



INTERNATIONAL JOURNAL OF
EDUCATION, PSYCHOLOGY
AND COUNSELLING
(IJEPC)

www.ijepec.com



KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL PENGETUA DAN KUALITI
GURU SEKOLAH MENENGAH TS25 DI SABAH

*PRINCIPAL INSTRUCTIONAL LEADERSHIP AND TEACHER QUALITY IN TS25
SECONDARY SCHOOLS IN SABAH*

Hosmah Abdu Raji ^{1*}, Abdul Said Ambotang ²

¹ Universiti Malaysia Sabah, Malaysia
Email: hosmahabduraji71@gmail.com

² Universiti Malaysia Sabah, Malaysia
Email: solat5@yahoo.com

* Corresponding Author

Article Info:

Article history:

Received date: 19.02.2025

Revised date: 28.02.2025

Accepted date: 23.03.2025

Published date: 30.03.2025

To cite this document:

Abdul Raji, H., & Ambotang, A. S. (2025). Kepimpinan Instruksional Pengetua Dan Kualiti Guru Sekolah Menengah TS25 Di Sabah. *International Journal of Education Psychology and Counseling*, 10 (57), 837-851.

DOI: 10.35631/IJEPC.1057054

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



Abstrak:

Kajian ini dilakukan bertujuan untuk mengenal pasti hubungan kepemimpinan instruksional pengetua dengan kualiti guru sekolah menengah TS25 di Sabah. Kajian ini berbentuk bukan eksperimental dan menggunakan kaedah tinjauan. Teknik pensampelan yang digunakan adalah kaedah pensampelan rawak berperingkat. Instrumen soal selidik kajian daripada Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS) dan adaptasi daripada beberapa kajian lepas untuk kualiti guru. Data dikumpulkan menggunakan satu set borang soal selidik ke atas 418 orang guru. Data dianalisis menggunakan perisian IBM SPSS Statistics 27.0. Kajian ini mendapati bahawa min kepemimpinan instruksional pengetua berada pada tahap yang tinggi, (min=4.12; sisihan piawai=0.35). Manakala, kualiti guru juga pada tahap yang tinggi (min=4.06; sisihan piawai=0.45). Hubungan kepemimpinan instruksional pengetua dengan kualiti guru ($r=.578$, sig.(2-tailed)=0.000($p<0.05$)) menunjukkan hubungan yang sederhana kuat, dan nilai menunjukkan terdapatnya hubungan variabel kepemimpinan instruksional pengetua dengan kualiti guru TS25 di Sabah. Implikasi kajian ini memberikan mesej kepada semua pihak yang berada dalam sistem pendidikan supaya sentiasa bersedia untuk berubah demi melestarikan hasrat PPPM 2013-2025. Usaha peningkatan kepemimpinan instruksional harus diteruskan tanpa mengabaikan peningkatan kemahiran pengurusan dan komitmen guru. Kesimpulannya, kajian ini diharapkan dapat dijadikan bacaan semua pihak untuk menambah pengetahuan kepemimpinan sekolah.

Kata Kunci:

Kepimpinan Instruksional Pengetua, Kualiti Guru, Sekolah Menengah, Sekolah TS25

Abstract:

This study was conducted to identify the relationship between principals' instructional leadership and the quality of teachers in secondary schools TS25 in Sabah. This study is non-experimental and uses a survey method. The sampling technique used is the stratified random sampling method. The survey instrument is from the Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS) and an adaptation from several previous studies on teacher quality. Data were collected using a set of questionnaires on 418 teachers. The data were analyzed using IBM SPSS Statistics 27.0 software. This study found that the mean of principals' instructional leadership was at a high level, (mean=4.12; SP=0.35). Meanwhile, teacher quality was also at a high level (mean=4.06; SP=0.45). The relationship between principals' instructional leadership and teacher quality ($r=.578$, sig.(2-tailed)=0.000($p<0.05$)) shows a moderately strong relationship, and the value indicates that there is a relationship between the principals' instructional leadership variable and the quality of TS25 teachers in Sabah. The implications of this study provide a message to all sectors in the education system to always be ready to change in order to preserve the aspirations of the PPPM 2013-2025. Efforts to improve instructional leadership should continue without neglecting the improvement of management skills and teacher commitment. In conclusion, this study is hoped to be used as a reading for all parties to increase their knowledge of school leadership.

Keywords:

Principals' Instructional Leadership, Teacher Quality, Secondary Schools, TS25 Schools

Pengenalan

Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) merupakan inisiatif Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dengan objektif penubuhan untuk meningkatkan kemenjadian murid di sekolah melalui kepimpinan yang berkesan, guru yang berkomitmen tinggi dan sekolah yang berkualiti. Oleh hal yang demikian, kualiti kerja guru adalah merupakan elemen yang penting dalam memastikan objektif pelaksanaan sekolah TS25 tercapai. Sekolah TS25 menggunakan dan mengaplikasikan amalan terbaik dalam pelaksanaan pengurusan dan kepimpinan serta pedagogi dalam pembelajaran dan pengajaran (PdP) selari dengan hasrat yang terkandung dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013 – 2025.

Justeru itu, amalan kepimpinan instruksional pengetua yang berkualiti, berwibawa, dan berkesan berperanan penting dalam meningkatkan kualiti guru dan menjadi faktor utama keberkesanan sesebuah sekolah. Keberkesanan kepimpinan instruksional turut diperakui dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025, khususnya dalam anjakan kelima yang menegaskan bahawa kepimpinan berprestasi tinggi akan ditempatkan di setiap sekolah (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Beberapa kajian antarabangsa mengenai kepimpinan sekolah juga menunjukkan bahawa pengetua yang cemerlang, dengan memberi

tumpuan kepada kepimpinan instruksional berbanding kepimpinan pentadbiran, mampu meningkatkan keberhasilan murid sehingga 20%. Sesungguhnya guru-guru di sekolah merupakan pelaksana program Transformasi Sekolah (TS25) dan juga pendidik kepada murid-murid di sekolah dalam mencapai matlamat dan hasrat PPPM 2013-2025.(Chau, 2023)

Kepimpinan pengetua di sekolah merupakan tunggak utama dalam membentuk guru yang berkualiti melalui komitmen dan kemahiran pengurusan guru di dalam kelas. Komitmen dan kemahiran pengurusan guru amat penting kerana ia menjadi faktor utama dalam merealisasikan aspirasi pendidikan negara serta meningkatkan prestasi kerja individu dan pencapaian sekolah secara keseluruhan. Guru yang berkualiti bukan sahaja berperanan sebagai tenaga penggerak sekolah, tetapi juga sebagai modal insan yang menjadi tunjang kepada pembangunan pendidikan negara.

Syahrir Husain & Mohd Khairuddin Abdullah (2023) mendapati bahawa kepimpinan instruksional pemimpin utama sekolah menunjukkan kepimpinan instruksional mempengaruhi kualiti kerja guru. Kajian oleh Yusuf K.K.Nsubuga (2008) mendapati bahawa kepimpinan instruksional pengetua dan kualiti guru merupakan elemen utama dalam strategi peningkatan pencapaian akademik sekolah. Oleh itu, kepimpinan instruksional yang berkesan amat diperlukan bagi memastikan tahap kualiti guru sentiasa berada pada tahap yang tinggi dan berupaya melaksanakan tugas secara profesional. Dalam konteks ini, pengetua harus berperanan sebagai pemimpin instruksional yang dapat membimbing dan menyokong guru, sekali gus meningkatkan kualiti guru dan keberkesanan sekolah secara menyeluruh.

Pernyataan Masalah

Walaupun kepimpinan instruksional pengetua di sekolah TS25 memainkan peranan penting dalam meningkatkan kualiti guru dan keberkesanan sekolah, terdapat beberapa cabaran yang dihadapi dalam pelaksanaannya. Kajian lepas menunjukkan bahawa tahap kecekapan dan keberkesanan kepimpinan instruksional dalam kalangan pengetua masih berbeza-beza, yang disebabkan oleh beberapa faktor seperti kekurangan latihan khusus, beban tugas pentadbiran yang tinggi, serta budaya sekolah yang kurang menyokong inovasi pedagogi. Di samping itu banyak bukti menunjukkan sokongan kepimpinan gagal diperoleh berkaitan soal kebajikan dan keperluan kakitangan bawahan untuk dihargai, dibangun dan dipimpin (English, 2011; Apak, Taat, Talip, & Kiflee, (2019). Menurut Witike dan Habi (2022), pemimpin sekolah sepatutnya berupaya mempengaruhi guru-guru, anggota kumpulan sokongan, murid, ibu bapa dan pihak berkepentingan lain dalam pendidikan untuk bersama-sama memastikan objektif sekolah yang ditetapkan dapat dicapai dengan melaksanakan tanggungjawab sebaik mungkin.

Hallinger & Murphy (1985, 2012), kajian mereka mengenai model kepimpinan instruksional menunjukkan bahawa ramai pengetua kurang yakin dalam melaksanakan peranan mereka sebagai pemimpin instruksional kerana lebih banyak memberi tumpuan kepada tugas pentadbiran. Selain itu, dapatan kajian juga menunjukkan bahawa kepercayaan dan keyakinan pengetua terhadap peranan mereka dalam membimbing instruksional, khususnya berkaitan proses pengajaran dan pembelajaran (PdP) guru, masih berada pada tahap yang rendah. Hal ini boleh menjejaskan keberkesanan amalan kepimpinan instruksional dan seterusnya memberi impak kepada kualiti pengajaran serta pencapaian akademik murid. Oleh itu, strategi yang lebih holistik dan sokongan berterusan diperlukan bagi memperkukuhkan kepimpinan instruksional pengetua dalam memastikan keberkesanan pelaksanaan TS25. Menurut Shu dan Azlin Norhaini, (2017) faktor kecemerlangan sekolah sangat berkait rapat dengan keberkesanan

kepimpinan di sekolah, maka pemimpin di sekolah perlu mengadaptasi gaya kepemimpinan yang selari dengan perubahan semasa dalam pendidikan

Kualiti guru merupakan faktor utama dalam menentukan kejayaan sistem pendidikan sesebuah negara. Guru yang berkualiti bukan sahaja memiliki kemahiran pedagogi yang tinggi, tetapi juga mampu melaksanakan pengajaran yang berkesan selaras dengan keperluan pendidikan abad ke-21. Di Malaysia, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) melaksanakan Transformasi Sekolah 2025 (TS25) dengan matlamat meningkatkan keberkesanan sekolah melalui kepemimpinan instruksional yang berfokus, pembentukan iklim sekolah yang positif, dan pengurusan pembelajaran abad ke-21 yang berkesan. Mardhiah dan Rabiatul (2016) yang menyatakan bahawa pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran guru gagal berjalan dengan berkesan kerana isu penyelia tidak melakukan penyeliaan dengan cekap, tindak balas negatif terhadap objektif penyeliaan guru dan kurang berminat dalam pengajaran dan pembelajaran perkhidmatan mereka diselia.

Meskipun program TS25 telah diperkenalkan di banyak sekolah, keberkesanannya masih menunjukkan variasi, khususnya dalam aspek peningkatan kualiti guru. Laporan pelaksanaan TS25 oleh KPM (2023) mendapati bahawa sekolah yang mengamalkan kepemimpinan instruksional yang kukuh mencatat peningkatan dalam prestasi akademik dan profesionalisme guru. Walau bagaimanapun, masih terdapat sekolah yang menghadapi cabaran dalam memastikan peningkatan kualiti guru dapat dicapai secara konsisten. Pengetua juga turut menghadapi pelbagai cabaran berkaitan karenah guru, seperti ketidakhadiran bertugas, kelewatan hadir ke sekolah, dan kegagalan mematuhi masa instruksional untuk sesi pengajaran masing-masing. Selain itu, terdapat isu sesi pengajaran dan pembelajaran yang tidak mencapai objektif pembelajaran, di samping wujudnya masalah ketidakpercayaan dalam kalangan guru serta keterbatasan dalam mengamalkan nilai-nilai profesional.

Tambahan pula, suasana bilik darjah yang tidak kondusif dan tidak memenuhi keperluan pengurusan kelas, terutamanya bilik darjah Pembelajaran Abad ke-21 (PAK21), turut menjadi cabaran utama. Guru besar juga berdepan dengan pelbagai kekangan dalam aspek pengurusan sekolah (Rozila & Jamalul Lail, 2019; Junainah, 2012). Selain itu, pengetua dan guru besar turut menghadapi tekanan dalam mencapai sasaran yang ditetapkan oleh jabatan dan kementerian. Oleh itu, kajian mengenai hubungan tahap kepemimpinan instruksional pengetua dan tahap kualiti guru perlu dikaji untuk melihat sebahagian daripada pelaksanaan kepemimpinan dan kualiti guru sekolah TS25.

Tujuan Objektif

Kajian ini dilakukan untuk mengenal pasti tahap kepemimpinan instruksional pengetua dan tahap kualiti guru sekolah menengah TS25. Manakala objektif kajian ialah untuk:

- i. Mengetahui tahap kepemimpinan instruksional pengetua sekolah TS25 di Sabah.
- ii. Mengetahui tahap kualiti guru sekolah menengah TS25 di Sabah.
- iii. Mengetahui perbezaan skor min kepemimpinan instruksional pengetua berdasarkan jantina guru sekolah menengah TS25 di Sabah.
- iv. Mengetahui hubungan kepemimpinan instruksional pengetua dengan kualiti guru TS25 di Sabah.

Hipotesis Kajian

Berdasarkan objektif kajian, beberapa hipotesis *nul* telah dibentuk. Kajian ini menggunakan hipotesis *nul* seperti berikut:

Ho₁ Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepimpinan instruksional pengetua berdasarkan jantina sekolah menengah TS25 di Sabah.

Ho₂ Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepimpinan instruksional pengetua berdasarkan kualiti guru sekolah menengah TS25 di Sabah

Ho₃ Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan instruksional pengetua dengan kualiti guru sekolah menengah TS25 di Sabah.

Tinjauan Literatur

Bahagian ini membincangkan teori, model, dan kajian lepas yang berkaitan dengan penyelidikan. Sorotan literatur ini bertujuan untuk mengenal pasti konsep utama, hubungan antara pemboleh ubah kajian, serta jurang pengetahuan yang menjadi asas kepada pelaksanaan kajian ini.

Kepimpinan Instruksional Pengetua

Kepimpinan instruksional merupakan gaya kepimpinan yang relevan untuk diaplikasikan dalam pentadbiran dan pengurusan sekolah. Hal ini kerana kepimpinan instruksional dapat membantu pengetua mengatasi perubahan, khususnya yang melibatkan tugas hakiki seorang guru di sekolah (Siti Nur Aaisyah & Jamalul Lail, 2017) iaitu sebagai pengajar. Dalam mendefinisikan kepimpinan instruksional, Lokman, M. Al Muzammil & Mislina (2013) berpandangan bahawa berdasarkan kajian beberapa sarjana kepimpinan instruksional seperti Hallinger (2003), McEwan (1998), dan Glickman (1992), kepimpinan instruksional merangkumi interaksi formal bersama guru, penglibatan pemimpin sekolah secara menyeluruh, pelaksanaan pembangunan profesionalisme guru, pembangunan kurikulum, serta implementasi kajian berbentuk tindakan bagi meningkatkan kredibiliti dan kapasiti guru di dalam bilik darjah. Kejayaan dan keberkesanan sekolah adalah bergantung pada kepimpinan guru besar (Yusnita, 2014).

Hallinger & Murphy (1985) pula menyatakan bahawa kepimpinan instruksional memainkan peranan penting dalam meningkatkan keberhasilan proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Melalui kepimpinan yang berkesan, kualiti pengajaran dapat dipertingkatkan, sekali gus memberi impak positif terhadap pencapaian murid. Keberhasilan ini bukan sahaja membantu melahirkan murid yang berpengetahuan, tetapi juga membentuk individu yang berkualiti, berdaya saing, dan bersedia menghadapi cabaran masa depan. Selain daripada itu, Drake & Roe (1986) pula berpendapat bahawa kepimpinan instruksional adalah sebagai sebarang usaha ke arah menggalakkan dan menyokong pihak-pihak yang terlibat dalam proses pengajaran dan pembelajaran untuk mencapai matlamat sekolah dan pembentukan satu sistem sosial sekolah yang kukuh. Sheppard (1996) pula, menyatakan bahawa kepimpinan instruksional merujuk kepada satu entiti yang berbeza daripada urusan rutin pentadbiran di sekolah tetapi kepimpinan yang berkait rapat dengan perlakuan pentadbir dalam penyediaan tugas guru di kelas disamping menjalankan pemantauan terhadap kemajuan murid. Menurut Abdul Ghani (2011), sebagai pemimpin instruksional, pengetua berperanan sebagai pembimbing, penyelia, penilai, dan penyedia sumber bagi menyokong serta mempertingkatkan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran (PdP) di sekolah. Yukl (2008) pula mendefinisikannya sebagai satu proses interaksi dan hubungan antara individu yang saling mempengaruhi dalam mencapai objektif yang ditetapkan. Yukl (2008) pula mendefinisikannya

sebagai satu proses interaksi dan hubungan antara individu yang saling mempengaruhi dalam mencapai objektif yang ditetapkan.

Dalam konteks kajian ini, kepimpinan instruksional merujuk kepada tindakan pengetua sekolah dalam menggalakkan perkembangan professional guru, mentakrif dan menyampaikan perkongsian matlamat dan menjalankan pemantauan dan memberi maklum balas terhadap proses pengajaran dan pembelajaran guru.

Kualiti Guru

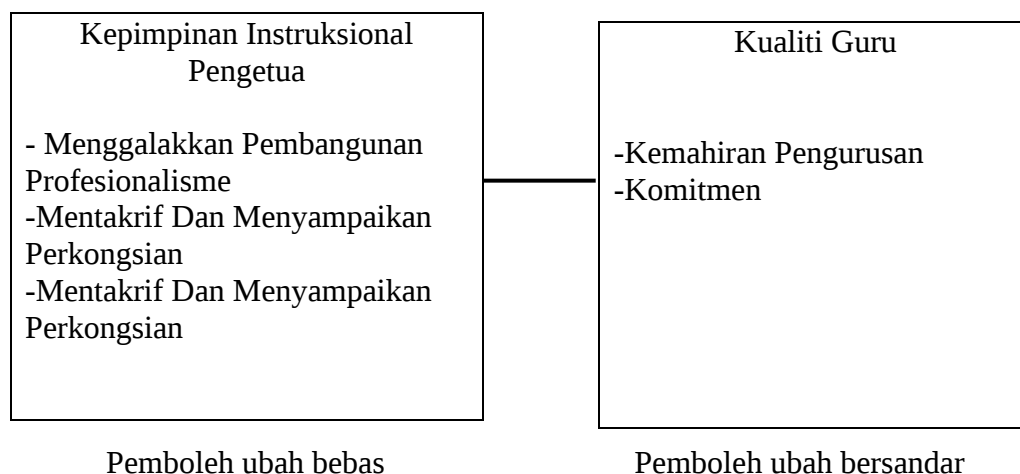
M. Zeki, M Zaar & M. Zaheer (2020) menjelaskan bahawa amalan guru terhadap kemahiran pengurusan terutama yang berkaitan dengan pengetahuan subjek, pengetahuan pengajaran, amalan reflektif ataupun penilaian adalah tanggungjawab teras dan perlu konsisten bagi memenuhi standard professional. Oleh itu, mereka percaya bahawa kualiti guru adalah konsep yang komprehensif untuk mengukur pengetahuan profesional mereka, tetapi penyediaan diri berdasarkan memiliki pelbagai kemahiran dapat meningkatkan prestasi guru. Alexander & Fauziah (2013) juga menyedari pandangan mengenai kualiti guru, dengan tujuan untuk memastikan keberkesanan dan kejayaan guru dalam bidang masing-masing.

Komitmen merupakan satu elemen penting dalam sesebuah organisasi yang menunjukkan keterlibatan yang kuat dengan pekerjaan, Sutanton & Tania (2013). Bahkan menurutnya lagi, komitmen terhadap organisasi merupakan suatu keadaan pekerja taat pada organisasi dan matlamatnya untuk memelihara keahlian. Seseorang yang mempunyai komitmen yang tinggi sedaya upaya akan mencurahkan kesetiaan, bekerja secara optimum dengan mengorbankan perhatian, pemikiran, tenaga dan waktu untuk mencapai visi dan misi ataupun organisasi. Berhadapan dengan era globalisasi mendesak guru menanamkan sifat komitmen dalam pelbagai sudut sama ada efektif, normatif mahupun berterusan. Oleh itu, Knut-Andreas, Eyvind & Rond (2016) memaklumkan bahawa komitmen amat berperanan dalam profesion seorang guru dengan sentiasa berusaha mencapai matlamat organisasi, menjaga nilai dan melibatkan diri untuk bersama meningkatkan mutu organisasi.

Oleh itu, definisi kualiti guru dalam kalangan pengkaji masih lagi belum mencapai kesepakatan yang jitu (Sass, 2011, Brownell, 2017). Maka, dalam mendefinisikan kualiti guru sebagai satu bentuk amalan guru dalam merancang, menyusun, memimpin dan menjamin pelaksanaannya diurus dengan betul. Berpandukan literatur yang telah dijelaskan, kualiti guru dalam kajian ini dioperasikan dari dua subkonstruk iaitu pengurusan kemahiran dan komitmen guru.

Kerangka Konseptual Kajian

Dalam kajian ini, kualiti guru merupakan variabel bersandar manakala kepimpinan instruksional adalah variabel bebas kajian. Perbincangan lanjut berkaitan variabel telah dibentuk berdasarkan sokongan Model Kepimpinan Instruksional Hallinger (2000), Model Kepimpinan Instruksional Alig- Mielcarek (2003), Teori Kognitif Sosial dan Model SGM dengan menyenaraikan pembolehubah kajian seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1 di bawah.



Rajah 1: Kerangka Konseptual Kajian

Metodologi Kajian

Kajian ini menggunakan reka bentuk bukan eksperimental dengan kaedah tinjauan sampel bagi mengumpul maklumat daripada sebahagian populasi yang berkaitan dengan pemboleh ubah kajian. Pendekatan kuantitatif dipilih kerana ia membolehkan pengumpulan data yang sistematik serta memastikan kebolehpercayaan, kesahihan, dan kebolehperihal data yang diperoleh. Kajian ini bersifat bukan eksperimental kerana tidak melibatkan manipulasi terhadap pemboleh ubah bebas. Menurut Chua (2011), reka bentuk kajian bukan eksperimental bertujuan untuk mengkaji hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar secara objektif tanpa sebarang kawalan atau perubahan terhadap pemboleh ubah bebas.

Kajian ini melibatkan analisis statistik deskriptif dan inferensi serta meneliti perbandingan persepsi guru berdasarkan aspek demografi iaitu jantina, terhadap pemboleh ubah kepimpinan instruksional pengetua dan kualiti guru. Populasi kajian ini merujuk secara khusus kepada guru sekolah menengah TS25 yang menerima bantuan penuh kerajaan di negeri Sabah, yang melibatkan sebanyak 25 buah sekolah menengah. Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan kaedah pensampelan rawak berperingkat. Peringkat pertama penyelidik telah menggunakan teknik pensampelan rawak strata dengan membahagikan populasi kajian kepada 5 zon mengikut lokasi geografi Jabatan Pendidikan Negeri Sabah. Setiap zon mempunyai empat hingga tujuh buah PPD. Selepas itu, penyelidik telah memilih 5 buah sekolah daripada setiap zon sebagai sampel kelompok peringkat kedua. Pada peringkat ini sebanyak 25 buah sekolah telah dipilih sebagai sampel kajian bagi mewakili 5 zon kajian yang merupakan peringkat yang terakhir prosedur pensampelan rawak mudah dilaksanakan. Dalam konteks kajian ini, penyelidik memilih secara rawak 500 orang guru sebagai responden individu daripada 25 buah sekolah tersebut yang terpilih sebagai responden kajian.

Instrumen utama dalam kajian ini ialah borang soal selidik, yang sesuai digunakan untuk mendapatkan data, terutama dalam kajian kuantitatif yang memerlukan saiz sampel yang besar dan komprehensif (Jacob & Ary, 1990; Babbie, 2001; Mohd. Majid Konting, 2000; Chua, 2006). Kajian ini menggunakan skala Likert lima mata sebagai kaedah pengukuran. Bagi mengukur pemboleh ubah bebas, instrumen *Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS)* yang dibangunkan oleh Hallinger (1985) digunakan. Beberapa penyelidik terdahulu, seperti Shafinaz Maulod (2017), Usang Anak Ngrabang (2012), Baharom (2004), Andi

Audryanah Md. Noor (2007), Davarajoo (2012), Lokman et al. (2012), dan Suzanna (2015), telah menggunakan alat pengukur ini dalam kajian mereka. Penggunaan instrumen ini secara meluas dalam pelbagai kajian membuktikan kebolehpercayaan dan kesahihannya dalam menilai pemboleh ubah yang dikaji.

Manakala, untuk mengukur variabel kualiti guru, konstruk kemahiran pengurusan dan konstruk komitmen guru adalah terkandung dalam instrumen soal selidik yang telah digunakan oleh pengkaji sebelum ini yang berkaitan dengan kualiti guru. Ianya telah diubah suai oleh Jamilah, Yahya & Siti Nor (2016), Othman & Ishak (2008), Sungap (2014) dan Don (2007) dan akhirnya diubahsuai oleh penyelidik berasaskan kepada kesesuaian kajian dan menjawab objektif kajian. Semua instrumen telah melalui penyemakan kesahan kandungan terlebih dahulu sebelum digunakan ke atas sampel sebenar.

Dalam kajian ini, guru sekolah menengah TS25 di Sabah yang menerima bantuan penuh kerajaan telah dipilih sebagai populasi kajian, bagi memastikan data yang diperoleh mencerminkan keadaan sebenar dalam konteks sekolah TS25 di Sabah. Penentuan saiz sampel adalah berdasarkan jadual pensampelan yang dicadangkan oleh Cohen et al. (2002), dengan aras kepercayaan 95 peratus dan ralat 5 peratus. Pendekatan ini memastikan bahawa sampel yang dipilih adalah mencukupi serta mewakili populasi dengan tahap ketepatan yang tinggi, seterusnya membolehkan dapatan kajian dibuat secara lebih menyeluruh dan bermakna.

Dapatan Kajian

Dapatan kajian ini akan membentangkan analisis diskriptif dan analisis inferensi yang telah menjawab semua tujuan dan objektif kajian.

Analisis Deskriptif

Jadual 4 menunjukkan taburan bilangan responden mengikut jantina. Seramai 418 responden terlibat dalam kajian. Seramai 141 orang guru lelaki yang mewakili 33.7 peratus. Bilangan responden perempuan pula seramai 277 orang iaitu sebanyak 66.3 peratus. Data menunjukkan bilangan responden perempuan melebihi bilangan responden lelaki.

Jadual 4: Taburan Responden Kajian Mengikut Jantina

Demografi	Jenis	Bilangan	Peratus (%)
Jantina	Lelaki	141	33.7%
	Perempuan	277	66.3%
Jumlah		418	100%

Tahap Kepimpinan Instruksional Pengetua

Jadual 5: Tahap Kepimpinan Instruksional

Pemboleh Ubah	N	Min	SP	Tahap
Kepimpinan Instruksional				
-Menggalakkan Pembangunan Profesionalisme	418	4.26	.49	Tinggi

-Mentakrif Dan Menyampaikan Perkongsian	418	4.24	.48	Tinggi
-Memantau Dan Memberikan Maklum Balas	418	4.03	.46	Tinggi
-Terhadap Proses Pengajaran Dan Pembelajaran				
	418	4.15	.35	Tinggi

Berdasarkan analisis dalam Jadual 5, tahap Kepimpinan Instruksional pengetua dalam di atas menunjukkan tahap kepimpinan instruksional di sekolah menengah TS25 di Sabah berada pada tahap yang tinggi. Variabel kepimpinan instruksional menunjukkan skor min sebanyak 4.15 dengan sisihan piawai sebanyak .04. Seterusnya berdasarkan dimensi-dimensi kepimpinan instruksional seperti Menggalakkan Pembangunan profesionalisme, Mentakrif dan Menyampaikan Perkongsian dan Memantau dan Memberikan Maklum Balas Terhadap Proses Pengajaran dan Pembelajaran juga menunjukkan skor min pada tahap yang tinggi. Menggalakkan Pembangunan Profesionalisme berada pada tahap yang tertinggi dengan min 4.26 diikuti dengan Mentakrif dan Menyampaikan Perkongsian dengan 4.24 diikuti dengan Memantau dan Memberikan Maklum Balas Terhadap Proses Pengajaran dan Pembelajaran dengan skor min 4.03, yang menunjukkan skor yang paling rendah dibandingkan dengan subskonstruk Menggalakkan Pembangunan Profesionalisme dan Menyampaikan perkongsian.

Tahap Kualiti Guru

Jadual 6: Tahap Kualiti Guru

Pemboleh Ubah	N	Min	SP	Tahap
Kualiti Guru				
- Kemahiran Pengurusan	418	4.10	.41	Tinggi
- Komitmen	418	4.01	.02	Tinggi
	418	4.06	.45	Tinggi

Tahap kualiti guru dalam Jadual 6 di atas menunjukkan tahap kualiti guru sekolah menengah TS25 di Sabah. Variabel kualiti guru menunjukkan skor min 4.06 yang berada pada tahap yang tinggi dan sisihan piawai sebanyak .05. Seterusnya, dimensi-dimensi kualiti guru atau subskonstruk iaitu Kemahiran Pengurusan menunjukkan skor min yang tertinggi iaitu 4.10 dan diikuti oleh Komitmen Guru 4.01 yang menunjukkan tahap skor min yang tinggi.

Analisis Inferensi***Ho₁ Tidak Terdapat Perbezaan Yang Signifikan Kepimpinan Instruksional Pengetua Berdasarkan Jantina Sekolah Menengah TS25 Di Sabah*****Jadual 7: Independent Samples Test Kepimpinan Instruksional Pengetua Berdasarkan Jantina**

	<i>Levena's Test For Equality of variances</i>	<i>t-test for Equality of Means</i>					
	F	Sig		df	Sig (2-tailed)	Mean Difference	Std.error Difference
Kepimpinan Ins Equal Variances assumed	37.478	000	2.109	416	.036	.09460	.04486
Equal variances Not assumed			1.869	207.783	.063	.09460	.05061

*Signifikan pada tahap $p < 0.05$ (2-Hujung)

Jadual 4.3 menunjukkan data analisis ujian *Levene's Test for Equality of Variances* untuk pemboleh ubah Kepimpinan Instruksional Pengetua berdasarkan jantina. Analisis *Equal variances assumed* menunjukkan nilai $F=37.478$ dan nilai $Sig.=0.000$. Nilai *sig. (2-tailed)* $0.036 < 0.05$. Ini membawa maksud terdapat perbezaan yang signifikan mengenai persepsi amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua antara guru lelaki dan guru perempuan. Maka hipotesis nol H_{01} adalah ditolak.

Ho₂ Tidak Terdapat Hubungan Yang Signifikan Antara Kepimpinan Instruksional Pengetua Dengan Kualiti Guru Sekolah Menengah TS25 Di Sabah**Jadual 8: Analisis Hubungan Variabel Kepimpinan Instruksional dengan Kualiti Guru Sekolah TS25 di Sabah**

Hipotesis Kajian		Kepimpinan Instruksional
Kualiti Guru	<i>Pearson's Correlation</i>	.578**
	<i>Sig. (2-Tailed)</i>	.000
	N	418

** *Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

Jadual 8 menunjukkan hasil analisis korelasi *Pearson's*. Variabel bersandar adalah kualiti guru dan variabel tidak bersandar adalah kepimpinan instruksional pengetua. Variabel kepimpinan instruksional pengetua menunjukkan $r=.578$ adalah mempunyai hubungan yang sederhana kuat, manakala nilai *sig. (2-tailed)* = 0.000 ($p < 0.05$) menunjukkan terdapatnya hubungan

variabel kepemimpinan instruksional pengetua dengan kualiti guru TS25 di Sabah dan ini bermaksud hipotesis H_{02} adalah ditolak.

Perbincangan Dapatan Kajian

Berdasarkan dapatan kajian kepemimpinan instruksional di sekolah menengah TS25 di Sabah, subskonstruk yang paling utama diaplikasikan oleh pengetua adalah subskonstruk menggalakkan perkembangan profesional guru, diikuti dengan menjaga masa pengajaran dan seterusnya Mentakrif Dan Menyampaikan Perkongsian serta menjelaskan matlamat sekolah. Dapatan kajian ini menyokong hasil kajian Fazleen Mohammad *et. al* (2017) yang membuktikan bahawa memang terdapat amalan kepemimpinan instruksional pengetua di sekolah dengan menyatakan elemen menetapkan matlamat yang jelas adalah fokus utama kepemimpinan instruksional pengetua. Sehubungan dengan itu, usaha pengetua dalam menetapkan matlamat yang jelas sebagai langkah pertama dalam membentuk hala tuju sekolah yang berkesan adalah ciri-ciri model kepemimpinan instruksional di sekolah. Dalam konteks kepemimpinan instruksional, pengetua berjaya memainkan peranan utama mereka di sekolah TS25 di Sabah.

Kepimpinan instruksional juga merujuk kepada peranan pengetua dalam membimbing, menyelia, dan menyokong guru untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran (PdP). Berdasarkan dapatan kajian di sekolah menengah TS25 di Sabah ini, peranan ini digalas sepenuhnya oleh pengetua sekolah menengah TS25 di Sabah. Kajian ini bertentangan dengan dapatan kajian Shafinaz A.Maulod *et al.* (2016) yang mendapati peranan dan tugas pengetua yang pelbagai serta rencam telah menyukarkan pengetua untuk mengimbangi tugas pengurusan dan tugas utama sebagai pemimpin instruksional yang memerlukan fokus kepada proses PdP supaya berkesan. Begitu juga kajian yang dilakukan oleh Rozila dan Jamalul (2019) mengenai tahap kepemimpinan instruksional pengetua terhadap komitmen 127 orang guru di Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di daerah Seremban yang turut menunjukkan tahap kepemimpinan instruksional yang sangat tinggi.

Kusin (2024) menyatakan bahawa kepemimpinan instruksional sangat mempengaruhi kualiti guru dan pemimpin sekolah perlu menjelaskan visi dan misi yang jelas kepada guru-guru untuk meningkatkan prestasi sekolah. Visi dan misi sekolah juga perlu ditampal di tempat yang mudah dilihat agar semua sumber yang berada di sekolah jelas tentang hasrat pemimpin sekolah. Elemen mentakrif dan menyampaikan perkongsian dalam kepemimpinan instruksional pengetua adalah elemen kritikal dalam memastikan keberkesanan PdP di sekolah. Pengetua bukan sahaja perlu menentukan hala tuju pendidikan yang jelas tetapi juga perlu menyampaikannya secara efektif kepada semua pihak yang terlibat. Kajian-kajian lepas menunjukkan bahawa kepemimpinan yang kuat dalam aspek ini mampu meningkatkan profesionalisme guru, kualiti PdP, dan pencapaian murid, sekaligus mewujudkan budaya pembelajaran yang cemerlang di sekolah.

Kepimpinan instruksional memainkan peranan penting dalam meningkatkan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran (PdP) di sekolah. Hasilnya semua guru di sekolah ini telah berjaya bukan sahaja menjadi penggerak dan pelaksana malah mampu menjadi peneraju perubahan pedagogi terkini melalui aktiviti penyelidikan yang dicetuskan oleh kepemimpinan instruksional pengetua sendiri (Zulaika Mohamed & Suhaimi Ismail, 2018). Walaupun terdapat beberapa cabaran, amalan ini tetap perlu dijadikan keutamaan bagi memastikan peningkatan kualiti pendidikan secara menyeluruh. Keberkesanan amalan kepemimpinan instruksional terbukti apabila pengetua dilihat mampu mengawal situasi dan membuat perubahan dalam

pengurusan sekolah mereka. Ini selaras dengan pernyataan kajian mengenai gaya kepimpinan instruksional telah menjadi satu trend yang menjadi pilihan bagi negara-negara di rantau Asia yang menunjukkan peningkatan dan perkembangan yang positif (Hallinger et al., 2018; Dzulfida et al., 2020).

Salah satu elemen utama dalam model kepimpinan instruksional ialah memantau dan memberikan maklum balas terhadap proses PdP oleh pengetua. Apabila amalan ini dilakukan pada tahap yang tinggi, ia dapat memberikan impak besar terhadap peningkatan kualiti guru serta pencapaian murid. Memantau dan memberikan maklum balas terhadap proses PdP adalah salah satu elemen utama dalam kepimpinan instruksional yang perlu dilaksanakan secara berkesan oleh pengetua. Kajian lepas membuktikan bahawa apabila pengetua menjalankan pemantauan PdP secara sistematik dan memberikan maklum balas yang membina, ia bukan sahaja meningkatkan keberkesanan pengajaran guru, tetapi juga memberi kesan positif kepada kualiti pembelajaran murid.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa dimensi Kemahiran Pengurusan guru adalah dimensi amalan yang mempengaruhi kualiti guru sekolah menengah TS25 diikuti oleh dimensi Komitmen Guru. Skor min yang tinggi dalam kedua-dua dimensi ini menunjukkan bahawa guru memiliki kecekapan yang baik dalam pengurusan serta komitmen yang tinggi terhadap tugas mereka. Namun, masih terdapat ruang untuk penambahbaikan bagi memastikan peningkatan berterusan dalam kualiti guru. Dapatan kajian ini juga menunjukkan dimensi Kemahiran Pengurusan dan Komitmen Guru sebagai elemen utama dalam kualiti guru memberikan gambaran bahawa guru di sekolah mempunyai kecekapan pengurusan yang tinggi serta komitmen yang kukuh terhadap profesion mereka. Nor Azni (2015) mendapati dalam kajiannya menunjukkan kesan kepimpinan instruksional pengetua terhadap komitmen guru dalam melaksanakan Pentaksiran Berasaskan Sekolah (PBS) secara relatifnya adalah tinggi. Namun didapati tahap komitmen berterusan guru dalam melaksanakan PBS pula adalah rendah.

Secara ringkasnya, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) seharusnya dapat memberikan penekanan yang lebih terperinci kepada pembangunan kepimpinan sekolah dengan menerapkan amalan kepimpinan instruksional dalam usaha untuk menambahbaik mutu pendidikan di Malaysia. Salah satu badan yang menggubal dasar ialah Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (JNJK) yang bertanggungjawab menentukan piawaian yang lebih baik dalam Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2, 2016 SKPMg2 (Dayangku Rodzianah Binti Awangku Amin, 2021)

Cadangan

Cadangan kajian lanjutan dalam kajian ini adalah saranan untuk memperkukuhkan latihan profesional kepada semua pengetua selaku peneraju utama sekolah. Selain daripada itu, inisiatif perlu dirancang dan dilaksanakan untuk membangunkan modul latihan atau strategi kepimpinan instruksional yang lebih berkesan untuk meningkatkan keberkesanan kepimpinan pengetua dalam TS25. Sehubungan dengan itu, pengaruh sokongan dan keterlibatan daripada pihak berkepentingan iaitu JPN, PPD dan PIBG terhadap kejayaan kepimpinan instruksional pengetua adalah sangat penting. Seterusnya, penilaian keberkesanan program bimbingan atau *coaching* kepada pengetua sekolah TS25 dalam mengukuhkan kepimpinan instruksional perlu dilaksanakan. Hal ini adalah untuk menilai impak secara keseluruhan berdasarkan dimensi kepimpinan instruksional seorang pengetua.

Kajian berkaitan isu kemudahan infrastruktur di sekolah dan sokongan kepada guru dalam bentuk latihan serta mewujudkan kemudahan infrastruktur yang selesa dan menggalakkan refleksi dan kolaborasi dalam kalangan guru perlu dilaksanakan. Kajian mengenai platform untuk memastikan kualiti pengajaran dan pembelajaran murid berjalan dengan cemerlang juga perlu difikirkan. Melalui langkah-langkah ini sudah tentu kualiti pengajaran dan pembelajaran dapat ditingkatkan secara menyeluruh, seterusnya memberi impak positif terhadap pencapaian murid dan kecemerlangan sekolah. Selain daripada itu, kajian bagaimana budaya sekolah dan iklim sekolah mempengaruhi keberkesanan kepimpinan instruksional dalam TS25 dilihat mempunyai keperluan yang tidak kurang pentingnya dalam memastikan kualiti pengurusan sekolah berada pada landasan yang terbaik. Dengan adanya usaha yang terancang dan berorientasikan matlamat, sistem pendidikan dapat diperkasa melalui peningkatan kecekapan guru, kepimpinan yang lebih dinamik, dan pencapaian pelajar yang lebih cemerlang.

Kajian secara keseluruhannya telah dapat mengenal pasti hubungan antara tahap kepimpinan instruksional pengetua dan tahap kualiti guru sekolah TS25 di Sabah. Faktor jantina di kalangan guru sekolah TS25 pula didapati mempengaruhi persepsi guru mengenai tahap kepimpinan instruksional pengetua di sekolah. Manakala secara keseluruhannya kajian ini telah mengenal pasti hubungan kepimpinan instruksional pengetua dengan kualiti guru sekolah menengah TS25 yang mempunyai hubungan positif yang sederhana.

Kesimpulan

Kesimpulannya, dapatan kajian mengenai hubungan tahap kepimpinan instruksional pengetua dan tahap kualiti guru di sekolah TS25 di Sabah memberikan gambaran yang lebih jelas tentang peranan kepimpinan dalam meningkatkan profesionalisme dan keberkesanan pengajaran guru yang berkualiti. Dapatan kajian ini juga boleh menjadi rujukan bagi pihak berkepentingan dalam merangka strategi dan dasar pendidikan yang lebih berkesan untuk memperkasa sistem pendidikan di negeri ini. Memahami dan mengetahui hubungan antara kepimpinan instruksional dan kualiti guru, adalah penting dalam usaha proses penambahbaikan dalam dunia pendidikan yang bersifat dinamik agar semua program atau intervensi dapat dilakukan secara lebih sistematik dan berfokus, seterusnya dapat memperkasakan sistem pendidikan di negara kita.

Penghargaan

Dengan penuh rasa syukur, saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada semua pihak yang telah memberikan sokongan dan bantuan dalam penyelidikan ini. Ucapan terima kasih yang tidak terhingga saya tujukan kepada Professor Madya Dr. Abdul Said bin Ambotang selaku penyelia yang telah membimbing saya serta memberi tunjuk ajar yang berharga sepanjang proses penyelidikan dan penulisan jurnal ini. Saya juga ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak Universiti Malaysia Sabah yang telah memberi kebenaran dan kerjasama dalam pengumpulan data serta menyediakan segala kemudahan yang diperlukan. Tidak dilupakan kepada para responden, khususnya guru-guru sekolah menengah TS25 di Sabah, yang sudi meluangkan masa untuk menjawab soal selidik dan berkongsi pengalaman mereka, sekaligus menjadi tulang belakang kepada kejayaan kajian ini. Akhir sekali, saya amat berterima kasih kepada keluarga dan rakan-rakan yang sentiasa memberikan sokongan moral dan dorongan yang tidak berbelah bahagi sepanjang perjalanan ini. Semoga sumbangan kecil ini dapat memberi manfaat kepada dunia akademik dan memperkaya lagi perbincangan mengenai kepimpinan instruksional dan hubungannya dengan kualiti guru. Sekian, terima kasih.

Rujukan

- Apak, J., Taat, M. S., Talip, R., & Kiflee, D. N. A. 2019. Kepimpinan Servan: Satu Alternatif Pengurusan Sekolah Abad Ke-21. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 4(3), 173–184.
- Awangku Amin, D. R., & Mohd Hamzah, M. I. (2021). Tahap Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar dan Hubungannya Dengan Tahap Komitmen Guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(2), 135–151. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i2.648>
- Aziz, N. A. A. (Ed.). (2015). Hubungan Antara Kepimpinan Instruksional Pengetua dengan Komitmen Untuk Perubahan Guru Sebagai Mediator dalam Melaksanakan Pentaksiran Berasaskan Sekolah. In Tesis Dr Fal.
- Chau, S. T., & Norfariza Mohd Radzi. 2023. Kepimpinan Guru Besar Dan Pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25) Di Sekolah Rendah Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur (Eds.). (n.d.). *Kepimpinan Guru Besar Dan Pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25) Di Sekolah Rendah Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur*.
- Davarajoo, E. (2010). Hubungan Antara Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar dengan Komitmen Kerja dan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Rendah di Zon.
- Hwee Wan, L., Abdul Wahab, J. L., & Othman, N. (2023). Kepimpinan Instruksional Guru Besar SJKC dan Komitmen Guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(1), e002072. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i1.2072>
- Ghani Kanesan Abdullah, A. (2019). Pengaruh Moderator bagi Komuniti Pembelajaran Profesional terhadap kepimpinan instruksional pengetua dan efikasi kolektif guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 6(3).
- Kusin, S. A., Saion, R., & Harun, N. (2024). Amalan kepimpinan instruksional guru Besar sebuah sekolah Program Transformasi Sekolah 2025 (ts25) Di Sabah Ke Arah kecemerlangan prestasi sekolah. *INTERNATIONAL JOURNAL OF EDUCATIONAL RESEARCH ON ANDRAGOGY AND PEDAGOGY*, 2(1), 28 to 36–28 36. <https://ijerap.com/index.php/ijerap/article/view/20>
- Mohamad, F., & Saad Surendran Sankaran, N. (2017). Kepimpinan Instruksional Pengetua Dengan Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Guru. *Pusat Pengajian Pendidikan dan Bahasa Moden*. In Universiti Utara Malaysia. E-journal Of The 3rd Global Conference on Economic and Management Sciences.
- Hallinger, P. (2003). Leading Educational Change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329–352. <https://doi.org/10.1080/0305764032000122005>
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217–247. <https://doi.org/10.1086/461445>
- Hassenpflug, A. (2013). How to improve instructional leadership: High school principal selection process versus evaluation process. *Clearing House (Menasha, Wis.)*, 86(3), 90–92. <https://doi.org/10.1080/00098655.2012.755147>
- Hallinger, P. (2000). A Review of Two Decades of Research on the Principalship Using the Principal Instructional Management Rating Scale.
- Johari, M. bt (Ed.). (2016). Hubungan Kualiti Penyeliaan Pengajaran dengan Efikasi Kendiri Guru. In *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*.
- Raman, A., Huey Mey, C., & Don, Y. (2015). Relationship between principal's transformational leadership style and secondary school teacher commitment. *Asian Social Science*, 11(15), 221–228.

- Siti Nur Aaisyah, A., & Lail, A. W. (2017). Kepimpinan Instruksional Pengetua Dan Pengaruhnya Terhadap Penglibatan Kerja Guru Dalam Pelaksanaan Kssm. Seminar Pendidikan Serantau Ke.
- Shu, P. S. (2017). Kepimpinan Transformasional Guru Besar DanKepuasan Kerja Guru Sekolah Rendah Di Daerah Kota Belud.
- Witike, J. S., & Habi, R. (2022). Investigating the influence of leadership styles on teachers' jobsatisfaction in the Tanzanian context. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 33(2), 16–21.
- Weiss, H. M. 2002. Deconstructing job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*.
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)
- Yusnita, G. (2014). Kepimpinan pengetua/guru besar berprestasi tinggi dan kualiti keberhasilan pelajar. *Fakulti Pendidikan*.