

Risiko Pemimpin Pendidikan tanpa Kemahiran Kepimpinan Instruksional *Risk of Educational Leaders without Instructional Leadership Skills*

Wan Zaliha Wan Othman¹ & Tuan Zahrah Tuan Mat¹

¹Jabatan Pengurusan Inovasi dan Kualiti, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia

Corresponding authors: wanzaliha@iab.edu.my & tuanzahrah@iab.edu.my

Received: 21 July 2023 | Accepted: 02 September 2023 | Published: 24 September 2023

Abstrak: Risiko Pemimpin Pendidikan Tanpa Kemahiran Kepimpinan Instruksional memperkatakan tentang perkara yang akan berlaku sekiranya Pemimpin Pendidikan tidak memiliki kemahiran tersebut. Kemahiran kepimpinan instruksional penting untuk membolehkan seseorang pentadbir di institusi masing-masing mengendalikan masa instruksional secara terancang. Pengendalian masa instruksional yang tidak cekap akan mendatangkan risiko kepada Pemimpin Pendidikan. Risiko merupakan sesuatu yang tidak dijangka yang berlaku kepada sesiapa sahaja dan di mana sahaja. Bagi Pemimpin Pendidikan, mereka seharusnya mengetahui pelbagai cara untuk mengelakkan berlakunya risiko. Salah satunya mereka perlu memiliki ilmu-ilmu mentadbir instruksional di sekolah. Pencapaian matlamat dalam mengendalikan organisasi bergantung kepada kebijaksanaan pengurus untuk melihat risiko yang akan berlaku pada masa hadapan. Pelbagai risiko yang dihadapi seperti sukar mencapai visi dan misi organisasi/sekolah sama ada untuk membuat perubahan ataupun melaksanakan program. Risiko yang lain termasuklah elemen ketidakpercayaan kepada pentadbir yang tidak memiliki kemahiran kepimpinan instruksional kerana pemimpin yang tidak pandai mentadbir sukar untuk mendapatkan sokongan dalam kumpulan. Begitu juga risiko Pemimpin Pendidikan mungkin menghadapi kesukaran untuk mengubah budaya yang telah biasa diamalkan jika pentadbir sendiri masih lagi mengikut cara kepimpinan intruksional yang lama dan tidak mahu menerima pendekatan-pendakatan yang baharu.

Kata Kunci : Risiko, kepimpinan instruksional, Pemimpin Pendidikan, kemahiran

Abstract: Report entitled *Risks of Educational Leaders Without Instructional Leadership Skills* talks about what will happen if Educational Leaders do not have those skills. Instructional leadership skills are important to enable an administrator in each institution to manage instructional time in a planned manner. Educational leaders will find themselves compromised if instructional time management is inefficient. Risk is something unexpected that happens to anyone and anywhere. For Educational Leaders, they should know various ways to avoid risks. One of them is that they need to have the knowledge of instructional administration in schools. The achievement of goals in managing the organization depends on the manager's wisdom to see the risks that will occur in the future. Various risks faced such as difficulties in achieving the vision and mission of the organization/school whether to make changes or implement programs. Another risk includes an element of mistrust to administrators who do not have instructional leadership skills because leaders who are not good at administering will find it difficult to gain support in the group. Similarly, there is a risk that Educational Leaders may face difficulties in changing the culture that has been practiced if the administrators themselves still follow the old instructional leadership style and do not want to accept new approaches.

Keywords: Risk, instructional leadership, Educational Leader, skills

Cite this article: Wan Zaliha Wan Othman & Tuan Zahrah Tuan Mat. (2023). Risiko Pemimpin Pendidikan tanpa Kemahiran Kepimpinan Instruksional. *Global Journal of Educational Research and Management (GERMANE)*, 3 (3), p. 48-54.

PENGENALAN

Kepimpinan adalah proses seseorang mempengaruhi individu lain untuk mencapai matlamat yang sama. Instruksional bermaksud pengajaran atau proses untuk mengajar sesuatu. Menurut Abdul Ghani (2011), sebagai pemimpin instruksional, Pengetua atau Guru Besar (PGB) berperanan sebagai pembimbing, penyelia, penilai dan pembekal sumber bagi menggalakkan dan memperbaiki pengajaran dan pembelajaran (P&P) di sekolah. Pemimpin Instruksional juga pemimpin utama yang menguruskan hal ehwal berkaitan sekolah. Menurut Lokman, M. Al Muzammil dan Mislina (2013) kepimpinan instruksional membawa maksud interaksi guru secara formal, penglibatan secara menyeluruh, pembangunan profesional guru, pembangunan kurikulum dan implementasi kepada kajian berbentuk tindakan dengan hasrat dapat meningkatkan kredibiliti dan kapasiti guru di dalam kelas. Tanpa kemahiran kepimpinan instruksional yang baik, pelbagai risiko boleh berlaku kepada organisasi kerana risiko sukar untuk dijangka. Risiko bermaksud kesan yang tidak jelas atau tidak menentu (*uncertainty*) kepada pencapaian objektif yang memberi kesan kepada sesebuah organisasi (MS ISO 31000: 2018).

TINJAUAN LITERATUR

Pengurusan risiko yang tidak diurus dengan baik akan mendatangkan pelbagai masalah kepada proses pentadbiran. Pentadbir perlu bersedia untuk menerima sebarang kemungkinan dan terdapat hubungan yang signifikan terhadap kesediaan pentadbir dengan amalan mengurus perubahan yang berlaku dalam organisasi (Kairul et.al., 2020) untuk membolehkan organisasi mengelakkan sebarang risiko pada masa hadapan. Menurut MS ISO 31000: 2018, risiko bermaksud kesan yang tidak jelas ataupun tidak menentu (*uncertainty*) kepada pencapaian objektif sesebuah organisasi yang memberikan kesan kepada sesebuah organisasi.

Kepimpinan instruksional ialah tindakan-tindakan yang diambil oleh Pemimpin Pendidikan dengan tujuan untuk mempertingkatkan keadaan pembelajaran di sekolahnya (Greenfield, 1987). Tindakan tersebut dibuat untuk memastikan persekitaran pembelajaran yang lebih baik dan implikasinya akan memberikan pembelajaran yang berkesan. Cara sebegini ini juga memberikan pilihan kepada Pemimpin Pendidikan untuk membuat pilihan terbaik daripada tindakan-tindakan yang telah diambil dan akan membuat penambahbaikan sekiranya perlu dalam memastikan P&P di sekolah berjalan secara terancang.

Perancangan yang baik dan teliti menjadi salah satu kaedah bentuk kepimpinan yang berorientasikan peningkatan kualiti pengajaran guru, kurikulum, dan amalan penilaian untuk meningkatkan kualiti pedagogi guru dan pencapaian akademik murid (Printy, Marks, & Bowers, 2009). Sudah tentu kepimpinan instruksional dapat diamalkan dan risiko kepada amalan yang kurang baik dapat dikurangkan. Kaedah ini juga menjadi sebahagian daripada tugas atau tanggungjawab yang paling diperlukan dalam pentadbiran sesebuah institusi pendidikan untuk meningkatkan kualiti proses PdP dan pencapaian akademik murid (Sekhu, 2011).

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. Menurut Halinger dan Murphy (1995), bimbingan instruksional adalah penting untuk memastikan pengendalian kepimpinan kurikulum yang berkesan. Bimbingan tersebut termasuklah menyelia pengajaran, mengurus dan menilai pengajaran serta mempromosi pembangunan profesional akademik dalam organisasi.

Untuk mengelakkan daripada risiko ketidakcapaian visi ataupun misi sekolah dalam menguruskan kepimpinan instruksional, pentingnya pemimpin Pendidikan menguasai

pengurusan risiko yang baik di sekolah. Pemimpin Pendidikan perlu bijak menjangka risiko menerusi perancangan strategik yang teratur untuk capai matlamat dan mengurangkan halangan kepada pencapaian sebenar. Menurut Kotter (1995), halangan kepada pencapaian objektif perlu dielakkan untuk mencapai visi dan misi dalam organisasi.

Pemimpin Pendidikan juga perlu memastikan mereka menguasai kompetensi mengurus instruksional dengan baik bagi mengelakkan risiko rintangan dan konflik dalam kalangan guru-guru yang sukar untuk menerima perubahan yang baharu. Pemimpin Pendidikan perlu memastikan kompetensi diri berkaitan dengan pengurusan instruksional berada tahap semaksimum mungkin bermula dari pembentukan matlamat, pembangunan kapasiti, mengurangkan rintangan dan mengurangkan konflik (Tai, Omar, Nordin & Khuan, 2017) serta membudayakan kepimpinan instruksional yang cekap dan berkesan.

Bagi mengelakkan daripada risiko penilaian sendiri yang rendah dan memperbaiki kelemahan yang ada dalam mengurus instruksional di sekolah, pemimpin instruksional boleh menilai corak dan gaya kepimpinan mereka. Tambahan pula, gaya kepimpinan instruksional abad ke-21 perlu disesuaikan untuk memastikan guru-guru turut bersama menggembelng idea dan pendapat ke arah membentuk budaya instruksional yang lebih positif. Budaya yang telah lama diamalkan perlu diubah sekiranya mendatangkan risiko kepada gaya kepimpinan sedia ada.

Ramai pemimpin yang cuba membawa corak kepimpinan yang baharu dalam mengurus instruksional di sekolah, namun risiko kepada organisasi tetap memberi cabaran kepada Pemimpin Pendidikan sekiranya kehendak dan keperluan tidak memberikan jaminan ataupun pulangan kepada sekolah. Beberapa perkara perlu diamalkan dalam mengurus kejayaan dalam corak kepimpinan yang mengelakkan risiko kegagalan merancang instruksional. Kotter turut mencadangkan beberapa perkara untuk mencapai matlamat tersebut iaitu melibatkan semua warga organisasi, mengamalkannya secara berterusan dan mengekalkan kejayaan yang diperoleh dengan membudayakannya (Kotter, 1995).

Pengurusan risiko terhadap kepimpinan instruksional perlu diberikan perhatian memandangkan tanpa kemahiran mengurus instruksional di sekolah memungkinkan risiko pencapaian akademik akan merosot. Kemerosotan pencapaian akademik dan hal-hal berkaitan dengan kurikulum yang menjadi dasar kepada instruksional akan meletakkan nama sekolah di belakang yang menjejaskan semangat dan motivasi guru-guru untuk mengajar dengan lebih baik. Klausu penting pemimpin instruksional adalah menjaga kurikulum sekolah untuk kecemerlangan sekolah dan memberi impak yang positif kepada sekolah.

Jadual dan Rajah

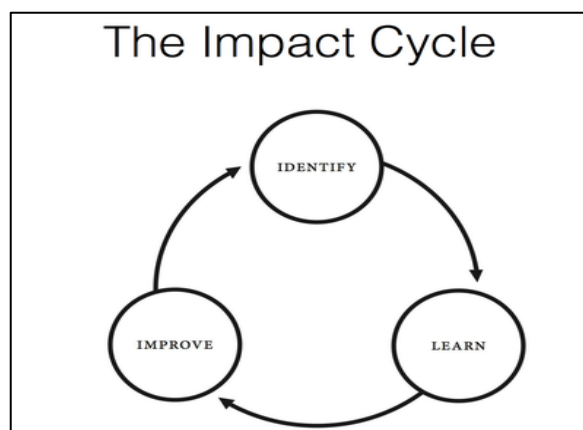
Dalam memastikan Pemimpin Pendidikan sentiasa menunjukkan kemahiran kepimpinan instruksional yang baik, kaedah 'hands on' seperti yang dibincangkan dalam kepentingan dapat ditingkatkan untuk mengelakkan daripada pemimpin berisiko menjadi tepu dalam memberikan idea setiap masa mengikut perkembangan zaman. Kaedah ini boleh dilaksanakan dengan membudayakan pemantauan perkembangan murid menerusi laporan akademik yang diterima daripada pentadbir akademik. Bukan itu sahaja, Pemimpin Pendidikan boleh memberikan maklum balas hasil daripada pemantauan tersebut untuk dibuat penambahbaikan dan hebahan dibuat untuk memastikan kelemahan dapat diatasi.

Kajian yang pernah dibuat oleh Hallinger dan Murphy (1986) terhadap sekolah berkesan di California mendapati, Pemimpin Pendidikan membuat pemantauan terhadap tingkah laku guru untuk memantau perkembangan murid yang berjumlah 650 orang. Cara pengendalian sedemikian memberikan gambaran tahap kesungguhan Pemimpin Pendidikan untuk mengurus program instruksional di sekolah dengan lebih terancang. Penelitian lanjut ini membolehkan strategi disusun dengan lebih baik yang akan mengelakkan daripada risiko potensi

perkembangan pelajar tidak direkodkan. Susulan tindakan juga boleh disusun dengan baik untuk menunjuk ajar dan memberikan penerangan yang jelas kepada guru-guru yang terlibat. Tindakan sedemikian adalah kaedah untuk pencapaian *standard* seperti yang terkandung dalam standard kualiti aspek 1.2 yang menunjukkan pemimpin instruksional sebagai pembimbing. Skor-skor yang terdapat dalam standard kualiti tersebut boleh diguna pakai untuk tindakan selanjutnya seperti membuat bimbingan yang berstruktur.

Model Kitaran Bimbingan Instruksional

Bimbingan yang berstruktur membolehkan konsep *coaching* dan *mentoring* dilaksanakan secara profesional untuk memastikan semangat guru-guru sentiasa dipupuk dari semasa ke semasa. Kaedah ini dapat mengelakkan daripada risiko Pemimpin Pendidikan dikatakan membuat tindakan tanpa perancangan yang strategik. Pemimpin Pendidikan juga boleh melaksanakan profesional *coaching* atau *personal life coaching*. Kaedah pelaksanaan bimbingan instruksional boleh menggunakan beberapa pendekatan seperti pendekatan fasilitatif, *directive coaching* ataupun *dialogical coaching* mengikut keperluan terhadap isu guru-guru yang dibimbing. Kaedah ini juga menunjukkan *coach does the leading* dan *learner does the leading*. Pemimpin Pendidikan mengetuai bimbingan dan guru-guru melaksanakan apa yang ditunjuk cara. Kaedah ini melengkapkan kitaran bimbingan instruksional seperti yang disarankan oleh Jim Knight (2017) yang menunjukkan tiga cadangan bagi meningkatkan bimbingan instruksional seseorang Pemimpin Pendidikan. Tiga kaedah tersebut ialah *identify*, *improve* dan *learn*.



Rajah 1

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif untuk mengumpul data menggunakan pendekatan kajian kes. Menurut Strauss dan Corbin (1990), kajian kualitatif boleh membongkar dan memberi pemahaman apa yang berlaku di sebalik sebarang fenomena yang kurang diketahui. Manakala Marshall dan Rosman (1989) pula menyatakan data secara kualitatif dapat menghuraikan dan menjelaskan secara terperinci dan mendalam tentang sesuatu proses.

Kajian kualitatif adalah bersifat berkembang dan fleksibel iaitu kajian ini adalah responsif terhadap perubahan (Merriam, 2009). Maka tujuan kajian, soalan kajian, soalan temu bual boleh berubah apabila analisis dilakukan semasa dan selepas memungut data. Dalam hal ini, pengkaji menggunakan dua jenis data iaitu data utama yang merupakan data temu bual dan data sokongan iaitu data pemerhatian dan analisis dokumen.

Metodologi kajian ini berbentuk kualitatif yang menunjukkan Pemimpin pendidikan perlu menguasai kemahiran instruksional untuk mengelakkan daripada pelbagai ketidaktentuan proses akademik yang berlaku di sekolah. Dapatan juga menunjukkan sebilangan besar Pemimpin Pendidikan telah mengikuti pelbagai kursus dari masa ke semasa untuk memantapkan diri mereka dalam bidang kepimpinan instruksional. Contohnya kursus NPQEL yang dibuat setiap tahun oleh bakal Pengetua/Guru Besar di Institut Aminuddin Baki, Enstek dan Institut Aminuddin Baki Cawangan. Tambahan lagi, dunia siber teknologi kini meletakkan kemahiran digital sebagai kemahiran yang perlu dikuasai oleh Pemimpin Pendidikan membuatkan mereka turut terpenggil untuk menambahkan ilmu dalam bidang kepimpinan instruksional.

DAPATAN KAJIAN

Dapatan utama daripada kajian ini menunjukkan daripada pengalaman profesional pensyarah, 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. Menurut Hallinger dan Murphy (1995), bimbingan instruksional adalah penting untuk memastikan pengendalian kepimpinan kurikulum yang berkesan. Bimbingan tersebut termasuk menyelia pengajaran, mengurus dan menilai pengajaran serta mempromosi pembangunan profesional akademik dalam organisasi.

Dapatan lain menunjukkan Pemimpin Pendidikan yang bijak mengurus program instruksional akan dapat mengawal dan menyelaraskan hal berkaitan kurikulum dan pengajaran. Menurut James dan Balasandran (2013), dimensi ini merupakan satu tugas dan cabaran terbesar yang perlu dihadapi oleh pemimpin sekolah kerana kurikulum dan pengajaran adalah fungsi teras kepada sesebuah sekolah. Kaedah ini dapat mengelakkan risiko kegagalan menyempurnakan tugas dengan cekap dan berkesan yang menyebabkan hasil yang dikehendaki iaitu pencapaian akademik murid tidak tercapai.

Pemimpin Pendidikan instruksional yang bijak juga pandai menyelia dan menilai pengajaran. Contohnya pengalaman profesional Pemimpin Pendidikan dalam akademik membolehkan mereka berbincang secara bijak dalam membuat penilaian dan cadangan akademik kepada guru-guru yang diselia. Mereka boleh menilai kelemahan dan kekuatan guru-guru tersebut secara lebih profesional dan tidak semata-mata menuding jari di sebelah pihak sahaja sekiranya berlaku kelemahan dalam bidang akademik.

Dapatan sampingan daripada perbincangan ini menunjukkan risiko guru-guru yang tidak memiliki kemahiran terutama guru novis tidak lagi menjadi isu. Selanjutnya mereka boleh mempromosi pembangunan profesionalisme bidang akademik menerusi beberapa cara. Contohnya, memastikan guru diberi latihan dalam perkhidmatan dari semasa ke semasa dan memastikan guru-guru yang masih tidak kompeten dalam bidang panitia diberikan pengukuhan. Jadi, risiko Pemimpin Pendidikan yang tidak dapat memimpin atau mengendalikan sendiri latihan dalam perkhidmatan dalam bidang yang dikuasai adalah minima. Jika sekiranya Pemimpin Pendidikan tidak menguasai sesuatu kemahiran seperti tidak menguasai kemahiran yang baharu, mereka juga boleh memberikan tawaran kepada guru-guru yang mempunyai kepakaran tersebut untuk membantu guru-guru yang lain meningkatkan profesionalisme masing-masing. Hal ini seterusnya boleh mengelakkan risiko ketinggalan dalam bidang baharu, sekaligus dapat mengemas kini kompetensi diri.

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

Dapatan dan perbincangan menunjukkan terdapat dalam kalangan Pemimpin Pendidikan masih membuat amalan yang baik setiap hari tetapi tidak didokumentasikan. Risiko ini menyebabkan apabila pihak sekolah ingin menghantar laporan berkaitan dengan perkembangan akademik sukar untuk dimasukkan semua bukti yang relevan. Seringkali juga Pemimpin Pendidikan menolak peluang untuk mengambil bahagian dalam penyertaan akademik yang penting kerana dokumentasi yang tidak dibuat dengan sistematik.

Risiko kepada amalan yang mereka telah buat selama ini tidak didokumentasikan juga boleh diambil tindakan lebih proaktif bersama-sama rakan sebaya (*peer coaching*) agar Pemimpin Pendidikan dapat memperlihatkan amalan yang baik untuk kemahiran instruksional mereka. Rakan sebaya akan menjadi pendorong dan akan memberikan idea tambahan sebagai perkongsian untuk kebaikan Bersama.

Jadi, rumusan kajian ringkas ini juga menunjukkan risiko kepada memperlihatkan kredibiliti dan corak kepimpinan dalam bidang instruksional yang tidak profesional dapat dielakkan. Mereka juga turut dapat mengelakkan risiko mempamerkan kepimpinan yang tidak kompeten dengan menggunakan pendekatan yang diajar untuk digunakan semasa mentadbir sekolah dalam bidang akademik ataupun bidang-bidang yang lain juga. Banyak kepentingan yang mereka peroleh apabila telah menguasai pendekatan-pendekatan yang dikongsi dan dibincang bersama-sama untuk meningkatkan kemahiran dan potensi diri dalam bidang pengurusan instruksional. Bukan itu sahaja, risiko pengurangan motivasi diri juga dapat dielakkan untuk menaikkan semangat dalam aspek pengendalian kerjaya masing-masing.

Risiko kepada guru-guru yang merasakan diri mereka tidak dihargai juga dapat dielakkan dan Pemimpin instruksional akan dapat memenangi hati guru-guru dengan pelbagai penguasaan kemahiran yang diperoleh seperti membuat perkongsian PLC di sekolah. Usaha sedemikian merupakan perkara penting untuk mencapai matlamat dalam bentuk kumpulan yang lebih besar. Pemimpin instruksional yang proaktif akan sentiasa berbincang dan menggalakkan PLC dalam kalangan mereka untuk mencari kaedah dan strategi terbaik dapat mengurangkan risiko penurunan prestasi akademik tidak berlaku.

Pemimpin Pendidikan yang berwawasan seharusnya mengetahui dan memiliki pelbagai kemahiran instruksional untuk mengelakkan berlakunya risiko pencapaian akademik yang rendah. Mereka seharusnya memiliki ilmu-ilmu mentadbir instruksional dan melihat *way forward* untuk kebaikan bersama. Pencapaian matlamat dalam mengendalikan organisasi bergantung kepada kebijaksanaan pengurus untuk melihat risiko yang akan berlaku pada masa hadapan seperti sukar mencapai visi atau misi organisasi untuk melaksanakan program. Jadi, PLC ini menjadi salah satu aktiviti yang boleh diamalkan dan dibudayakan di sekolah untuk meningkatkan prestasi akademik.

RUJUKAN

- Abdul Ghani. (2011). *Gaya-gaya kepimpinan dalam pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Briscoe, C., & Peters, J. (1997). Teacher collaboration across and within schools: supporting individual change in elementary science teaching. *Science Education*, 81 (1), 51-65.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1986). The social context of effective schools. *American Journal of Education*, 94(3), 328–355.
- James, A.J.E., & Balasandran, R. (2013). *Kepimpinan instruksional: Satu panduan praktikal* (2nd ed.). Kuala Lumpur: PTS Akademia.

- Jim Knight, (2017). *The impact cycle: what instructional coaches should do to foster powerful improvement in teaching*. Sage Publications.
- Kairul Naharawi. (2020). Kesediaan pentadbir terhadap amalan mengurus perubahan dalam organisasi sekolah, *Prosiding Seminar Nasional FIP*.
- Kotter, J.P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review OnPoint*.
- Lokman, M. Al Muzammil & Mislina Salleh. (2013). Impak strategi politik terhadap amalan kepimpinan pengajaran pengetua cemerlang. *Jurnal Teknologi (Social Sciences)*. 60 (1).
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Printy, S. M., Marks, H. M., & Bowers, A. J. (2009). Integrated leadership: How principals and teachers share transformational and instructional influence. *Journal of School Leadership*, 19(5), 504–532.
- Strauss & Corbin (2007). *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques - Dasar-dasar Penelitian Kualitatif : Tata langkah dan Teknik-teknik Teoritisasi Data*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta, Indonesia.
- Sekhu. (2011). *Practices of primary school principals as instructional leaders: Implications for learner achievement*. University of Pretoria.
- Tai. M.K., Omar. A.K., & Nordin, M.S. (2017). Principle Leadership Competencies and Teacher Attitude Towards Change: the mediating effects of teacher change belief. *International Journal of Leadership in Education*.