

## AMALAN KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL GURU BESAR UNTUK MENINGKATKAN PENCAPAIAN AKADEMIK MURID YANG TERPINGGIR

### *PRIMARY SCHOOL HEADMASTERS' INSTRUCTIONAL LEADERSHIP PRACTICES TO SUPPORT ACADEMICALLY MARGINALIZED STUDENTS*

Ong Yi Rong<sup>1</sup>  
Dr. Muhammad Bin Hussin<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), Malaysia, (E-mail: p105010@siswa.ukm.edu.my)

<sup>2</sup>Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), Malaysia, (E-mail: pghkmbgn@ukm.my)

#### Article history

Received date : 12-11-2021

Revised date : 13-11-2021

Accepted date : 22-12-2021

Published date : 23-12-2021

#### To cite this document:

Rong, O. Y., & Hussin, M. (2021). Amalan Kepemimpinan Instruksional Guru Besar Untuk Meningkatkan Pencapaian Akademik Murid Yang Terpinggir. *Jurnal Penyelidikan Sains Sosial (JOSSR)*, 4(13), 99 - 112.

---

**Abstrak:** Masalah kajian yang ditangani dalam kajian kes kualitatif ini ialah keperluan untuk memahami amalan kepemimpinan instruksional guru besar sekolah rendah yang menyokong murid yang terpinggir dari segi akademik. Amalan kepemimpinan instruksional untuk "menutup jurang pencapaian" adalah sangat mustahak untuk didokumentasikan, supaya amalan terbaik dapat diserlahkan dan disebarkan di antara institusi pendidikan yang menghadapi cabaran serupa. Kerangka konseptual teori pengurusan instruksional guru besar adalah digunakan untuk meneroka kepemimpinan instruksional melalui 3 dimensi: mengurus program instruksional, menentukan misi sekolah, dan memupuk pencapaian akademik. Temu ramah separa berstruktur dan analisis tematik telah dilakukan untuk mengumpulkan dan menganalisis data daripada 11 orang guru besar sekolah rendah sebagai tindak balas kepada pertanyaan penyelidikan mengenai sokongan untuk murid yang terpinggir dari segi akademik. Data telah dianalisis dengan meninjau respons wawancara dan menetapkan kod untuk mengenal pasti tema umum. Tema yang dihasilkan adalah: (a) guru besar memupuk pencapaian akademik dengan meningkatkan kualiti guru dan menggunakan analisis data, (b) guru besar menggunakan perancangan strategik dan penglibatan masyarakat untuk menentukan misi dan visi sekolah, dan (c) guru besar melaksanakan dan memantau sokongan instruksional murid apabila kurikulum berkualiti tinggi dilaksanakan di dalam bilik darjah. Menyokong murid yang terpinggir dari segi akademik di peringkat sekolah rendah mendatangkan implikasi terhadap perubahan sosial, termasuk membangunkan asas yang kuat untuk menyokong peningkatan kadar pengijazahan, mengurangkan kadar keciciran sekolah, dan populasi terpinggir adalah lebih bersedia untuk menjadi anggota masyarakat arus perdana yang produktif.

**Kata Kunci:** Amalan kepemimpinan, Instruksional, Guru Besar, Terpinggir, Akademik

**Abstract:** *The need to understand the instructional leadership practices of primary school administrators who help academically marginalized pupils is the research problem addressed in this qualitative case study. It is critical to document instructional leadership practices to "diminish achievement gaps" so that effective practices can be emphasized and distributed among educational institutions facing similar issues. The principal instructional management theory's conceptual framework is used to investigate instructional leadership across three dimensions: managing the instructional programme, defining the school mission, and fostering academic achievement. To collect and analyze data from 11 elementary principals in response to research questions about academically marginalized students, semi-structured interviews and thematic analysis were used. To identify common themes, data was analyzed by reviewing interview responses and assigning codes. The resulting themes are as follows: (a) principals promote academic achievement through teacher development and data analysis, (b) principals define the school mission and vision through strategic planning and community involvement, and (c) principals implement and monitor student instructional support when implementing high-quality curriculum in the classroom. Supporting academically marginalized students in primary school has ramifications for social transformation, including increased graduation rates, reduced dropout rates and marginalized populations are better equipped to become productive members of mainstream society.*

**Keywords:** *Leadership practices, Instructional, Headmasters, Marginalized, Academically*

---

## **Pengenalan**

Di Malaysia, kumpulan terpinggir ialah kumpulan individu dalam bilik darjah yang berada di luar konstruk normal masyarakat arus perdana (Yakin et al., 2020). Walaupun reformasi pendidikan adalah diperdebatkan dan diluluskan di peringkat persekutuan dan negeri, ia akhirnya menjadi tanggungjawab guru besar sekolah tempatan untuk menyesuaikan dan melaksanakan strategi kepemimpinan instruksional yang secara langsung mempengaruhi pencapaian murid.

Walaupun wujudnya dasar nasional, seperti Dasar Pendidikan Kebangsaan Edisi Keempat dan usaha untuk meningkatkan pencapaian, jurang pencapaian akademik yang wujud antara kumpulan murid yang terpinggir dan tidak terpinggir tetap menjadi perhatian dalam seting sekolah awam (*Pentaksiran pendekatan terbaik bantu perkembangan pelajar secara holistik berbanding UPSR - Pakar, n.d.*).

## **Pernyataan masalah**

Kumpulan murid yang terpinggir ini telah menjadi pusat reformasi kerajaan daerah, negeri, dan nasional selama bertahun-tahun dalam usaha untuk memahami dan menyingkirkan ketidaksamaan dalam pencapaian pendidikan antara kumpulan ini dan rakan-rakan mereka yang bernasib lebih baik. Guru besar, melalui tindakan langsung dan tidak langsung, mempunyai tanggungjawab untuk memimpin seluruh badan sekolah untuk berjaya. Penyelidikan menunjukkan bahawa amalan kepemimpinan instruksional guru besar mempengaruhi keberkesanan sekolah secara keseluruhan (Crockett et al., 2018). Jurang dalam amalan ialah keperluan untuk mengkaji amalan kepemimpinan instruksional guru besar sekolah rendah mengenai murid yang terpinggir dari segi akademik. Namun, walaupun wujudnya usaha kepemimpinan guru besar, murid yang terpinggir dari segi akademik terus mencapai prestasi yang lebih rendah berbanding rakan sebaya mereka yang tidak terpinggir dalam akademik seperti yang ditunjukkan dalam Pentaksiran Bilik Darjah (PBD). Masalah kajian ialah

keperluan untuk memahami amalan kepemimpinan instruksional guru besar sekolah rendah yang menyokong murid yang terpinggir dari segi akademik. Berdasarkan laporan prestasi akademik yang telah diperolehi dari 11 buah sekolah di sebuah negeri selatan Malaysia, Jadual 1 dan 2 menunjukkan perbandingan prestasi purata murid terpinggir dan tidak terpinggir dari segi akademik di 11 buah sekolah di selatan Malaysia dalam Pentaksiran Bilik Darjah untuk subjek Bahasa Melayu dan Matematik.

**Jadual 1: Pentaksiran Bilik Darjah untuk Subjek Bahasa Melayu**

Tahap Keseluruhan Purata Murid Tahun 3 - 6	Pencapaian 2016-2017	Pencapaian 2017-2018	Pencapaian 2018-2019
Terpinggir dari segi akademik	Band 3	Band 3	Band 3
Tidak terpinggir dari segi akademik	Band 5	Band 5	Band 5

Sumber: Rekod Arkib PBD dari 11 Buah Sekolah di Negeri Selatan Malaysia

**Jadual 2: Pentaksiran Bilik Darjah untuk Subjek Matematik**

Tahap Keseluruhan Purata Murid Tahun 3 - 6	Pencapaian 2016-2017	Pencapaian 2017-2018	Pencapaian 2018-2019
Terpinggir dari segi akademik	Band 3	Band 3	Band 3
Tidak terpinggir dari segi akademik	Band 5	Band 5	Band 5

Sumber: Rekod Arkib PBD dari 11 Buah Sekolah di Negeri Selatan Malaysia

### Tujuan Kajian

Tujuan kajian ini adalah untuk memahami amalan kepemimpinan instruksional guru besar sekolah rendah yang menyokong murid yang terpinggir dari segi akademik. Pengkaji telah menyelidiki sokongan perkhidmatan yang digunakan oleh para peserta kajian dan cara-cara di mana keperluan murid yang terpinggir dari segi akademik adalah dipenuhi dalam persekitaran pembelajaran mereka. Untuk mencapai matlamat ini, saya melakukan wawancara separa berstruktur bersama 11 guru besar sekolah rendah mengenai amalan kepemimpinan instruksional bagi memupuk pencapaian akademik, menetapkan visi untuk berjaya, dan melaksanakan/memantau kurikulum berkualiti tinggi di dalam bilik darjah melalui prinsip kepemimpinan berdasarkan tujuan.

### Soalan kajian

Persoalan kajian yang membimbing kajian ini adalah:

- 1) Soalan Kajian 1 (SK1): Bagaimanakah guru besar sekolah rendah menggambarkan amalan kepemimpinan instruksional mereka untuk memupuk pencapaian akademik bagi menyokong murid yang terpinggir dari segi akademik?
- 2) Soalan Kajian 2 (SK2): Bagaimanakah guru besar sekolah rendah menggambarkan amalan kepemimpinan instruksional mereka untuk menentukan misi dan visi sekolah untuk berjaya bagi menyokong murid yang terpinggir dari segi akademik?
- 3) Soalan Kajian 3 (SK3): Bagaimanakah guru besar sekolah rendah mengimplementasikan kurikulum berkualiti tinggi di dalam bilik darjah untuk meningkatkan penguasaan Bahasa Melayu dan Matematik bagi murid yang terpinggir dari segi akademik?

## **Kerangka Konseptual**

Kajian tentang sekolah efektif mendapati bahawa kepemimpinan instruksional ialah penyumbang utama kepada kejayaan akademik, dengan pengetua mempercayai bahawa penglibatan instruksional adalah penting (Hou et al., 2019). Kerangka konseptual untuk kajian ini adalah berdasarkan teori pengurusan instruksional Hallinger (2005) bersama dengan dua daripada empat elemen teori kepemimpinan berdasarkan tujuan yang diasaskan oleh Dantley yang berasaskan konsep kerohanian kritikal (Boyce & Bowers, 2017). Dua elemen kerohanian kritikal yang memaklumkan bagaimana guru besar menyokong murid yang terpinggir dari segi akademik merupakan kreativiti performatif dan tindakan transformatif (Crockett et al., 2018). Kreativiti performatif melibatkan amalan kepemimpinan yang membawa sekolah mencapai kecemerlangan yang melebihi pengekal status quo pencapaian akademik bagi mentafsirkan semula masyarakat melalui tujuan dan strategi yang lebih mendalam (Wulff, 2020). Tindakan transformatif melibatkan pemimpin instruksional yang mempunyai kualiti untuk meletakkan pemikiran dan refleksi ke dalam tindakan mereka (Jefferson & Anderson, 2021). Teori kepemimpinan berdasarkan tujuan yang diasaskan oleh Dantley menunjukkan bahawa untuk mempengaruhi perubahan, strategi pengurusan saintifik mesti digabungkan dengan konteks kerohanian yang berasaskan "tujuan" untuk memenuhi keperluan individu dan kolektif. Hall et al. (2018) mencadangkan tiga dimensi dalam peranan kepemimpinan instruksional: (a) menguruskan program instruksional, (b) menentukan misi sekolah, dan (c) memupuk pencapaian akademik. Kepemimpinan berdasarkan tujuan diwujudkan melalui kemampuan guru besar untuk menyatakan tujuan sekolah, menentukan proses pembelajaran dengan jelas, membebaskan dirinya dari kekangan struktur tradisional, memiliki motivasi intrinsik untuk memimpin dan melakukan pembaharuan, mengutamakan pencapaian, dan menggunakan amalan kepemimpinan yang memberi peluang kepada murid untuk belajar dan bertambah baik (Berger et al., 2019).

## **Skop dan Pembatasan**

Populasi guru besar yang saya pilih untuk kajian ini berada di daerah sekolah awam yang sama dan tidak termasuk guru penolong kanan. Hasil kajian adalah berdasarkan keterangan peserta kajian mengenai amalan kepimpinan instruksional mereka untuk menyokong murid yang terpinggir dari segi akademik. Hasil kajian ini mungkin tidak sesuai untuk diaplikasikan pada populasi murid yang lain. Guru besar yang menjadi peserta dalam kajian ini adalah terhad kepada pemimpin sekolah rendah.

## **Tinjauan Literatur**

### **Tinjauan Kepemimpinan Instruksional**

Kepemimpinan instruksional adalah ditakrifkan sebagai usaha pemimpin sekolah untuk menambahbaik pengajaran dan pembelajaran dengan menggalakkan amalan terbaik supaya semua murid dari Tahun Satu hingga Enam dapat berjaya secara akademik (Azeez et al., 2017). Melalui aktiviti langsung dan tidak langsung, guru besar memainkan peranan penting dalam menyokong murid (Kubaev, 2020).

Dalam kajian kepemimpinan pendidikan di sekolah-sekolah luar bandar, Gamel (2021) mencadangkan bahawa amalan kepemimpinan instruksional adalah berbeza dengan yang dilakukan di kawasan bandar dan pinggir bandar kerana guru besar luar bandar tidak menghadapi cabaran yang sama. Para penyelidik mencadangkan bahawa guru besar harus didedahkan dengan pengalaman dalam kepemimpinan transformatif (Bruce et al., 2019). Shaked et al. (2019) melihat pada perbezaan kepemimpinan instruksional berdasarkan jantina

pengetua. Agasisti et al. (2019) telah mengkaji kepemimpinan pengetua melalui konteks gaya kepemimpinan untuk mendapatkan perspektif mengenai kaedah kepemimpinan yang memberikan hasil yang lebih besar terhadap kejayaan sekolah. Walaupun terdapat banyak gaya kepemimpinan, kepemimpinan transformasional telah dinyatakan sebagai kaedah kepemimpinan yang paling popular dan ideal dalam pendidikan (Wilson, 2020). Tian & Huber (2019) mendapati bahawa kepemimpinan instruksional, transformasional, dan teragih adalah yang paling banyak dikaji dalam penerbitan yang telah dilakukan tinjauan semula setara mengenai gaya kepemimpinan pentadbir dalam pendidikan. Tian & Huber (2019) menegaskan bahawa kepemimpinan transformasional adalah paling sesuai digunakan untuk menghadapi cabaran yang mungkin dihadapi oleh pengetua dalam menetapkan tujuan, mengenal pasti masalah, dan menstruktur semula amalan untuk menyokong reformasi yang diperlukan untuk menambahbaik amalan dan pencapaian.

### **Tindakan Kepimpinan Instruksional**

Memupuk Pencapaian Akademik. Mengekalkan kualiti guru ialah amalan kepemimpinan instruksional utama guru besar (Courtney et al., 2021). Mengekalkan guru yang berkualiti ialah peranan penting guru besar. Guru mengarahkan penyampaian kurikulum instruksional, dan langkah langkah diagnostik untuk meningkatkan prestasi akademik, maka guru adalah sebahagian yang penting dalam persekolahan.

Aas & Paulsen (2019) telah menyimpulkan bahawa motivasi, keyakinan, dan pertumbuhan minda guru adalah dipertingkatkan melalui peranan kepemimpinan instruksional. Dalam penyelidikan sebelumnya, Cansoy & Parlar (2018) telah menentukan bahawa tingkah laku instruksional guru besar mendapat kepercayaan di kalangan guru dan mendorong guru bekerjasama dan menyokong rakan sekerja dan pelajar. Untuk mempengaruhi pencapaian akademik, guru besar harus memahami bahawa memimpin melalui lensa instruksional untuk memberi guru tunjuk ajar dan bimbingan adalah diperlukan untuk menunjukkan amalan terbaik di dalam bilik darjah. Perspektif lain dalam memupuk pencapaian akademik bagi murid yang terpinggir dari segi akademik, terutamanya yang berada di sekolah sekolah dengan kadar kemiskinan tinggi, ialah kepemimpinan pendidikan transformatif melalui asuhan kritikal yang melibatkan pertunjukan empati, belas kasihan, sokongan, kegigihan, dan penerapan nilai (Mirra, 2018).

Penyelidik-penyelidik mendapati bahawa menggalakkan kepemimpinan instruksional di kalangan pengetua membawa kepada peningkatan instruksional dan menunjukkan bahawa perkongsian yang sejajar dengan jurulatih instruksional adalah salah satu tingkah laku yang memperkukuh amalan instruksional di kalangan pengetua (Rigby et al., 2021).

Brezicha & Fuller (2019) memeriksa tindakan pengetua yang berjaya dan mendapati bahawa mereka mendapat kepercayaan daripada guru, berkomunikasi dengan baik, dan membina hubungan kerja yang efektif dengan guru. Mirata et al. (2020) telah melaksanakan satu tinjauan Delphi dua pusingan untuk membangunkan satu konsensus mengenai prioriti fokus antara peningkatan hasil akademik dan kesejahteraan pelajar dan mendapati bahawa fokus utama pengetua tetap pada pencapaian akademik dan kurang pada kesejahteraan pelajar. Leithwood et al. (2017) telah melakukan analisis dan sintesis literatur falsafah dan pendidikan untuk meneroka kepemimpinan pengetua yang prihatin dan menyimpulkan bahawa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan instruksional bersifat penyayang, motivasi guru, dan sokongan akademik pelajar.

Menentukan Misi Sekolah. Tindakan utama kepemimpinan instruksional lain adalah menetapkan, merangka, dan menyampaikan tujuan untuk kejayaan sekolah. Pemimpin yang memupuk persekitaran koperatif dan iklim kerja yang ideal mendemonstrasikan kepemimpinan guru besar yang efektif (Amzat & Valdez, 2017). Mendefinisikan misi sekolah melibatkan bukan sahaja menetapkan matlamat untuk berjaya tetapi mewujudkan budaya yang menyokong misi melalui tindakan kepemimpinan guru besar utama.

Cara guru besar membina budaya komunikasi terbuka dan sokongan pemegang taruh merupakan contoh tipikal dalam merealisasikan misi untuk berjaya. Wentzel (2020) telah menegaskan efek positif penglibatan ibu bapa terhadap kejayaan sekolah dan mendapati bagaimana pengetua melibatkan ibu bapa adalah penting untuk jumlah sokongan yang diterima daripada ibu bapa. Satu kajian kualitatif telah dilakukan di Australia dengan peserta ibu bapa dari pelbagai latar belakang ekonomi dan mendapati korelasi tersebut mempunyai implikasi bahawa penglibatan ibu bapa dalam menetapkan matlamat sekolah akan memberikan hasil positif dalam menyokong pelajar.

Kepemimpinan guru besar menyokong pembinaan budaya kecemerlangan di dalam sekolah. Murphy & Louis (2018) telah mengkaji bagaimana pengetua membina budaya untuk mengekalkan usaha peningkatan sekolah yang positif dengan meneliti peranan empat pengetua berprestasi tinggi di bahagian tengah utara Amerika Syarikat. Hasil kajian ini mendapati bahawa menentukan misi sebagai sebahagian daripada pengurusan budaya sekolah ialah fungsi utama kepemimpinan sekolah. Mereka mengenal pasti amalan kepemimpinan berikut sebagai inti utama guru besar yang berjaya: komunikasi yang terancang dan eksplisit dengan pemegang taruh, mengetahui kakitangan sekolah dengan baik, dan membina kepercayaan di kalangan guru (Browne, 2020).

Melaksanakan Kurikulum Berkualiti Tinggi. Kurikulum dan instruksi adalah sangat penting untuk kejayaan sekolah. Cara guru mengajar adalah dipasangkan dengan apa yang diajarkan mereka dalam menentukan akses murid kepada bahan pengajaran yang berkualiti. Pembaharuan pendidikan dan tindakan akauntabiliti baharu memberi tekanan kepada pemimpin daerah dan sekolah untuk mencapai hasil akademik yang baik. Bawah Kurikulum Standard Sekolah Rendah, ukuran akademik murid dalam bidang kandungan teras seperti Bahasa Melayu dan Matematik ialah bahagian penting dalam penilaian kejayaan seseorang guru besar (Baldwin, 2018).

### **Murid yang Terpinggir dari Segi Akademik**

Dalam kajian ini, terpinggir dari segi akademik adalah ditakrifkan sebagai satu bentuk kelemahan akademik yang serius dan berterusan yang berakar daripada ketidakseimbangan sosioekonomi (Schuelka et al., 2019). Murid yang terpinggir dari segi akademik terus menunjukkan prestasi yang lebih rendah daripada murid yang tidak terpinggir dalam aspek akademik seperti yang telah ditentukan oleh ujian standard (Lalas & Strikwerda, 2021). Ransaw & Majors (2020) juga menekankan bahawa penyimpangan akademik populasi terpinggir sering dilihat sebagai masalah individu murid dan bukannya kegagalan instruksional atau sistem. Namun walaupun wujudnya usaha reformasi sekolah dan inisiatif daerah sekolah tempatan, jurang pencapaian tidak mengecil dalam jangka masa yang lebih 50 tahun.



### **Jurang Pencapaian**

Bernal-Morales (2018) telah melakukan kajian di Ontario, Kanada untuk mengkaji masalah berterusan yang dihadapi oleh sekolah dalam memenuhi keperluan semua pelajar. Kajian ini melihat pada kepemimpinan untuk mengurangkan jurang pencapaian di antara sub-kumpulan pelajar dalam sistem sekolah awam untuk meningkatkan pencapaian akademik menggunakan teori pembelajaran Karl Popper untuk penambahbaikan sekolah. Hasil kajian menunjukkan perbezaan pencapaian pelajar adalah berkorelasi dengan perbezaan kepemimpinan di setiap sekolah.

Telah didapati bahawa guru besar yang menetapkan misi dan budaya sekolah, melibatkan guru, menguruskan program instruksional, dan berkomunikasi dengan ibu bapa dan pihak berkepentingan utama berperanan dalam menentukan tahap kejayaan sesebuah sekolah. Penyelidikan mengenai pencapaian akademik murid yang terpinggir menunjukkan hasil yang serupa tetapi menunjukkan bahawa amalan kepemimpinan instruksional di luar standard adalah diperlukan untuk berhubung dengan pelajar kumpulan ini untuk membantu mereka menuju ke kejayaan akademik mereka.

### **Kerangka Teori**

Pengkaji menyokong pendekatan teori kepemimpinan instruksional dengan behaviorisme, sains tingkah laku manusia, untuk mengkaji tindakan seseorang dan mengukur keberkesanan atau ketidakberkesanan tingkah laku tertentu berdasarkan rangsangan yang telah diberikan oleh peserta kajian. Menurut Wilson (2020), Skinner berfalsafah bahawa rangsangan adalah berdasarkan tingkah laku untuk mempengaruhi perubahan tingkah laku bagi mendorong hasil yang berbeza. Teori kepemimpinan berdasarkan tujuan Dantley (2003) melihat pada persepsi guru besar yang melampaui aspek kompetensi murid dan guru dan berasaskan konsep kerohanian kritikal (Boyce & Bowers, 2017). Dua elemen kerohanian kritikal yang memaklumkan bagaimana guru besar menyokong murid yang terpinggir dari segi akademik ialah kreativiti prestasi dan tindakan transformatif (Crockett et al., 2018).

### **Metodologi**

#### **Reka Bentuk dan Rasional Kajian**

Reka bentuk kajian ini ialah kajian kes kualitatif. Penyelidikan kualitatif sering digunakan untuk meneroka dan menjawab persoalan mengapa dan bagaimana mengenai tingkah laku, pengalaman, dan pendapat manusia (Kimball & Loya, 2017). Penyelidikan kualitatif adalah tidak linear dan bersifat subjektif terhadap tafsiran pengalaman peserta, dan bidang inkuiri lain (Tracy, 2019). Proses yang menggunakan temu bual separa berstruktur dalam sistem berbatas untuk menganalisis guru besar sekolah rendah dan kumpulan murid yang spesifik dalam konteks kehidupan sebenar, telah menjustifikasikan reka bentuk kajian kes kualitatif yang dipilih untuk kajian ini. Kajian kes ialah penyelidikan empirikal yang menyelidiki fenomena kontemporari dalam konteks kehidupan sebenar (Yin, 2017). Pengumpulan pandangan dan perspektif peserta melalui lokasi yang disasarkan adalah paling baik dikaji melalui satu pendekatan kualitatif yang berbatas (Denzin & Lincoln, 2017). Kajian kuantitatif tidak akan memberikan pandangan mengenai perspektif guru besar mengenai amalan kepemimpinan instruksional mereka.

Kajian kes kualitatif ialah reka bentuk yang paling sesuai untuk kajian ini kerana analisis adalah dilakukan terhadap satu kes yang dibatasi oleh fenomena tertentu di lokasi yang disasarkan (Miles et al., 2018). Pengumpulan dan analisis data yang menggunakan sebilangan kecil peserta

di sebuah negeri selatan Malaysia akan memberikan maklumat untuk cadangan berpotensi bagi pelaksanaan kepemimpinan di sekolah berpopulasi murid yang terpinggir dari segi akademik. Jenis kajian ini adalah ideal untuk cadangan, peningkatan amalan, dan pemberian penyelesaian berasaskan penyelidikan (Muijs & Reynolds, 2017).

### **Kaedah Penyelidikan**

Skor PBD dalam subjek Bahasa Melayu dan Matematik telah digunakan untuk menentukan guru besar sekolah rendah mana yang akan dijemput untuk mengambil bahagian dalam kajian ini sebagai sukarelawan. Teknik persampelan yang digunakan ialah persampelan bertujuan (Houser, 2019). Pengkaji telah memilih 11 guru besar sekolah rendah untuk kajian ini. Penyertaan dalam kajian adalah secara sukarela, dan data dikumpulkan melalui wawancara separa berstruktur. Analisis tematik menggunakan pendekatan bersepadu telah dilaksanakan menggunakan dimensi pengurusan instruksional dan teori kepemimpinan berdasarkan tujuan.

### **Pemilihan peserta kajian**

Peserta kajian adalah dipilih berdasarkan peranan mereka sebagai guru besar sekolah rendah dan data PBD murid yang menunjukkan pencapaian akademik rendah dalam subjek Bahasa Melayu dan Matematik. Persampelan bertujuan telah digunakan berdasarkan andaian bahawa penyelidik ingin menemui, mendapatkan pandangan, dan memahami fenomena untuk mempelajari sebanyak mungkin mengenai subjek kajian (Fetters, 2019). Daripada 37 sekolah jenis kebangsaan cina yang berada di daerah tapak kajian, empat belas guru besar yang memenuhi kriteria telah dijemput untuk mengambil bahagian bagi membolehkan bilangan sukarelawan yang mencukupi untuk menyasarkan 10-15 peserta yang diinginkan untuk inkuiri mendalam. Peserta kajian yang terpilih telah dihubungi melalui emel, untuk mendapatkan kebenaran bagi menjalankan kajian. Panggilan telefon susulan telah dibuat untuk menghubungi peserta kajian yang terpilih tetapi tidak membalas emel.

## **Perbincangan, Kesimpulan, dan Cadangan**

### **Penemuan Utama 1**

Keupayaan untuk mengembangkan guru yang berkualiti ialah amalan kepemimpinan instruksional yang penting bagi guru besar untuk menyokong kejayaan akademik murid yang terpinggir secara akademik. Adalah ternyata bahawa memupuk pencapaian akademik melibatkan memastikan persekitaran sekolah mereka menyokong pencapaian murid dengan secukupnya. Setiap peserta memberikan respons mengenai peningkatan kapasiti guru, dan pengekalanan kapasiti melalui aktiviti perkembangan profesional agar guru memenuhi syarat untuk membantu murid mencapai kejayaan. Perkembangan guru telah diberi penekanan dalam temu bual mengenai pemupukan pencapaian akademik dan pelaksanaan kurikulum berkualiti tinggi.

### **Penemuan utama 2.**

Peserta menekankan pemahaman dan analisis data sebagai amalan kepemimpinan instruksional guru besar yang diperlukan untuk memupuk pencapaian akademik, menetapkan visi untuk berjaya, dan melaksanakan kurikulum berkualiti tinggi. Hal ini terbukti melalui data bahawa guru besar menggunakan berbagai bentuk data, seperti skor PBD dan analisis keperluan, untuk membantu dalam membuat keputusan mengenai penetapan matlamat mereka untuk kejayaan sekolah mereka. Guru besar menyatakan bahawa analisis data membolehkan mereka mengutamakan pencapaian.



Guru besar mesti menganalisis data seperti penilaian akauntabiliti, maklum balas masyarakat, data dan inisiatif daerah, latar belakang murid, dan keberkesanan kurikulum dalam mengenal pasti bidang yang perlu ditambah baik (Auzenne-Curl & Craig, 2021). Faktor-faktor ini menyokong penentuan dan penyampaian misi sekolah ke arah kejayaan.

### **Penemuan utama 3.**

Guru besar telah mengenal pasti perancangan strategik sebagai satu amalan kepemimpinan instruksional guru besar dalam menetapkan misi dan visi kejayaan dan melaksanakan rancangan pembelajaran untuk murid yang terpinggir dari segi akademik. Peserta kajian mengenal pasti strategi seperti penetapan jangkaan untuk berjaya, analisis misi yang sedia ada, penetapan tujuan, fokus kandungan, dan kolaborasi sebagai kunci untuk menetapkan misi dan visi sekolah rendah. Dari segi persekitaran pembelajaran, peserta bersetuju bahawa menghasilkan satu pelan sistem untuk pembelajaran berdasarkan data dan keperluan individu murid adalah perlu untuk melaksanakan kurikulum berkualiti tinggi. Masa dan usaha dapat dimaksimumkan menggunakan pendekatan sistemik untuk mengkaji proses sekolah seperti pengajaran dan pembelajaran, keselamatan, sumber daya, dan komunikasi (Barrett et al., 2019).

Guru besar telah menyatakan bahawa mereka melaksanakan strategi pengurusan strategik untuk menentukan misi dan visi sekolah mereka, serta menerapkan kurikulum berkualiti tinggi untuk menyokong populasi murid yang terpinggir secara akademik.

Penggunaan strategi-strategi ini oleh guru besar harus digabungkan untuk menggariskan satu pelan strategik untuk berjaya. Pelan tersebut harus melibatkan matlamat dan bidang fokus, serta strategi pelaksanaan berbagai proses, dan langkah-langkah untuk kejayaan. Respons wawancara menunjukkan bahawa guru besar telah menggunakan pelbagai amalan kepemimpinan instruksional untuk menyokong pencapaian murid merentasi setiap elemen teori pengurusan guru besar.

### **Penemuan utama 4**

Guru besar memberikan sokongan kepemimpinan instruksional secara langsung semasa melaksanakan dan memantau perkhidmatan sokongan murid di sekolah mereka. Ukuran akademik murid dalam bidang kandungan teras seperti subjek Bahasa Melayu dan Matematik ialah satu bahagian penting dalam penilaian kejayaan guru besar (Frey, 2018). Data yang dikumpulkan menunjukkan bahawa guru besar memberikan penekanan terbesar pada amalan sokongan instruksional untuk meningkatkan pencapaian akademik murid terpinggir dari segi akademik. Guru besar menekankan pengutamaan strategi kepemimpinan instruksional berdasarkan keperluan murid, memberikan intervensi untuk sokongan akademik, menggunakan pelan individual seperti pengelompokan fleksibel, dan mendapatkan sumber kurikulum yang tepat.

Untuk memberi pengaruh positif dalam pencapaian akademik, guru besar harus memahami kepemimpinan melalui lensa instruksional untuk memberi guru latihan dan bimbingan yang diperlukan bagi mempamerkan amalan terbaik di dalam bilik darjah. Peserta mengatakan bahawa mereka memastikan persekitaran pembelajaran adalah sesuai untuk guru dan murid serta memudahkan amalan di dalam sekolah yang menyokong pencapaian murid. Guru besar juga menyatakan bahawa memahami standard kebangsaan, memberikan latihan yang mencukupi kepada guru, menjamin kesediaan sumber, dan memantau kemajuan melalui sumber data merupakan cara mereka menyokong pembelajaran murid.

### **Penemuan utama 5**

Guru besar telah menyatakan bahawa mereka menggunakan perkongsian keluarga dan komuniti dalam memupuk pencapaian akademik dan menentukan misi dan visi sekolah. Peserta menyatakan bahawa ibu bapa harus melibatkan diri dalam proses pembelajaran anak. Peserta percaya bahawa guru harus berkomunikasi dengan ibu bapa untuk membentuk perkongsian dalam menyokong kemajuan akademik murid. Guru besar juga menyatakan bahawa mereka menggunakan ibu bapa dan rakan komuniti dalam merancang misi sekolah dengan menjemput mereka ke sekolah dan acara sekolah. Mereka percaya bahawa pembinaan budaya komunikasi terbuka dan sokongan pihak berkepentingan melambangkan misi untuk kejayaan.

### **Batasan Kajian**

Oleh sebab penyertaan dalam kajian ini bersifat sukarela, terdapat batasan dalam kajian ini. Peserta kajian mempunyai sekurang-kurangnya 2 tahun tempoh tugas sebagai seorang guru besar dan dapat berkongsi pengalaman berkaitan dengan amalan instruksional yang menyokong murid terpinggir dari segi akademik. Penolong Guru Kanan yang juga bertanggungjawab dalam memimpin guru dan murid tidak dimasukkan ke dalam kajian ini. Pengkaji telah mencapai ketepuan data dalam respons peserta ketika pengkaji mula memperoleh respons yang sangat serupa daripada setiap peserta terhadap soalan kajian. Kebolehpercayaan kajian adalah tidak mengalami sebarang kompromi, walaupun saiz kecil dapat membatasi generalisasi penemuan kajian akibat ketepuan data. Pengkaji secara konsisten memantau bias sepanjang kajian dijalankan, dan memastikan semua proses adalah diikuti untuk memastikan rekod wawancara adalah disimpan dengan selamat dan sulit.

### **Cadangan**

Pertama, penyelidik masa depan boleh memperluas kumpulan peserta dengan memasukkan peserta yang bekerja di sekolah dengan demografi murid terpinggir yang serupa yang berupaya mencapai Tahap 4 dan 5 dalam Pentaksiran Bilik Darjah untuk mana-mana subjek. Penyelidikan lanjutan untuk mengumpulkan data semacam ini dapat memberikan pandangan untuk menyelidiki kewujudan perbezaan antara sekolah dengan jurang pencapaian besar berbanding sekolah dengan jurang pencapaian kecil antara kumpulan murid terpinggir dan kumpulan murid tidak terpinggir. Kajian serupa ini akan memungkinkan analisis yang lebih mendalam mengenai keberkesanan amalan kepemimpinan instruksional, yang dapat memberi manfaat kepada badan penyelidikan dengan memberikan hasil yang dapat diaplikasikan secara umum. Selain itu, pernyataan guru besar mengenai amalan kepemimpinan instruksional yang menyokong murid yang terpinggir secara akademik dapat dianalisis dengan lebih mendalam untuk teladan dan kriteria kejayaan tertentu. Sertakan persepsi guru dan tindakan kepemimpinan instruksional guru besar dapat memberi peluang untuk memahami bagaimana guru besar dapat menyebabkan pengaruh lebih langsung dalam program instruksional untuk populasi murid yang terpinggir. Akhir sekali, beberapa guru besar telah menyatakan bahawa perancangan sistemik menggunakan kolaborasi semua kakitangan adalah sama penting dengan pelaksanaan kurikulum berkualiti tinggi dan penentuan misi dan visi sekolah untuk kejayaan. Menyertakan penolong guru kanan dalam penyelidikan dapat berperanan sebagai sokongan lanjutan kepada data yang dikumpulkan daripada guru besar mengenai amalan kepemimpinan instruksional guru besar. Respons penolong guru kanan akan mengesahkan wujudnya kohesi antara staf sekolah yang disebut oleh guru besar mengenai kepemimpinan melalui usaha kolaboratif.

## Implikasi

Menutup jurang pencapaian di kalangan populasi murid yang terpinggir dapat memupuk perubahan sosial yang positif melalui pengalaman sekolah yang berjaya, yang memperkayakan kumpulan bakat mahir yang diperlukan untuk meningkatkan pengeluaran dan aliran ekonomi masyarakat (Young et al., 2018).

### Perubahan Sosial Positif di Peringkat Dasar

Guru besar dapat memanfaatkan penerokaan amalan kepemimpinan tambahan untuk mengatasi perbezaan pendidikan di kalangan populasi murid berbeza di sekolah. Membuat dasar yang merangkumi amalan menghubungkan amalan dengan kejayaan, dapat menyokong penerokaan strategi kepemimpinan instruksional yang berterusan yang kemudiannya memberikan hasil positif bagi semua murid.

### Perubahan Sosial Positif di Peringkat Organisasi

Perubahan positif di peringkat organisasi juga dapat berlaku jika guru besar menunjukkan tingkah laku spesifik, dan guru besar sentiasa meneliti perspektif sendiri dalam membentuk hubungan, berkomunikasi, mempermudah mesyuarat, dan menyokong penglibatan ibu bapa.

## Kesimpulan

Kajian ini bertujuan untuk memahami amalan kepemimpinan instruksional guru besar sekolah rendah yang menyokong murid yang terpinggir dari segi akademik. Penyelidikan mengenai murid terpinggir dan jurang pencapaian mendedahkan teori mengenai amalan kepemimpinan instruksional yang diperlukan untuk menyokong kejayaan akademik murid terpinggir. Melalui kajian ini dinyatakan bahawa guru besar menggunakan amalan pengurusan saintifik, seperti yang digariskan dalam pengurusan instruksional teori tingkah laku utama Hallinger dan Murphy (1985). Bagaimanapun, adalah tidak jelas melalui kajian ini sama ada peserta kajian benar-benar menjelmakan prinsip kepemimpinan didorong tujuan yang didasarkan oleh Dantley (2010) untuk menyokong murid terpinggir dari segi akademik dengan menggunakan strategi di luar amalan kepemimpinan instruksional tradisional. Teori ini menyokong gagasan menggunakan kerohanian kritikal, yakni konteks kerohanian yang didasarkan pada tujuan, dalam memimpin sekolah mencapai kejayaan akademik di antara semua populasi murid. Oleh itu, meneruskan amalan kepemimpinan instruksional yang digariskan dalam kajian ini dapat lebih memberi kesan dalam menyokong murid yang terpinggir dari segi akademik jika digabungkan dengan kreativiti performatif dan amalan tindakan transformatif.

## Rujukan

- Aas, M., & Paulsen, J. M. (2019). National strategy for supporting school principal's instructional leadership: A Scandinavian approach. *Journal of Educational Administration*, 57(5), 540–553. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2018-0168>
- Alston, J. A., Scott, L., & Alexander, S. N. (2021). *Purveyors of Change: School Leaders of Color Share Narratives of Student, School, and Community Success*. IAP.
- Amzat, I. H., & Valdez, N. P. (2017). *Teacher Empowerment Toward Professional Development and Practices: Perspectives Across Borders*. Springer.
- Auzenne-Curl, C., & Craig, C. J. (2021). *Developing Knowledge Communities through Partnerships for Literacy*. Emerald Group Publishing.
- Azeez, M. I. K., Ibrahim, M. S., & Mustapa, R. (2017). Kompetensi Kepemimpinan Instruksional Di Kalangan Pengetua Sekolah Satu Kajian Empirikal Di Negeri Selangor. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 2(3), 1–14.
- Baldwin, L. (2018). *Leading English in the Primary School: A Subject Leader's Guide*.

- Routledge.
- Barrett, P., Treves, A., Shmis, T., & Ambasz, D. (2019). *The Impact of School Infrastructure on Learning: A Synthesis of the Evidence*. World Bank Publications.
- Berger, R., Vilen, A., & Woodfin, L. (2019). *The Leaders of Their Own Learning Companion: New Tools and Tips for Tackling the Common Challenges of Student-Engaged Assessment*. John Wiley & Sons.
- Bernal-Morales, B. (2018). *Health and Academic Achievement*. BoD – Books on Demand.
- Boyce, J., & Bowers, A. J. (2017). Toward an evolving conceptualization of instructional leadership as leadership for learning: Meta-narrative review of 109 quantitative studies across 25 years. *Journal of Educational Administration*, 56(2). <https://doi.org/10.1108/JEA-06-2016-0064>
- Brazer, S. D., Bauer, S. C., & Jr, B. L. J. (2018). *Leading Schools to Learn, Grow, and Thrive: Using Theory to Strengthen Practice*. Routledge.
- Brezicha, K. F., & Fuller, E. J. (2019). Building Teachers' Trust in Principals: Exploring the Effects of the Match Between Teacher and Principal Race/Ethnicity and Gender and Feelings of Trust. *Journal of School Leadership*, 29(1), 25–53. <https://doi.org/10.1177/1052684618825087>
- Browne, L. (2020). *Effective School Leadership in Challenging Times: A Practice-First, Theory-Informed Approach*. Routledge.
- Bruce, J., McKee, K., Morgan-Fleming, J., & Warner, W. (2019). The Oaks Leadership Scholars Program: Transformative Leadership in Action. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 31(3), 536–546.
- Cansoy, R., & Parlar, H. (2018). Examining the relationship between school principals' instructional leadership behaviors, teacher self-efficacy, and collective teacher efficacy. *International Journal of Educational Management*, 32(4), 550–567. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2017-0089>
- Courtney, S. J., Gunter, H. M., Niesche, R., & Trujillo, T. (2021). *Understanding Educational Leadership: Critical Perspectives and Approaches*. Bloomsbury Publishing.
- Crockett, J. B., Billingsley, B., & Boscardin, M. L. (2018). *Handbook of Leadership and Administration for Special Education*. Routledge.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2017). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. SAGE Publications.
- Fetters, M. D. (2019). *The Mixed Methods Research Workbook: Activities for Designing, Implementing, and Publishing Projects*. SAGE Publications.
- Frey, B. B. (2018). *The SAGE Encyclopedia of Educational Research, Measurement, and Evaluation*. SAGE Publications.
- Gamel, T. (2021). Perceptions of Rural School Principals' Experiences, Practices, and Understandings of Conflict and Conflict Management. *Electronic Theses and Dissertations*. <https://digitalcommons.acu.edu/etd/314>
- Hall, G. E., Quinn, L. F., & Gollnick, D. M. (2018). *The Wiley Handbook of Teaching and Learning*. John Wiley & Sons.
- Hou, Y., Cui, Y., & Zhang, D. (2019). Impact of instructional leadership on high school student academic achievement in China. *Asia Pacific Education Review*, 20(4), 543–558. <https://doi.org/10.1007/s12564-019-09574-4>
- Houser, R. A. (2019). *Counseling and Educational Research: Evaluation and Application*. SAGE Publications.
- Jefferson, M., & Anderson, M. (2021). *Transforming Education: Reimagining Learning, Pedagogy and Curriculum*. Bloomsbury Publishing.
- Kay, K., & Boss, S. (2021). *Redefining Student Success: Building a New Vision to Transform*

- Leading, Teaching, and Learning*. Corwin Press.
- Khalifa, M. (2020). *Culturally Responsive School Leadership*. Harvard Education Press.
- Kimball, E., & Loya, K. I. (2017). *Using Qualitative Research to Promote Organizational Intelligence: New Directions for Institutional Research, Number 174*. John Wiley & Sons.
- Kubaev, A. (2020). Functional responsibilities of administrations of educational institutions. *Mental Enlightenment Scientific-Methodological Journal*, 2020(1), 95–103.
- Lalas, J. W., & Strikwerda, H. L. (2021). *Minding the Marginalized Students Through Inclusion, Justice, and Hope: Daring to Transform Educational Inequities*. Emerald Group Publishing.
- Leithwood, K., Sun, J., & Pollock, K. (2017). *How School Leaders Contribute to Student Success: The Four Paths Framework*. Springer.
- Mertler, C. A. (2019). *Action Research: Improving Schools and Empowering Educators*. SAGE Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2018). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.
- Mirata, V., Hirt, F., Bergamin, P., & van der Westhuizen, C. (2020). Challenges and contexts in establishing adaptive learning in higher education: Findings from a Delphi study. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 17(1), 32. <https://doi.org/10.1186/s41239-020-00209-y>
- Mirra, N. (2018). *Educating for Empathy: Literacy Learning and Civic Engagement*. Teachers College Press. *MOE - Pentaksiran Bilik Darjah (PBD)*. (n.d.). Retrieved July 28, 2021, from <https://www.moe.gov.my/en/soalan-lazim-menu/kurikulum/kurikulum>
- Muijs, D., & Reynolds, D. (2017). *Effective Teaching: Evidence and Practice*. SAGE.
- Murphy, J. F., & Louis, K. S. (2018). *Positive School Leadership: Building Capacity and Strengthening Relationships*. Teachers College Press.
- Ng, C., Bartlett, B., & Elliott, S. N. (2018). *Empowering Engagement: Creating Learning Opportunities for Students from Challenging Backgrounds*. Springer International Publishing.
- Özdemir, N. (2020). How to improve teachers' instructional practices: The role of professional learning activities, classroom observation and leadership content knowledge in Turkey. *Journal of Educational Administration*, 58(6), 585–603. <https://doi.org/10.1108/JEA-10-2019-0189>
- Pentaksiran pendekatan terbaik bantu perkembangan pelajar secara holistik berbanding UPSR - Pakar. (n.d.). Retrieved July 11, 2021, from <https://www.astroawani.com/berita-malaysia/pentaksiran-pendekatan-terbaik-bantu-perkembangan-pelajar-secara-holistik-berbanding-upsr-pakar-295605>
- Ransaw, T. S., & Majors, R. (2020). *Teaching to Close the Achievement Gap for Students of Color: Understanding the Impact of Factors Outside the Classroom*. Routledge.
- Rigby, J. G., Forman, S., & Lewis, R. (2021). Principals' Leadership Moves to Implement a Discipline-Specific Instructional Improvement Policy. *Leadership and Policy in Schools*, 20(2), 236–260. <https://doi.org/10.1080/15700763.2019.1668422>
- Schuelka, M. J., Johnstone, C. J., Thomas, G., & Artiles, A. J. (2019). *The SAGE Handbook of Inclusion and Diversity in Education*. SAGE.
- Shaked, H., Gross, Z., & Glanz, J. (2019). Between Venus and Mars: Sources of gender differences in instructional leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(2), 291–309. <https://doi.org/10.1177/1741143217728086>
- Tian, M., & Huber, S. G. (2019). Mapping educational leadership, administration and management research 2007–2016: Thematic strands and the changing landscape. *Journal of Educational Administration*, 58(2), 129–150. <https://doi.org/10.1108/JEA-12-2018->



0234.

- Tracy, S. J. (2019). *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. John Wiley & Sons.
- Wentzel, K. (2020). *Motivating Students to Learn*. Routledge.
- Wilson, D. E. (2020). Moving toward democratic-transformational leadership in academic libraries. *Library Management*, 41(8/9), 731–744. <https://doi.org/10.1108/LM-03-2020-0044>
- Wulff, A. (2020). Grading Goal Four: Tensions, Threats, and Opportunities in the Sustainable Development Goal on Quality Education. Brill Sense.
- Yakin, H. S. M., Derak, R., & Asis, A. H. B. (2020). Pengajian Liberal Dan Kelangsungannya Dalam Lanskap Pendidikan Negara. Universiti Malaysia Sabah Press.
- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications.
- Young, N. D., Michael, C. N., & Smolinski, J. A. (2018). *Captivating Classrooms: Educational Strategies to Enhance Student Engagement*. Rowman & Littlefield.