim sekolah sebagai mediator. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan . Bil.7, Isu 2, (April 2020)*.
- Mohd.Faizul, et.al (2016). *Hubungan iklim sekolah dan stres guru sekolah menengah di Daerah Kuala Nerang, Terengganu*. Pusat Pengajian Pendidikan dan Bahasa Moden. UUM.
- Mohd.Izhar M., & Norziana A. (2015). Peranan pengetua dalam pengurusan kokurikulum dari perspektif guru sekolah menengah kebangsaan keramat. *Jurnal Pendidikan*, Jld.40.Bil.2.UKM.
- Mohd Syaubari, O & Ahmad Yunus, K. (2017a). Isu dan permasalahan (PDP) pelaksanaan kemahiran berfikir aras tinggi (KBAT) dalam amalan pengajaran guru menurut pandangan Ibnu Khaldun. *Journal of Human Capital Development*, 10(1), 1-18.
- Mohd.Syaubari & Ahmad Yunus, (2018). *Kajian rintis bagi pelaksanaan komposisi pengajaran guru pendidikan islam yang mengintegrasikan KBAT menerusi pendidikan akidah di sekolah rendah di Malaysia*. Fakulti Sains Kemanusiaan, vol.2, No.2, 55-60.
- Mohd. Yusri Ibrahim, (2017). *Sembang metodologi 19: Bilangan sample kajian rintis*. UMT.
- Niqab, M., Sharma, S., Wei, L.M., & Moulod, S.B.A., (2014). Instructional leadership potential among school principals in Pakistan. *International Education Studies*,7(6): 74-85.
- Norhayati, A., et.al. (2018). Literature review on instructional leadership practices among Principals In Managing Changes. *International Journal of Academic Research and Social Sciences*. Vol.7, No.122.
- Nurazlinda, S., & Surendran, S. (2016). Galakan pengetua dalam membuat keputusan dan komitmen guru di sekolah menengah kebangsaan pencapaian rendah. *Jurnal Pendidikan Bil.3. Isu 2*.
- Nurul Huda, & Azlin, N.M. (2017). *Tahap amalan guru besar serta pengajaran dan pembelajaran guru sekolah rendah*. International Primary School. (SJIS).KL.
- Nurjannah, F.A.K & Abdul Said, A. (2018). Hubungan iklim sekolah terhadap kepuasan kerja guru Tingkatan 6 Zon Pantai Timur Sabah. *Jurnal Komunikasi Borneo*, 6, 53-64.
- Ong Sze Chang, Zamri Mahamod & Mohd.Izham M.H., (2017). Meneroka kaedah pengajaran guru cemerlang Bahasa Melayu Negeri Sarawak: Satu Kajian Kes. *Jurnal Pendidikan Bahasa Melayu (J-PBM)*, MyLE Vol.7 Bil.1.
- Peter, T.G., et.al. (2012). *Instructional Leadership in Charter Schools: Is There an organizational effect or are leadership practices the result of faculty characteristics and preferences?* Vanderbilt University, Nashville, Tennessee, USA.

- Printy & Williams (2015). Principals' Decisions: Implementing responseto intervention educational policy, Vol.29(1),179-205.
- Rahel Mutiara Ratu, et.al. (2018). Pengaruh pengalaman kerja dan tingkat pendidikan terhadap kinerja pegawai pada dinas lingkungan hidup Kota Manado, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen Universitas Sam Ratulangi *Jurnal EMBA Vol.6 No.1*, Januari 2018, Hal.111-120 Manado.
- Ratu Enang, K. (2019). Tugas buat seorang pemimpin menjadi *role model*. *Majalah Sado Weekly*. No.40, Tahun VIII, 2-8, hlm. 50.
- Raihan & Kamarul (2018). *Iklm dan Budaya: Kesan terhadap kemenjadian pelajar*.UniSZA.
- Roselena, M., et.al. (2015). Kepimpinan Berkualiti: Perspektif mengenai kompetensi yang diperlukan untuk memimpin dengan berkesan (Quality leadership: Perspective on Competencies Needed to Lead Effectively). Bahagian Pendidikan Tinggi MARA & Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia,) *Jurnal Pengurusan Vol.45(2015)* 143 – 154.
- Rosnarizah, A.H. & Hussein A. (2015). Kepemimpinan distributif, faktor kontekstual dan efikasi sendiri guru di Malaysia. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*. Oktober. 2(4). Hlm. 47 – 61.
- Roshlawaty Raieh (2016). *Stres dalam Kalangan Siswa*. Berita Sinar Online, 13 April; 2016.
- Rozeta, C.O. (2016). *Hubungan antara tanggapan gaya kepimpinan, komunikasi kepimpinan dan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di kalangan staf pentadbiran universiti swasta*. Tesis DBA, Universiti Utara Malaysia.
- Rozilah, M.Y., & Jamalul Lail, A.W. (2019). Kepimpinan instruksional pengetua dan hubungannya dengan komitmen guru di Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di Daerah Seremban. *International Journal of Education, Psychology and Counselling*, Vol.4, Issue 3.
- Rudasil, K.M., Snyder, K.E., Levinson H., dan L.Adelson J., (2017). System view of school climate: A theoretical framework for research. *Educational Psychology Review*. 1-26.
- Sathiyabama, S. (2017). *Model hubungan bakat kempimpinan dengan kepimpinan hala tuju sekolah graduan program kelayakan professional kebangsaan bagi pemimpin pendidikan (NPQEL)* (Doctoral dissertation), Universiti Malaya.
- Sektor Pengurusan Akademik Jabatan Pendidikan Negeri Sabah, (2016; 2017; 2018) JPN Sabah. *Buku Pelaporan Tahunan SPA*.
- Siti Nor & Yahya (2015). Amalan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) dan hubungannya dengan gaya kepimpinan pengetua. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan 1(2):1-1*.
- Sumintono, B., et.al. (2019). The role of districts in supporting school leaders' instructional leadership: a view and experience from a developing country. *Journal of Educational Administration*, Vol.57 No5, pp 591-600.<https://doi.org/10.1108/JEA-09-2019-227>
- Szeto, E., et.al. (2017). Principal-teacher interactions and teacher leadership development: Beginning teachers' perspective. *International Journal of Leadership in Education*, 1-17, doi:10.1080/13603124.2016.1274785
- Unit Pengurusan Akademik (UPA) Pejabat Pendidikan Daerah Sandakan.
- Wan Noor Adzmin Mohd Sabri (2017). *Pelaksanaan amalan kepimpinan kolaboratif dalam kalangan pemimpin instruksional bagi memperkasakan pendidikan Matematik sekolah rendah*.
- Wynn S.C. (2019). What research says about leadership styles and their implications for school climate and teacher job satisfaction. Master of aeducation Applied Research Project. Retrieved from https://digitalcommons.cedarville.edu/education_research_projects7
- Yahya Don (2018). Distributed leadership in school: Donnie Adams Teories and Practice in Mastering Theories of Educational Leadership and Management. UMPress.
- Ying, Y.Y., (2016). *Kesan kesejahteraan, sokongan organisasi dan kepimpinan pengagihan instruksional terhadap sikap optimistik akademik guru dan kesedaran organisasi sekolah*. USM.
- Zakaria Bin Othman (2016). Kepimpinan instruksional guru besar di sekolah kurang murid. *Tesis Sarjana Lanjutan*, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Zahari, S., & Jamil A., (2016). *Analisis darjah kesahan dan kebolehpercayaan*. JPBU, Edisi Khas.UKM.