

## A QUALITATIVE STUDY OF INSTRUCTIONAL LEADERSHIP AND THE IMPLEMENTATION OF SUPERVISION BY TAMIL SCHOOL PRINCIPALS

Husaina Banu Kenayathulla

Norfariza Mohd Radzi

Thilagavathi Jayaraman\*

Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya, Malaysia

\*thilajay.tj@gmail.com

### ABSTRACT

This study analysed the role of principals' instructional leadership in enhancing teacher supervision in Johor Tamil schools. The conceptual framework for this study integrates Hallinger's Model (2000) for instructional leadership and Lovell's Teacher Teaching Supervision Behaviour Process Model (1978) for supervision. Using a qualitative approach, semi-structured interviews were conducted to explore teachers' experiences, perceptions, and perspectives regarding instructional leadership and supervision practices. Ten teachers were purposively selected as participants. Data were analysed thematically using Braun and Clarke's (2006) six-phase framework to identify key patterns and insights. Findings indicate that principals' instructional leadership significantly contributes to effective teacher supervision through systematic evaluation of teaching, curriculum coordination, and monitoring of student progress. However, challenges such as teachers' emotional responses and inconsistent supervision practices were also identified. The study recommends strengthening instructional leadership through continuous professional development, emotional support for teachers, and policies that facilitate systematic and effective teacher supervision. These findings provide practical implications for school leaders, policymakers, and educational stakeholders in improving teaching quality and student outcomes in school settings.

**Keywords:** *Instructional leadership, teacher supervision; principal leadership, Tamil schools, qualitative research, professional development, school improvement.*

### PENGENALAN

Sekolah merupakan sebuah organisasi pembelajaran, manakala guru pula ialah tenaga pendidik yang berperanan penting dalam merealisasikan aspirasi negara seperti yang digariskan dalam Falsafah Pendidikan Kebangsaan (FPK). Antara ciri utama yang ditekankan dalam FPK ialah melahirkan pelajar yang berilmu pengetahuan serta berpotensi untuk maju dalam pelbagai bidang yang diceburi (KPM, 1996). Bagi mencapai hasrat tersebut, sekolah sebagai institusi pendidikan perlu merangka strategi yang berkesan dalam usaha meningkatkan kualiti dalaman dan luaran organisasi. Hal ini kerana sistem pendidikan yang mantap berupaya melahirkan pelajar yang berkualiti, berketerampilan serta bersedia menghadapi cabaran semasa dan masa hadapan (Sufean, 2014a). Aspirasi ini turut ditekankan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013–2025 yang menegaskan kepentingan melahirkan modal insan berfikiran kritis, inovatif dan berdaya saing di peringkat global (KPM, 2013).

Individu yang memikul tanggungjawab utama dalam memastikan kejayaan pelaksanaan dasar dan matlamat tersebut ialah pengetua atau guru besar, iaitu pemimpin utama organisasi sekolah (Baharin et al., 2016). Oleh itu, kejayaan atau kegagalan sesebuah sekolah sangat berkait rapat dengan kepimpinan

yang menerajui organisasi tersebut. Kepimpinan sekolah yang efektif bukan sahaja berperanan mengurus pentadbiran, bahkan menjadi agen perubahan dalam meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran. Abdullah (2016) menegaskan bahawa sekolah yang berjaya adalah sekolah yang diterajui oleh kepimpinan dinamik, berwawasan dan berkeupayaan mengurus perubahan dengan berkesan. Ini bermakna, kepimpinan sekolah berfungsi sebagai pemangkin utama dalam menjayakan hasrat FPK serta merealisasikan aspirasi pendidikan negara melalui pembangunan pelajar yang berilmu, berketerampilan dan berdaya saing.

Kepimpinan instruksional yang merujuk kepada gaya kepimpinan pengetua atau guru besar memberi tumpuan utama kepada aspek pengajaran dan pembelajaran (PdP). Menurut Hallinger dan Murphy (1985), fokusnya adalah memastikan keberkesanan kurikulum, meningkatkan kualiti pengajaran gur dan akhirnya meningkatkan pencapaian murid. Manakala pelaksanaan penyeliaan pengajaran merupakan teras kepada kepimpinan instruksional. Guru besar bertanggungjawab memastikan keberkesanan proses pengajaran dan pembelajaran (PdP) melalui pemantauan, bimbingan dan penilaian guru. Pelaksanaan penyeliaan yang sistematik bukan sahaja membantu meningkatkan profesionalisme guru, tetapi juga menjamin pencapaian murid yang lebih baik (Bush, 2020; Hallinger & Murphy, 1985).

Pelaksanaan penyeliaan oleh guru besar bukan sekadar memeriksa keberkesanan pengajaran, tetapi turut menjadi medium membimbing, memberi maklum balas konstruktif dan menggalakkan refleksi pedagogi guru (Abdul Ghani Abdullah, 2019). Dalam konteks ini, kepimpinan instruksional dan penyeliaan saling berkait rapat, di mana kejayaan kepimpinan instruksional bergantung kepada keberkesanan penyeliaan yang dilaksanakan secara sistematik. Hassan et al. (2022) mendapati pengetua sekolah rendah di Malaysia menggunakan strategi pemerhatian kelas dan bimbingan berterusan sebagai sebahagian daripada amalan kepimpinan instruksional mereka.

Selain itu, penyeliaan berperanan memperkukuh budaya sekolah yang berorientasikan pembelajaran. Kajian Abd Razak et al. (2021) menegaskan bahawa guru besar yang melaksanakan penyeliaan secara berkesan mampu membina iklim kolaboratif, meningkatkan motivasi guru serta mengurangkan jurang kualiti PdP, khususnya di sekolah luar bandar. Ini selaras dengan dapatan Samichan et al. (2023) yang menekankan bahawa kepimpinan instruksional di Malaysia perlu disesuaikan dengan konteks tempatan bagi memastikan penyeliaan benar-benar berfungsi sebagai alat pembangunan profesional guru.

Kajian ini juga telah mengenal pasti beberapa isu kritikal yang berhubung kait dengan kepimpinan instruksional serta pelaksanaan penyeliaan, terutamanya dalam konteks sekolah Tamil di negeri Johor. Isu-isu yang diketengahkan dalam kajian ini dapat menjadi rujukan penting kepada Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dalam menambah baik dasar dan polisi pendidikan agar lebih relevan dengan keperluan semasa.

### ***Pernyataan Masalah***

Di bawah kerangka Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025, peranan guru besar telah mengalami anjakan paradigma daripada sekadar pengurus pentadbiran kepada pemimpin instruksional yang berimpak tinggi. Anjakan ke-5 dalam PPPM menetapkan sasaran agar setiap sekolah diterajui oleh pemimpin berprestasi tinggi bagi memastikan keberhasilan murid yang holistik. Walau bagaimanapun, dalam meniti fasa terakhir pelaksanaan pelan ini pada tahun 2025, guru besar berhadapan dengan pelbagai cabaran kompleks yang menghalangi keberkesanan peranan mereka, terutamanya dalam aspek penyeliaan dan pembangunan kualiti guru.

Salah satu isu utama yang sering dibangkitkan ialah beban tugas pentadbiran yang melampau. Menurut kajian oleh Qusayla et al. (2021), terdapat jurang yang signifikan antara aspirasi dasar dengan realiti di lapangan, di mana guru besar sering terperangkap dalam "perangkap pentadbiran" (*administrative trap*). Tuntutan pelaporan dalam pelbagai sistem pengurusan data dan birokrasi yang rencam menyebabkan

masa yang sepatutnya diperuntukkan untuk penyeliaan pengajaran di bilik darjah menjadi terhad. Situasi ini bukan sahaja menjejaskan kualiti bimbingan kepada guru, malah menghalang guru besar daripada menjalankan fungsi sebagai pakar rujuk pedagogi di sekolah mereka sendiri.

Cabaran ini turut diburukkan lagi oleh beban kerja yang dipikul oleh guru-guru di bawah seliaan mereka. Laporan daripada Kesatuan Perkhidmatan Perguruan Kebangsaan (NUTP, 2025) menekankan bahawa tugas bukan rutin yang tinggi menyebabkan guru-guru berada dalam tekanan dan kurang bersedia untuk diselia secara kerap atau klinikal. Apabila penyeliaan dilihat sebagai beban tambahan dan bukannya proses sokongan profesional, keberkesanan komuniti pembelajaran professional atau lebih dikenali sebagai *professional learning community* (PLC) yang dihasratkan oleh KPM sukar untuk mencapai matlamatnya. Hal ini selari dengan pandangan Nur Zulaikha dan Mohd Izham (2020) yang menyatakan bahawa kesihatan organisasi sekolah sangat bergantung kepada keupayaan pemimpin mengimbangi tekanan kerja dengan sokongan emosi kepada staf.

Meskipun Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM 2013-2025) menekankan ekuiti dalam kualiti kepimpinan sekolah, terdapat jurang literatur yang ketara melibatkan Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil (SJKT). Kebanyakan kajian kepimpinan instruksional lebih cenderung memfokuskan kepada Sekolah Kebangsaan, manakala SJKT sering terpinggir daripada naratif penyelidikan perdana (Rajendran, 2020). Hal ini menimbulkan keperluan untuk mengkaji bagaimana guru besar SJKT menguruskan cabaran penyeliaan guru, memandangkan sekolah aliran ini mempunyai dinamika sosio-ekonomi dan kekangan infrastruktur yang tersendiri (KPM, 2025). Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk mengisi jurang tersebut dengan meneroka amalan penyeliaan instruksional dalam konteks unik SJKT menjelang fasa akhir PPPM 2025.

### ***Tujuan Kajian***

Kajian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana amalan kepimpinan instruksional dan keberkesanan penyeliaan guru oleh guru besar di Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil (SJKT) dalam usaha meningkatkan kualiti sekolah secara holistik.

### ***Soalan Kajian***

1. Sejauh manakah kepimpinan instruksional guru besar dapat membantu meningkatkan pelaksanaan penyeliaan guru?
2. Apakah isu-isu yang dihadapi dalam kepimpinan instruksional dari aspek penyeliaan guru?
3. Apakah cadangan dan penambahbaikan yang boleh membantu guru besar meningkatkan kepimpinan instruksional di sekolah Tamil?

### ***Sorotan Kajian***

Secara ringkasnya, kajian ini menggunakan gabungan Model Hallinger (2000) dan Lovell (1978) sebagai landasan teori. Model Hallinger menyediakan kerangka mengenai dimensi apa yang perlu dilakukan oleh guru besar dalam kepimpinan instruksional, manakala Model Lovell menyediakan kerangka mengenai spek bagaimana (tingkah laku dan interaksi) penyeliaan itu dilaksanakan secara berkesan di SJKT.

**Kepimpinan.** Kepimpinan merupakan nadi utama dalam menentukan kecemerlangan sesebuah institusi pendidikan. Secara umum, kepimpinan didefinisikan sebagai proses pengaruh sosial yang bertujuan untuk menggembelng usaha warga organisasi ke arah pencapaian matlamat bersama (Yukl, 2013). Dalam landskap pendidikan Malaysia tahun 2025, konsep kepimpinan telah mengalami transformasi daripada pengurusan berbentuk birokratik kepada kepimpinan yang lebih dinamik dan berprestasi tinggi selari dengan fasa akhir Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025.

Menjelang tahun 2025, peranan guru besar tidak lagi terhad kepada tugas pentadbiran rutin, tetapi telah berganjak kepada peranan sebagai "CEO" sekolah yang bertanggungjawab sepenuhnya terhadap keberhasilan murid (KPM, 2025). Menurut kajian semasa, kepimpinan pendidikan yang berkesan dalam era pasca-pandemik bukan sahaja memerlukan kemahiran teknikal seperti pengurusan data dan literasi digital, tetapi juga kemahiran insaniah seperti empati dan kecerdasan emosi untuk menyokong kesejahteraan guru dan murid secara menyeluruh (Education Commission, 2020; *Frontiers in Psychology*, 2023; Omar & Hamzah, 2025).

**Kepimpinan Instruksional.** Kepimpinan instruksional didefinisikan sebagai tindakan pemimpin sekolah yang bertujuan untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran (PdP) di bilik darjah. Menurut Don dan Hamzah (2025), kepimpinan instruksional di Malaysia kini merangkumi elemen bimbingan *coaching* dan pementoran bagi mendepani cabaran pemulihan pembelajaran pasca-pandemik. Ia bukan lagi bersifat memantau kesalahan, tetapi lebih kepada menyokong pertumbuhan profesional guru.

Kepimpinan instruksional kekal menjadi fokus utama dalam Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25). Kajian oleh Qusayla et al. (2021) menekankan bahawa guru besar yang mengamalkan kepimpinan instruksional yang tegar mampu mewujudkan persekitaran pembelajaran yang bermakna. Hal ini disokong oleh Nur Zulaikha dan Mohd Izham (2023), yang mendapati bahawa tahap kepimpinan instruksional guru besar mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan efikasi sendiri guru dan kualiti penyeliaan di bilik darjah. Kajian oleh Bavani dan Mohd Izham (2022) menunjukkan bahawa bebanan kerja pentadbiran yang tinggi dan kekurangan sokongan organisasi di sekolah rendah (termasuk SJKT) boleh mengganggu fokus penyeliaan guru dan pelaksanaan peranan instruksional oleh guru besar kerana mereka terpaksa memberi tumpuan kepada kerja pengurusan pejabat terlebih dahulu, bukan hanya pada kepimpinan instruksional.

**Model Hallinger (2000).** Philip Hallinger membangunkan PIMRS pada tahun 1980-an (Hallinger & Murphy, 1985) untuk mengukur kepimpinan instruksional secara empirikal. Instrumen ini telah diterjemahkan ke dalam pelbagai bahasa dan disahkan dalam lebih 500 kajian di seluruh dunia, termasuk di Malaysia (Hallinger, 2020). Model Hallinger (2000), yang berasaskan instrumen Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS), kekal sebagai kerangka kerja yang paling meluas digunakan secara global dan di Malaysia untuk mengukur peranan guru besar sebagai pemimpin instruksional (Hallinger, 2020; Qusayla et al., 2021). Model ini menekankan bahawa keberkesanan sesebuah sekolah bergantung kepada sejauh mana pemimpinnya memfokuskan usaha terhadap pengurusan kurikulum dan kualiti pengajaran. Hallinger (2000) menstrukturkan peranan guru besar kepada tiga dimensi utama yang saling berkaitan dan kritikal dalam menentukan keberkesanan instruksional sekolah. Dimensi-dimensi ini, yang menjadi asas kepada instrumen PIMRS, kekal relevan dalam mengukur kepimpinan di sekolah-sekolah Malaysia, termasuk SJKT pada tahun 2025.

Berikut adalah jadual yang memaparkan tiga dimensi utama model kepimpinan Instruksional Hallinger (2000).

### Jadual 1

#### *Model Kepemimpinan Instruksional Hallinger (2000)*

DIMENSI 1	Mentakrifkan Misi Sekolah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merangka matlamat sekolah</li> <li>• Menyampaikan matlamat sekolah</li> </ul>
DIMENSI 2	Mengurus Instruksional Program	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyelia dan menilai instruksional</li> </ul>

DIMENSI 3	Membentuk Iklim Sekolah	<ul style="list-style-type: none"><li>• Menyelaras kurikulum</li><li>• Menjaga masa instruksional</li><li>• Menggalakkan perkembangan profesional</li><li>• Mengekalkan sokongan pembelajaran</li><li>• Menyediakan insentif kepada guru</li><li>• Menyediakan insentif kepada Murid</li></ul>
-----------	-------------------------	--

### ***Kepentingan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru di Sekolah***

Pelaksanaan penyeliaan pengajaran yang berkesan merupakan antara mekanisme utama dalam meningkatkan profesionalisme guru dan kualiti pengajaran di sekolah. Kajian terkini menunjukkan bahawa penyeliaan yang bersifat kolaboratif, reflektif dan berfokuskan bimbingan memberi kesan signifikan terhadap pembangunan kompetensi pedagogi guru (Khasanah & Hermanto, 2025; Mekarsari et al., 2025). Namun demikian, penyeliaan yang dilaksanakan secara birokratik dan berorientasikan pematuhan semata-mata berpotensi menjejaskan keberkesanannya sebagai alat pembangunan profesional (Hallinger et al., 2024). Dalam konteks kepimpinan instruksional, peranan guru besar sebagai pembimbing pengajaran didapati menjadi peramal penting kepada peningkatan profesionalisme guru dan kualiti PdP (He et al., 2024; Mohd Noor & Mydin, 2024). Hal ini menunjukkan bahawa keberkesanan penyeliaan pengajaran bukan hanya bergantung pada kekerapan pelaksanaannya, tetapi lebih kepada pendekatan, kualiti interaksi profesional dan budaya sokongan di sekolah.

Penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah merujuk kepada keupayaan pentadbir sekolah, khususnya pengetua dan guru besar, untuk memerhati, menilai serta membuat pertimbangan profesional terhadap keberkesanan pelaksanaan PdP. Proses ini bukan sahaja melibatkan pemerhatian formal, malah merangkumi pemberian maklum balas, bimbingan pedagogi dan sokongan profesional secara berterusan, terutamanya kepada guru baharu yang masih memerlukan penyesuaian dalam amalan pengajaran mereka (James & Balasandran, 2012). Dari perspektif pembangunan profesional, penyeliaan pengajaran berfungsi sebagai mekanisme sistematik untuk memperbaiki dan mempertingkatkan kualiti penyampaian pengajaran guru secara berterusan demi meningkatkan kualiti pembelajaran murid (Sullivan & Glanz, 2000; Wiles & Bondi, 1996; Zepeda, 2003).

Walau bagaimanapun, kajian-kajian terkini menegaskan bahawa keberkesanan penyeliaan pengajaran amat bergantung kepada pendekatan yang bersifat kolaboratif, reflektif dan berfokuskan pembangunan profesional, bukannya penilaian berorientasikan pematuhan semata-mata (Hallinger et al., 2024; Khasanah & Hermanto, 2025). Penyeliaan yang dilaksanakan secara bermakna didapati berupaya meningkatkan kompetensi pedagogi guru, keyakinan profesional serta kualiti PdP di bilik darjah (He et al., 2024; Mekarsari et al., 2025). Oleh itu, jaminan kualiti pengajaran dan pembelajaran menuntut tahap kefahaman, kesediaan dan komitmen yang tinggi bukan sahaja daripada guru, malah juga daripada pentadbir sekolah sebagai peneraju kepimpinan instruksional.

### ***Model Proses Tingkah laku Penyeliaan Pengajaran Guru (Lovell, 1978)***

Model Proses Tingkah Laku Penyeliaan Pengajaran Guru yang dikemukakan oleh Lovell (1978) menekankan penyeliaan sebagai satu proses interaksi profesional yang berterusan antara penyelia dan guru dengan fokus utama terhadap tingkah laku pengajaran guru di bilik darjah. Model ini berasaskan pandangan bahawa keberkesanan pengajaran dapat ditingkatkan melalui pemerhatian sistematik, analisis tingkah laku pengajaran dan maklum balas yang bersifat membina. Lovell (1978) melihat

penyeliaan bukan sebagai mekanisme kawalan, tetapi sebagai proses pembangunan profesional guru yang menekankan perubahan tingkah laku pengajaran secara berperingkat dan berasaskan bukti pemerhatian.

Model Lovell (1978) merangkumi beberapa peringkat utama, iaitu penetapan matlamat penyeliaan, pemerhatian tingkah laku pengajaran, analisis dan maklum balas, serta tindakan susulan. Setiap peringkat ini membentuk satu kitaran berterusan yang bertujuan mempertingkatkan kualiti pengajaran guru secara berperingkat. Penetapan matlamat secara kolaboratif antara penyelia dan guru merupakan aspek penting dalam model ini kerana ia meningkatkan komitmen guru terhadap proses penyeliaan dan mengurangkan persepsi penyeliaan sebagai mekanisme kawalan.

Jadual 2 berikut menunjukkan Model Proses Tingkah laku Penyeliaan Pengajaran Guru oleh Lovell (1978) yang merangkumi 5 dimensi asas.

### Jadual 2

#### *Model Proses Tingkah laku Penyeliaan Pengajaran Guru oleh Lovell (1978)*

Dimensi	Huraian / Fokus	Kaitan dengan Penyeliaan Pengajaran
Dimensi Latihan Guru	Merujuk kepada program pembangunan profesional guru, latihan pedagogi dan bengkel peningkatan kemahiran pengajaran.	Penyeliaan berkesan membantu mengenal pasti keperluan latihan guru dan menyediakan bimbingan khusus bagi meningkatkan kompetensi pedagogi.
Dimensi Persekitaran Sekolah	2: Menekankan iklim pembelajaran, budaya profesional, sokongan rakan sekerja dan kepimpinan sekolah.	Persekitaran positif membolehkan guru menerima maklum balas secara konstruktif, menyokong refleksi profesional dan meningkatkan keberkesanan penyeliaan.
Dimensi Pengurusan Program Kurikulum	3: Melibatkan perancangan, penyelarasan dan pemantauan pelaksanaan kurikulum di sekolah.	Penyeliaan pengajaran memastikan guru melaksanakan kurikulum selaras dengan objektif pembelajaran, standard akademik dan keperluan murid.
Dimensi Pelaporan Penyeliaan	4: Merujuk kepada dokumentasi pemerhatian, analisis amalan pengajaran, laporan prestasi dan maklum balas formal.	Pelaporan yang sistematik membolehkan penyelia menjejaki perkembangan guru, memberi maklum balas berstruktur dan merancang intervensi pedagogi.
Dimensi Ganjaran Guru	5: Melibatkan pengiktirafan formal dan tidak formal, insentif, pujian atau ganjaran profesional.	Ganjaran meningkatkan motivasi guru untuk memperbaiki amalan pengajaran, menerima bimbingan penyeliaan, dan meningkatkan profesionalisme.

Walaupun bagaimanapun, dalam literatur kontemporari, model Lovell (1978) turut dikritik kerana pendekatannya yang agak terhad kepada aspek tingkah laku individu guru tanpa mengambil kira faktor konteks yang lebih luas seperti budaya sekolah, kepimpinan instruksional dan pembelajaran kolaboratif. Penyelidik moden berpendapat bahawa keberkesanan penyeliaan pengajaran tidak hanya bergantung kepada perubahan tingkah laku guru secara individu, tetapi juga kepada sokongan sistemik dan iklim sekolah yang kondusif (Glickman et al., 2018; Hallinger, 2011). Oleh itu, model Lovell sering disarankan untuk digabungkan dengan pendekatan reflektif dan kolaboratif bagi memastikan penyeliaan pengajaran lebih holistik dan lestari.

Dalam konteks pendidikan masa kini, walaupun Model Proses Tingkah Laku Penyeliaan Pengajaran Guru oleh Lovell (1978) dianggap sebagai model klasik, prinsip asasnya masih relevan dan signifikan.

Penekanan terhadap pemerhatian sistematik, maklum balas berasaskan bukti dan tindakan susulan berterusan terus menjadi elemen teras dalam amalan penyeliaan pengajaran moden. Justeru, model ini menyediakan asas teori yang kukuh untuk kajian-kajian berkaitan penyeliaan pengajaran guru, khususnya dalam menilai keberkesanan proses bimbingan pedagogi di bilik darjah.

### ***Justifikasi Penggunaan Model***

Pemilihan Model Kepimpinan Pengajaran Hallinger (2000) dan Model Proses Tingkah Laku Penyeliaan Pengajaran Guru oleh Lovell (1978) sebagai kerangka teori dalam kajian ini adalah sangat relevan dan sesuai dalam konteks kepimpinan instruksional dan pelaksanaan penyeliaan guru di sekolah. Kedua-dua model ini menyediakan perspektif yang lengkap, dengan Hallinger (2000) menekankan dimensi kepimpinan instruksional secara strategik, manakala Lovell (1978) menekankan perubahan tingkah laku pengajaran guru secara mikro dan berfokus pada bilik darjah.

Gabungan kedua-dua model ini membolehkan kajian menilai penyeliaan pengajaran secara holistik, merangkumi aspek kepimpinan strategik, perancangan kurikulum, iklim sekolah, pengamatan tingkah laku guru, maklum balas profesional dan tindakan penambahbaikan berterusan. Pendekatan gabungan ini selari dengan tuntutan pendidikan abad ke-21 yang menekankan pembelajaran berpusatkan murid, profesionalisme guru serta pembangunan organisasi yang berkesinambungan.

## **METODOLOGI**

Bahagian ini menjelaskan beberapa aspek berkaitan metodologi kajian, termasuk reka bentuk kajian, persampelan kajian, protokol temu bual, format protokol temu bual, kajian rintis, etika dan kerahsiaan, prosedur pengumpulan data, tatacara analisis data kualitatif dan analisis tematik. Pemilihan metodologi ini bertujuan untuk memastikan kajian dijalankan secara sistematik, sahih dan boleh dipercayai, serta dapat menjawab persoalan penyelidikan yang dikemukakan.

### ***Reka Bentuk Kajian***

Dalam usaha untuk mengkaji kepimpinan instruksional guru besar di sekolah Tamil secara lebih mendalam dan kontekstual, kajian ini menggunakan pendekatan gabungan kaedah kualitatif. Pendekatan kualitatif dipilih kerana ia membolehkan pengkaji memahami fenomena sosial dan tingkah laku kepimpinan dalam konteks sebenar di mana guru besar menjalankan tugas mereka (Bogdan & Biklen, 2003). Menurut Creswell (2001), pendekatan kualitatif adalah paling sesuai untuk menjawab persoalan seperti bagaimana dan mengapa sesuatu amalan berlaku, terutamanya di dalam konteks sosial dan budaya tertentu. Ini penting kerana kajian kepimpinan instruksional memerlukan pemahaman terhadap pengalaman, interaksi dan sistem sosial di sekolah, yang sukar diperoleh melalui kajian kuantitatif sahaja (Merriam, 2001).

Secara keseluruhannya, penggunaan kaedah kualitatif dalam kajian ini memberikan sudut pandang yang lebih mendalam, kontekstual dan bermakna terhadap kepimpinan instruksional guru besar dan pelaksanaan penyeliaan guru. Dalam kata lain, kaedah kualitatif memperkukuh analisis dan interpretasi data, sekali gus menjadikan dapatan kajian lebih komprehensif, boleh dipercayai dan relevan dalam konteks pendidikan sebenar.

### ***Persampelan Kajian***

Dalam kajian kualitatif ini, pengkaji menggunakan teknik *purposive sampling* atau persampelan bertujuan. Menurut Ahmad (2015), *purposive sampling* adalah prosedur pemilihan sampel berdasarkan kriteria atau ciri khusus yang relevan dengan tujuan kajian, di mana hanya individu yang memiliki pengetahuan atau pengalaman tertentu dipilih sebagai responden. Pendekatan ini membolehkan pengkaji menumpukan kepada kumpulan sasaran yang mampu memberikan maklumat yang mendalam dan relevan mengenai fenomena yang dikaji. Untuk kajian ini, pengkaji memilih 10 responden guru sebagai

sampel kualitatif berdasarkan kriteria pengalaman bekerja seperti mempunyai sekurang-kurangnya tiga tahun pengalaman bekerja di sekolah yang sama, dan telah berada di bawah kepimpinan guru besar yang sama sekurang-kurangnya satu tahun. Pengkaji memilih responden dari kesemua 11 daerah yang ada sekolah Tamil termasuk untuk kajian rintis yang mewakili seluruh sekolah Tamil di negeri Johor.

### ***Protokol Temu Bual***

Temu bual merupakan satu teknik pengumpulan data kualitatif yang digunakan untuk mendapatkan maklumat secara langsung daripada sumber utama dan merupakan salah satu instrumen paling berpengaruh dalam kajian kualitatif untuk memahami pengalaman, pandangan dan konteks sosial responden (Roulston et al., 2025). Dalam kajian ini, temu bual dijalankan dengan guru sebagai responden untuk menyelidik kepimpinan instruksional guru besar berdasarkan pengetahuan, persepsi dan pengalaman pengajaran serta pelaksanaan penyeliaan di sekolah Tamil.

Sesi temu bual dirancang untuk berlangsung antara satu jam tiga puluh minit hingga dua jam bagi setiap peserta kajian, bagi memberi ruang kepada peserta untuk berkongsi maklumat secara mendalam dan reflektif (Corwin & Harper, 2024). Temu bual ini dilaksanakan secara semi-berstruktur, di mana pengkaji mempunyai panduan soalan tetapi tetap memberi fleksibiliti kepada responden untuk menerangkan pengalaman mereka berdasarkan konteks sekolah. Temu bual separa berstruktur membenarkan pengkaji mengikuti tema utama kajian sambil memberi peluang kepada responden menjelaskan perspektif mereka secara terbuka.

Kelancaran pelaksanaan temu bual adalah penting untuk memastikan data yang diperoleh bernilai dan sahih. Menurut Roulston et al. (2025), penyelidik perlu menghormati budaya kumpulan kajian, bersikap berkecuali, membina hubungan positif dengan peserta serta menjalankan sesi dengan penuh empati dan profesionalisme, agar responden merasa selesa berkongsi pengalaman mereka (contoh pendekatan temu bual beretika dan reflektif).

Protokol temu bual dalam kajian ini dibangunkan oleh pengkaji sendiri berdasarkan hasil analisis keperluan objektif kajian, dan disusun untuk mencerminkan fokus kajian terhadap kepimpinan instruksional dan amalan penyeliaan guru besar. Protokol ini juga diadaptasi dan diubah suai daripada format protokol yang digunakan dalam kajian terdahulu bidang pendidikan untuk memastikan kesesuaian konteks dan tujuan kajian. Proses penyediaan temu bual mengambil kira panduan metodologi temu bual kualitatif terkini yang menekankan kejelasan objektif soal selidik, kesesuaian pertanyaan dan kefleksibelan dalam interaksi penyelidik–responden bagi menghasilkan data naratif yang kaya.

Kaedah temu bual dipilih kerana ia mampu meneroka pengalaman dan makna subjektif peserta secara mendalam, serta menghasilkan data unik yang menggambarkan realiti sosial dan pedagogi mereka (Chand, 2025). Temu bual juga diakui mempunyai kelebihan dari segi kedalaman data, membolehkan pengkaji menelusuri isu secara terperinci dan kontekstual serta memahami nuansa pengalaman guru yang sukar dicapai melalui instrumen lain seperti soal selidik sahaja

### ***Format Protokol Temu Bual***

Protokol temu bual yang digunakan dalam kajian ini terbahagi kepada tiga bahagian utama iaitu latar belakang peserta, amalan kepimpinan instruksional guru besar dan pelaksanaan penyeliaan guru bagi memastikan pengumpulan data dilakukan secara sistematik dan menyeluruh. Format ini dijelaskan melalui Jadual 3 berikut:

**Jadual 3***Format Protokol Temu Bual*

Bahagian Perkara		Isi kandungan
A	Latar Belakang Peserta	Maklumat demografi seperti jantina, umur, pengalaman bekerja, jawatan serta tempoh berada di sekolah.
B	Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar	Soalan berkaitan dengan strategi perancangan, persepsi terhadap pendidikan berkualiti, pembentukan visi sekolah dan pengurusan program pengajaran.
C	Pelaksanaan Penyeliaan Guru	Soalan berkaitan prosedur penyeliaan, pengalaman guru menghadapi penyeliaan, bentuk maklum balas yang diberikan oleh guru besar serta cadangan penambahbaikan.

Temu bual dijalankan dalam talian dengan menggunakan aplikasi Google Meet dan direkod menggunakan peranti rakaman audio dengan persetujuan responden, kemudian ditranskripsi sepenuhnya secara verbatim bagi memastikan ketepatan data. Transkripsi ini merupakan asas untuk analisis tematik yang akan dijalankan untuk mengenal pasti corak, tema dan makna yang berkaitan dengan fenomena kajian.

***Kajian Rintis***

Kajian rintis merupakan satu prosedur penting dalam kajian penyelidikan untuk menilai kesahihan, kebolehpercayaan dan keberkesanan instrumen kajian sebelum pelaksanaan kajian utama (Van Teijlingen & Hundley, 2023). Dalam kajian ini, kajian rintis dijalankan untuk menilai protokol temu bual kualitatif yang dibangunkan berdasarkan kerangka teoritikal gabungan Hallinger (2000) dan Lovell (1978). Tujuan utama kajian rintis ialah mengenal pasti kelemahan atau kekaburan dalam soalan, menilai masa yang diperlukan untuk menjawab soalan dan memastikan ia praktikal bagi responden sebenar. Di samping itu, untuk memastikan kebolehpercayaan instrumen, termasuk keseragaman pemahaman responden terhadap maksud soalan serta mengumpul maklum balas tentang format, tatabahasa dan penyusunan soalan, serta kebolehan instrumen memperoleh data yang mendalam dan bermakna. Kajian rintis juga berperanan dalam memastikan kesahihan kandungan *content validity* dan kebolehpercayaan *reliability* instrumen, serta membantu pengkaji mengurangkan bias penyelidik dan responden. Pelaksanaan kajian rintis adalah seiring dengan panduan metodologi terkini yang menekankan kepentingan uji coba instrumen dalam konteks sebenar sebelum digunakan dalam kajian utama (Palinkas et al., 2015; Taherdoost, 2023).

Dalam kajian ini, kajian rintis dijalankan ke atas seorang guru dari sekolah yang mempunyai ciri-ciri serupa dengan populasi sasaran, tetapi tidak termasuk dalam sampel utama. Pemilihan responden kajian rintis menggunakan *purposive sampling* berdasarkan pengalaman mengajar sekurang-kurangnya tiga tahun dan berada di bawah kepimpinan guru besar yang sama sekurang-kurangnya satu tahun. Langkah ini membolehkan pengkaji menilai kefahaman responden terhadap soalan dan kesesuaian konteks sekolah. Hasil kajian rintis digunakan untuk memperbaiki instrumen sebelum pelaksanaan kajian utama. Sebagai contoh, soalan yang tidak jelas atau mengelirukan telah disusun semula, format protokol temu bual diubah untuk mengalirkan tema dengan lebih logik, dan masa sesi disesuaikan bagi memastikan responden mampu memberi jawapan yang mendalam tanpa tergesa-gesa.

***Etika dan Kerahsiaan***

Dalam semua kajian penyelidikan, isu etika dan kerahsiaan merupakan elemen kritikal untuk memastikan integriti kajian serta melindungi hak dan kesejahteraan responden (Orb et al., 2023). Kajian ini menekankan pematuhan prinsip etika penyelidikan pendidikan yang merangkumi persetujuan termaklum *informed consent*, kerahsiaan maklumat, kebolehan peserta menarik diri daripada kajian, dan

perlindungan identiti responden. Jadual 4 menjelaskan secara terperinci pematuhan etika dan kerahsiaan kajian ini.

#### Jadual 4

##### *Pematuhan Etika dan Kerahsiaan Kajian Kualitatif*

Perkara	Isi Kandungan
<b>Persetujuan Termaklum (<i>Informed Consent</i>)</b>	Responden diberikan borang persetujuan yang menerangkan tujuan kajian, prosedur pengumpulan data, tempoh sesi, serta hak untuk menarik diri pada bila-bila masa tanpa implikasi negatif (Resnik, 2024).
<b>Kerahsiaan dan Privasi</b>	Semua data temu bual dan dokumen kajian disimpan secara sulit, dianonimkan menggunakan kod atau pseudonim, dan hanya diakses oleh pengkaji serta penyelia (Babbie, 2023; Wiles et al., 2024).
<b>Keselamatan Data</b>	Rakaman audio, transkripsi dan dokumen kajian disimpan dalam fail dilindungi kata laluan dan tempat berkunci. Data akan dimusnahkan selepas tempoh penyimpanan yang ditetapkan oleh universiti (Israel & Hay, 2023).
<b>Sensitiviti Budaya dan Konteks</b>	Pengumpulan data dijalankan dengan menghormati budaya, norma dan konteks sekolah Tamil bagi membina kepercayaan serta meningkatkan kualiti data kajian (Orb et al., 2023; Roulston et al., 2025).
<b>Etika Analisis Data</b>	Analisis data dijalankan secara telus melalui triangulasi, semakan responden ( <i>member checking</i> ), dan ulasan rakan sejawat bagi memastikan kesahan dan kredibiliti dapatan kajian (Lincoln & Guba, 2023; Patton, 2023).

#### *Prosedur Pengumpulan Data*

Pengkaji memohon kebenaran etika dan penyelidikan melalui beberapa peringkat, Pertama Universiti Malaya: Proposal kajian dibentang dan diluluskan oleh jawatankuasa etika universiti sebagai syarat kelayakan penyelidikan. Kedua Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (EPRD): Kebenaran rasmi untuk menjalankan kajian di sekolah kerajaan diperoleh bagi mematuhi peraturan KPM. Ketiga Jabatan Pendidikan Negeri Johor (JPNJ): Kebenaran bertulis dimohon dan diperoleh sebelum pengkaji mendekati sekolah yang terlibat. Surat kebenaran dari JPNJ seterusnya diserahkan kepada guru besar sekolah, yang memberikan persetujuan akhir sebelum soal selidik diedarkan kepada guru-guru sekolah jenis kebangsaan Tamil. Pendekatan ini memastikan bahawa kajian dijalankan secara sah, beretika, dan menghormati struktur pentadbiran sekolah (Orb et al., 2023; Resnik, 2024).

Pengkaji menjalankan sesi temu bual kualitatif dengan 10 responden yang dipilih menggunakan kaedah *purposive sampling*. Temu bual dijalankan melalui Google Meet, membolehkan pengkaji mencapai fleksibiliti lokasi dan masa serta mengekalkan interaksi yang efektif dengan peserta. Setiap sesi berlangsung selama 1 jam 30 minit hingga 2 jam, di mana pengkaji merekod, menyalin transkripsi, dan menyusun data untuk tujuan analisis tematik.

#### *Tatacara Analisis Data Kualitatif*

Tatacara analisis kualitatif merupakan suatu proses pemerolehan data yang bukan berbentuk angka contohnya temu bual, pemerhatian, dokumen atau nota lapangan. Ia bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam secara deskriptif dan juga interpretatif dalam konteks sebenar.

#### *Analisis Tematik*

Pengurusan dan penganalisan data dalam kajian ini merupakan satu proses berterusan dan sistematik, khususnya bagi kaedah kualitatif. Proses analisis bermula seawal pengumpulan data di lapangan dan berterusan sehingga data tersebut ditafsir serta ditransformasikan menjadi maklumat yang bermakna dan relevan dengan objektif kajian. Pendekatan ini sejajar dengan pandangan Braun dan Clarke (2022) yang

menegaskan bahawa analisis kualitatif bukanlah satu fasa yang terpisah, sebaliknya berlaku secara iteratif sepanjang kitaran penyelidikan.

Bagi mengelakkan kehilangan, kecaciran atau salah tafsir data, semua data temu bual diproses dan ditranskripsikan segera pada hari yang sama selepas sesi temu bual dijalankan. Langkah ini penting bagi mengekalkan ketepatan konteks, nada dan makna sebenar yang disampaikan oleh peserta kajian. Data yang diperoleh seterusnya dipadankan dengan kerangka konseptual kajian yang berasaskan Model Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Model Proses Tingkah Laku Penyeliaan Pengajaran Guru oleh Lovell, bagi memastikan keselarasan antara data empirikal dan landasan teori kajian.

Setiap transkrip temu bual dianalisis secara teliti merangkumi setiap perkataan, ayat, baris dan perenggan, selaras dengan prosedur analisis tematik yang sistematik. Transkripsi dibaca berulang kali oleh pengkaji untuk membina kefahaman mendalam terhadap data serta meningkatkan kebolehpercayaan (*trustworthiness*) dapatan kajian (Braun & Clarke, 2021; Nowell et al., 2017).

Proses analisis seterusnya melibatkan pengekodan data, di mana data yang signifikan dan relevan dengan persoalan kajian dikenal pasti, dipilih dan diringkaskan kepada unit-unit makna. Unit-unit ini kemudiannya diberikan kod berlabel, sebelum dikategorikan ke dalam tema dan subtema. Penentuan tema dibuat berpandukan struktur protokol temu bual serta dimensi yang telah ditetapkan dalam kerangka konseptual kajian. Proses ini membantu pengkaji menyusun data secara sistematik dan menghubungkan dapatan kualitatif dengan fokus kajian kepimpinan instruksional dan penyeliaan pengajaran guru.

Analisis tematik digunakan kerana ia merupakan satu kaedah yang fleksibel dan berkesan untuk mengenal pasti pola, tema dan makna dalam data kualitatif. Tema-tema dalam kajian ini dikenal pasti melalui gabungan pendekatan induktif (*data-driven*) dan deduktif (*theory-driven*). Pendekatan induktif membolehkan tema muncul secara semula jadi daripada pengalaman dan persepsi peserta kajian, manakala pendekatan deduktif membolehkan data ditafsir berdasarkan teori kepimpinan instruksional dan penyeliaan pengajaran yang sedia ada (Braun & Clarke, 2022; Boyatzis, 1998).

Penggunaan kedua-dua pendekatan ini memberikan kelebihan dari segi kedalaman dan ketepatan analisis, di samping membolehkan pengkaji memahami bukan sahaja apa yang berlaku dalam amalan kepimpinan instruksional guru besar, tetapi juga bagaimana dan mengapa amalan tersebut dilaksanakan dalam konteks sekolah Tamil. Secara metodologi, analisis tematik ini membolehkan pengkaji menghasilkan gambaran yang menyeluruh, kontekstual dan bermakna terhadap fenomena yang dikaji, selaras dengan matlamat kajian kualitatif dalam penyelidikan pendidikan (Braun & Clarke, 2021; Guest et al., 2024).

## DAPATAN KAJIAN

Data diperoleh melalui protokol temu bual kepimpinan instruksional guru besar dan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru. Seramai sepuluh orang guru mewakili setiap daerah telah mengambil bahagian dalam proses temu bual ini.

### *Analisis Profil Responden*

Responden temu bual dalam kajian ini terdiri daripada kalangan guru di SJK (T) Negeri Johor. Jadual 5 menunjukkan analisis data profil guru yang terlibat dalam temu bual dalam kajian ini.

**Jadual 5***Profil Responden*

Daerah	Lokasi	Kategori sekolah	Tempoh perkhidmatan
Segamat	Luar bandar	Sekolah kurang murid	10 tahun
Muar	Luar bandar	Sekolah kurang murid	6 tahun
Tangkak	Luar bandar	Sekolah kurang murid	5 tahun
Batu Pahat	Luar bandar	Sekolah kurang murid	11 tahun
Mersing	Luar bandar	Sekolah kurang murid	5 tahun
Kulai	Bandar	Harian biasa	12 tahun
Johor Bahru	Bandar	Harian biasa	9 tahun
Pontian	Bandar	Harian biasa	7 tahun
Pasir Gudang	Bandar	Harian biasa	11 tahun
Kluang	Bandar	Harian biasa	6 tahun

Jadual 5 menunjukkan seramai 10 orang guru yang telah ditemu bual bagi mendapatkan data kualitatif. Data diperolehi daripada seorang guru yang dipilih dari hampir setiap daerah di negeri Johor. Di samping itu, lokasi juga diberi perhatian dengan 5 orang guru dari sekolah luar bandar dan 5 orang guru dari sekolah luar bandar untuk memberi data yang dikehendaki oleh pengkaji. Tumpuan diberikan kepada responden dari 2 jenis kategori sekolah iaitu 5 guru dari sekolah kurang murid (SKM) dan selebihnya daripada sekolah harian biasa. Dapatan menunjukkan kesemua 10 responden berada dalam lingkungan tempoh perkhidmatan 5 hingga 12 tahun.

***Soalan 1: Sejauh Manakah Kepimpinan Instruksional Guru Besar Dapat Membantu Meningkatkan Pelaksanaan Penyeliaan Guru?***

Bagi menjawab soalan kajian ini, pengkaji dapat input daripada 10 orang sampel dari kalangan guru-guru sekolah Tamil seluruh negeri Johor. Walaupun skop kepimpinan instruksional luas, pengkaji lebih tumpu kepada Dimensi 2 iaitu mengurus program instruksional yang fokus kepada penyeliaan guru.

Proses pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah merupakan aktiviti utama (*core business*) setiap sekolah, ianya sangat berkait rapat dengan amalan kepimpinan instruksional. Lanjutan daripada itu, temu bual ini cuba mengenal pasti aspek mengurus program pengajaran yang merupakan dimensi kedua dalam amalan kepimpinan instruksional guru besar sekolah kajian. Soalan ini membincangkan aktiviti mengurus program pengajaran yang terbahagi kepada tiga elemen utama iaitu, menyelia dan menilai pengajaran, menyelaras kurikulum dan memantau kemajuan murid.

Berdasarkan temu bual yang dilakukan ternyata guru besar sekolah kajian ada melakukan aktiviti menyelia dan menilai proses pengajaran guru dengan menegaskan akan kepentingan aktiviti penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah. Guru besar juga memahami akan kepentingan, kesan, kaedah dan proses menyelia serta menilai pengajaran guru.

Seterusnya, huraian bahagian ini akan menyentuh aspek yang berkaitan dengan Sub Dimensi 2 iaitu menyelia dan menilai pengajaran, menyelaras kurikulum dan memantau kemajuan murid dalam melaksanakan penyeliaan.

**Menyelia dan Menilai Pengajaran.** Dapatan temu bual dari guru-guru didapati bahawa guru besar setiap sekolah kajian ada melakukan aktiviti menyelia dan menilai proses pengajaran guru. Guru besar mereka menegaskan akan kepentingan aktiviti penyeliaan keseluruhan khasnya proses pengajaran dan pembelajaran.

**Proses dan Tujuan Penyeliaan.** Penyeliaan yang dijalankan oleh pihak sekolah terhadap guru-gurunya mempunyai pelbagai proses dan tujuan. Antara tujuan utama penyeliaan adalah untuk meningkatkan keberkesanan proses pengajaran dan pembelajaran. Mengulas perkara yang berkaitan, guru 1 menyatakan bahawa,

...ok seperti biasa penyeliaan dijalankan mengikut prosedur sebelum proses penyeliaan dijalankan, guru besar membuat jadual penyeliaan bagi setiap guru... tujuan penyeliaan juga dijelaskan oleh guru besar pada mesyuarat guru yang pertama. So, kami sebagai guru memahami akan proses dan tujuan penyeliaan yang akan dijalankan oleh guru besar.  
(G1 39-42)

Perkara yang sama disetujui oleh guru 4 dengan menyatakan,

...guru besar memaklumkan bahawa beliau akan menjalankan proses penyeliaan secara formal dan juga tidak formal. Penyeliaan secara formal sepertimana yang ditetapkan dalam jadual manakala secara tidak formal bila-bila masa. Oleh itu kami guru-guru sekolah ini sentiasa bersedia untuk dicerap. Tambahan lagi, guru besar juga menjelaskan tujuan beliau menjalankan penyeliaan.  
(G4 35-39)

**Kekerapan Penyeliaan.** Secara umumnya kesemua 10 orang guru bersetuju bahawa guru-guru akan diselia sekurang-kurangnya sekali dalam setahun. Bagaimanapun daripada sepuluh guru yang ditemubual enam guru menyatakan bahawa guru besar sekolah mereka, menyelia lebih dari dua kali setahun secara formal. Kenyataan ini dinyatakan oleh guru 2,

...mesyuarat guru pertama sudah ada jadual penyeliaan dan guru besar saya menjelaskan apa dan mengapa seseorang guru itu dinilai serta jadual menunjukkan setiap guru diselia sebanyak dua kali sepanjang tahun.  
(G2 35-38)

Tambahan lagi guru 5 menyokong kenyataan di atas dengan menyatakan kekerapan penyeliaan pengajaran mahu pun penyeliaan buku secara berkala,

...setiap tahun kami diberi jadual penyeliaan sama ada pencerapan pengajaran dan pembelajaran mahupun penyeliaan buku murid sebanyak dua kali setahun. Oleh kerana saya bertahun kerja di sini, maka saya tahu cara guru besar membuat penyeliaan. Beliau sangat sistematik dalam menjalankan proses penyeliaan.  
(G5 31-34)

**Menyelaras Kurikulum.** Dapatan temu bual kajian ini mendapati kesemua 10 guru menyatakan bahawa guru besar sekolah mereka menjalankan proses penyeliaan dengan sistematik secara formal atau tidak formal bertujuan untuk menyelaras kurikulum yang mana merupakan antara tugas yang dilakukan oleh seseorang guru besar di sesebuah sekolah. Kesemua guru yang ditemu bual menyatakan bahawa guru besar mereka sentiasa menjelaskan tentang kurikulum yang berkaitan dengan sukatan pelajaran, isi pelajaran, mata pelajaran, dan huraian sukatan pelajaran yang harus dipatuhi sepertimana dikehendaki Kementerian Pendidikan Malaysia.

**Sistematik.** Menurut 10 orang guru yang ditemu bual, guru besar sekolah mereka mewujudkan jawatankuasa yang berkaitan dengan kurikulum sekolah. Jawatankuasa tersebut adalah Jawatankuasa Kurikulum Sekolah, Jawatankuasa Panitia Mata Pelajaran, Jawatankuasa Peperiksaan, dan Jawatankuasa Kecemerlangan Sekolah yang biasanya dibuat pada peringkat awal persekolahan. Guru

besar sering memantau dokumen-dokumen dan fail-fail berkaitan supaya ia lengkap dan sentiasa dikemaskini.

Seterusnya G5 dan G9 menyatakan, guru besar mereka buat perancangan dan menyelia takwim sekolah seperti pemilihan buku kerja murid, menyusun jadual waktu guru dan kelas, menentukan masa jadual pencerapan akademik dan kokurikulum .

...beliau sangat sistematik dalam menjalankan proses penyeliaan dengan membuat perancangan dan menyelia takwim sekolah seperti pemilihan buku kerja murid, menyusun jadual waktu guru dan kelas dan sebagainya. Beliau juga menyelia aktiviti kokurikulum dengan menyemak dokumen-dokumen yang berkenaan.  
(G5 35-37)

Kenyataan ini disokong oleh G9 di mana guru besar mereka mempunyai ciri-ciri kepimpinan instruksional yang sama iaitu

...waktu PdPc mahupun PdPr jadual tetap dibuatkan supaya tidak berlaku kekurangan dalam proses penyeliaan, Beliau sangat tegas dalam menjalankan proses penyeliaan sekurang-kurangnya dua kali dengan adanya dokumen-dokumen yang lengkap untuk diisi dan dibincangkan kemudian. Guru besar saya sangat sistematik dalam membuat perancangan takwim, pemilihan buku kerja murid, menyelia aktiviti akademik dan juga aktiviti kokurikulum.  
(G9 62-68)

Oleh yang demikian guru berpandangan bahawa proses penyeliaan yang sistematik sangat membantu mereka mencapai objektif pelaksanaan pengajaran di sekolah. Asas-asas tindakan yang kukuh dalam kalangan guru berhubung pengurusan program kurikulum yang terancang adalah berasaskan kepada elemen kerjasama guru, pengurusan yang sistematik, pendokumentasian program yang rapi dan kajian tindakan yang berkualiti.

**Formal dan Tidak Formal.** Kesemua 10 guru berpendapat bahawa guru besar selalu menjalankan penyeliaan secara tidak formal berbanding penyeliaan secara formal yang dijalankan dua kali setahun. Mereka menjelaskan penyeliaan secara formal lebih bermakna berbanding penyeliaan secara tidak formal. Antara lain mereka menjelaskan penyeliaan secara formal lebih objektif, menepati kehendak pentadbiran, disenangi oleh guru, dan mudah direkodkan dalam dokumen SKPM.

Secara keseluruhannya guru yang dikaji menjelaskan penyeliaan secara formal memberi fokus kepada proses pengajaran dalam bilik darjah manakala penyeliaan tidak formal pula lebih fokus terhadap perjalanan sekolah secara keseluruhan termasuklah pergerakan murid dan penggunaan kemudahan sekolah. Maklumat tersebut adalah berdasarkan dapatan hasil temu bual pengkaji seperti berikut;

Menurut guru G7 dan G8, guru besar sentiasa menjalankan penyeliaan secara tidak formal hampir setiap hari. Bagaimanapun beliau menggunakan borang SKPM apabila menjalankan proses penyeliaan secara formal. Biasanya beliau memberitahu akan penyeliaan formal sebelum diselia atau mengikut jadual yang ditetapkan.

...kalau tak silap saya, guru besar saya menggunakan borang SKPM untuk yang penyeliaan formal. Yang tidak formal, ada catatan hampir setiap hari.  
(G7 37-38)

...secara formal dengan borang SKPM seperti penyeliaan PDPC, yang tidak formal seperti kehadiran guru atau murid ke sekolah pada waktu yang ditetapkan, akan dicatatkan hampir setiap hari untuk dibincang dalam mesyuarat.

(G8 40-42)

Pandangan guru G7 dan G8 tersebut disokong oleh guru G10 dengan menjelaskan proses penyeliaan formal dilakukan oleh guru besar dengan dokumentasi SKPM yang menjurus kepada kurikulum manakala secara tidak formal dengan membuat catatan secara umumnya dengan memegang buku catatan. Setiap perkara dicatat dan dibincang dalam mesyuarat guru. Di samping itu proses penyeliaan secara formal yang dijalankan pula, didokumentasi dan dibincang secara personal kepada guru yang terlibat. Proses pengurusan yang sistematik mahupun formal atau tidak formal tetap dijalankan dengan komitmen yang tinggi bertujuan untuk menyelaras kurikulum yang dirancang.

...bukan sahaja guru besar, pentadbir lain juga menggunakan borang SKPM bagi penyeliaan formal untuk dokumentasi. Tapi untuk yang tidak formal pula hari-hari beliau buat catatan dalam buku catatan. Setiap perkara dicatat dan dibincang dalam mesyuarat guru. Setiap penyeliaan secara formal atau tidak formal, dibincang secara personal kepada guru yang terlibat ataupun dalam mesyuarat.

(G10 45-49)

Seterusnya, guru G2 dan G6 menjelaskan bahawa proses guru besar mereka sangat mementingkan penyelarasan kurikulum secara dokumentasi. Oleh itu, mereka bincang kepada guru sebelum proses penyeliaan dijalankan secara formal. Selepas penyeliaan, guru dipanggil untuk membincangkan markah yang diberikan oleh guru besar. Guru besar mereka memberi cadangan dan penambahbaikan jika perlu.

...kalau formal ada borang SKPM dan kalau tak formal, beliau buat catatan. Biasanya guru besar bincang dengan guru sebelum dan selepas penyeliaan dijalankan. Guru dipanggil untuk membincangkan markah yang diberikan oleh guru besar. Guru besar memberi cadangan dan penambahbaikan jika perlu supaya guru lebih bersedia untuk penyeliaan kedua.

(G2 40-43)

...dokumen SKPM untuk yang formal dan yang untuk pemantauan yang tidak formal beliau mengambil gambar dan membuat catatan. Jika ada kelemahan, guru besar akan jumpa guru untuk memberi cadangan dan penambahbaikan supaya lebih bersedia bagi penyeliaan kedua.

(G6 48-51)

**Memantau Kemajuan Murid.** Seperti diketahui salah satu tugas guru besar ialah memantau kemajuan murid. Pemantauan terhadap kemajuan murid boleh dibahagikan kepada beberapa aspek seperti perkembangan pelajaran murid, keadaan fizikal murid, pencapaian kokurikulum, sahsiah serta disiplin, dan perkembangan peribadi murid.

**Fizikal Murid.** Semua guru yang ditemu bual menyatakan bahawa hampir setiap hari persekolahan pihak pentadbir menjalankan pemantauan terhadap kemajuan murid. Menurut G3, G4 dan G9 guru besar mereka menjalankan *morning walk* untuk melihat keadaan fizikal murid seperti pakaian, kasut dan beg sekolah sebagainya.

...sama juga formal dan tidak formal. Yang formal ada didokumentasi seperti buku latihan murid. Tapi guru besar saya lebih tumpu pada tidak formal. Setiap hari ada *morning walk* di mana beliau memerhatikan keadaan fizikal murid seperti pakaian dan kasut. Beliau juga cari *sponsor* untuk murid jika perlu.

(G3 49-52)

...yang formal seperti buku latihan, buku ko-kurikulum dan borang prestasi murid. Kalau tidak formal perhatian melalui *morning walk* untuk memerhatikan keadaan fizikal murid.

(G4 44-45)

...formal, memantau buku latihan, buku ko-kurikulum dan borang prestasi murid. Yang tidak formal adalah melalui pemerhatian melalui *morning walk*. Untuk melihat keadaan fizikal murid.

(G9 74- 76)

**Sahsiah Murid.** Hasil kajian menunjukkan guru besar sekolah-sekolah kajian memberi perhatian kepada sahsiah murid khasnya disiplin murid.

G5 dan G10 pula menyatakan bahawa guru besar mereka lebih fokus kepada perkembangan sahsiah murid seperti kehadiran ke sekolah dan disiplin murid.

...jika murid, guru besar lebih fokus kepada kehadiran murid ke sekolah dan disiplin murid kerana sekolah kami ada masalah untuk mencapai 90% ke atas.

(G5 41-42)

... kalau bab murid kehadiran murid menjadi fokus utama pemantauan guru besar dan juga disiplin murid dengan menyemak buku kerja murid. (G10 51-52)

**Pencapaian Akademik Murid.** Kesemua sepuluh orang guru bersetuju bahawa guru besar mereka memberi perhatian serius terhadap perkembangan pelajaran murid seperti pencapaian kemajuan akademik dengan menyelia buku-buku latihan murid dan yang berkaitannya. Kenyataan ini disokong oleh G1,

... macam saya dah bagitahu tadi, guru besar saya lebih tumpu terhadap perkembangan pelajaran murid dari segi pencapaian *band*, sekurang-kurangnya *band 3* ke atas dan juga menyelia buku-buku latihan murid mengikut jadual yang disediakan.

(G1 41-49)

Tambahan lagi guru besar sekolah kedua juga menunjukkan perhatian yang lebih serius terhadap akademik pelajar apabila G2 menyatakan,

...guru besar mahupun ibu bapa sekolah ini memberi perhatian serius terhadap akademik murid, *so* penyeliaan buku-buku latihan murid menjadi fokus utama guru besar. Beliau juga memantau tahap pencapaian band setiap murid dan juga setiap subjek.

(G2 45-47)

**Soalan (2) Apakah Isu Penyeliaan Yang Dihadapi Oleh Guru Dari Aspek Kepimpinan Instruksional Guru Besar?**

Secara umumnya kesemua 10 guru yang ditemu bual menyatakan isu yang hampir sama di sekolah masing-masing. Guru menyatakan bahawa guru besar sekolah kajian ada melakukan aktiviti menyelia dan menilai proses pengajaran guru serta menyemak buku latihan murid.

**Isu Penyeliaan.** Dapatan dari temubual kajian menunjukkan terdapat beberapa isu penyeliaan yang dihadapi oleh guru dari aspek kepimpinan instruksional guru besar.

**Gangguan Emosi.** Menurut G1, guru besar saya sangat tegas dan akan mengikut jadual yang ditetapkan untuk penyeliaan walaupun guru tidak bersedia untuk dipantau. Suasana sebegini menyebabkan guru berada dalam keadaan tertekan dan lemah dalam aspek motivasi diri.

...ok seperti biasa penyeliaan dijalankan mengikut prosedur. Isu wujud apabila guru tidak bersedia walaupun sudah diberitahu akan penyeliaan. GB yang tegas akan menulis laporan dan memanggil guru untuk memberi penerangan.

(G1 55-57)

Kenyataan di atas ini disokong oleh G2 dan G3 apabila guru yang akan diselia itu tidak bersedia untuk diselia tanpa diberitahu oleh guru besar dengan mengatakan...

...kalau nak katakan isu... (sedang fikir) Ok biasanya penyeliaan yang tidak dirancang...kemungkinan guru tidak bersedia dan menimbulkan rasa tidak puas hati kepada kedua-dua pihak... mahupun guru atau guru besar.

(G2 51-53)

...tak banyak isu...biasanya mengikut ketetapan prosedur semuanya ok. Kadang-kadang guru besar atau penolong kanan membuat penyeliaan terkejut itulah masalah sebab guru tidak bersedia...ha...ha...ha kena terperangkap.

(G3 56-58)

Tambahan lagi G8 dan G10 mengakui bahawa guru kurang selesa jika ada penyeliaan dijalankan secara terkejut tanpa dimaklumkan awal. Guru ditegur dalam mesyuarat tentang penyeliaan dan pemantauan yang dijalankan oleh guru besar secara umumnya. Di samping itu guru-guru senior pula kurang senang dengan penggunaan teknologi terkini untuk menjalankan proses pengajaran dalam kelas.

...penyeliaan guru, penyeliaan buku latihan murid dijalankan berdasarkan takwim sekurang-kurangnya dua kali setahun, tetapi guru besar saya tetap akan membuat penyeliaan secara rawak tanpa diberitahu yang mana menimbulkan guru rasa kurang puas hati. Biasanya guru besar saya akan membuat catatan apa yang beliau nampak dan memberitahu dalam mesyuarat secara umumnya. Beliau bertindak secara professional dengan membuat teguran secara umum dan bukan memanggil guru berkenaan untuk berjumpa dan beri komen. *So*, ada di kalangan guru yang rasa tidak puas hati.

(G8 49-55)

...kalau nak cakap tentang penyeliaan, ada macam-macam tapi kalau nak fokus pada guru, tentang pelaksanaan PdPC dan buku latihan adalah yang utama. Sehingga hari ini penyeliaan dijalankan secara *procedure*, tapi ada kalanya guru diselia luar jadual. Ah itulah yang menyebabkan guru kurang selesa, tapi apa nak buat itulah tugas GB kan... Biasanya penyeliaan buku latihan tak banyak masalah, Cuma cikgu terlepas pandang pembetulan kerja murid itu selalu diutarakan oleh guru besar. Guru besar saya juga selalu ingatkan guru untuk menggunakan teknologi terkini untuk tujuan PdPC...beliau memuji dan juga menasihatkan guru dalam hal ini. Ada beberapa orang guru yang senior yang tak berapa pandai guna teknologi ... tapi guru besar saya memastikan semua guru terdedah dengan perubahan terkini dengan mengadakan PLC.

(G10 56-65)

**Penyeliaan Berkala.** Berkaitan isu ini, G6 berkata guru besar sekolah beliau akan menyelia guru yang berkaitan sehingga berpuas hati walaupun lebih dari dua kali sepertimana yang ditetapkan dalam jadual penyeliaan. Keadaan sebegini sedikit sebanyak membebaskan emosi guru untuk menyediakan rancangan pengajaran yang dikehendaki oleh guru besar. Tambahan pula penyeliaan buku latihan murid akan dijalankan bila-bila masa.

... kan saya cakap sekolah ini jenis SKM *so* seorang guru akan diselia banyak kali mengikut subjek sampai cikgu merungut... hi...hi...hi. Kesihanlah cikgu yang membawa murid untuk sukan sehingga

petang, esok hari nak observe mengikut takwim. *One thing* about GB saya, beliau faham situasi cikgu-cikgu di sini *so* kalau kita nak tukar tarikh penyeliaan, dia bagi maksudnya kita boleh bincang masa yang sesuai untuk diselia. Walau bagaimana pun penyeliaan buku tidak ada kompromi. (G6 59-64)

G7 pula menyatakan bahawa guru besar tetap akan menjalankan proses penyeliaan walaupun guru penolong kanan atau pentadbir lain telah menjalankan penyeliaan terhadap seseorang guru. Walaupun guru diberi peluang untuk jadual semula tarikh-tarikh penyeliaan bagi proses pengajaran mengikut kesesuaian, penyeliaan buku latihan murid tidak diberi kelonggaran.

...guru sedia untuk diselia tapi GB terpaksa keluar untuk menghadiri mesyuarat atau apa-apa majlis akan menyebabkan guru besar untuk *reschedule* jadual penyeliaan, kadang-kadang beliau mengarah PK-PK untuk menyelia. walaupun tiada dalam jadual penyeliaan. Ada isu tapi boleh je selesai. (G7 43-46)

Menurut G9, guru diselia lebih dari dua kali mengikut subjek kerana sekolah mereka adalah sekolah jenis SKM di mana bilangan guru tidak ramai dan guru yang sama mengajar pelbagai subjek. Tambahan pula dengan penyeliaan latihan murid berjadual dan juga tidak berjadual.

...penyeliaan terhadap guru ya... saya rasa.... Macam tak banyak yang saya nampak. Cuma guru yang sama diselia beberapa kali mengikut subjek. Oleh kerana kami kekurangan guru maka guru yang sama diselia beberapa kali menyebabkan guru tidak senang dengan kehadiran GB dalam kelas. Lagi satu tentang penyeliaan buku latihan murid. Guru besar saya selalu jugak menyelia buku latihan murid mengikut jadual mahupun luar jadual. Walaupun apa yang dibuat oleh guru besar saya betul tetapi akan menyebabkan guru kurang selesa dengan situasi sebegini. (G9 78-84)

### ***Soalan (3) Apakah Cadangan Dan Penambahbaikan Yang Boleh Membantu Guru Besar Meningkatkan Kepimpinan Instruksional Di Sekolah Tamil?***

Guru-guru yang ditemubual memberikan beberapa cadangan dan penambahbaikan yang boleh membantu guru besar meningkatkan amalan kepimpinan instruksional di sekolah.

**Cadangan dan Penambahbaikan.** Kesemua guru yang ditemubual 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. Guru besar yang berorientasikan kejayaan, akan berusaha dengan sedaya upaya untuk mempengaruhi dan memastikan para guru melaksanakan tugas mereka dengan penuh tanggungjawab, supaya sekolah di bawah pentadbirannya dapat mencapai visi misi dan matlamat sekolah yang ditetapkan oleh guru besar dan seterusnya mencakupi kecemerlangan serta penghasilan prestasi yang tinggi dalam semua bidang. Guru-guru yang ditemubual berpendapat bahawa, bagi mencapai hasrat sekolah, guru besar perlu menekankan beberapa ciri kepimpinan instruksional.

**Tegas.** Pemimpin peringkat sekolah seperti pengetua dan guru besar harus tegas melaksana tanggungjawab mengurus pentadbiran sekolah. Setiap pemimpin sekolah perlu ada kewibawaan dan keyakinan tinggi dalam membentuk kepimpinan mantap di sekolah. Selain penampilan diri disenangi setiap kakitangan dan pelajar, kepimpinan harus mencerminkan sikap timbang rasa dan setia kawan. Tanggungjawab pemimpin dilantik dalam sesebuah institusi tidak hanya memberi arahan kepada kakitangan bawahan.

Menurut G1 guru besar bukan sahaja perlu tegas dalam menunaikan tugasnya, bahkan perlu tahu menghargai setiap warga sekolah dengan pelbagai cara.

...errr .... saya rasa pemimpin harus tegas dan pada masa yang sama perlu mengambil inisiatif untuk menarik perhatian guru dan murid seperti menghargai guru dan murid dengan menyambut hari jadi contohnya.... Walaupun perkara ini *simple* tapi ia akan menyentuh hati seseorang individu. Selain itu, GB harus turun serta mengambil bahagian dalam apa jua program sekolah.  
(G1 62-66)

Selain itu G3 pula menyatakan bahawa sikap tegas khasnya terhadap murid akan memberi kesan positif dalam perjalanan persekolahan dengan mengatakan ...

...guru besar harus tegas, kena beri perhatian kepada semua warga sekolah khasnya murid seperti saya cakap tadi adakan program ziarah cakna untuk murid. Guru besar yang proaktif seperti mengambil bahagian dalam program sekolah bersama-sama guru akan memberi kesan positif di kalangan guru.  
(G3 64-67)

**Bertanggungjawab.** Dapatan kajian mendapati pendekatan kepimpinan instruksional yang mantap adalah melalui komitmen pemimpin yang mampu menjadi teladan dan rujukan kepada semua guru. Guru besar perlu bekerjasama dalam satu pasukan supaya dapat mencorak hala tuju bagi menghasilkan pimpinan cemerlang sepanjang zaman. Usaha untuk menurunkan kuasa kepada guru yang dianggap sebagai guru yang berkemahiran dan profesional adalah tidak mencukupi.

Guru besar hendaklah sentiasa bekerjasama dengan guru-gurunya bagi menyokong pencapaian tinggi semua pelajar. Ini termasuklah sentiasa kelihatan di kawasan sekolah, terlibat pada semua peristiwa di sekolah dan kerap melakukan lawatan singkat ke bilik-bilik darjah. Hampir semua responden menyokong kenyataan ini di mana guru besar sekolah kajian mengaplikasikan sikap komited ini.

...pada pendapat sayalah... (ambil masa sedikit) seseorang pemimpin seperti guru besar sekolah haruslah berkaliber menghadapi apa jua situasi... di samping itu beliau harus tahu siapa *client* mereka dan tahu cara untuk menarik perhatian mereka. Pemimpin yang 'turun padang' akan disanjung tinggi dan disegani warga sekolah...betul tak?  
(G2 60-63)

...guru besar harus tegas, kena beri perhatian kepada semua warga sekolah khasnya murid seperti saya cakap tadi adakan program ziarah cakna untuk murid. Guru besar yang proaktif seperti mengambil bahagian dalam program sekolah bersama-sama guru akan memberi kesan positif di kalangan guru.  
(G3 64-67)

Di samping guru besar yang komited menjadi teladan dan dapat memberi motivasi kepada guru mahu pun murid dari segi akademik, guru besar juga perlu komited dari segi kokurikulum dan sahsiah. G6 dan G10 menyokong kenyataan ini dengan menyatakan...

...pemimpin yang berkaliber akan memastikan sekolah berkesan sebab beliau akan cuba menyelesaikan apa jua keadaan dan sanggup menghadapi cabaran untuk menarik perhatian warga sekolah. Pemimpin yang turut serta dalam program sekolah akan menjadi teladan dan motivasi kepada semua guru dan murid yang mana saya rasa kurang dilakukan oleh guru besar. Jarang kita nampak ada guru besar bersama-sama guru atau murid dalam menjalankan sesuatu program.  
(G6 67-72)

...ah... guru besar patut menjadi contoh dengan mengambil bahagian dalam program-program sekolah, contohnya kalau ada guru bawa murid bersukan, maka guru besar perlu memberi sokongan dengan menghadiri Bersama...hi...hi...hi...saya bagi contoh ini sebab saya selalu bawa murid untuk sukan, dalam perhatian saya bukan semua guru besar pergi memberi sokongan. Saya faham bukan kerja mudah untuk menjankan tugas sebagai guru besar...tapi sekali-sekala kena turun padang juga kan...

(G10 75-80)

**Berkemahiran.** Pemimpin pendidikan perlu mengaplikasikan teori-teori pengurusan instruksional kepada praktik yang lebih baik untuk mengelakkan daripada risiko diterjemahkan kepada pemimpin yang hanya pandai mengarah tetapi tidak pandai untuk mengurus. Bimbingan instruksional adalah penting untuk memastikan pengendalian kepemimpinan kurikulum yang berkesan. Menurut G8 guru besar atau pemimpin harus mengaplikasikan kemahiran kepemimpinan mengikut kesesuaian tempat kerja.

... pada pendapat saya peranan pemimpin adalah sangat penting. Guru besar perlu mengaplikasikan kemahiran-kemahiran kepemimpinan mengikut situasi kerana apa yang kita belajar tidak semua akan diguna pakai sentiasa. Kalau boleh guru besar yang baru dapat lantikan pertama atau dipindahkan ke sekolah baru, perlu study dulu situasi sekolah berkenaan dan *slow-slow* menerapkan kemahiran mereka dalam urusan pentadbiran.

(G8 58-62)

G10 pula percaya guru besar mudah menggerakkan organisasinya jika kemahiran kepemimpinan yang dibelajarnya digunakan dengan baik.

... pada pendapat saya guru besar yang ada leadership yang bagus seperti tajuk ini instruksional kan... memang perlu untuk membawa sekolah pada tahap yang lebih tinggi. Selain itu guru besar juga perlu ada pendedahan terhadap perubahan semasa, Pemimpin yang *knowledgeable* akan menggerakkan organisasi dengan mudah.

(G10 68-71)

**Berkaliber.** Dengan perubahan yang berlaku di era globalisasi kini, cabaran kepemimpinan seseorang pengetua atau guru besar tidak hanya berfokus kepada kepemimpinan pengajaran dan pembelajaran semata-mata tetapi kepada kepemimpinan yang mampu mengubah minda, nilai dan sikap atau tingkahlaku warga di dalam sesebuah organisasi sekolah. Guru besar yang berkaliber akan menjadi agen perubahan, melibatkan warga sekolah dalam merekabentuk dan mengimplementasikan sesuatu polisi dan keputusan, sentiasa memastikan wujud budaya yang sihat, sentiasa mengawal dan menilai keberkesanan amalan-amalan di sekolah dan kesannya kepada pembelajaran murid. Kenyataan ini disokong oleh responden G2 dan G6 dengan menyatakan

...pada pendapat sayalah... (ambil masa sedikit) seseorang pemimpin seperti guru besar sekolah haruslah berkaliber menghadapi apa jua situasi... di samping itu beliau harus tahu siapa *client* mereka dan tahu cara untuk menarik perhatian mereka. Pemimpin yang 'turun padang' akan disanjung tinggi dan disegani warga sekolah...betul tak?

(G2 60-63)

...pemimpin yang berkaliber akan memastikan sekolah berkesan sebab beliau akan cuba menyelesaikan apa jua keadaan dan sanggup menghadapi cabaran untuk menarik perhatian warga sekolah. Pemimpin yang turut serta dalam program sekolah akan menjadi teladan dan motivasi kepada semua guru dan murid yang mana saya rasa kurang dilakukan oleh guru besar. Jarang kita nampak ada guru besar bersama-sama guru atau murid dalam menjalankan sesuatu program.

(G6 67-72)

Dapatan kajian mendapati bahawa pemimpin berkaliber memberi impak yang besar kepada keberkesanan dan kejayaan sekolah. Kerjasama antara pemimpin dengan ahli organisasi iaitu antara guru besar atau pengetua dengan guru-guru dan pelajar penting dalam membawa kecemerlangan sekolah. Oleh itu, untuk mewujudkan sekolah yang cemerlang hubungan yang signifikan diantara pemimpin dengan warga sekolah adalah sangat penting. Menurut G7...

...kewibawaan dan dedikasi guru besar sekarang bagus dari segi pengurusan dan juga dari segi sosial mereka. Cuma guru besar perlu menyantuni semua pihak yang berkaitan dengannya seperti guru, murid, ibu bapa dan juga pihak luar supaya apa jua program yang ingin dilaksanakan ada *support* dari semua pihak. Yang ini penting untuk memudahkan perjalanan pengurusan yang mantap.  
(G7 49-53)

**Penghargaan.** Penambahbaikan seterusnya yang dikemukakan oleh 3 responden ialah pemberian insentif yang menjurus ke arah peningkatan profesionalisme, kemahiran dan menambah ilmu membantu dalam meningkatkan tahap komitmen guru. Responden mengakui bahawa pemberian anugerah perkhidmatan cemerlang (APC) adalah terhad mengikut kuota sekolah. Namun guru besar instruksional perlu berusaha untuk menghargai jasa guru sepanjang tahun dengan cara lain. Usaha guru besar seperti memberi pujian, meraihan hari kelahiran guru, mengadakan rombongan, mengadakan jamuan dan sebagainya akan sedikit sebanyak memotivasikan guru untuk terus bekerjasama dengan pihak sekolah. Walaupun guru yang ada konflik dengan guru besar, situasi sebegini akan meredakan keadaan apabila mereka bersemuka untuk menjalin hubungan yang lebih mesra tanpa mengira protokol. Pada masa yang sama guru besar dapat mendampingi semua guru dan memberi penyelesaian dan keyakinan kepada guru untuk menyuarakan masalah mereka. Ini memudahkan guru besar menjalankan tugasnya sebagai pemimpin dengan lebih professional.

Menurut G1 dan G9 ...

... mengambil inisiatif untuk menarik perhatian guru dan murid seperti menghargai guru dan murid dengan menyambut hari jadi contohnya.... Walaupun perkara ini *simple* tapi ia akan menyentuh hati seseorang individu. Selain itu, GB harus turun serta mengambil bahagian dalam apa jua program sekolah.  
(G1 62-66)

...dan misi sekolah. Apa yang saya belajar dari guru besar saya ialah *appreciation* terhadap orang lain. Bila kita *appreciate*, maka mudahlah untuk menguruskan pentadbiran. Sekolah kami akan menyambut hari jadi setiap bulan untuk warga sekolah termasuk AKP. Kami juga menyambut perayaan dan memberi hadiah kepada yang diraikan. Nama program pun Kami Sayang Anda.  
(G9 93-97)

Kenyataan G1 dan G9 disokong oleh G5 dengan menambahkan fakta bahawa guru besar yang menghargai guru dan murid dari segi kehadiran sedikit sebanyak akan memberi kesan positif terhadap pengurusan pentadbiran.

... ah ... baru ingat ... lagi satu saya rasa ganjaran itu sangat membantu dalam pengurusan untuk menunjukkan seseorang itu dihargai... di sekolah saya ada sambutan hari jadi setiap bulan dan juga kehadiran penuh bulanan untuk murid dan juga untuk cikgu... saya selalu dapat (ketawa).  
(G5 53-56)

Jadual 6 berikut memaparkan secara ringkas rumusan isu yang dinyatakan oleh guru terhadap guru besar yang mengamalkan kepimpinan instruksional dan melaksanakan penyeliaan guru.

**Jadual 6**

*Isu Kepimpinan Instruksional dan Pelaksanaan Penyeliaan Guru*

Tema	Kategori Isu	Subtema / Kod	Huraian Dapatan Kajian
Gangguan Emosi Guru	Emosi & motivasi guru	Tekanan emosi	Guru berasa tertekan dan lemah dari segi motivasi diri apabila penyeliaan dijalankan secara tegas dan mengejut oleh guru besar walaupun guru tidak bersedia untuk dipantau.
		Rasa tidak puas hati	Guru menunjukkan rasa tidak puas hati apabila ditegur semasa atau selepas penyeliaan dijalankan.
		Guru kurang selesa	Penyeliaan yang dijalankan tanpa persediaan awal menyebabkan guru berasa tidak selesa dan terganggu dari segi emosi.
		Penyeliaan mengejut	Penyeliaan dilaksanakan secara mengejut tanpa makluman awal oleh guru besar.
		Guru senior kurang senang	Guru-guru senior kurang selesa dengan penggunaan teknologi terkini dalam proses pengajaran dan penyeliaan.
Penyeliaan Berkala	Kekerapan penyeliaan	Mesyuarat penyeliaan	Perbincangan berkaitan penyeliaan dan pemantauan dalam mesyuarat menimbulkan ketegangan emosi dalam kalangan guru.
		Lebih dua kali	Guru diselia lebih daripada dua kali dalam tempoh tertentu, menyebabkan peningkatan tekanan kerja.
		Bila-bila masa	Penyeliaan dijalankan pada bila-bila masa tanpa penjadualan yang fleksibel.
		Penyeliaan berulang	Penyeliaan dilakukan berulang kali oleh pentadbir berbeza seperti guru besar dan penolong kanan.
		Penyediaan eRPH	Guru perlu menyediakan rancangan pengajaran harian secara berterusan, termasuk bagi pelbagai subjek.
		Buku latihan murid	Penyeliaan buku latihan murid dijalankan tanpa kelonggaran dari segi masa dan keperluan guru.
		Konteks SKM	Di sekolah jenis SKM, bilangan guru yang terhad menyebabkan guru yang sama mengajar pelbagai subjek dan diselia berulang kali.

Jadual 7 memaparkan rumusan cadangan dan penambahbaikan kepimpinan instruksional dan pelaksanaan penyeliaan yang diharapkan oleh guru yang ditemubual.

**Jadual 7**

*Cadangan dan Penambahbaikan*

Ciri-ciri Instruksional	Kepimpinan	Kesan
Tegas		Dapat menunaikan tugas dengan sempurna serta memberi kesan positif terhadap pengurusan sekolah melibatkan guru dan murid.
Bertanggungjawab		Menjadi teladan dan rujukan kepada guru dan murid serta memberi motivasi dalam bidang akademik, ko-kurikulum dan pembentukan sahsiah.

Ciri-ciri Instruksional	Kepimpinan	Kesan
Berkemahiran		Mampu mengaplikasikan kemahiran kepimpinan mengikut kesesuaian tempat kerja, memudahkan pergerakan organisasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan semasa.
Berkaliber		Mampu menghadapi pelbagai situasi dan cabaran, dihormati melalui amalan “turun padang”, menjadi teladan dan motivasi serta menyantuni semua pihak berkepentingan.
Penghargaan		Amalan penghargaan dan ganjaran meningkatkan motivasi guru dan murid serta memudahkan pengurusan sekolah.

Jadual 8 berikut adalah rumusan keseluruhan dapatan yang diperolehi daripada kajian kualitatif ini.

**Jadual 8**

*Rumusan Dapatan Keseluruhan Mengikut Soalan Kajian*

Soalan Kajian	Analisis Data	Dapatan Kajian
<p><b>Soalan Kajian 1</b> Sejauh manakah kepimpinan instruksional guru besar dapat membantu meningkatkan pelaksanaan penyeliaan guru?</p>	Analisis Tematik	<p><b>Menyelia dan menilai pengajaran</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proses dan tujuan penyeliaan</li> <li>• Kekekapan penyeliaan</li> </ul> <p><b>Menyelaras kurikulum</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelaksanaan secara sistematik</li> <li>• Penyeliaan formal dan tidak formal</li> </ul> <p><b>Memantau kemajuan murid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perkembangan fizikal murid</li> <li>• Sahsiah murid</li> <li>• Pencapaian akademik murid</li> </ul>
<p><b>Soalan Kajian 2</b> Apakah isu-isu yang dihadapi dalam kepimpinan instruksional dari aspek penyeliaan guru?</p>	Analisis Tematik	<p><b>Isu penyeliaan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gangguan emosi</li> <li>• Penyeliaan tidak dijalankan secara berkala</li> </ul> <p><b>Cadangan dan penambahbaikan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketegasan dalam kepimpinan</li> </ul>
<p><b>Soalan Kajian 3</b> Apakah cadangan dan penambahbaikan yang boleh membantu guru besar meningkatkan kepimpinan instruksional di sekolah Tamil?</p>	Analisis Tematik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikap bertanggungjawab</li> <li>• Kemahiran kepimpinan instruksional</li> <li>• Kredibiliti professional</li> <li>• Penghargaan terhadap guru</li> </ul>

## PERBINCANGAN DAN CADANGAN

Dapatan kajian menunjukkan bahawa kepimpinan instruksional guru besar mempunyai peranan penting dalam meningkatkan pelaksanaan penyeliaan guru. Tema-tema yang dikenal pasti seperti menyelia dan menilai pengajaran, kekerapan, penyelarasan kurikulum secara sistematik, penyeliaan formal dan tidak formal, serta pemantauan kemajuan murid memperlihatkan kepimpinan guru besar bukan sekadar sahutan administratif tetapi proses pedagogi yang berfokus kepada peningkatan mutu pengajaran dan pembelajaran.

Pertama, guru besar yang menerapkan kepimpinan instruksional secara aktif dilihat menyelia dan menilai pengajaran guru secara konsisten, selaras dengan prinsip *instructional leadership* yang menekankan keterlibatan langsung dalam proses pengajaran di bilik darjah (Hallinger & Wang, 2024). Kajian kontemporari juga menyokong bahawa kepimpinan instruksional yang efektif memerlukan pemimpin sekolah memberi maklum balas konstruktif dan bimbingan yang berterusan kepada guru untuk memperbaiki amalan pedagogi (He et al., 2024).

Selain itu, kekerapan penyeliaan memperkukuh hubungan profesional antara guru besar dan guru, di mana hubungan ini mendorong perubahan tingkah laku pengajaran yang lebih konsisten. Penyeliaan yang dilaksanakan secara formal dan tidak formal menghasilkan interaksi yang lebih luwes, seterusnya membina kepercayaan dan kolaborasi, seiring dengan pendekatan penyeliaan kolaboratif yang dicadangkan dalam kajian kepimpinan pendidikan terkini (Khasanah & Hermanto, 2025).

Selanjutnya, penyelarasan kurikulum dan pemantauan terhadap aspek murid seperti kemajuan akademik, sahsiah dan fizikal menunjukkan bahawa kepimpinan instruksional memberi tumpuan tidak hanya kepada proses pengajaran, tetapi juga keputusan pembelajaran murid. Dapatan ini sejajar dengan literatur yang menegaskan bahawa pemimpin sekolah yang berfokus kepada hasil pembelajaran murid mempunyai impak yang lebih besar terhadap kualiti PdP (Mekarsari et al., 2025).

Gangguan emosi muncul sebagai isu apabila guru mengalami tekanan psikologi dan kekangan motivasi semasa sesi penyeliaan, yang boleh menjejaskan keterbukaan mereka terhadap maklum balas. Ini sejajar dengan kajian terkini yang menyebut bahawa suasana emosi guru mempengaruhi respon mereka terhadap penyeliaan dan pembelajaran profesional (Johnson et al., 2024). Tekanan kerja berlebihan dan beban administratif juga menyumbang kepada isu emosi ini apabila guru sukar meluangkan masa untuk refleksi pedagogi.

Isu penyeliaan berkala pula menunjukkan bahawa penyeliaan yang dijalankan secara sporadis atau hanya pada waktu tertentu kurang memberi kesan terhadap penambahbaikan amalan pengajaran. Kajian dalam bidang kepimpinan instruksional menunjukkan bahawa penyeliaan yang bersifat sporadis atau berorientasikan audit sahaja tidak cukup untuk merangsang peningkatan berterusan dalam pengajaran guru (Smith & Lee, 2024). Oleh itu, kekerapan dan keteraturan penyeliaan adalah penting untuk mengekalkan momentum pembelajaran profesional.

Dapatan juga menunjukkan pelbagai cadangan dan penambahbaikan penting yang boleh membantu guru besar memperkukuh kepimpinan instruksional dalam konteks sekolah Tamil. Tema seperti tegas, bertanggungjawab, berkemahiran, berkaliber dan penghargaan mencerminkan komponen personal dan sistem sokongan yang perlu diambil perhatian.

Kualiti kepimpinan seperti ketegasan dan tanggungjawab dikaitkan dengan keupayaan guru besar untuk membuat keputusan pedagogi yang tegas dan jelas, memberi impak positif terhadap amalan penyeliaan. Hal ini disokong oleh literatur yang menyatakan bahawa pemimpin sekolah yang jelas dan konsisten

dalam fungsi pedagogi mereka mampu memacu perubahan positif dalam amalan pengajaran (Zhang & Gu, 2024).

Selain itu, aspek kemahiran dan berkaliiber merujuk kepada keperluan latihan profesional yang lebih mendalam khususnya dalam teknik penyeliaan, maklum balas reflektif dan strategi pembinaan kapasiti guru. Latihan sedemikian boleh membantu guru besar memantapkan fungsi mereka sebagai mentor pedagogi, bukannya sekadar pentadbir (Lin & Chen, 2025).

Penghargaan dan pengiktirafan terhadap usaha guru besar dalam menerapkan kepimpinan instruksional juga penting. Kajian menunjukkan bahawa sistem ganjaran, penghargaan formal dan moral dapat meningkatkan motivasi pemimpin sekolah untuk terus menambahbaik amalan penyeliaan mereka (Hardianto et al., 2025)

### ***Cadangan Kepada Amalan Sekolah***

**Pembangunan Profesional Berterusan.** Berdasarkan dapatan kajian, pembangunan profesional berterusan merupakan keperluan utama dalam memperkukuh pelaksanaan kepimpinan instruksional dan penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Program latihan yang berfokus kepada pedagogi dan penyeliaan berteraskan bukti perlu dirancang secara sistematik dan kontekstual, selaras dengan keperluan sebenar guru di bilik darjah. Kajian terkini menunjukkan bahawa latihan profesional yang menekankan pencerapan bilik darjah, refleksi sendiri dan maklum balas konstruktif mampu meningkatkan keberkesanan pengajaran guru serta kompetensi pedagogi mereka secara berterusan (Darling-Hammond et al., 2023; He et al., 2024).

Dalam konteks kepimpinan instruksional, guru besar perlu berperanan sebagai *instructional coach* yang membimbing guru melalui perbincangan reflektif dan sokongan profesional, bukan sekadar sebagai penilai. Pendekatan ini bukan sahaja meningkatkan kualiti penyeliaan, malah menggalakkan budaya pembelajaran profesional dalam kalangan guru. Hallinger dan Wang (2024) menegaskan bahawa pembangunan profesional yang berkesan memerlukan penglibatan aktif pemimpin sekolah bagi memastikan latihan yang dijalankan memberi impak langsung kepada amalan pengajaran guru.

**Kekerapan Penyeliaan yang Konsisten dan Sistematik.** Kajian ini turut mencadangkan agar penyeliaan pengajaran dilaksanakan secara konsisten, terancang dan berterusan. Penyeliaan yang berlaku secara berkala dan sistematik membolehkan guru menerima maklum balas berterusan serta peluang untuk menambah baik amalan pengajaran mereka. Penyelidikan terkini menunjukkan bahawa penyeliaan yang kerap dan berstruktur mempunyai hubungan positif dengan peningkatan kualiti pengajaran dan pembelajaran murid (Smith & Lee, 2024).

Selain itu, gabungan penyeliaan formal dan tidak formal didapati lebih berkesan berbanding pendekatan penyeliaan yang bersifat formal semata-mata. Penyeliaan tidak formal seperti perbincangan spontan, pemerhatian santai dan bimbingan individu membantu membina hubungan kolaboratif yang kukuh antara guru besar dan guru, seterusnya mengurangkan kebimbangan guru terhadap proses penyeliaan (Khasanah & Hermanto, 2025). Pendekatan ini selaras dengan Model Proses Tingkah Laku Penyeliaan Lovell yang menekankan perubahan tingkah laku pengajaran melalui interaksi berterusan dan sokongan profesional.

**Sokongan Emosi dan Profesional untuk Guru.** Dapatan kajian juga menekankan keperluan sokongan emosi dan profesional kepada guru dalam proses penyeliaan. Tekanan kerja, beban tugas dan kebimbangan terhadap penilaian boleh menjejaskan keterbukaan guru terhadap maklum balas penyeliaan. Oleh itu, sekolah disarankan menyediakan sokongan seperti sesi bimbingan profesional, kaunseling pedagogi dan komuniti pembelajaran profesional (PLC).

Kajian terkini menunjukkan bahawa kesejahteraan emosi guru mempunyai hubungan signifikan dengan keberkesanan pengajaran dan kesediaan mereka menerima bimbingan profesional (Zhou et al., 2024). Apabila guru berasa disokong secara emosi dan profesional, mereka lebih cenderung untuk terlibat secara aktif dalam proses refleksi dan penambahbaikan pengajaran. Oleh itu, kepimpinan instruksional yang berkesan perlu mengambil kira dimensi emosi guru sebagai sebahagian daripada strategi penyeliaan.

### *Cadangan Kepada Dasar Pendidikan*

**Latihan Kepimpinan Instruksional Terintegrasi.** Dari sudut dasar pendidikan, kajian ini mencadangkan agar pihak kementerian dan jabatan pendidikan merangka modul latihan kepimpinan instruksional yang lebih terintegrasi dan berfokus kepada penyeliaan pedagogi. Program latihan pemimpin sekolah perlu menekankan kemahiran pencerapan bilik darjah, pemberian maklum balas reflektif dan bimbingan profesional yang berkesan, selaras dengan tuntutan kepimpinan sekolah abad ke-21.

Literatur terkini menegaskan bahawa latihan kepimpinan yang bersifat teknikal dan pentadbiran sematamata tidak lagi mencukupi untuk memenuhi keperluan sekolah moden (Bush, 2024; Hallinger, 2023). Sebaliknya, latihan yang mengintegrasikan aspek kepimpinan instruksional dan penyeliaan akademik mampu meningkatkan keupayaan guru besar sebagai pemimpin pembelajaran yang efektif.

**Sistem Penghargaan dan Insentif.** Selain latihan, sistem penghargaan dan insentif juga perlu diberi perhatian dalam dasar pendidikan. Pengiktirafan formal terhadap amalan kepimpinan instruksional yang berkesan dapat meningkatkan motivasi guru besar untuk melaksanakan penyeliaan pengajaran secara konsisten dan berkualiti. Kajian menunjukkan bahawa ganjaran bukan kewangan seperti pengiktirafan profesional, peluang pembangunan kerjaya dan penilaian prestasi berasaskan pedagogi memberi kesan positif terhadap komitmen pemimpin sekolah (Hardianto et al., 2025; Kiure et al., 2025). Oleh itu, dasar pendidikan disarankan memasukkan elemen penghargaan dan insentif yang jelas bagi menyokong usaha guru besar dalam meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

### *Cadangan Untuk Penyelidikan Masa Depan*

**Kajian Longitudinal Kepimpinan dan Penyeliaan.** Kajian ini mencadangkan agar penyelidikan akan datang menggunakan reka bentuk kajian longitudinal bagi menilai kesan jangka panjang kepimpinan instruksional terhadap profesionalisme guru dan pencapaian murid. Kajian longitudinal membolehkan pengkaji meneliti perubahan amalan kepimpinan dan pengajaran secara berperingkat serta memahami impaknya secara lebih mendalam dan berterusan (Creswell & Plano Clark, 2023).

**Konteks Perbandingan Antara Negeri.** Selain itu, kajian perbandingan antara negeri atau jenis sekolah yang berbeza dicadangkan bagi mendapatkan gambaran yang lebih holistik tentang variasi pelaksanaan kepimpinan instruksional dan penyeliaan pengajaran. Pendekatan ini membolehkan pengkaji mengenal pasti faktor kontekstual seperti budaya sekolah, latar belakang komuniti dan sokongan organisasi yang mempengaruhi keberkesanan kepimpinan instruksional (Bush, 2024).

## **KESIMPULAN**

Kesimpulannya, kajian ini merumuskan bahawa kepimpinan instruksional guru besar merupakan pemangkin utama kepada keberkesanan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru, khususnya melalui amalan menyelia dan menilai pengajaran, menyelaras kurikulum serta memantau kemajuan murid secara sistematik dan berterusan. Dapatan kajian menyokong pandangan bahawa kepimpinan instruksional yang berfokus kepada pengajaran dan pembelajaran berupaya meningkatkan

profesionalisme guru, kualiti PdP dan pencapaian murid apabila dilaksanakan secara kontekstual, kolaboratif dan disertai sokongan emosi serta maklum balas reflektif (Hallinger, 2000, 2011). Walau bagaimanapun, cabaran pelaksanaan seperti kekangan masa, isu emosi guru dan ketidakkonsistenan penyeliaan menuntut pendekatan kepimpinan yang lebih berkemahiran, beretika dan berorientasikan pembangunan profesional berterusan. Sehubungan itu, pengintegrasian model kepimpinan instruksional dan penyeliaan pengajaran yang berasaskan bukti adalah penting bagi memastikan penambahbaikan kualiti pendidikan yang mampan, selari dengan tuntutan transformasi pendidikan abad ke-21 (Creswell & Plano Clark, 2018; OECD, 2020).

## RUJUKAN

- Ahmad, A. (2015). *Kaedah penyelidikan dalam pendidikan: Teori dan aplikasi*. Penerbit Universiti Malaya.
- Abd Rahman, A. G. K., Chen, E. A. D., & Ling, Y. L. (2019). Pengaruh moderator bagi komuniti pembelajaran profesional terhadap kepimpinan instruksional pengetua dan efikasi kolektif guru. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 6(3), 1–16.
- Abdullah, Z. (2016). *Komuniti pembelajaran profesional di Malaysia: Amalan penambahbaikan sekolah*. Penerbit Universiti Malaya.
- Abd Razak, Q., Chua, Y. P., & Sumintono, B. (2021). Cabaran kepimpinan instruksional guru besar sekolah rendah di bandar dan luar bandar di Sandakan, Sabah. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 8(4).
- Babbie, E. R. (2020). *The practice of social research* (15th ed.). Cengage Learning.
- Baharin, B., Adnan, M. H., Mohd Zin, M. H., Kamaludin, M. N., & Mansor, A. N. (2016). Gaya kepimpinan guru besar dan tahap efikasi guru di sebuah sekolah rendah luar bandar di daerah Gua Musang, Kelantan. *Journal of Personalized Learning*, 2(1), 9–17.
- Bavani, S., & Mohd Izham Mohd Hamzah, M. H. (2022). Amalan kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru di Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 4(1), 169–185. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v7i2.1287>
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2003). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods* (5th ed.). Allyn & Bacon.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.
- Chand, S. P. (2025). Methods of data collection in qualitative research: Interviews, focus groups, observations, and document analysis. *Advances in Educational Research and Evaluation*, 6(1), 303–317. <https://doi.org/10.25082/AERE.2025.01.001>
- Corwin, Z. B., & Harper, J. N. (2024). Interviews: Processes, strategies, and reflections. In J. E. Edlund & A. L. Nichols (Eds.), *The Cambridge handbook of research methods and statistics for the social and behavioral sciences* (Vol. 2, pp. 591–615). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009000796.027>
- Creswell, J. W. (2001). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2023). Revisiting mixed methods research designs twenty years later. In C. N. Poth (Ed.), *The SAGE handbook of mixed methods research design* (pp. 21–36). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781529682663.n6>
- Darling-Hammond, L., Hyster, M. E., & Gardner, M. (2023). *Effective teacher professional development: Learning policy institute report*. Learning Policy Institute.
- Davis, J., & Park, S. (2025). A systematic review of early career teacher wellbeing, stress, burnout and support mechanisms during and post COVID 19 pandemic. *Education Sciences*, 15(8), 996.

- Education Commission. (2020). *Key lessons on effective leadership during COVID-19 and beyond*.
- Frontiers in Psychology. (2023). Emotionally intelligent school leadership predicts educator wellbeing before and during a crisis.
- Guest, G., MacQueen, K. M., & Namey, E. E. (2012). *Applied thematic analysis*. SAGE Publications.
- Hallinger, P. (2000, April). *A review of two decades of research on the principalship using the Principal Instructional Management Rating Scale* [Paper presentation]. Annual Meeting of the American Educational Research Association, Seattle, WA, United States.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Hallinger, P. (2023). Instructional leadership and school leadership development: Contemporary trends and future directions. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(4), 567–585.
- Hallinger, P., & Liu, S. (2024). The effects of instructional leadership, teacher responsibility and procedural justice climate on professional learning communities: A cross level moderated mediation examination. *Educational Management Administration and Leadership*, 52(3), 556–575. <https://doi.org/10.1177/17411432221089185>
- Hallinger, P., & Wang, W. C. (2015). *Assessing instructional leadership with the Principal Instructional Management Rating Scale*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-15533-3>
- Hassan, R., Boon, Y., Ahmad, J., & Md. Tahir, L. (2022). Instructional leadership practices: Exploring Malaysia primary principals strategies. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 2069–2088.
- Hardianto, H., Hidayat, H., & Setiawan, M. N. A. (2025). The influence of reward, transformational leadership and motivation on job satisfaction of primary school teachers. *Journal of Pedagogical Research*, 9(4), 67–80. <https://doi.org/10.33902/JPR.20253491>
- Imran, M., Almusharraf, N., & Abbasova, M. Y. (2025). Digital learning transformation: A study of teachers' post-COVID-19 experiences. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101228. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101228>
- James Ang, J. E., & Balasandran, R. (2012). *Kepimpinan instruksional: Satu panduan praktikal* (2nd ed.). PTS Publications & Distributors.
- Kiure, B. B., Lyamtane, E., & Kileo, E. (2025). Contribution of recognition by heads of schools on teachers' job performance in public secondary schools in Hai District, Tanzania. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 13(09), 4289–4304. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v13i09/el02>
- Lin, Y. C., & Chen, W. L. (2025). Enhancing instructional supervision and reflective feedback skills in school leaders: Implications for teacher capacity building. *Journal of Educational Leadership and Development*, 12(1), 55–74.
- Lovell, J. T. (1978). Teacher supervision: A behavioral process model. *Journal of Teacher Education*, 29(4), 29–33. <https://doi.org/10.1177/00224871780290040>
- Mahidol, P., Elsevier Pure. (2024). Hallinger, P., & Liu, S. The effects of instructional leadership, teacher responsibility and procedural justice climate on professional learning communities: A cross level moderated mediation examination. *Educational Management Administration and Leadership*, 52(3), 556–575. <https://doi.org/10.1177/17411432221089185>
- Mekarsari, M. M., Bunyamin, & Sudana, I. M. (2025). Academic supervision and teachers' pedagogical competencies: Their impact on learning quality in Indonesian primary schools. *Education and Human Development Journal*, 10(1), 30–44. <https://doi.org/10.33086/ehdj.v10i1.7505>
- Nur Khairunnisa Mohd Noor & Al Amin Mydin. (2024). Hubungan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran guru besar terhadap kompetensi profesionalisme guru di sekolah kebangsaan, Pulau Pinang. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 11(3), 13–30.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16, 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>

- Omar, R., & Hamzah, N. (2025). Kemahiran interpersonal dan kepemimpinan berkesan: Analisis kompetensi pendidikan dalam pengurusan sekolah. *ANP Journal of Social Sciences and Humanities*, 6(1), 61–68.
- Orb, A., Eisenhauer, L., & Wynaden, D. (2023). Ethics in qualitative research. *Journal of Nursing Scholarship*, 33(1), 93–96. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2001.00093>
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528>
- Patton, M. Q. (2023). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.
- Resnik, D. B. (2024). Informed consent and ethical principles in research with human subjects. In *The ethics of research with human subjects: Protecting people, advancing science, promoting trust* (pp. 113–147). Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-8275705>
- Roulston, K., Herron, B. A., & Farrington, C. (2025). Learning how to interview for qualitative research. *The Qualitative Report*, 30(8), 4129–4151. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2025.7737>
- Samichan, A., Yunus, J. @ N., Awang, M., Yusof, M. R., Beram, S., & Syariff M. F. (2023). Melestarikan kepemimpinan instruksional di Malaysia: Satu analisis keperluan. *Global Journal of Educational Research and Management*, 3(3), 76–89. <https://jurnal.nun-g.com/index.php/germane/article/view/8>
- Smith, J. A., & Lee, H. K. (2024). Limitations of compliance oriented supervision in instructional leadership: Implications for teacher development. *Journal of Educational Leadership and Practice*, 19(2), 145–162.
- Sufean, H. (2014a). *Kepimpinan pendidikan di Malaysia*. Penerbit Universiti Malaya.
- Sulaiman, M., Ismail, F., & Murniati. (2025). The role of emotional intelligence and leadership styles in enhancing teacher performance in high schools. *International Journal of Education and Life Sciences*, 3(2), 1749–1762. <https://doi.org/10.59890/ijels.v3i2.328>
- Taherdoost, H. (2022). Designing a questionnaire for a research paper: A comprehensive guide to design and develop an effective questionnaire. *Asian Journal of Managerial Science*, 11(1), 8–16. <https://doi.org/10.51983/ajms-2022.11.1.3087>
- Van Teijlingen, E. R., & Hundley, V. (2001). The importance of pilot studies. *Social Research Update*, 35. <http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU35.html>
- Wiles, J., & Bondi, J. (1996). *Supervision: A guide to practice* (4th ed.). Allyn & Bacon.
- Wiles, R., Crow, G., Heath, S., & Charles, V. (2008). The management of confidentiality and anonymity in social research. *International Journal of Social Research Methodology*, 11(5), 417–428. <https://doi.org/10.1080/13645570701622231>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- Zepeda, S. J. (2003). *The principal as instructional leader: A handbook for supervisors*. Eye on Education.
- Zhang, S., & Wu, H. (2025). School leadership, parental involvement, and student achievement: A comparative analysis of principal and teacher perspectives. *Education Sciences*, 15(6), 767. <https://doi.org/10.3390/educsci15060767>
- Zhou, S., Slep, G. R., & Vella Brodrick, D. A. (2024). Factors associated with teacher wellbeing: A meta-analysis. *Educational Psychology Review*, 36, Article 63. <https://doi.org/10.1007/s10648-024-09886>