

KAJIAN AMALAN TERBAIK KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL PENGETUA SEBUAH SEKOLAH PROGRAM TS25 KOHORT 2

DR. SITI SALEHA SAMSURI
IPG Kampus Tun Hussein Onn
sitisaleha@iptho.edu.my

AZMAN SAFII
PPD Kulai
azmansafii@edidik.edu.my

ABSTRAK

Kepimpinan instruksional pengetua berkesan merupakan salah satu elemen penting bagi mencapai keberhasilan sekolah berkualiti dalam Program TS25. Justeru kajian kes ini dijalankan bagi meneroka amalan terbaik kepemimpinan instruksional dua orang pengetua sebagai peneraju, pendorong dan pembimbing di sebuah sekolah Program TS25 Kohort 2. Kajian kes kualitatif ini memilih peserta kajian secara sampel bertujuan yang menggunakan kaedah temu bual dan semakan dokumen sebagai alat pengumpulan data kajian. Data temu bual separa berstruktur terhadap dua orang pengetua dan guru dilaksanakan dan ditranskripsikan secara verbatim. Hasil dapatan kajian menunjukkan pengetua dapat menyerlahkan kecemerlangan kepimpinan instruksional yang berkesan melalui amalan terbaik yang dilaksanakan dan telah mendapat pengiktirafan secara peribadi dari pelbagai pihak serta keberhasilan peningkatan prestasi sekolah dari peringkat daerah hingga ke peringkat kebangsaan. Pengetua sebagai peneraju, pendorong dan pembimbing telah dapat menunjukkan kemahiran bimbingan instruksional yang terbaik melalui amalan penyelidikan dalam kalangan guru dan mendorong mereka menyertai seminar dan pertandingan inovasi dalam pengajaran dan pembelajaran. Secara tidak langsung, ia dapat meningkatkan kemenjadian murid dalam bidang akademik dan kokurikulum seterusnya dapat mencapai hala tuju sekolah selama tiga tahun dengan cemerlang. Implikasi kajian ini terhadap pengurusan Program TS25 adalah diharapkan segala amalan terbaik yang dilaksanakan semasa proses perubahan terutama tentang gaya kepimpinan instruksional pengetua dan guru besar sekolah dapat dikongsikan secara meluas supaya menjadi contoh dan model sekolah terbaik Program TS25 yang dirujuk oleh sekolah-sekolah yang lain.

Kata kunci: Kepimpinan instruksional, Program TS25, Kemenjadian murid

1.0. PENGENALAN

Kepimpinan berkesan dalam Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) menjadi tunjang utama dalam menjadikan matlamat program iaitu keberhasilan kualiti sekolah dapat direalisasikan. Kualiti sekolah dan kemenjadian murid dalam program ini perlu dicapai dalam empat fasa perubahan iaitu tahun pertama tahun latihan modul 1-5 program di mana Pengetua atau Guru Besar (PGB) dan guru penolong kanan atau pentadbiran menerima latihan bagi meningkatkan kepemimpinan berkesan di sekolah termasuk latihan pengupayaan guru sebagai peneraju pembelajaran serta persekitaran pembelajaran profesional. Selepas tempoh setahun, fasa tahun kedua ialah fasa peralihan di mana PGB akan menggerakkan semua warga sekolah membuat transformasi dalam persekitaran pembelajaran bermakna murid. Fasa tahun ketiga diharap amalan pembudayaan sekolah berkualiti seperti hala tuju yang telah ditetapkan pada peringkat awal telah dapat dicapai.

Kejayaan dan kecemerlangan sekolah terletak di bahu pemimpin sekolah. Dalam dokumen Standard Kualiti Pendidikan Malaysia gelombang 2 (SKPMg2) menyatakan pengetua sebagai pemimpin instruksional perlu menerajui pelaksanaan kurikulum dan mewujudkan persekitaran pembelajaran yang menggalakkan pemupukan budaya belajar dalam kalangan muridnya. Keperluan kemenjadian murid menambah tugas dan peranan pengetua supaya berkemahiran dalam tugas membimbing dan membuat pementoran yang berkaitan

pedagogi guru dalam pengajaran dan pembelajaran (PdP) yang bermakna. Menurut Rozita Rahmat (2018), PGB perlu mempunyai kemahiran instruksional yang tinggi supaya dapat memberi bimbingan yang efektif dalam aspek pengajaran kepada guru. Justeru dalam Program TS25 semua PGB diharap dapat melaksanakan tugas bimbingan dan pementoran yang berkesan terhadap semua guru supaya perubahan Kapasiti Pedagogi Pembelajaran Bermakna (KPPB) guru dapat ditingkatkan.

Gaya kepimpinan intruksional PGB dalam amalan KPPB guru perlu diselaraskan dengan hala tuju sekolah dari aspek kebitaraan dan kemenjadian murid yang diharapkan. Melalui perancangan Pelan Intervensi Transformasi Sekolah (PInTaS) pada peringkat awal tahun pertama, PGB bersama kumpulan pemimpin sekolah dan pemimpin pertengahan membuat satu proses penguatkuasaan dan penstrukturan sistem latihan dalaman kepada guru-guru melalui autonomi sekolah yang telah diberikan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). Input dalam setiap modul latihan Program TS25 memandu PGB supaya target dalam hala tuju sekolah selepas tiga tahun pelaksanaan program dapat dicapai. Keberhasilan kualiti sekolah melalui penetapan hala tuju yang mantap terutama berkaitan kemenjadian murid dapat merealisasikan aspirasi Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 dengan jayanya.

1.1. AMALAN TERBAIK KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL PENGETUA BERKESAN

Gaya kepimpinan intruksional oleh pengetua di sekolah kebiasaannya menjadi sebutan dalam kalangan warga sekolah. Gaya kepimpinan yang demokratik dapat meningkatkan kecemerlangan sekolah dalam bidang akademik mahupun kokurikulum. Namun permasalahan kepemimpinan PGB yang autokratik menjadikan prestasi sekolah merudum dan memberi tekanan kepada guru dalam melaksanakan PdP secara berkesan. Beberapa kajian mendapati isu kepemimpinan PGB terutama dalam bimbingan instruksional berkaitan pedagogi guru dalam PdP masih dalam pertikaian dan perbincangan. PGB dikatakan masih mengamalkan komunikasi sehalu, kurang berinteraksi dengan semua guru dan kurang memberi autonomi PdP kepada guru. Penceraian PdP guru oleh pihak pentadbiran hanya menilai mengikut apa yang dilihat tanpa bimbingan dan pementoran yang sepatutnya bagi menambah baik pengajaran guru (Lokman & Muzammil, 2008).

Kepentingan amalan bimbingan dan pementoran dalam transformasi sekolah dalam Program TS25 sangat ditekankan supaya menjadi amalan setiap pengetua sekolah dalam membuat bimbingan instruksional terhadap pedagogi guru. Guru-guru perlu dibimbing supaya faham berkaitan autonomi mereka dalam PdP dan autonomi murid dalam pembelajaran. Namun begitu, laporan Program TS25 tahun 2018 melaporkan bahawa guru-guru masih kurang faham pendekatan bimbingan dan pementoran yang dilaksanakan di sekolah mereka. Cadangan penambahbaikan dalam laporan tersebut menyatakan supaya kualiti bimbingan dan pementoran yang dijalankan oleh pemimpin pelapis dan PGB sendiri perlu ditingkatkan.

Kefahaman yang jelas berkaitan perubahan yang perlu dilakukan oleh PGB dengan struktur pendekatan transformasi yang mantap melalui hala tuju yang jelas menggunakan strategi *mind scaping* dan PInTaS seperti input yang diberikan dalam Modul 1 dan Modul 2 banyak memberikan kejayaan keberhasilan sekolah berkualiti. Autonomi sekolah yang diberikan dalam Program TS25 dapat memberikan keyakinan kepada PGB supaya dapat menyusun strategi bagi mengubah suai kualiti sekolah yang diharapkan dengan caranya sendiri dengan bantuan semua warga sekolah dan sokongan PIBK. Oleh yang demikian, gaya

kepimpinan instruksional PGB perlu diambil perhatian. Menurut Murphy (1990) dalam kajian Rozita Rahmat (2018) menyenaraikan empat ciri pemimpin instruksional berkesan iaitu yang dapat membina visi, misi dan matlamat serta menterjemahkan kesemuanya dalam amalan profesional. Ciri kedua ialah mengurus fungsi pendidikan. Seterusnya ketiga dapat mempromosi iklim pembelajaran akademik dan yang keempat ialah membina suasana bekerja yang saling menyokong.

Kebersamaan dalam organisasi yang saling menyokong memerlukan hubungan yang erat seperti sebuah keluarga. Rozita Rahmat (2018) menyatakan model kepemimpinan instruksional berkesan antaranya adalah PGB yang merangka dan merealisasikan matlamat yang dirancang secara bersama dengan seluruh warga sekolah. Semua matlamat yang dirancang harus berfokus dan berdasarkan tanggung jawab mengikut kebolehan kakitangan yang melaksanakannya. Kepimpinan instruksional memerlukan sentuhan jiwa dan teknologi instruksional bagi menghasilkan pengurusan PdP yang berkesan ke arah melahirkan murid yang cemerlang dalam akademik mahupun kokurikulum. Oleh yang demikian, Zulaika Mohamed & Suhaimi Ismail (2018) berpendapat satu pendekatan diperlukan bagi melaksanakan strategi perkembangan profesionalisme peningkatan kualiti guru berdasarkan transformasi pendidikan terkini. Melalui Program TS25, pemantapan kaedah pedagogi, latihan persediaan dan program pementoran sokongan menjadi wadah paling signifikan dalam meningkatkan kualiti guru seiring dengan hasrat PPPM 2013-2025.

2.0. PERMASALAHAN KAJIAN

Gaya dan amalan terbaik kepemimpinan instruksional pengetua berkesan adalah tunggak utama kecemerlangan sebuah sekolah Program TS25. Kefahaman jelas berkaitan kemahiran kepemimpinan instruksional PGB di sekolah perlu ditingkatkan terutama melalui amalan bimbingan dan pementoran seperti yang telah diterima dalam latihan Modul 1 Program TS25. Autonomi pengajaran guru dan pembelajaran murid perlu jelas difahami konsepnya oleh semua guru. Jurang kefahaman berkaitan dua perkara tersebut perlu difahami dengan jelas oleh semua PGB supaya bimbingan instruksional yang dilakukan terhadap pedagogi guru terutama dalam mengupayakan Kapasiti Pedagogi Pembelajaran Bermakna (KPPB) di sekolah Program TS25 berjaya dilaksanakan. Oleh yang demikian, amalan kepemimpinan instruksional pengetua yang berkesan dapat meningkatkan kecemerlangan kemenjadian murid melalui kualiti pengajaran guru-gurunya.

Permasalahan kajian ini mendapati kepercayaan dan keyakinan pengetua berkaitan bimbingan instruksional terhadap PdP guru masih di tahap yang rendah berdasarkan dapatan kajian lepas. Laporan Jemaah Nazir Tahun 2009 mendapati efikasi sendiri guru terhadap kepemimpinan instruksional di sekolah masih di tahap sederhana iaitu 67.7% dimana kepemimpinan pengetua sebagai pemimpin kurikulum masih kurang menunjukkan pencapaian yang memberangsangkan. Guru berpendapat mereka masih kurang yakin kemampuan pemimpin sekolah mereka dapat menjadi sumber rujukan berkaitan dasar dan kaedah serta strategi PdP yang berkesan dan terkini. Dapatan kajian Shafinaz A.Maulod et al. (2016) mendapati peranan dan tugas pengetua yang pelbagai serta rencam menyukarkan pengetua untuk mengimbangi tugas pengurusan dan tugas utama sebagai pemimpin instruksional yang memerlukan fokus kepada proses PdP supaya berkesan.

Keyakinan dan kepercayaan pengetua terhadap kredibiliti dirinya dalam inisiatif meningkatkan amalan KPPB di sekolah Program TS25 adalah amat penting diorganisasikan secara terancang. Namun begitu dapatan kajian Rozita Rahmat (2018) mendapati melalui model

regrasi yang dibina membuktikan kepimpinan instruksional guru besar mempunyai kadar yang sederhana dalam mempengaruhi komitmen guru-guru. Oleh yang demikian, keperluan supaya PGB dapat meningkatkan keupayaannya dalam meningkatkan usaha membentuk persekitaran sekolah yang positif dan cemerlang melalui amalan kepimpinan instruksional terhadap komitmen guru dalam PdP mereka adalah amat penting bagi menjamin hala tuju sekolah dalam kemenjadian muridnya dapat direalisasikan secara holistik dan optimum.

3.0. OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini dijalankan bagi meneroka amalan terbaik kepimpinan instruksional seorang pengetua sekolah program TS25 yang dianggap mempunyai pendekatan kepimpinan instruksional berkesan. Oleh yang demikian, objektif kajian adalah untuk 3.1. mengenal pasti amalan terbaik kepimpinan instruksional pengetua dari aspek pendekatan dan strategi bimbingan instruksional yang dilaksanakan di sekolahnya.

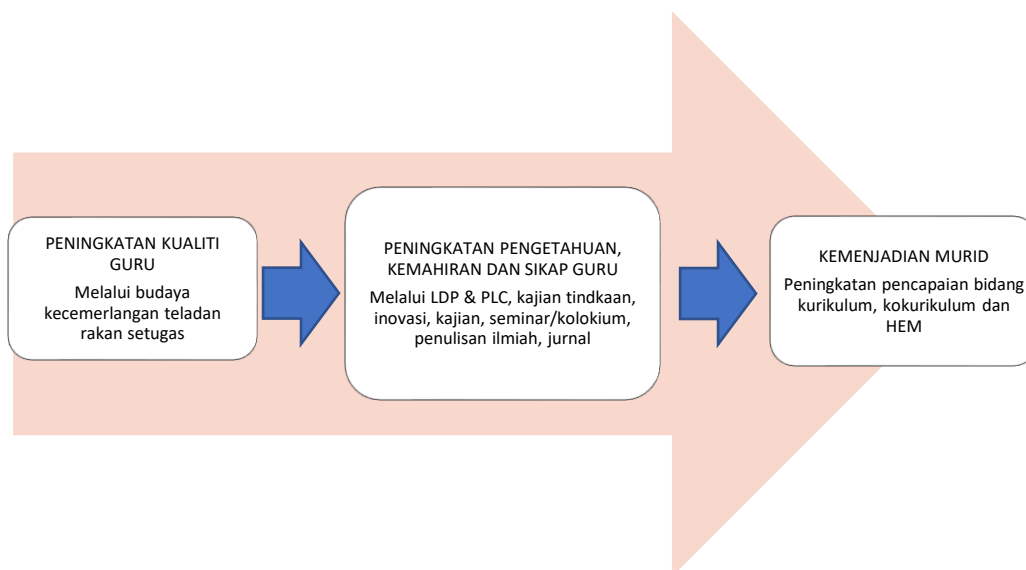
4.0. METODOLOGI

Sampel kajian terdiri daripada dua orang pengetua yang telah melalui Program TS25 sepanjang tiga tahun pelaksanaan program dan sekumpulan enam orang guru di sekolah yang dikaji. Kajian kes kualitatif dijalankan menggunakan kaedah temu bual dan semakan dokumen. Temu bual dilaksanakan terhadap pengetua dan kumpulan fokus guru menggunakan set protokol separa struktur. Semakan dokumen melibatkan bahan pembentangan profil sekolah, laporan tahunan Program TS25, minit mesyuarat panitia, laporan bergambar dan hasil jurnal yang telah diterbitkan di sekolah berkenaan.

Kesahan dan kebolehpercayaan kajian adalah melalui triangulasi kedua-dua data temu bual terhadap dua pengetua dan kumpulan guru serta data sokongan dari analisis dokumen. Kesahan dalaman dengan menemu bual informan kedua iaitu kumpulan fokus (guru) dan rakaman suara bagi merekod serta memelihara data adalah kaedah penting dalam penentuan kesahan dan kebolehpercayaan kajian ini (Noraini Idris, 2013).

5.0. DAPATAN DAN PERBINCANGAN KAJIAN

Hasil dapatan kajian mendapati pendekatan yang diamalkan dalam membuat transformasi kepimpinan instruksional oleh pengetua yang dikaji adalah menggunakan pendekatan organisasi pembelajaran (*Learning Organization*) bagi meningkatkan kualiti guru dalam program perkembangan profesionalisme secara berterusan dan terancang. Hala tuju sekolah yang ditetapkan iaitu "Best" A bermatlamat untuk menjadikan sekolah cemerlang dari segi kualiti sekolah dan kemenjadian pada tahun 2021. *Road map* berkaitan transformasi sekolah dalam program TS25 dijelaskan seperti dalam Rajah 1 di bawah.



Rajah 1. Pendekatan Organisasi Pembelajaran bagi meningkatkan profesionalisme guru berkualiti

Amalan aplikasi pelan Intervensi Transformasi Sekolah (PInTaS) bagi tahun pertama menunjukkan semua tunjang utama keberhasilan Program TS25 iaitu aspek kepimpinan berkesan, kualiti guru, pembelajaran bermakna murid, persekitaran yang positif dan disokong dengan PIBK telah dijadikan bidang fokus yang perlu diintervensikan. Pembangunan bagi meningkatkan pencapaian perubahan yang dilakukan secara serentak bagi KRA tersebut dianggap sebagai satu cabaran yang besar bagi pengetua tersebut. "*disebabkan guru-guru saya ramai yang muda-muda gred 41 - 44, mudah sikit saya bimbing dan tentukan harapan saya melalui strategi ni. Saya bimbing mereka buat kajian tindakan dulu untuk mereka tahu masalah sebenar dalam pembelajaran murid.*" (P/SK2.i: 167). Semakan dokumen mendapati 36% guru berkhidmat 1-5 tahun, 22 % guru berkhidmat antara 6-10 tahun, 22% guru berkhidmat 11-15 tahun dan sebanyak 20 % guru yang melebihi 15 tahun perkhidmatan.

Dapatan kajian mendapati pendekatan kepimpinan instruksional yang mantap adalah melalui komitmen pemimpin pertengahan yang mampu menjadi teladan dan rujukan kepada semua guru. Program seperti Profil Pemimpin Pertengahan melalui carta radar adalah inisiatif pengetua. Pelbagai aktiviti peningkatan kualiti guru telah dibangunkan dalam Continuous Profesional Development (CPD) dan *Professional Learning Community* (PLC). Selain itu bimbingan guru juga terhadap penghasilan inovasi dalam PdP, penulisan ilmiah dan penyelidikan. Kajian Zulaika Mohamed & Suhaimi Ismail (2018) yang mengkaji sekolah yang sama mendapati sekolah telah dapat melaksanakan 11 daripada 13 aktiviti yang dirancang yang melibatkan inovasi, PLC, penulisan ilmiah dan penyelidikan.

Dapatan kajian ini menunjukkan amalan terbaik kepimpinan instruksional pengetua lebih berstruktur apabila pelbagai aktiviti CPD dan PLC dibangunkan mengikut prinsip Taksonomi Bloom iaitu berdasarkan enam aras berfikir yang perlu dikuasai oleh semua guru di sekolahnya. Guru perlu mantap bagi setiap aras pemikiran Bloom supaya kemahiran PdP bermakna yang menjadi tunjang keberhasilan kemenjadian murid dapat digarap dengan cara yang lebih sistematik. Budaya kecemerlangan profesional Teladan Rakan Setugas merupakan tonggak utama dalam setiap aktiviti CPD yang dilaksanakan supaya terarah dan berjaya. Rozita Rahmat (2018) percaya sebagai pemimpin yang berkesan, beliau perlu menitikberatkan usaha membentuk persekitaran sekolah yang positif melalui pelbagai strategi yang disusun

terutama meningkatkan kepercayaan profesionalisme guru-guru terhadap kredibiliti kepimpinannya. Kepercayaan guru terhadap kompetensi kepimpinan instruksional pengetua iaitu sikap, motivasi, dedikasi, dan baik hati.

Dapatan kajian mendapati keupayaan pengetua sebagai pemimpin instruksional berjaya direalisasikan dengan tugas serta peranannya sebagai peneraju pemikiran yang holistik melalui budaya kecemerlangan rakan setugas. Beliau berupaya menjadi contoh dan pembimbing yang berkesan kepada semua kumpulan pemimpin pertengahan dan guru-guru dalam mewujudkan persekitaran profesional yang mantap. Dalam pelan taktikal budaya kecemerlangan pada setiap hari Rabu adalah hari profesional untuk semua guru merangka kerja dan melaksanakan perbincangan bagi menghasilkan kolokium Penyelidikan PraU, seminar kajian tindakan guru Gred DG41, dan inovasi guru Gred DG44 dan DG48. Inisiatif dalam budaya penyelidikan dan inovasi peringkat dalaman ini telah berjaya membawa beberapa kejayaan kepada sebahagian guru dalam peringkat daerah, negeri dan kebangsaan. Hasilnya semua guru di sekolah ini telah berjaya bukan sahaja menjadi penggerak dan pelaksana malah mampu menjadi peneraju perubahan pedagogi terkini melalui aktiviti penyelidikan yang dicetuskan oleh kepimpinan intruksional pengetua sendiri (Zulaika Mohamed & Suhaimi Ismail, 2018). Hari Rabu pentingla untuk guru-guru semua buat PLC CPd.. Kami diberi ilmu baharu dan berkongsi amalan yang terbaik dalam kaedah mengajar yang betul ikut AK21. Cikgu S sendiri yang bimbing kami terutama yang berkaitan TS25.

KG/SK2: 349

Dapatan kajian berkaitan aktiviti latihan dalam perkhidmatan bagi guru-guru di sekolah mendapati setiap orang guru mempunyai 14 hari kursus setahun yang diperoleh melalui aktiviti LDP peringkat dalaman sekolah sahaja. Ini telah dapat menyokong dan membuktikan budaya kecemerlangan profesional telah dapat diwujudkan. Peningkatan penguasaan dan pencapaian murid dalam peperiksaan PT3 juga telah meningkat pada tahun selepasnya iaitu peningkatan 43.55% (2017) kepada 68.9 % (2020). Kejayaan ini membuktikan persekitaran pembelajaran profesional yang dibangun dan diterajui sendiri oleh pengetua sekolah telah dapat dibangunkan serta menjadi sangat aktif di mana akhirnya memberi impak positif kepada pencapaian murid dalam hasil pembelajaran mereka.

Saya sebenarnya lebih percaya kepada kekuatan guru-guru saya. saya lebih tahu mereka berbanding orang luar sebab tu saya sendiri yang bimbing mereka dalam buat kajian dan penulisan mereka.

P1/SK1: 83

Dapatan kajian ini juga menunjukkan kepimpinan instruksional pengetua dalam membudayakan amalan penyelidikan dan inovasi dalam kajian tindakan, guru-guru perlu diraikan supaya semakin bermotivasi dan dapat menaikkan semangat guru-guru yang belum terlibat. Peringkat permulaan adalah guru-guru diberi pemahaman yang jelas berkaitan tatacara melaksanakan kajian tindakan dan diberi tempoh selama tiga bulan untuk menyiapkannya dengan bimbingan guru yang berpengalaman dalam kajian. Pembentangan dengan cadangan tindakan yang berinovasi dan menarik dalam kajian yang dilaksanakan dibentangkan bagi mendapatkan maklum balas untuk penambahbaikan. Seminar kajian tindakan kemudian diadakan untuk lapar orang guru yang terbaik dan dinilai oleh panel luar. Pembentang terbaik diberi anugerah dan semua laporan penulisan kajian tersebut dibukukan dalam jurnal kajian tindakan sekolah. Hasil ini menunjukkan bahawa sekolah telah dapat membuktikan

pengetua berupaya menjadi pemimpin instruksional bersama pemimpin pertengahan dengan membangun kapasiti guru bukan sahaja dalam melahirkan kecemerlangan pembelajaran murid tetapi dapat mengupayakan guru-guru yang dapat membantu kecemerlangan sesama rakan setugas dengan baik dan berkesan (Zulaika Mohamed & Suhaimi Ismail, 2018).

Hasil dapatan kajian ini juga mendapati usaha pengetua sekolah bukan sahaja dalam membudayakan amalan penyelidikan dalam kalangan guru tetapi dalam penganjuran kolokium seta inisiatif membawa hasil usaha guru untuk diterbitkan dalam jurnal peringkat luar. Pembentangan kajian tindakan peringkat dalaman sekolah diadakan sebagai satu langkah awal sebelum hasil penulisan diyakini dapat dihantar ke penerbitan artikel jurnal luar sekolah. Tujuan utama adalah memberikan satu wadah untuk latihan kepada guru PraU supaya mempunyai pemikiran kritis dan kreatif dalam memberi impak yang besar hasil kajian mereka kepada dunia pendidikan peringkat pra universiti. Pengetua sendiri sebagai peneraju dan pembimbing utama dalam program ini telah dapat melahirkan guru-guru tingkatan enam yang kompeten dalam amalan penyelidikan di mana empat laporan kajian telah berjaya diterbitkan dalam Jurnal Kajian Tindakan Johor dua tahun berturut iaitu tahun 2018 dan 2019 di bawah anjuran Majlis Pengetua Sekolah Menengah.

Dapatan kajian menunjukkan pengetua sangat kompeten dalam membuat bimbingan instruksional melalui pendekatan dan strategi permodelan dalam membangun amalan penyelidikan kajian tindakan dalam kalangan guru secara tidak langsung dapat meningkatkan kualiti sekolah dan kemenjadian murid serta mula menjadi model sekolah bagi Program TS25. Bilangan pelawat yang datang bagi melihat kejayaan sekolah dan amalan-amalan terbaik semakin ramai dan ini menjadi bukti kejayaan pengetua sendiri sebagai pemimpin instruksional yang berkesan. Sekolah telah menerima banyak anugerah kejayaan hasil transformasi yang dilakukan terutama dalam peningkatan kualiti guru, persekitaran sekolah, kejayaan murid dalam kurikulum dan kokurikulum dan beberapa anugerah program PIBK di sekolah sehingga melayakkan beliau mendapat Anugerah Khas Inovasi (kepimpinan inovasi) peringkat negeri pada tahun 2019. Kejayaan ini menurut Vijayan (2020) adalah disebabkan gaya kepimpinan instruksional yang mempunyai kepercayaan yang tinggi terhadap keupayaan semua guru di sekolahnya serta wujud kebersamaan dalam proses bimbingan dan pementoran bersama pemimpin pertengahan. Kejayaan mewujudkan budaya kepercayaan dalam kalangan warga sekolah yang dikaji dapat menghasilkan kemenjadian murid yang bermakna dan mantap berasaskan sumber persekitaran sedia ada.

Kejayaan yang dikecapi sekolah dalam pelbagai anugerah menunjukkan kepimpinan instruksional yang berkesan. Hasil dapatan kajian menunjukkan pengetua telah dapat meningkatkan kelima-lima teras matlamat Program TS25 dari aspek pemimpin berkesan, kualiti guru, pembelajaran bermakna murid, persekitaran yang positif dan pelibatan aktif PIBK dengan jayanya. *"Saya percaya kepada kekuatan dalaman untuk dimajukan..saya sebagai pengetua semestinya boleh membimbing sendiri guru-guru saya supaya dapat mencapai hala tuju yang kami tetapkan. " (P1/SK3: 674).* Pernyataan ini menunjukkan pengetua dapat membuktikan tugas dan peranan utama dalam meneraju, mendorong dan membimbing semua warga sekolah dari setiap peringkat SLT dan MLT, guru-guru serta PIBK dalam mencapai hala tuju sekolah dengan berkesan. Pengetua juga berjaya membentuk pasukan sekolah yang mantap. Menurut Siti Saleha, et al (2019), ciri-ciri kepimpinan berkesan adalah yang menunjukkan komitmen yang tinggi dalam membentuk pasukan sekolah yang mantap dalam mencapai hala tuju sekolah Program TS25.

KESIMPULAN

Kajian ini menunjukkan bahawa konsep dan struktur yang jelas dalam kepimpinan instruksional pengetua terutama dalam mentransformasikan sekolah ke arah sekolah berkualiti dalam amalan pedagogi guru adalah amat jelas. Pengetua berupaya mentransformasikan sekolah secara menyeluruh dari semua aspek yang menjadi tunjang keberhasilan sekolah berkualiti dan kemenjadian murid dengan masa latihan, peralihan dan pembudayaan selama tiga tahun dengan cemerlang. Hal ini dapat dibuktikan dengan pelbagai kejayaan dan pengiktirafan yang diterima di peringkat daerah, negeri, kebangsaan malahan di peringkat antarabangsa. Tokoh guru iaitu Guru Ikon dan *Hero Teacher* adalah salah satu bukti kecemerlangan dalam perubahan ke arah guru berkualiti. Pencapaian bidang akademik dan kokurikulum akademik yang semakin meningkatkan dari tahun ke tahun juga merupakan bukti kejayaan kemenjadian murid di sekolah tersebut.

RUJUKAN

- Kementerian Pelajaran Malaysia (2013). Ringkasan Eksekutif Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025.
- Mohammed Sani, Mohd Izham Mohd Hamzah dan Jainabee Kassim (2008). Guru berkesan. Penerbit Fakulti Pendidikan, UKM.
- Mohd Husin Mohd Tap (2018). Peranan pemimpin atasan menggerakkan program transformasi sekolah ke arah kemenjadian murid dan sekolah berkualiti. Jurnal penyelidikan Cerana IPGKTHO Bil.23, 2018.
- NIE. (2009). A Teacher Education Model for the 21 st Century. A Report by the national Institute of Education. Nanyang Institute of Education. Nanyang Institute Singapore
- Noraini Idris (2013). Penyelidikan dalam pendidikan. Edisi 2. McGraw Hill Education.
- Rozita Rahmat (2018). Hubungan antara kepimpinan instruksional guru besar dengan tahap kepercayaan dan komitmen guru sekolah rendah. Jurnal penyelidikan Cerana IPGKTHO Bil.23, 2018.
- Shafinaz A.Maulod, Chua Yan Kiaw & Leong Mei Wei (2016). Kepimpinan instruksional pengetua dan hubungannya dengan efikasi sendiri guru sekolah menengah. Jurnal pengurusan dan kepimpinan pendidikan. Jld 29.Bil 2.
- Siti Saleha Samsuri, Luvrina Jamaludin, Melati yaakob & Idawati Moin (2019). Amalan dan gaya kepimpinan guru besar cemerlang sekolah TS25: satu kajian kes. Jurnal Cerana IPGKTHO. Bil.24 2019.
- Tengku Zawawi Tg. Zainal. (2012). Pengetahuan pedagogi isi kandungan sebagai asas pengetahuan profesional guru. IPG Kampus Dato' Razali Ismail.
- Tickle, L. (2000). Teacher Induction: The Way Ahead. Open University Press.

- Vijayan a/l Periasamy (2020). Pelaksanaan strategi Coaching dan Mentoring: satu kajian kes di sekolah jenis kebangsaan di daerah Batu Pahat. Pembelajaran berasaskan kes Program TS25. IPGKTHO 2020.
- Zulaika Mohamed & Suhaimi Ismail (2018). Peningkatan kualiti guru SMK (Felda) Tenggaroh melalui budaya kecemerlangan profesional teladan rakan setugas. Transformasi sekolah 2025 memacu kemenjadian murid. Bahagian Pendidikan Guru, majlis Guru Besar Selangor dan UKM.