

**KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL DALAM PENINGKATAN
PENGAJARAN DAN PEMBELAJARAN YANG BERKESAN DALAM
KALANGAN PENSYARAH**

AHMAD FAUZI BIN AHMAD

Laporan projek ini dikemukakan sebagai memenuhi
sebahagian daripada syarat penganugerahan
Ijazah Sarjana Pendidikan Teknikal
(Rekabentuk Instruksional dan Teknologi)

Fakulti Pendidikan Teknikal dan Vokasional
UNIVERSITI TUN HUSSEIN ONN MALAYSIA

DISEMBER 2014

ABSTRAK

Kajian ini meneroka amalan kepimpinan instruksional pensyarah sebagai pemimpin pengajaran dan pembelajaran di Kolej KemahiranTinggi MARA Sri Gading, Kolej Kemahiran Tinggi MARA Ledang dan Kolej Kemahiran Tinggi Masjid Tanah. Pensyarah yang dipilih sebagai kepimpinan instruksional adalah terdiri daripada Timbalan Pengarah HEA, Ketua Jabatan, Ketua Program, Ketua Unit dan Penyelaras Kursus yang berasaskan empat amalan pengurusan instruksional iaitu merangka matlamat pengajaran dan pembelajaran, pemantauan kurikulum dengan pengajaran dan pembelajaran, mengekalkan pemantauan kurikulum dengan pengajaran dan pembelajaran, dan berdasarkan sokongan pembelajaran dengan pengajaran dan pembelajaran. Kajian deskriptif ini dijalankan secara tinjauan keatas 108 responden dari tiga lokasi kajian dengan menggunakan borang soal selidik. Pengumpulan data secara mengedarkan soal selidik mengandungi bahagian demografi dan 4 bahagian mengandungi 24 item kajian kepada semua responden. Analisis data berasaskan perisian SPSS versi 20 dalam bentuk statistik deskriptif iaitu nilai min, sisihan piawai, ujian-t sampel bebas dan anova satu hala. Hasil kajian ini semuanya menunjukkan pada tahap tinggi dalam kepimpinan instruksional berdasarkan pemantauan kurikulum pembelajaran. Ujian-t menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap kepimpinan instruksional dengan jantina dan ujian anova satu hala menunjuk tidak terdapat pebezaan yang signifikan antara status jawatan dengan kepimpinan instruksional. Dapatan kajian ini, menunjukkan bahawa pensyarah KKTm mempunyai pengetahuan dan kemahiran yang baik dalam kepimpinan instruksional dalam pengajaran dan pembelajaran.

ABSTRACT

This study explore lecturer's instructional practice as the leader of the leadership of the teaching and learning in Kolej Kemahiran Tinggi MARA Sri Gading, Kolej Kemahiran Tinggi MARA Ledang and Kolej Kemahiran Tinggi MARA Masjid Tanah. The selected lecturer as instructional leadership is comprised of Deputy Director HEA, Head of The Department, the Head of the program, the Head of the unit and Coordinator course based on the practice in the four instructional management are Instructional management which is planning a goal teaching and learning, monitoring curriculum with teaching and learning, maintain monitoring curriculum with teaching and learning, and it is based on learning support to the teaching and learning. This descriptive study carried out by a review to over 108 respondents from three locations study using Inquisition of form. Data Collection in circulate Inquisition of contains demographic part and 4 part contains 24 items to review all respondents. Based on data analysis software SPSS version 20 in the form of descriptive statistics which is mean value , standard deviation, test-t independent samples and one way anova. The results of this study are all shows on instructional leadership in high-level based on monitor learning curriculum. T-test shows there is a significant between stage of the leadership of the opposite sex with instructional and one way anova test, there is a significant between status with office of instructional leadership. Gain this study, shows that lecturers of KKTM have the knowledge and skills in a good instructional leadership in teaching and learning.

ISI KANDUNGAN

BAB	PEKARA	MUKA SURAT
	PENGESAHAN PENYELIA	i
	HALAMAN JUDUL	ii
	HALAMAN PENGAKUAN	iii
	HALAMAN DEDIKASI	iv
	HALAMAN PENGHARGAAN	v
	ABSTRAK	vi
	ABSTRACT	vii
	HALAMAN KANDUNGAN	viii
	HALAMAN SENARAI JADUAL	xii
	HALAMAN SENARAI RAJAH	xiv
	HALAMAN SENARAI SINGKATAN	xv
	HALAMAN SENARAI LAMPIRAN	xvi
 I	 PENDAHULUAN	
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Masalah	3
	1.3 Penyataan Masalah	10
	1.4 Objektif	11

1.5	Persoalan Kajian	11
1.6	Kepentingan Kajian	12
1.7	Skop Kajian	13
1.8	Batasan Kajian	13
1.9	Kerangka Konseptual Kajian	13
1.10	Definasi Konseptual Dan Peroperasian	14
	1.10.1 Kepimpinan Instruksional	14
1.11	Rumusan	14

II KAJIAN LITERATUR

2.1	Pengenalan	15
2.2	Konsep Kepimpinan Instruksional	15
2.3	Kerangka Kepimpinan Instruksional	17
2.4	Kerangka Kepimpinan Instruksional Sekolah	23
2.5	Kemahiran Berfikir Secara Kreatif	25
2.6	Tujuan Dan Kepentingan Pembangunan Profesional Pendidik	29
2.7	Peranan Pemimpin Dalam Perkembangan Profesional	33

III METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pengenalan	35
3.2	Rekabentuk Kajian	36
3.3	Lokasi Kajian	36
3.4	Populasi dan Sampel Kajian	36
3.5	Instrumen Kajian	37
3.6	Kebolehpercayaan Dan Kesahan Soal Selidik	38
3.7	Kajian Rintis dan Kajian Sebenar	37
3.8	Analisis Data	39

IV**ANALISIS DAN PERSEMBAHAN
DATA KAJIAN**

4.1	Pengenalan	41
4.2	Persembahan Analisis Data Bahagian Demografi Iaitu Tempat Bertugas	42
4.3	Persembahan Analisis Data Bahagian Demografi Iaitu Tempat Bertugas	43
4.4	Persembahan Analisis Data Bahagian Demografi Iaitu Jawatan Pensyarah	44
4.5	Analisis Tahap Kepimpinan Instruksional Berdasarkan Merangka Matlamat Dalam Peningkatan Pengajaran Dan Pembelajaran Yang Berkesan Di Tempat Kajian	45
4.6	Rumusan	54

V**RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN**

5.1	Pengenalan	55
5.2	Rumusan Data Kajian	56
5.2.1	Apakah tahap kepimpinan pensyarah terhadap kepimpinan instruksional berdasarkan merangka matlamat dalam peningkatan pengajaran dan pembelajaran yang berkesan di tempat kajian.	56
5.2.2	Apakah tahap kepimpinan pensyarah terhadap kepimpinan instruksional berdasarkan pemantauan kurikulum dengan pengajaran dan pembelajaran.	57
5.2.3	Apakah tahap tahap kepimpinan pensyarah terhadap kepimpinan instruksional	58

	berdasarkan mengekalkan kenampakan (visibility) pemantauan kurikulum dengan pengajaran dan pembelajaran	
5.2.4	Analisis data bagi persoalan kajian keempat iaitu kepimpinan pensyarah terhadap kepimpinan instruksional berdasarkan sokongan pembelajaran dengan pengajaran dan pembelajaran.	60
5.2.5	Adakah terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap kepimpinan instruksional dengan jamtina	62
5.2.6	Adakah terdapat perbezaan antara status jawatan terhadap tahap kepimpinan intruksional berdasarkan merangka matlamat dalam peningkatan pengajaran dan pembelajaran yang berkesan di tempat kajian.	63
5.3	Implikasi Kajian	65
5.4	Cadangan	68
5.5	Penutup	69

RUJUKAN

LAMPIRAN

- A. Borang Soal Selidik
- B. Borang Semakan Soal Selidik
- C. Surat Kebenaran Kajian
- D. Keputusan Kajian Rintis
- E. Keputusan Kajian Sebenar

SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
2.1	Model Kepimpinan Instruksional Hallinger Dan Murphy (1985)	18
2.2	Model Kepimpinan Instruksional Murphy (1990)	20
2.3	Model Kepimpinan Instruksional Weber (1996)	22
3.1	Ujian Statistik Bagi Menjawab Persoalan Kajian	39
4.1	Responden Mengikut Tempat Bertugas	42
4.2	Bilangan Jantina Mengikut Tempat Bertugas	43
4.3	Status Jawatan Mengikut Tempat Bertugas	44
4.4	Tahap kepimpinan instruksional berdasarkan merangka matlamat dalam peningkatan pengajaran dan pembelajaran yang yang berkesan di tempat kajian	45
4.5	Nilai <i>Skewness</i> Dan <i>Kurtosis</i>	46
4.6	Tahap kepimpinanan pensyarah terhadap kepimpinan instruksional berdasarkan pemantauan kurikulum dengan pengajaran dan pembelajaran	47
4.7	Nilai <i>Skewness</i> Dan <i>Kurtosis</i>	48
4.8	Tahap kepimpinanan pensyarah terhadap kepimpinan instruksional Berdasarkan mengekalakan kenampakan (<i>visibility</i>) pemantauan kurikulum dengan pengajaran dan pembelajaran	49
4.9	Nilai <i>Skewness</i> Dan <i>Kurtosis</i>	50
4.10	Tahap kepimpinanan pensyarah terhadap kepimpinan instruksional	51

	berdasarkan sokongan pembelajaran dengan pengajaran dan pembelajaran	
4.11	Nilai <i>Skewness</i> Dan <i>Kurtosis</i>	52
4.12	Adakah terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap kepimpinan instruksional dengan jantina	53
4.13	Adakah terdapat perbezaan yang signifikan antara status jawatan dengan kepimpinan instruksional	53

SENARAI RAJAH

NO. RAJAH	TAJUK	MUKA SURAT
1.1	Kerangka konseptual Kajian	13
2.1	Kerangka Kepimpinan Instruksional	24
4.1	Carta Pie Mengikut Jumlah Responden Mengikut Tempat Bertugas	42
4.2	Bilangan Jantina Mengikut Tempat Bertugas	43
4.3	Status Jawatan Pensyarah Mengikut Tempat Bertugas	44

SENARAI SINGKATAN**SINGKATAN****TAJUK**

MARA	Majlis Amanah Rakyat
BKT	Bahagian Kemahiran dan Teknikal
KKTM	Kolej Kemahiran Tinggi MARA
IKM	Institut Kemahiran MARA
IPMa	Institusi Pendidikan MARA
IPT	Institusi Pengajian Tinggi
P&P	Pengajaran dan Pembelajaran
SPSS	<i>Statistical Package for The Social Sciences</i>

SENARAI LAMPIRAN**LAMPIRAN****TAJUK**

A	Borang Soal Selidik
B	Borang Semakan Soal Selidik
C	Surat Kebenaran Kajian
D	Keputusan Kajian Rintis
E	Keputusan Kajian Sebenar

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Dunia pendidikan sentiasa mengalami perubahan selari dengan peredaran zaman dan tuntutan keperluan negara. Dengan itu, sistem pendidikan memerlukan seseorang pemimpin yang berkaliber dalam mencapai impian dan wawasan negara. Di institusi pendidikan, peranan pengetua adalah sangat penting di mana gaya kepimpinannya dapat mempengaruhi dan memajukan tahap perubahan dan berbagai-bagai pembaharuan di sekolah. Seseorang pengetua yang berperanan aktif sebagai pemimpin pengajaran dapat meningkatkan tahap akademik di sekolahnya. Selain itu, pemimpin yang berkesan adalah pemimpin yang mempunyai ciri-ciri tertentu seperti kepintaran, kejujuran dan integriti, dorongan kepimpinan, keyakinan diri dan kreativiti. Penilaian terhadap pemimpin pendidikan yang berkesan juga dapat dilihat melalui duaperspektif iaitu melalui kanta global dan dari perspektif Islam (Baharom Mohamad, 2009).

Menurut Abdul Ghani, Abd. Rahman & Zohir (2008), kepemimpinan instruksional atau dikenali juga sebagai kepemimpinan pengajaran didefinisikan sebagai satu proses merekabentuk dan menterjemahkan wawasan ke dalam kurikulum formal dengan cara mengoptimumkan segala sumber yang ada melalui strategi pendidikan berserta pemerolehan segala pengalaman pengajaran-pembelajaran dan memastikan bahawa rancangan pendidikan dilaksanakan dengan berkesan berdasarkan Falsafah Pendidikan Kebangsaan (FPK). Apa yang dijelaskan dalam FPK adalah salah satu daripada komponen penting yang mendasari konsep sekolah berkesan. Dalam Falsafah Pendidikan Kebangsaan dijelaskan bahawa:

Pendidikan di Malaysia adalah satu usaha berterusan ke arah lebih memperkembangkan potensi individu secara menyeluruh dan bersepadu untuk melahirkan insan yang seimbang dan harmonis dari segi intelek, rohani, emosi dan jasmani, berdasarkan kepercayaan dan kepatuhan kepada tuhan. usaha ini adalah bertujuan untuk melahirkan warga negara malaysia yang berilmu pengetahuan, berketerampilan, berakhlak mulia, bertanggungjawab dan berkeupayaan mencapai kesejahteraan diri serta memberikan sumbangan terhadap keharmonian dan kemakmuran keluarga, masyarakat dan negara.

Kepimpinan merupakan salah satu faktor yang dianggap penentu dalam kejayaan sesebuah institusi. Kepimpinan biasanya akan melibatkan dua pihak iaitu orang yang memimpin atau disebut sebagai pemimpin dan orang yang dipimpin. Kepimpinan biasanya berlaku apabila seseorang itu mendorong, memujuk dan mempengaruhi orang lain untuk berusaha ke arah pencapaian sesuatu objektif tertentu (Carter, 2007). Cleland (2004) menyatakan bahawa kepimpinan merupakan satu sifat semulajadi di mana seseorang individu tersebut adalah berkeupayaan dalam memimpin sekumpulan manusia dengan memastikan setiap pekerjaanya adalah bermotivasi. Menurut Kamus Dewan (2003), pendidikan dapat didefinisikan sebagai perihai mendidik atau memberi latihan dan ajaran. Keberkesanan pula didefinisikan sebagai pencapaian matlamat dengan usaha yang minimum (Khalid, 2002). Berdasarkan definisi-definisi tersebut, maka dapat dirumuskan bahawa kepimpinan pendidikan berkesan sebagai proses di mana seseorang pengetua yang berperanan sebagai pemimpin mempengaruhi tingkah laku para guru, pelajar dan kakitangan sekolah untuk menerima kepimpinannya ke arah mencapai tujuan dan matlamat yang tertentu.

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 merupakan satu pelan transformasi pendidikan ke arah menyediakan pendidikan abad ke-21. Pendidikan merupakan pencetus kreativiti dan penjana inovasi yang bertindak sebagai pengupaya kepada kemajuan intelektual dan insaniah secara seiringan ke arah meletakkan Malaysia sebaris negara maju yang lain dalam abad ke 21 ini. Dalam kerancangan Kementerian Pelajaran Malaysia melaksanakan transformasi, perkara penting yang perlu diberi perhatian ialah sejauh mana kesedaran pemimpin sekolah dan institusi dalam kepimpinan instruksional agar transformasi pendidikan negara dapat dicapai dengan jayanya (KPM, 2013).

1.2 Latar Belakang Masalah

Kolej Kemahiran Tinggi MARA (KKTM) adalah salah satu Institusi Pendidikan MARA (IpMA) di bawah sistem pendidikan Majlis Amanah Rakyat (MARA), kini di bawah Kementerian Pembangunan Luar Bandar dan Wilayah (KKLW). KKTM telah diletakkan di bawah pengurusan Bahagian Kemahiran dan Teknikal (BKT) MARA. KKTM menawarkan program-program di peringkat diploma dalam bidang kemahiran dan teknikal. Bahagian Pendidikan Tinggi (BPT) MARA pula merupakan bahagian di sektor pendidikan MARA yang bertanggungjawab mengawal, merancang dan menyelia aktiviti-aktiviti yang dijalankan di KPM, KM, UniKL, KPTM dan GMI. Di samping itu BPT juga berperanan bagi menjayakan matlamat seiring dengan matlamat MARA iaitu:

Untuk melaksanakan tanggungjawab ke arah peningkatan pendidikan profesional dan separa profesional dalam bidang perakaunan, perdagangan dan pengurusan perniagaan serta kejuruteraan teknologi melalui institusi-institusi pengajian di bawah kawalannya.

(MARA, 2014)

BPT MARA berteraskan garis dasar kualiti bahawa BPT MARA beriltizam untuk menawarkan perkhidmatan pendidikan dan pengurusan kurikulum yang berkualiti melalui pelaksanaan pengurusan kualiti yang sentiasa dibuat penambahbaikan bagi melahirkan modal insan yang berdaya saing. Dengan itu gaya kepimpinan instruksional pengarah Kolej Kemahiran Tinggi MARA (KKTM) dan Institut Kemahiran Tinggi MARA (IKM) dalam menyediakan pendidikan abad ke 21 yang dijayakan oleh golongan pelaksana kepada golongan sasaran. Pengaruh kepimpinan instruksional pengarah dalam konteks ini melibatkan proses kepimpinan pada tahap KKTM dan IKM yang berlaku dalam pelbagai arah; ke arah atas dari pensyarah kepada pentadbir; ke arah bawah dari pentadbir kepada pensyarah; dan secara mendatar dalam kalangan pensyarah, penjaga pelajar dan lain-lain agen yang berurusan secara langsung dan tidak langsung dengan KKTM dan IKM (Abd Ghani, Aziah, Tan, 2008). Kajian akan merumuskan dapatan yang meliputi semua domain yang berkaitan dan mengutarakan beberapa cadangan yang akan merancakkan lagi transformasi pendidikan negara.

Pentadbiran sesuatu KKTM dan IKM adalah banyak bergantung kepada kepimpinan Pengarah. Seperti organisasi – organisasi selainnya, Pengarah KKTM dan IKM bukan hanya bertanggungjawab memimpin, mentadbir dan menguruskan IPMa. Sebagai pemimpin, beliau turut memegang tanggungjawab sebagai agen perubahan yang mampu mempengaruhi pengikutnya untuk berubah kearah yang lebih baik dan lebih memanfaatkan organisasi (David dan Nicholas, 2003). Perubahan amat penting kerana apabila berlakunya peredaran zaman, kecanggihan teknologi terkini, perubahan arus politik dan peningkatan taraf hidup dan sosial memungkinkan bahawa perubahan demi perubahan perlu dilakukan setiap masa (Jonas dan Mark, 2008). Perubahan yang dilakukan ini memberikan tenaga baru kepada organisasi dan memastikan organisasi kekal ‘segar’, mantap dan mampu memberikan cabaran terhadap pesaing (Barbara, 2005). Ketua sekolah sering menjadi fokus utama di sekolah kerana kecemerlangan sekolah adalah bergantung terhadap tahap efektif pemimpin sekolah (Yahya *et al.*, 2007). Namun begitu, perlu diketahui juga bahawa bukan hanya pemimpin institusi sahaja yang menjadi agen perubahan dalam organisasi malahan pendidik di institusi juga bertanggungjawab dalam menghasilkan perubahan (Doni, 2009). Lambert (1998) menyatakan sekolah yang berkesan adalah disebabkan kewujudan guru – guru yang mempunyai: (i) Kompetensi diri yang bagus, (ii) Berbakat dalam kepimpinan, (iii) Tahap kerjasama yang tinggi, (iv) Bertanggungjawab dalam membuat keputusan dan (v) Fokus terhadap pelajar dan akademik (Abd Rahim & Daud. 2014).

Di KKTM dan IKM adalah mempunyai budaya dan iklim pendidikan serupa dengan sekolah teknik dan kolej vokasional di bawah Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM), Pusat Latihan Tinggi (ADTEC) dan Institusi Latihan Perindustrian (ILP) di bawah Kementerian Sumber Manusia, dengan itu gaya kepimpinan instruksional mula mendapat tempat dalam kalangan pengarah institusi-institusi MARA, KSM dan KBS kerana amat signifikan dalam melahirkan institusi berkesan (Sazali, Rusmini, Abang Hut & Zamri 2007). Dalam abad ke-21 amalan kepimpinan instruksional masih relevan dan dapat menyumbang kepada kecemerlangan sekolah (Hallinger 2005; Jabatan Perdana Menteri 2010). Keberkesanan amalan kepimpinan instruksional turut dinyatakan dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (KPM 2007) dan Jabatan Perdana Menteri (2010). Alimuddin (2010) menjelaskan seorang pemimpin instruksional yang menjadi agen perubahan dan mewujudkan persekitaran di sekolah yang kondusif dapat memberi impak yang signifikan dalam

kecemerlangan pelajar. Menurut beliau lagi, tanggungjawab pengetua sebagai pemimpin instruksional adalah memastikan pengajaran dan pembelajaran serta aktiviti akademik dirancang dan dilaksanakan dengan baik, proses pengajaran dan pembelajaran dijalankan dengan baik dan teratur serta melaksanakan pengurusan akademik yang teratur agar guru dapat mengajar dengan berkesan (KPM, 2010).

Walau bagaimanapun, dalam realiti sebenar peranan pengetua yang kurang efektif dalam membimbing dan berkongsi matlamat dengan guru-guru menyebabkan program pengajaran yang dirancang sering tidak mencapai matlamat sekolah (Sektor Pengurusan Akademik 2009). Hallinger dan Heck (2001) dalam kajiannya mendapati matlamat yang kurang jelas menyebabkan sukar dikongsi dan dicapai oleh warga sekolah. Menurut Hallinger (2000), elemen menetapkan matlamat yang jelas dapat membantu pengetua membawa hala tuju sekolah untuk menjayakan pengajaran dan pembelajaran.

Pengetua sebagai nadi penggerak sekolah ialah punca kecemerlangan dan kejatuhan sekolah (Abdullah, 2005). Kepentingan mempunyai Pengarah yang dapat membawa perubahan yang dimahukan oleh KKTM dan IKM sememangnya tidak dapat dinafikan. Menurut Thomas (2001), manusia secara lahiriahnya menginginkan seorang pemimpin yang mampu memenuhi keperluan diri mereka. Sekiranya keperluan mereka gagal dipenuhi, maka mereka tidak memberikan sokongan kepada pemimpin tersebut dan tanpa ragu-ragu akan meninggalkan pemimpin tersebut. Kepimpinan intruksional yang diamalkan oleh Pengarah di KKTM dan IKM mempunyai kepentingan yang besar kerana ianya adalah demi mencapai visi dan misi IPMa, mempertingkatkan potensi Pendidik MARA dan staf, mempositifkan budaya kerja di IPMa dan membawa perubahan kepada sikap dan tingkahlaku warga KKTM dan IKM. Oleh demikian, Pengarah perlu memimpin IPMa dengan tindakan menzahirkan ciri-ciri amalan kepimpinan transformasi (iaitu ciri karismatik, ciri inspirasi motivasi, ciri stimulasi intelektual dan ciri perhatian individual) dalam memastikan perubahan yang positif terhadap KKTM dan IKM (Abd Rahim & Daud, 2014).

Dalam konteks pendidikan, pengamalan ciri-ciri kepimpinan transformasi (karismatik, inspirasi motivasi, stimulasi intelektual dan perhatian individual) oleh ketua sekolah secara positif dapat menunjukkan sikap bertanggungjawab beliau dalam memimpin semua warga sekolah ke arah yang lebih baik. Kesesuaian pengamalan kepimpinan transformasi di sekolah adalah disebabkan ciri amalan

kepimpinan transformasi dapat membantu ketua sekolah menetapkan fokus warga sekolah ke atas matlamat yang ditetapkan dan mengelakkan daripada tersasar dari misi dan visi sekolah (Ashley, 2010; Ross, 2012). Kebolehan pemimpin menyampaikan visi dan misi, menyelaraskan kepercayaan dan nilai pengikut dengan visi dan misi organisasi dan pada masa yang sama mempengaruhi pengikut dalam bertindak mengikut matlamat yang ditetapkan adalah membolehkan pemimpin menjadi suatu ikon atau *role model* yang penting dipandangan mata pengikut (Bruce dan Kathleen, 2006).

Di KKTm dan IKM, Pengarah tidak boleh menggunakan gaya kepimpinan yang statik kerana Pendidik MARA perlu diubah mengikut situasi semasa yang berlaku. Pendidik MARA perlu dipengaruhi dalam proses menyediakan mereka untuk mempelajari, menerima, memperbaharui, memperbaiki kelemahan diri dan berkembang dengan keupayaan penuh. Maka, Pengarah KKTm dan IKM perlulah menggunakan gaya kepimpinan yang paling sesuai dalam mempengaruhi Pendidik MARA melaksanakan perubahan demi perubahan. Dalam masa yang sama, hubungan kemanusiaan antara Pengarah dan Pendidik MARA juga perlu dititik beratkan dalam mewujudkan interaksi dan komunikasi yang berjalan dengan efektif. Selain itu, Pengarah KKTm dan IKM juga perlu sentiasa mengambil berat mengenai hal ehwal kebajikan dan memberikan perhatian kepada sebarang pendapat dan cadangan daripada KKTm dan IKM kerana cadangan daripada pihak selainnya (Pendidik MARA) dapat membantu KKTm dan IKM sedikit sebanyak untuk berfungsi dengan lebih baik (Abd Rahim & Daud. 2014).

Kepimpinan instruksional KKTm dan IKM, antara pengarah dan pensyarah bergading bahu dalam pembangunan kecemerlangan pelajar dan institusi. Dalam pengurusan instruksioanal pengarah tidak berupaya untuk menyampaikan semua maklumat melalui kesemua kurikulum seorang diri dalam proses pengajaran dan pembelajaran serta penilaian aktiviti kurikulum pelajar. Sewajarnya kepimpinan instruksional mengagihkan beberapa perkara kepada pensyarah yang berkecemerlangan akademik dan latihan yang sesuai dan baik (Abd Rahim & Daud. 2014). Halverson dan Diamond (2000) mengesahkan bahawa peranan penting ini dilanjutkan di luar skop pengetua sekolah untuk melibatkan pemimpin-pemimpin yang lain. Antara kepimpinan instruksional utama adalah yang berikut:

- 1) Kakitangan pejabat Pusat (penguasa, penyelarass kurikulum dan lain-lain)
- 2) Pengetua dan penolong pengetua

3) Jurulatih Pengajaran

Isu dan kekangan-kekangan yang berkaitan dengan kepimpinan instruksional di KKTMM dan IKM ini juga turut dinyatakan dalam Pelan Induk Latihan Dan Pembangunan Kemahiran Pekerjaan Malaysia 2008-2020 yang menjelaskan mengenai isu dan kekangan-kekangan yang dihadapi oleh pusat-pusat latihan kemahiran yang bernaung dibawah Jabatan Pembangunan Kemahiran (JPK). Antara isu dan kekangan-kekangan yang dikenalpasti dalam merealisasikan pembangunan tenaga kerja mahir bagi menyumbang ke arah menjadikan Malaysia sebagai sebuah negara maju yang berdaya saing dan berdaya tahan di peringkat global adalah kekangan-kekangan dari perspektif penyediaan latihan seperti kemudahan peralatan, peralatan kelengkapan di dalam bengkel atau makmal, kekurangan kewangan/bantuan dalam menyediakan peralatan bengkel atau makmal dan akhir sekali adalah kekurangan tenaga pengajar yang kompeten (Kamarulzaman, 2014).

Kepimpinan instruksional juga perlu peka dengan faktor kelengkapan peralatan-peralatan di bengkel atau makmal ia sebenarnya perlu diambil serius dalam melahirkan pelajar yang mempunyai kemahiran di dalam bidang amali bagi memenuhi keperluan industri. Menurut Atiqah (2008), jika keprihatinan dan sikap terhadap kelengkapan di dalam bengkel seperti alatan dan mesin tidak diberi perhatian, proses pengajaran dan pembelajaran serta latihan vokasional di dalam bengkel tidak dapat diimpurnakan dengan baik. Ini memberi kesan terhadap kepimpinan instruksional dan kepada pembentukan individu yang mempunyai kemahiran yang tinggi seperti yang diinginkan oleh negara (Kamarulzaman, 2014).

Kemudahan peralatan di dalam bengkel atau makmal perlu dipandang dengan serius bagi memberi latihan amali yang mencukupi kepada pelajar. Ini bagi mempersiapkan seseorang individu itu berada dalam bidang pekerjaan kolar biru. Ini turut dinyatakan oleh Mahathir (2003), sebagai memenuhi keperluan buruh negara, kerajaan perlu meningkatkan keperluan pendidikan kemahiran teknikal di sekolah-sekolah dan pusat pengajian tinggi melalui latihan amali kejuruteraan di bengkel serta latihan vokasional dalam industri. Menurut Kamarulzaman (2014) menyatakan permintaan terhadap pendidikan berasaskan kemahiran, khususnya dalam bidang kejuruteraan yang mempunyai latihan amali, pembangunan keupayaan pusat-pusat latihan kemahiran di Malaysia amatlah diperlukan.

Masalah yang sering juga ditangani oleh pengarah KKTm dan IKM adalah kekangan dari segi kos kewangan juga menjadi salah satu kekangan dan isu di dalam sistem PTV seperti yang telah dinyatakan sebelum ini. Menurut Hamzaniza (2008), kos pembiayaan yang tinggi menjadi agenda kekangan utama dalam menyediakan kemudahan peralatan yang lengkap bagi proses pembelajaran. PLK khususnya sebuah pusat kemahiran yang sememangnya memerlukan peruntukan yang tinggi dalam pembelian alatan bengkel dan makmal yang bersesuaian dan mengikut arus perkembangan pihak industry (Hamzaniza 2008).

Ciri-ciri mengekalkan kenampakan sewajarnya dimiliki dalam pemikiran pengarah sebagai kepimpinan instruksional untuk mendapatkan pelajar yang berilmu dan berkualiti, tenaga pengajar yang juga sebagai pensyarah perlu meningkatkan kemahiran dalam bidang teknikal dan vokasional serta latihan mereka terlebih dahulu. Tenaga pengajar yang memiliki pengetahuan terkini tentang teknologi dan perkembangan industri dapat memberi latihan yang paling relevan dan seterusnya dapat meningkatkan kebolehpasaran pelajar dalam bidang pekerjaan (Azani, 2013). Menurut Yusof (2008), seseorang pekerja perlu mempunyai kemahiran, pengetahuan dan kompeten dalam melahirkan generasi yang berkemahiran dan seterusnya dapat menyumbang kepada sektor ekonomi negara di masa hadapan (Alias, 2011).

Elemen memantau kurikulum dalam pengajaran dan pembelajaran adalah suatu langkah ke arah memartabatkan kualiti kepimpinan instruksional. Kualiti kepimpinan instruksional dalam pendidikan adalah bertujuan untuk meningkatkan mutu pengajaran yang menyeluruh dalam menangani isu, matlamat dan kepentingan pendidikan selaras dengan falsafah pendidikan negara. Pendidikan di Malaysia juga turut mengalami perubahan yang berterusan seiring dengan falsafah pendidikan negara. Semua perubahan yang berlaku mengarah kepada pendidikan yang berkualiti untuk merealisasikan Wawasan 2020 (Mohd Yusuf, 2010).

Selaras dengan itu pengarah KKTm dan IKM perlulah memantau kurikulum dalam pengajaran dan pembelajaran agar hasil pembelajaran bagi setiap kursus dalam sesebuah program dapat membina modal insan yang cemerlang, pemimpin pendidikan, guru-guru dan pensyarah-pensyarah di institusi pendidikan mestilah mempunyai kemantapan ilmu, keyakinan diri, keterampilan personaliti dan sentiasa meningkatkan kompetensi dan menggilap kemahiran mereka. Para pensyarah yang menjadi agen pelaksana mestilah melengkapkan diri mereka dengan pelbagai kemahiran yang boleh menyokong usaha ke arah meningkatkan pembelajaran

pelajar. Sikap, nilai yang dipegang dan prestasi pensyarah mempunyai impak kepada peranan mereka bagi mewujudkan institusi yang berkualiti atau efektif. Prestasi yang dimaksudkan di sini ialah merujuk kepada tahap pendidikan guru tersebut dari segi ilmu pengetahuan dan maklumat terkini yang perlu diketahui oleh seseorang guru (Mohd Yusuf, 2010).

Elemen sokongan pembelajaran perlu dititik berat dan ditangani dengan dengan secukup sempurna dalam kepimpinan instruksional, kerana peranan pengarah KKTm dan IKM dapat mempengaruhi usaha para pensyarah dalam meningkatkan profesionalisme mereka di institusi pendidikan itu sendiri. Pemimpin instruksional bagi institusi pendidikan bertanggungjawab memastikan para pensyarah mempunyai ilmu pengetahuan, pengalaman dan kemahiran dalam menyampaikan pengajaran mereka kepada para pelajar dengan cara yang paling baik dan berkesan supaya pelajar memperoleh ilmu pengetahuan dan dididik dengan sempurna. Apabila perubahan pendidikan berlaku, pengarah sebagai pemimpin instruksional di KKTm dan IKM perlu menggalakkan pensyarah untuk mencapai matlamat akademik sekolah, berusaha lebih gigih di dalam kerjanya, dan bersedia untuk mengerahkan usaha dalam melaksanakan perubahan di institusi. Ini menunjukkan pemimpin instruksional merupakan faktor utama untuk kejayaan perubahan institusi dan pencapaian institusi (Sahin, 2011).

Kepimpinan Instruksional seperti pengarah merupakan individu yang paling penting dalam organisasi Kolej Kemahiran Tinggi MARA. Begitu juga pemimpin pendidikan yang lain seperti timbalan pengarah, ketua jabatan, ketua program, penyelaras kursus dan pensyarah sesebuah kolej merupakan peneraju dalam institusi mereka sendiri. Ini kerana pemimpin pendidikan adalah bertanggungjawab dalam menentukan kejayaan dan keberkesanan sekolah, (Sergiovanni, 1995, Fatanah, 2010:34, Zuraidah, 2010:186, Shahril & Muhammad Faizal, 2010: 265).

Sistem pendidikan yang selalu berubah mengikut arus perdana memerlukan pembangunan profesional untuk pensyarah. Menurut Wideen (1992, dalam Amin, 2008), pelan perubahan dalaman sekolah mestilah didukung dengan pembangunan profesional. Perubahan dan inovasi dalam bidang pendidikan ini menuntut para pendidik sentiasa membangunkan diri mereka supaya mereka tetap relevan dan efektif yang memberi kesan langsung kepada pembelajaran pelajar. Kepimpinan instruksional dalam peningkatan pengajaran dan pembelajaran yang berkesan

terhadap pelajar amat membantu kejayaan cemerlang pembelajaran dalam organisasi Kolej Kemahiran Tinggi MARA.

Secara keseluruhannya daripada perbincangan dalam latar belakang masalah di atas dapatlah disimpulkan bahawa kepimpinan instruksional ialah segala amalan tingkah laku perancangan pengarah yang jelas disampaikan bertujuan untuk mempengaruhi, memberi bimbingan, dan dorongan kepada pensyarah dan pelajar dalam usaha menambah baik dan meningkatkan program-program berkaitan proses pengajaran dan pembelajaran bagi mencapai matlamat akademik sekolah yang ditetapkan. Ini termasuklah dalam memastikan pelaksanaan sesuatu perubahan pendidikan berjaya mencapai matlamatnya di KKTM dan IKM.

Kolej Kemahiran Tinggi MARA atau disebut KKTM selepas ini adalah salah satu Institusi Pendidikan MARA (IpMA) di bawah sistem pendidikan Majlis Amanah Rakyat (MARA), kini di bawah Kementerian Pembangunan Luar Bandar dan Wilayah (KKLW). KKTM telah diletakkan di bawah pengurusan Bahagian Kemahiran dan Teknikal (BKT) MARA. KKTM menawarkan program-program di peringkat diploma dalam bidang kemahiran dan teknikal.

1.3 Pernyataan Masalah

Amalan kepimpinan pensyarah merupakan faktor yang penting dalam mempengaruhi komuniti KKTM yang menentukan kejayaan dan keberkesanan KKTM atau institusi pendidikan. Pernyataan ini disokong oleh Alger, G (2005, 23 Jun) menyatakan "*Leadership is a critical component of all school improvement efforts*". Pencapaian akademik pelajar adalah salah satu ciri sekolah yang berkesan. Justeru itu, kepimpinan pensyarah yang efektif juga mempunyai pengaruh yang amat kuat terhadap peningkatan akademik pelajar (Muijs dan Harris, 2003, dalam Alger, G. (2005).

Oleh itu, unsur-unsur kepimpinan instruksional dalam peningkatan pengajaran dan pembelajaran yang berkesan dalam kalangan pensyarah di KKTM seperti merangka matlamat akademik KKTM, memantau kurikulum dalam pengajaran dan pembelajaran, meningkatkan kenampakan dan sokongan adalah peningkatan pengajaran pembelajaran yang berkesan dalam kalangan pensyarah mestilah ada bagi melahirkan pelajar yang cemerlang. Ini adalah kerana peranan pemimpin pendidikan yang kritikal adalah sebagai pemimpin instruksional (Holy,

2006: 319 dalam James dan Balasandaran, 2012). Kebanyakan pensyarah di KKTM memberi keutamaan dalam mengajar sahaja kini tidak sesuai bagi mencapai matlamat pendidikan bagi memenuhi keperluan Wawasan 2020. Peranan pensyarah sepatutnya diperluaskan lagi kepada pemimpin pengajaran atau kepimpinan instruksioanal. Bagi menjamin keberkesanan institusi pendidikan dalam kemahiran, pensyarah-pensyarah perlulah mempunyai pengetahuan, kompetensi dan kemahiran yang tinggi terutamanya pensyarah dalam bidang teknikal yang mana proses pengajaran dan pembelajaran adalah berbentuk teori dan amali. Ini adalah kerana KKTM adalah organisasi penyampaian ilmu dan keberkesanannya dinilai dari segi kejayaannya dalam penyampaian akademik. Fokus KKTM ialah pengajaran dan pembelajaran (P&P) dan oleh sebab itu segala yang dijalankan mesti memastikan proses P&P diutamakan. Justeru dalam kajian ini nanti adalah untuk mengetahui tahap kepimpinan instruksional dalam peningkatan pengajaran dan pembelajaran yang berkesan dalam kalangan pensyarah.

1.4 Objektif Kajian

Objektif kajian ini dijalankan adalah untuk :

- i) Menenal pasti tahap kepimpinan instruksional dalam peningkatan pengajaran dan pembelajaran yang berkesan dalam kalangan pensyarah.
- ii) Mengetahui perbezaan antara kepimpinan instruksional dengan jantina dan status jawatan.

1.5 Persoalan Kajian

- i) Apakah tahap kepimpinan instruksional berdasarkan merangka matlamat dalam peningkatan pengajaran dan pembelajaran yang berkesan di tempat kajian?
- ii) Apakah tahap kepimpinan pensyarah terhadap kepimpinan instruksional berdasarkan memantau kurikulum dalam pengajaran dan pembelajaran?

- iii) Adakah tahap kepimpinan pensyarah terhadap kepimpinan instruksional berdasarkan mengekalkan kenampakan?
- iv) Adakah tahap kepimpinan pensyarah terhadap kepimpinan instruksional berdasarkan sokongan pembelajaran?
- v) Adakah terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap kepimpinan instruksional dengan jantina?
- vi) Adakah terdapat perbezaan yang signifikan antara status jawatan dengan kepimpinan instruksional?

1.6 Kepentingan Kajian

Pembangunan pendidikan adalah asas kepada pembangunan masyarakat dan negara. Pendidikan yang mapan akan memberi impak yang positif kepada pembangunan masyarakat dan akan meningkatkan sosio ekonomi masyarakat di Malaysia. Untuk melahirkan modal insan yang cemerlang seperti yang diutarakan oleh Menteri Pelajaran dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2007, pemimpin dan guru di sekolah atau pensyarah di institusi pendidikan yang menjadi agen pelaksana kepada perubahan tersebut perlulah memiliki kualiti atau standard yang diperlukan.

Pensyarah atau guru perlu memiliki kompetensi-kompetensi profesionalisme sebagai seorang guru atau pensyarah. Manakala pemimpin di institusi pendidikan seperti pengarah di Kolej Kemahiran Tinggi MARA di bawah Bahagian Kemahiran dan Teknikal MARA memainkan peranan yang penting dalam mempertingkatkan profesionalisme pensyarah. Pengarah perlu memainkan peranan sebagai pemimpin instruksional untuk meningkatkan profesionalisme pensyarah. Ini disokong oleh Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKM) iaitu salah satu daripada sembilan kompetensi dalam SKKM yang diutarakan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia ialah Pengurusan Kurikulum (IAB, 2006).

Justeru, data daripada kajian ini nanti boleh dijadikan rujukan untuk memperkasakan amalan kepimpinan pemimpin di institusi pendidikan MARA ((IpMA) dalam memartabatkan profesionalisme pensyarah-pensyarah MARA dan pelajar-pelajar khususnya di Kolej Kemahiran Tinggi MARA.

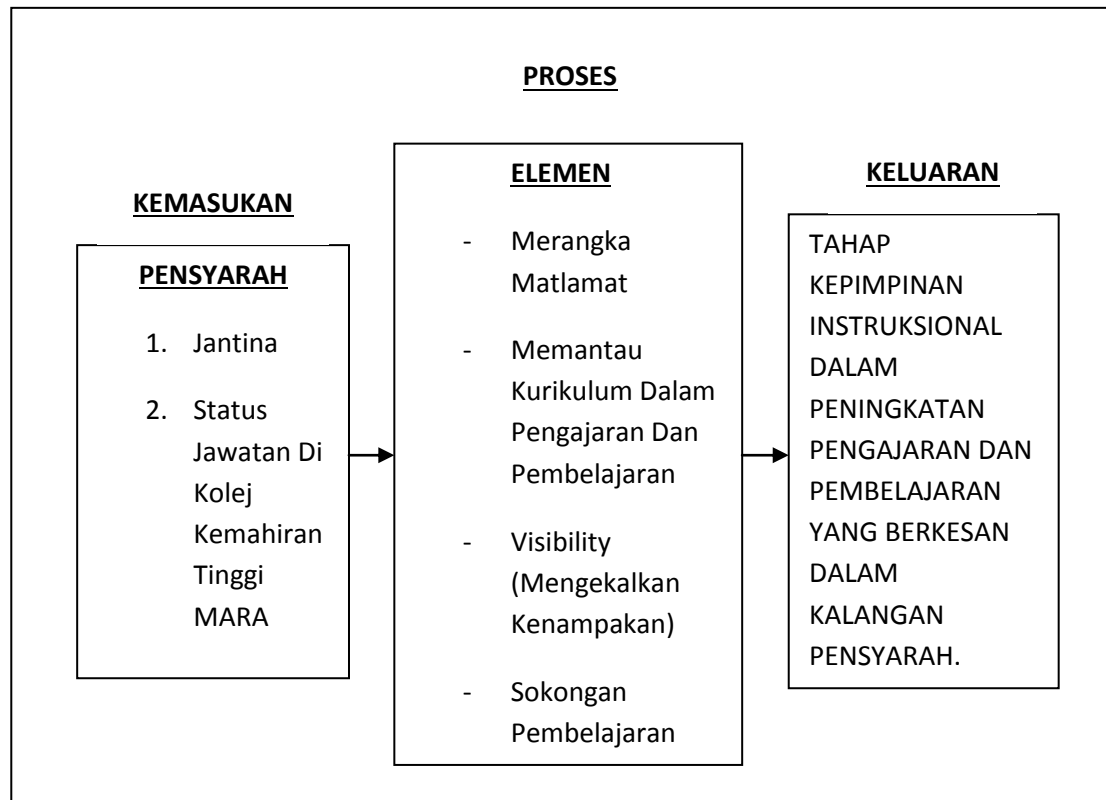
1.7 Skop Kajian

Skop kajian ini ialah untuk melihat tahap kepimpinan instruksional pensyarah berdasarkan terhadap merangka matlamat, pemantauan kurikulum dalam pengajaran dan pembelajaran, sokongan pembelajaran dan mengekalkan kenampakan (*visibility*) bagi meningkatkan pengajaran dan pembelajaran yang berkesan di Kolej Kemahiran Tinggi MARA.

1.8 Batasan Kajian

Batasan kajian adalah kekangan atau limitasi yang dihadapi oleh penyelidik semasa melaksanakan kajian yang melibatkan pensyarah Kolej Kemahiran Tinggi MARA berkaitan jantina dan status jawatan akademik di kolej tersebut. Lokasi kajian di Kolej Kemahiran Tinggi MARA Sri Gading Johor, Kolej Kemahiran Tinggi MARA Ledang Johor dan Kolej Kemahiran Tinggi MARA Masjid Tanah Melaka.

1.9 Kerangka Konseptual Kajian



Rajah 1.1 : Kerangka Konseptual Kajian

1.10 Definasi Konsteksual Dan Pengoperasian

1.10.1 Kepimpinan Instruksional

Kepimpinan atau *leadership* dalam bahasa Inggeris bermaksud keupayaan untuk mempengaruhi, memotivasikan, mengubahsikap dan tingkahlaku pengikutnya untuk mencapai sesuatu matlamat organisasi. Dari aspek kepemimpinan di institusi pendidikan pula ialah keupayaan pengetua atau pengarah institusi pendidikan mempengaruhi, memotivasi, mengubah sikap dan tingkahlaku para pendidik untuk menjayakan sebarang perubahan bagi mencapai matlamat institut.

Manakala perkataan ‘instruksional’ berasal dari perkataan bahasa Inggeris *instruction* yang berasal dari kata dasar *instruct* yang bermaksud ‘ajar’. Perkataan instruksional adalah kata kerja yang bererti ‘pengajaran’ atau ‘proses mengajar sesuatu’. Oleh itu, kepimpinan instruksional sinonim dengan kepimpinan pengajaran. Menurut Abdul Ghani (2011), sebagai pemimpin pengajaran, pengetua memainkan peranan sebagai pembimbing, penyelia, penilai dan pembekal sumber bagi menggalakkan dan memperbaiki pengajaran dan pembelajaran (P&P) di sekolah.

1.11 Rumusan

Pada dasarnya kajian ini adalah bertujuan mengkaji tahap kepimpinan Instruksional dalam peningkatan pengajaran dan pembelajaran (P&P) yang berkesan dalam kalangan pensyarah di Kolej Kemahiran Tinggi MARA sekitar negeri Johor dan Melaka. Apakah tahap kepimpinan instruksional berdasarkan merangka matlamat dalam peningkatan pengajaran dan pembelajaran yang berkesan di tempat kajian. Apakah tahap kepimpinan pensyarah terhadap kepimpinan instruksional berdasarkan pemantauan kurikulum dengan pengajaran dan pembelajaran. Apakah tahap kepimpinan pensyarah terhadap kepimpinan instruksional berdasarkan mengekalkan kenampakan (*visibility*.) Apakah tahap kepimpinan pensyarah terhadap kepimpinan instruksional berdasarkan sokongan pembelajaran. Kajian ini juga mencari adakah terdapat perbezaan yang signifikan antara kepimpinan instruksional dengan jantina dan adakah terdapat perbezaan yang signifikan antara status jawatan dalam kalangan pensyarah.

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Pengenalan

Kajian literatur merupakan bahagian yang penting dalam laporan projek kajian ini. Di dalam bahagian ini, terkandung segala maklumat tentang kajian-kajian lepas yang berkaitan dengan penyelidikan yang dijalankan. Menurut Awang (2002), tinjauan literatur memberikan maklumat dari sumber yang sah berkaitan topik dan konstruk penyelidikan.

.

2.2 Konsep Kepimpinan Instruksional

Pemimpin pendidikan seperti pengetua atau guru besar perlu memainkan peranan sebagai pemimpin instruksional dan pada masa yang sama perlu memainkan peranan sebagai pemimpin kurikulum (James & Balasandran, 2009).

Istilah instruksional dan kurikulum mengandungi maksud yang berbeza walaupun sering dikaitkan dengan peranan seorang pemimpin pendidikan. Kurikulum adalah pemilihan 'bahan' yang hendak diajar, manakala instruksional berkaitan dengan 'cara' atau 'kaedah' penyampaian bahan itu. Secara ringkasnya, kurikulum merujuk kepada 'apa' (*what*) yang hendak diajar, manakala instruksional merujuk kepada 'bagaimana' (*how*) hendak mengajarnya. Macdonald (1965) menyatakan aktiviti kurikulum sebagai penyediaan rancangan untuk tindakan selanjutnya dan instruksi sebagai pelaksanaan rancangan itu.

Glickman (1990) berpendapat, seorang pemimpin kurikulum atau instruksional yang berkesan perlu menguasai tiga aspek seperti berikut: pengetahuan asas, memahami bidang tugas dan menguasai kemahiran yang bersesuaian.

Pemimpin instuksional harus memiliki pengetahuan asas tentang faktor-faktor di sebalik pengajaran dan pembelajaran berdasarkan teori atau falsafah pendidikan yang kukuh seperti berikut :

- i. Pemahaman teori pengajaran dan pembelajaran.
- ii. Pemahaman teori perkembangan dan keperluan manusia.
- iii. Memahami teknik atau kaedah pengajaran yang berkesan.
- iv. Pemahaman tingkah laku murid dan pendekatan-pendekatan pengurusan bilik darjah.

Pemimpin instruksional mempunyai bidang tugas yang bersifat mikro yang tertumpu pada usaha mempertingkatkan kawalan dan pemahaman murid dalam konteks bilik darjah. Antara tugas yang perlu dilaksanakan adalah seperti berikut :

- i. Memupuk iklim bilik darjah yang kondusif untuk pembelajaran.
- ii. Menjalankan kajian tindakan pada masa pengajaran.
- iii. Membuat keputusan, memilih strategi, dan taktik demi mendapatkan pengajaran berkesan.
- iv. Memimpin pembelajaran dan merebut peluang yang berkompetensi bagi meningkatkan hasil pengajaran dan pembelajaran.
- v. Menggalakkan sebarang inisiatif yang diambil oleh guru dalam konteks pengajaran dan pembelajaran yang mampu meningkatkan pembelajaran murid.
- vi. Bersifat adil dan terbuka pada idea bagi memaksimumkan kejayaan murid.

Pemimpin instruksional harus memiliki kemahiran bercorak *hands-on* yang unggul dalam mengendalikan bilik darjah yang dapat diteladani oleh guru-guru lain. Antara kemahiran yang dimaksudkan adalah seperti berikut:

- i. Menyampaikan pengajaran yang berkesan.
- ii. Mengenal pasti murid yang lemah dan mengambil tindakan pemilihan yang sesuai.
- iii. Mengenal pasti tahap kemampuan setiap murid dan mengambil tindakan pemulihan yang sesuai.

- iv. Mendapatkan tingkah laku murid yang diinginkan melalui amalan pengurusan bilik darjah yang berkesan.
- v. Membuat penyeliaan tentang pengajaran guru dan mengambil tindakan susulan yang wajar bagi memperbaiki kualiti pengajaran.
- vi. Mengenal pasti keperluan murid dan mengambil tindakan pengayaan seperti aktiviti pengukuhan dan pengembangan yang sesuai supaya murid yang baik rasa tercabar dari segi akademik.

Selain definisi Glickman, Sheppard (1996) pula berpendapat kepimpinan instruksional adalah suatu entiti yang berbeza daripada urusan rutin pentadbiran di sekolah, tetapi berkait rapat dengan perlakuan pentadbir dalam penyeliaan tugas guru di bilik darjah dan pemantauan kemajuan murid. Drake dan Roe (1986) mendefinisikan kepimpinan instruksional sebagai sebarang usaha ke arah menggalakkan dan menyokong pihak-pihak yang terlibat dalam proses pengajaran dan pembelajaran bagi mencapai matlamat sekolah dan pembentukan satu sistem sosial sekolah yang kukuh. Bagi Hallinger dan Murphy (1985), kepimpinan instruksional adalah sebarang aktiviti yang dilaksanakan oleh pentadbir sekolah bagi meningkatkan kejayaan proses pengajaran dan pembelajaran dan pembangunan sekolah.

Daripada makna-makna yang diberikan oleh para sarjana di atas menunjukkan pandangan yang berbeza mengenai kepimpinan instruksional. Glickman telah mencampurkan urusan pentadbiran umum, manakala Sheppard telah mengkhususkannya kepada usaha-usaha untuk meningkatkan pembelajaran murid.

2.3 Kerangka Kepimpinan Instruksional

Kepelbagaian definisi yang diutarakan oleh para sarjana telah membawa kepada kepelbagaian kerangka kepimpinan instruksional. Tiga model utama yang sering diperbincangkan ialah :

- i. Model Hallinger dan Murphy (1985)
- ii. Model Murphy (1990)
- iii. Model Weber (1996)

2.3.1 Model Hallinger dan Murphy (1985)

Philip Hallinger dan Joseph Murphy (1985) telah membangunkan satu model kepimpinan instruksional bagi mengkaji perlakuan kepimpinan instruksional sepuluh orang pemimpin sekolah. Mereka telah mengumpul maklumat dari kalangan pemimpin di sekolah seperti penyelia pendidikan kawasan yang terlibat. Hasil dapatan dan penelitian yang dibuat, Hallinger dan Murphy (1985) telah membangunkan satu kerangka kepimpinan instruksional yang terdiri daripada tiga dimensi dan 11 tugas utama seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 2.1 berikut :

Jadual 2.1 : Model Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy (1985)

Mendefinisikan Misi Sekolah	Mengurus Program Instruksional	Membentuk Iklim Sekolah Yang Positif
• Merangka matlamat sekolah yang jelas • menyampaikan matlamat sekolah dengan jelas	• Menyelia dan menilai pengajaran • Menyelaras kurikulum • Memantau kemajuan murid	• Melindungi masa pengajaran • Mempromosi pembangunan profesional • Mengekalkan visibiliti yang tinggi • Menguasai penguasaan akademik • Menyediakan insentif kepada murid • Menyediakan insentif kepada guru

Dimensi mendefinisikan misi sekolah, pentadbir perlu merangka matlamat sekolah dengan kerjasama staf serta ibu bapa bagi mengenal pasti bidang-bidang untuk dipertingkatkan di sekolah disamping menetapkan matlamat setiap bidang itu. Menjelaskan matlamat sekolah pula adalah cara pentadbir berkongsi kepentingan matlamat sekolah dengan warga sekolah dan ibu bapa murid. Ia boleh disampaikan melalui secara formal dan tidak formal seperti di perhimpunan, mesyuarat, perbualan, bahan bercetak, papan notis dan sebagainya.

Dimensi mengurus program instruksional adalah usaha secara bersama dengan para guru seperti menyelia dan menilai pengajaran, pemantauan pengajaran

dan pembelajaran melalui lawatan tidak formal dan menyelaras amalan-amalan dalam bilik darjah agar ianya sesuai dengan matlamat sekolah.

Menyelaras kurikulum pula melibatkan aktiviti-aktiviti yang memberikan peluang kepada staf bekerjasama dalam menyesuaikan pengajaran mengikut piawaian yang telah ditetapkan termasuklah juga dalam ujian-ujian pencapaian yang disediakan. Pemantauan kemajuan murid pula merujuk kepada penggunaan dapatan analisis ujian semasa post-mortem untuk menetapkan matlamat yang sesuai, menilai keberkesanan pengajaran, dan mengenal pasti tahap kemajuan dengan sasaran yang telah ditetapkan.

Dimensi membentuk iklim sekolah yang positif pula meliputi tindakan-tindakan pentadbir secara tidak langsung untuk memupuk suasana pembelajaran yang berkesan. Menurut Hallinger dan Murphy (1985), pengetua atau guru besar mampu mempengaruhi sikap murid dan guru dengan mewujudkan sistem ganjaran yang memberikan semangat pada pencapaian akademik dan usaha-usaha lain yang produktif. Ini boleh dilakukan dengan menerangkan dengan jelas mengenai harapan sekolah, teliti dalam penggunaan masa pengajaran dan melalui pemilihan dan pelaksanaan program pembangunan profesional guru yang berkualiti tinggi.

2.3.2 Model Murphy (1990)

Hasil daripada kajian komprehensif Joseph Murphy (1990) tentang keberkesanan dan peningkatan sekolah, perkembangan staf dan perubahan organisasi, beliau telah menyediakan satu kerangka kepimpinan instruksional yang meliputi empat dimensi. Dimensi tersebut ialah seperti yang tertera dalam Jadual 2.2.

Jadual 2.2 : Model Kepimpinan Instruksional Murphy (1990)

Membentuk Misi Dan Matlamat	Mengurus Fungsi Pengurusan Pendidikan	Mempromosikan Iklim Pembelajaran Akademik	Membentuk Suasana Sekolah Yang Mesra dan Saling Membantu
•Merangka matlamat sekolah •Menyampaikan matlamat sekolah	•Menggalakkan pengajaran berkualiti •Menyelia dan menilai pembelajaran •Memperuntukkan dan melindungi masa pengajaran •Menyelaras kurikulum •Memantau kemajuan murid	•Membentuk piawaian dan harapan positif •Mengekalkan visibiliti yang tinggi •Menyediakan insentif kepada guru dan murid •Menggalakkan perkembangan profesional	•Mewujudkan persekitaran pembelajaran yang selamat dan teratur •Menyediakan peluang penglibatan murid yang bermakna •Memupuk kerjasama dan kejeleketan dalam kalangan staf •Mendapatkan sumber luar untuk menyokong matlamat sekolah •Menjalin hubungan antara rumah dengan sekolah.

Dimensi membentuk misi dan matlamat oleh Murphy (1990) melibatkan dua bahagian tugas pemimpin pendidikan. Pertamanya merangka matlamat sekolah yang melibatkan penetapan matlamat dan penekanan kepada pencapaian pelajar yang termasuk penggunaan data pencapaian sebelum dan semasa pelajar serta tanggungjawab staf untuk mencapai matlamat tersebut. Keduanya, berkongsi matlamat sekolah dan selalu menyampaikan mesej secara formal atau informal bahawa matlamat itu merupakan sebagai panduan segala aktiviti disekolah.

Dimensi mengurus fungsi pengurusan pendidikan adalah dimensi kedua dalam kerangka kepimpinan instruksional Murphy. Ia menekankan peranan pengurusan pemimpin institusi pendidikan sebagai penggalak pengajaran yang berkualiti dengan perbincangan dalam mesyuarat guru, penilaian pengajaran guru, lawatan formal dan tidak formal ke bilik darjah, pemberian cadangan spesifik dan maklum balas semasa sesi pencerapan, serta penetapan tugas-tugas khusus untuk pendidik. Pemimpin pendidikan juga perlu melindungi masa pengajaran, menyelaras kurikulum mengikut piawaian dan memantau kemajuan pelajar supaya matlamat dan cara penyampaian pendidik dapat diubahsuai.

Dimensi ketiga ialah mempromosikan iklim pembelajaran akademik yang merujuk kepada tindakan pemimpin institusi pendidikan yang dapat mempengaruhi norma, pegangan, sikap pendidik, pelajar, ibu bapa sesebuah institusi pendidikan.

Menurut Murphy (1990: 174), menyatakan pengetua dapat memupuk perkembangan iklim pembelajaran sekolah yang kondusif untuk pengajaran dan pembelajaran dengan menetapkan piawaian serta harapan yang positif, mengekalkan visibiliti yang tinggi, menyediakan insentif untuk guru dan pelajar serta menggalakkan pembangunan profesional.

Dimensi yang keempat dan terakhir oleh Murphy ialah membentuk suasana bekerja yang saling membantu menjelaskan peranan pemimpin instruksional untuk membentuk struktur organisasi dan proses-proses yang menyokong pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran. Pemimpin pendidikan yang berjaya dalam dimensi ini akan mampu mewujudkan persekitaran pembelajaran yang selamat dan teratur, menyediakan peluang untuk penglibatan pelajar yang bermakna, memupuk kerjasama dan kejeleketan di kalangan staf, mendapatkan sumber luar untuk menyokong matlamat sekolah dan menjalin hubungan antara rumah dan sekolah.

2.3.3 Model Weber

Weber (1996) mengenal pasti lima dimensi atau domain utama dalam kerangka kepimpinan instruksionalnya seperti dalam Jadual 2.3.

Jadual 2.3 Model Kepimpinan Instruksional Weber (1996)

Mendefinisikan Misi Sekolah	Mengurus Kurikulum dan Pengajaran	Menggalakkan Iklim Pembelajaran yang Positif	Memerhati dan Meningkatkan Pengajaran	Menilai Program Pengajaran
Pemimpin instruksional membina secara kolaboratif visi dan matlamat bersama sekolah dengan pihak berkepentingan (<i>stakeholder</i>)	Pemimpin instruksional memantau amalan bilik darjah dengan misi sekolah dan menyediakan sumber dan sokongan untuk amalan model dan teknik pengajaran terbaik serta menyokong usaha penggunaan data bagi memacu pengajaran.	Pemimpin instruksional menggalakkan iklim pembelajaran yang positif dengan menyampaikan matlamat, menetapkan ekspektasi, dan mewujudkan suasana pembelajaran yang teratur.	Pemimpin instruksional memerhati dan mempertingkatkan pengajaran melalui usaha pencerapan dan mewujudkan peluang-peluang pembangunan profesional.	Pemimpin instruksional menyumbang kepada usaha perancangan, mereka bentuk, mengurus dan menganalisis hasil penilaian yang menilai keberkesanan kurikulum.

Sumber : James dan Balasandran, 2012

Weber (1996) menjelaskan bahawa usaha mendefinisikan misi sekolah sebagai proses yang dinamik yang memerlukan kerjasama dan pemikiran reflektif demi menghasilkan suatu misi yang jelas dan jujur. Pemimpin instruksional sewajarnya menyediakan peluang kepada pihak berkepentingan untuk membincangkan nilai dan harapan untuk sekolah mereka dan bersama-sama menyediakan visi bersama untuk sekolah tersebut.

Menurut Weber lagi, usaha mengurus bidang kurikulum dan instruksional seharusnya selaras dengan misi sekolah. Pemimpin instruksional harus memiliki keterampilan untuk membimbing guru dari segi amalan pengajaran dan pengurusan bilik darjah agar menyediakan peluang yang terbaik untuk kejayaan pelajar. Beliau juga harus mampu membantu guru menggunakan amalan terbaik dan strategi-strategi pengajaran yang berkesan untuk membolehkan pelajar mencapai matlamat prestasi akademik yang ditetapkan oleh pihak sekolah.

Dimensi menggalakkan iklim pembelajaran yang positif oleh Weber melibatkan sikap dan ekspektasi seluruh warga sekolah. Ini adalah kerana faktor terpenting yang mempengaruhi pembelajaran pelajar adalah kepercayaan, nilai dan sikap yang dipegang oleh pentadbir, guru dan pelajar mengenai pembelajaran (Weber, 1996:263). pemimpin instruksional menggalakkan suasana pembelajaran yang kondusif melalui tindakan seperti perkongsian matlamat pengajaran, menetapkan harapan pencapaian yang tinggi, menetapkan suasana pembelajaran yang teratur dengan disiplin yang jelas dan berusaha ke arah meningkatkan komitmen guru kepada sekolah.

Memerhati dan meningkatkan pengajaran bermula apabila pemimpin instruksional membina hubungan yang saling mempercayai dan menghormati dengan staf mereka. Weber (1996) telah mencadangkan supaya pemerhatian berupa aktiviti pencerapan guru sebagai peluang interaksi profesional. Pencerapan menyediakan peluang pembangunan profesional kepada kedua-dua belah pihak dan melibatkan hubungan dua hala. Kedua-dua pihak mendapat maklumat dan kemahiran yang amat berguna yang tidak boleh diperolehi melalui pembacaan.

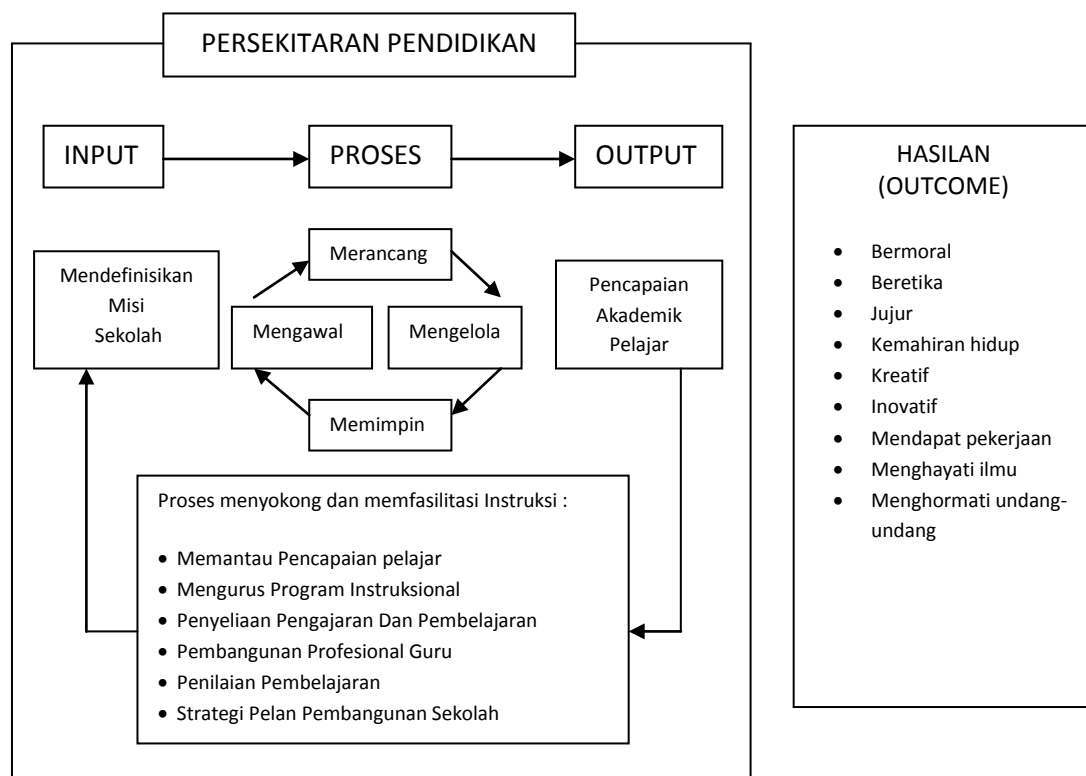
Dimensi terakhir oleh Weber (1996) ialah menilai program pengajaran yang merupakan keperluan terpenting dalam usaha peningkatan program instruksional. Pemimpin instruksional adalah pencetus dalam usaha merancang, mereka bentuk, mentadbir dan menganalisis bentuk-bentuk penilaian bagi menilai keberkesanan kurikulum. Penilaian yang berterusan membolehkan guru memenuhi keperluan pelajar dan membuat penambahbaikan.

Menurut Mielcarek (2003), model kepimpinan instruksional Weber (1996) masih belum diuji secara empirikal dan tidak dapat dibuktikan sama ada pemimpin instruksional yang menggunakan saranan Weber akan memberi pengaruh yang positif terhadap kejayaan pelajar atau sebaliknya.

2.4 Kerangka Kepimpinan Instruksional Sekolah

James dan Balasandran (2012) telah membina kerangka kepimpinan instruksional sekolah yang bersandarkan kepada model-model yang dikemukakan oleh Hallinger, Murphy dan Weber seperti yang telah disebutkan sebelum ini. Mereka juga membina kerangka kepimpinan instruksional sekolah berasaskan kerangka sistem teori Input-Proses-Output dan proses-proses utama dalam bidang pengurusan.

Rajah 2.1 ialah kerangka kepimpinan instruksional sekolah yang menunjukkan perkara-perkara yang berlaku dalam persekitaran pendidikan dan hasilnya di luar alam pendidikan pada masa hadapan.



Rajah 2.1 : Kerangka Kepimpinan Instruksional Sekolah
(James dan Balasandran, 2012)

Menurut model ini, persekitaran pendidikan merangkumi segala aktiviti yang berlangsung disekolah yang mampu dikawal oleh seorang pemimpin instruksional. Input ialah kemasukan pelajar setiap tahun atau semester. Pelajar baru ini akan melalui pelbagai proses dalam jangka masa mereka berada di sekolah berkenaan. Pencapaian akademik pula merupakan output yang dapat diukur selepas melalui proses berkenaan. Pencapaian pelajar yang baik atau buruk adalah berdasarkan keberkesanan proses-proses yang dilaluinya.

Kerangka ini lebih menekankan apa yang perlu pemimpin institusi pendidikan lakukan sebagai pemimpin instruksional. Mendefinisikan misi sekolah merupakan input yang perlu ada pada seorang pemimpin instruksional supaya mereka lebih jelas dengan apa yang mereka mahukan sebelum berkongsi dengan orang lain.

RUJUKAN

- Abdul Ghani Abdullah.(2011). *Gaya-Gaya Kepimpinan Dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Profesional Publishing Sdn Bhd.
- Abd. Rahim Abd Rashid (1992). “Sikap, Nilai dan Prestasi : Implikasi Kepada Pendidikan”, *Jurnal Pendidikan*. Jilid 16 : 88 – 101.
- Alger,G. (2005, June23). *Literacy Teachers’ Interactions With Instructional Leaders ; Student Reap The Benefits*. Current Issues In Education [On-line], 8(13). Retrieved Jan 9,2013 from <http://cie.asu.edu/volume8/number13/index.html>
- Allen, N.J. dan Meyer,J.P. (1993). *Organizational Commitment: Evidence Of Career Stage Effect*. Journal Of Business Research,26, 49-61.
- Blase, J. dan Blase,J. (1999). Principals’ Instructional Leadership and Teacher Development: Teacher’s Perspectives, *Educational Administration Quarterly*, Vol. (3). 349-378.
- Bell, B., & Gilbert, J. (1994). Teacher Development as Professional, Personal and Social Development, *Journal Teaching & Teacher Education*, 10 (5), 483 - 497)
- Castetter, W.B., (1996). *The Human Resource Function In Educational Administration*. New Jersey; Prentice Hall Inc.
- Chua Yan Piaw. (2006). *Asas Statistik Penyelidikan*. McGraw Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Chua Yan Piaw. (2006). *Kaedah Penyelidikan*. McGraw Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Cohen, D.K. dan Sproull, L.S. (Eds). (1996). *Organizational Learning*. Thousand Oak, CA: Sage.
- Eraut, M. (1995). *Developing Profesional Knowledge within a Client-Centered Orientation*.
- Fatanah Mohamed. (2010). *Menjadi Pengetua Yang Berkesan. Kepimpinan Pengetua Menjana Modal Insan Di Sekolah Berkesan*. Selangor : PTS Profesional Publishing Sdn Bhd.
- Fenwick W. English (2006). *Encyclopedia of Educational Leadership and Administration*, Vol. (1), 207-209, 510-511. SAGE Publications.
- Findley, B. dan Findley, D. (1992). *Effective Schools: The Role Of The Principal*. Contemporary Education,63(2),102-104.
- Giancola, S.P. (2001). Technology Programs...For All Or For Some? *Journal Of Science Education And Technology*, 10(4), 369-384.
- Hallinger, P. dan Murphy,J. (1985). Assessing The Instructional Management Behaviour of Principals. *The Elementary School Journal*, 86(2). Hal.217-274.

- Hallinger, P. dan Murphy, J. (1987). *Assessing And Developing Principal Instructional Leadership*. Educational Leadership. 45(1). Hal. 54-61.
- Hargreaves, A. (2000). *Four Ages Of Professionalism And Professional Learning. Teachers And Teaching : History And Practice*, 6(2), 151-182.
- Hasnah Ismail. (2005). *Peranan Pengetua Sebagai Pemimpin Pengajaran Di Sekolah Menengah Harian di Pahang*. Institut Pengajian Kepengetuaan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Hoy, A.W. dan Woolfook Hoy. (2009). *Instructional Leadership : A Research-Based Guide To Learning In Schools*. Boston: Allyn & Bacon. 3rd Edition.
- Hoy, W.K. dan Miskel, C.G.. (2013). *Educational Administration*. New York: McGraw Hill International Edition. 9th edition.
- Hussein Ahmad. (1991). Perkembangan Staf Di Sekolah: Bentuk Dan Cara Pelaksanaannya, *Jurnal Pengurusan Pendidikan*, Jilid (1), 2-9.
- Hussein Mahmod, (1993). *Kepemimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Iwanicki, E.F. dan McEachern, L. (1984). Using Teacher Self-Assessment to identify Staff development Needs. *Journal of Teacher Education*. Vol XXXV, hlm.38-41.
- Jaafar Muhamad. (2000). *Asas Pengurusan* (edisi kedua). Shah Alam: Penerbit fajar Bakti.
- James, A.J.E. dan Balasandran Ramiah. (2012). *Kepimpinan Instruksional Satu Panduan Praktikal*. Selangor: PTS Akademia. Edisi 2.
- Kamus Dewan. (2007). Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Lee, S.B. (1998). Keberkesanan Pelaksanaan Perkembangan Staf Di Sekolah Menengah. *Laporan Penyelidikan*. (tidak diterbitkan). Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya.
- MacGilChrist, B. (1996). Linking Staff Development with Children's Learning, *Educational Leadership*. Vol 53. (6). 72-75.
- Malaysia (2001). "Rangka Rancangan Jangka Panjang Ketiga 2001-2010". Kuala Lumpur : Percetakan Nasional.
- Marvin C. Alkin. (1992). *Encyclopedia Of Educational Research*. London: Simon & Schuster And Prentice Hall International. 6th Edition. Hal. 1045-1046.
- Miswan, Arbain. (2001). Fungsi Pengetua Dalam Program Perkembangan Staf Daripada Persepsi Guru Di sebuah Sekolah Menengah Di Daerah Johor Bahru. *Laporan Penyelidikan*. (tidak diterbitkan). Fakulti Pendidikan. Universiti Malaya.

- Mohd Idris Birham. (2010). *Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua dan Profesional Guru di Sekolah Menengah Negeri Sembilan*. Institut Pengajian Keperguruan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Mohd Salleh Lebar. (1999). Kepimpinan Pengajaran Dalam Isu Keperguruan : Antara Dilema dan Kekeliruan, *Kertas Kerja Seminar Kebangsaan Pembangunan Pendidikan*. 15-17 Mac 1999. Institut Pengajian Keperguruan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Mohd Salleh Lebar. (2000). Pentadbiran Pendidikan dan Pendidikan Di Malaysia. Kuala Lumpur: Acmatec (ACM) Sdn. Bhd.
- Mohd Majid Konting. (1990). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd Najib Ghafar. (1998). *Penyelidikan Pendidikan*. Skudai: Penerbitan Akademik UTM.
- Mohd Nizam Mat Isa. (2002). Persepsi Pensyarah Tentang Program Perkembangan Staf (PPS) di Politeknik Sultan Abdul Halim Mu'adzam Shah (POLIMAS). (tidak diterbitkan). Fakulti Teknologi Kejuruteraan, KUITTHO.
- Mohd Yusof Omar. (1997). Persepsi Guru Terhadap Program Hari Profesional Guru di Sekolah Menengah Pulau Pinang: *Laporan Penyelidikan*. (tidak diterbitkan). Fakulti Pendidikan, UM.
- Muhammad Faizal A. Ghani dan Shahril @ Charil Hj Marzuki. (2010). Pengurusan Modal Insan Menerusi Keberkesanan Pengurusan Kewangan Sekolah : *Artikel Kepimpinan Pengetua Menjana Modal Insan Di Sekolah Berkesan*. PTS Profesional.
- Noraini Mohd. Salleh at. Al. (1996). Profesionalisme Guru Baru Di Sabah dan Sarawak. *Jurnal Pendidikan*, Jilid (17). 17-35.
- Norhayati Abdul Rahman. (2009). *Kepemimpinan Pengajaran Pengetua Dalam Pembangunan Profesional Guru Di Sebuah Sekolah Daerah Kuala Selangor*. Kertas Projek Sarjana Keperguruan, Institut Kepimpinan Pendidikan, Universiti Malaya. (tidak diterbitkan).
- Ong. C. B. at.al. (1999). Pengurusan Strategik dalam Pendidikan. Dalam Zainal Abidin Mohamad. *Pengurusan Strategik di Sektor Pendidikan* (42-68). Serdang; Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Rahimah Hj Ahmad. (2010). Menjadi Pengetua Yang Berkesan : *Artikel Kepimpinan Pengetua Menjana Modal Insan Di Sekolah Berkesan*. PTS Profesional.
- Ramaiah, AL. (1999). *Kepimpinan Pendidikan Cabaran Masa Kini*. Petaling Jaya, IBS Buku Sdn. Bhd.
- Robiah Sidin. (1994). *Pendidikan di Malaysia; Cabaran Untuk Masa Depan*. Shah Alam. Penerbit Fajar Bakti.

- Shahril @ Charil Marzuki dan Habib Mat Som. (1999). *Isu Pendidikan di Malaysia, Sorotan dan Cabaran*. Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributors. Sdn. Bhd.
- Shahril @ Charil Marzuki, Rahimah Hj Ahmad dan Hussein Ahmad. (2010). *Kepimpinan Pengetua Menjana Modal Insan Di sekolah Berkesan*. Kuala Lumpur : PTS Profesional.
- Sufean Hussin. (1996). *Pendidikan di Malaysia, Sejarah, Sistem dan Falsafah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Teh, H.S. (1999). The Role of Principal in the Conduction of In-House Training In School As Perceived by Teachers in Catholic Secondary School, Petaling Jaya. *Laporan Penyelidikan* (tidak diterbitkan). Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya.
- Travers,P.D. and Rebore,R.W. (1995). *Foundations of Educations : Becoming a Teacher*. 4th Ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Zaidatul Akmaliah Lope Pihie. (1991). *Pentadbiran Pendidikan*. Petaling Jaya: Fajar Bakti.
- Zuraidah Abdullah. (2010). Organisasi Pembelajaran Pengurusan Modal Insan Dalam Kalangan Warga Sekolah. *Kepimpinan Pengetua Menjana Modal Insan Di Sekolah Berkesan*. Selangor: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Zuraini Abdul Hadi. (2001). Kepuasan Kerja dan Keperluan Melanjutkan Pelajaran Di Kalangan Pensyarah Jabatan Perdagangan Politeknik Shah Alam : Satu Kajian Kes. *Laporan Penyelidikan*. (tidak diterbitkan). Jabatan Pendidikan Teknik Dan Vokasional, KUITTHO.