

PENGARUH KEPIMPINAN SEKOLAH RENDAH TERHADAP KUALITI PERKHIDMATAN DI MALAYSIA: SATU TINJAUAN KOMPREHENSIF

THE INFLUENCE OF PRIMARY SCHOOL LEADERSHIP ON SERVICE QUALITY IN MALAYSIA: A COMPREHENSIVE REVIEW

Noorveda Hashim^{1*}
Roslee Talip²

¹ Fakulti Pendidikan dan Pengajian Sukan, Universiti Malaysia Sabah, Malaysia
(E-mail: noorvedahashim@gmail.com)

² Fakulti Pendidikan dan Pengajian Sukan, Universiti Malaysia Sabah, Malaysia
(E-mail: Roslee_73@ums.edu.my)

*Corresponding author: noorvedahashim@gmail.com

Article history

Received date : 26-8-2025
Revised date : 27-8-2025
Accepted date : 1-10-2025
Published date : 11-10-2025

To cite this document:

Hashim, N., & Talip, R. (2025). Pengaruh kepimpinan sekolah rendah terhadap kualiti perkhidmatan di Malaysia: Satu tinjauan komprehensif. *Journal of Islamic, Social, Economics and Development (JISED)*, 10 (76), 929 -952.

Abstrak: Dalam konteks sistem pendidikan di Malaysia, kepimpinan sekolah rendah memainkan peranan yang kritikal dalam menentukan kualiti pendidikan dan penyampaian perkhidmatan secara keseluruhan. Kepimpinan sekolah yang berkesan bukan sahaja penting untuk memupuk kecemerlangan akademik, malah turut berperanan dalam mewujudkan persekitaran pembelajaran yang positif serta mempengaruhi iklim sekolah secara menyeluruh. Kertas konsep ini membincangkan hubungan antara kualiti pendidikan, kepimpinan sekolah rendah dan kualiti perkhidmatan di Malaysia, dengan merujuk kepada dasar-dasar negara seperti Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013–2025, Matlamat Pembangunan Mampan (SDG), Wawasan Kemakmuran Bersama 2030, dan Rancangan Malaysia Kedua Belas (RMK-12). Perbincangan ini bersandarkan kepada analisis data sekunder yang diperolehi daripada dapatan kajian lepas serta pandangan para sarjana. Kertas ini berusaha mengupas bagaimana amalan kepimpinan mempengaruhi kualiti pendidikan dan penyampaian perkhidmatan di sekolah rendah di Malaysia. Selain itu, kertas konsep ini juga bertujuan menyumbang idea awal berkaitan kajian yang akan dijalankan mengenai pengaruh kepimpinan sekolah terhadap kualiti perkhidmatan. Dapatan literatur yang dikemukakan diharapkan dapat memberikan maklumat berguna kepada pihak berkepentingan seperti Kementerian Pendidikan Malaysia dalam merangka program bagi memperkasakan lagi amalan kepimpinan sekolah. Akhir sekali, maklumat yang dikemukakan dalam kertas konsep ini turut diharapkan dapat menjadi rujukan kepada para pengkaji dalam bidang kepimpinan sekolah untuk membentuk strategi meningkatkan kualiti pendidikan dan penyediaan perkhidmatan yang lebih berkesan pada masa hadapan.

Kata Kunci: Kualiti Pendidikan, Kepimpinan Sekolah Kualiti Perkhidmatan, Gaya Kepimpinan, Sekolah Rendah

Abstract: *In the context of the Malaysian education system, leadership in primary schools plays a critical role in determining the overall quality of education and service delivery. Effective school leadership is not only essential for fostering academic excellence but also instrumental in creating a positive learning environment and shaping the overall school climate. This concept paper explores the relationship between educational quality, primary school leadership, and service delivery in Malaysia, with reference to key national policies such as the Malaysia Education Blueprint 2013–2025, the Sustainable Development Goals (SDGs), the Shared Prosperity Vision 2030, and the Twelfth Malaysia Plan (12MP). The discussion is grounded in secondary data analysis derived from previous research findings and scholarly perspectives. This paper aims to examine how leadership practices influence the quality of education and the effectiveness of service delivery in Malaysian primary schools. Additionally, it seeks to provide preliminary insights for a forthcoming study on the impact of school leadership on service quality. The findings from the literature are expected to offer valuable information to stakeholders such as the Ministry of Education Malaysia in designing programmes to strengthen school leadership practices. Ultimately, the insights presented in this concept paper are also anticipated to serve as a reference for researchers in the field of educational leadership in developing strategies to enhance the quality of education and improve service provision in the future.*

Keywords: *Educational Quality, School Leadership, Service Quality, Leadership Styles, Primary School*

Pengenalan

Sasaran pertumbuhan dalam tempoh akhir Rancangan Malaysia Kedua Belas 2021–2025 (RMKe-12), memberi tumpuan kepada mereformasi sistem pendidikan bagi meningkatkan kualiti pendidikan dan memanfaatkan kemunculan teknologi baharu untuk menambah baik akses serta meningkatkan penyampaian pendidikan dan latihan supaya selari dengan Agenda 2030. Sistem pendidikan yang berkualiti adalah penting dalam memastikan bakat yang dihasilkan memenuhi keperluan pekerjaan masa hadapan dan serba boleh dalam menyesuaikan diri dengan perubahan.

Di Malaysia, kualiti pendidikan telah menjadi topik yang membimbangkan selama bertahun-tahun, dengan prestasi negara dan tahap pencapaian murid dalam penilaian antarabangsa iaitu *Programme for International Student Assessment (PISA)* dan *Trends in International Mathematics and Science Study (TIMSS)* masih rendah dan di bawah purata antarabangsa (Angamuthu, 2024; Kementerian Ekonomi Malaysia, 2023; Meng Li & Mydin Kutty, 2023; Saad & Sankaran, 2021; Kementerian Pendidikan Malaysia, 2020). Tahap hasil pembelajaran murid yang rendah ini merupakan isu dan cabaran utama dalam pembangunan bakat (Unit Perancang Ekonomi, 2021). Selain itu, menurut laporan *World Bank Malaysia Economic Monitoring* 2019, seramai 175,000 murid mengalami masalah keciciran pembelajaran dan laporan pada tahun 2023 telah meningkat secara mendadak iaitu 435,000 murid mengalami masalah keciciran pembelajaran (Ahmad & Mohamad, 2024). Lebih membimbangkan lagi, data terkini daripada Kementerian Pendidikan Malaysia, 122,000 daripada 466,799 (26.14%) murid Tahun Satu sesi akademik 2024 di seluruh Malaysia belum menguasai kemahiran membaca, menulis dan mengira (3M). Pelbagai inisiatif telah dilaksanakan untuk meningkatkan kualiti pendidikan, namun sehingga kini isu dan cabaran berkaitan kualiti pendidikan ini masih berterusan dan perlu ditangani.

Kepimpinan yang berkesan memainkan peranan penting dalam meningkatkan kualiti pendidikan di sekolah rendah. Kepimpinan yang berkesan adalah penting untuk menetapkan visi, mewujudkan budaya sekolah yang positif, dan memastikan semua pihak berkepentingan bekerja ke arah matlamat pendidikan yang sama. Melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013–2025 (PPPM) juga menekankan kepentingan kepimpinan sekolah yang berkesan dalam memacu perubahan positif dan peningkatan kualiti pendidikan di sekolah rendah (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2023; 2022; 2021; 2013). Selain itu, kepimpinan sekolah yang berkesan adalah pendorong kepada prestasi murid yang luar biasa dan pembangunan pemimpin masa depan. Walaupun kepimpinan sekolah yang berkesan adalah penting untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan di sekolah rendah, namun pemimpin sering menghadapi cabaran seperti kekangan sumber (Krishnasamy & A. Hamid, 2024; Shuib et al., 2023), beban kerja yang tinggi (Peng et al., 2024; Razali & Musa, 2024; Chuaidi & Wahab, 2024; Bugang et al., 2023; Lee & Mohd Hamzah, 2023; Shuib et al., 2023), kekangan birokrasi (Mohammad et al., 2024; Lee & Mohd Hamzah, 2023), isu pengambilan dan pengekalan guru (Shuib et al., 2023; Zin et al., 2023), keperluan untuk pembangunan profesional yang berterusan (Razali & Musa, 2024; Hashim & Radzi, 2024; Azmi et al., 2024), dan kerumitan mengurus sekolah dengan pelbagai saiz (Ng, 2017).

Berdasarkan sorotan literatur jelas menunjukkan bahawa terdapat perbezaan ketara antara isu-isu kualiti pendidikan di Malaysia dan isu-isu khusus kepimpinan sekolah rendah. Walaupun kedua-duanya saling berkait, kualiti pendidikan lebih merujuk kepada isu-isu yang bersifat sistemik dan menyeluruh, manakala kepimpinan sekolah rendah lebih tertumpu kepada cabaran praktikal di peringkat sekolah. Isu kualiti pendidikan di Malaysia melibatkan peruntukan sumber dan infrastruktur, kualiti dan latihan guru, dan pelan induk pendidikan dan pelaksanaan polisi. Kualiti pendidikan di Malaysia sering dikaitkan dengan ketersediaan sumber yang mencukupi seperti bahan pengajaran, makmal sains, dan sambungan internet (Kenayathulla et al., 2019). Terdapat jurang yang ketara antara sekolah berprestasi tinggi dan sekolah berprestasi rendah, yang mempengaruhi prestasi murid. Selain itu, kualiti guru adalah faktor kritikal. Guru yang berkesan digambarkan sebagai seorang yang adil, demokratik, hormat, dan berpengetahuan (Hamzah & Abdullah, 2009). Namun, terdapat kebimbangan mengenai variasi dalam kualiti guru dan kekurangan piawaian untuk menjadi seorang guru. Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025) menggariskan matlamat strategik untuk meningkatkan penilaian, kualiti, ekuiti, perpaduan, dan kecekapan dalam pendidikan (Bakar, 2023). Pelaksanaan polisi yang berkesan adalah penting untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Manakala isu kepimpinan sekolah rendah di Malaysia pula melibatkan isu gaya dan amalan kepimpinan, cabaran di sekolah kecil dan luar bandar, kesan covid-19, dan kepimpinan instruksional. Pemimpin sekolah rendah di Malaysia sering mengamalkan kepimpinan berasaskan nilai, termasuk ciri-ciri kepimpinan servant, autentik, dan beretika (Thien et al., 2023). Kepimpinan transformasi juga ditekankan, dengan kaitan yang kuat antara amalan kepimpinan tersebut dan budaya sekolah yang positif (Veeriah et al., 2017). Selain itu, kepimpinan sekolah rendah sering melibatkan model kepimpinan teragih, di mana guru besar bekerjasama dengan kakitangan untuk memanfaatkan kepakaran mereka demi kepentingan sekolah (Hammersley-Fletcher & Brundrett, 2005). Ini adalah pendekatan yang lebih praktikal untuk mengurus sekolah. Peranan pemimpin sekolah adalah penting dalam kepimpinan instruksional. Ini bermakna mereka terlibat secara aktif dalam merancang, menyelaraskan, dan menilai proses pengajaran dan pembelajaran untuk meningkatkan pencapaian murid (Hassan, Ahmad, & Boon, 2018). Pemimpin sekolah juga dilihat sebagai pemangkin yang berupaya mencetuskan potensi sedia ada sekolah. Ini menekankan peranan mereka dalam pembangunan

berasaskan sekolah, bukan semata-mata bergantung kepada dasar dari peringkat atas (Postholm, 2019).

Guru besar di sekolah kecil luar bandar pula menghadapi cabaran unik seperti kekangan kewangan, infrastruktur yang usang, dan kekurangan sumber manusia (Mansor et al., 2022). Pemimpin-pemimpin ini sering menggunakan strategi kreatif untuk mengatasi cabaran ini, seperti menjana dana sekolah alternatif dan membangunkan kemahiran ICT. Selain itu, pandemik telah memperkenalkan cabaran baharu, memerlukan pemimpin sekolah untuk mengurus pengajaran dan pembelajaran di rumah (PdPR) secara dalam talian dan menyesuaikan diri dengan norma baharu (Rumeli et al., 2022; Hamid et al., 2021). Kepimpinan teragih telah ditekankan sebagai pendekatan yang berkesan dalam tempoh ini, menggalakkan perkongsian tanggungjawab dan meningkatkan kemahiran guru (Rumeli et al., 2022). Kepimpinan instruksional adalah penting untuk meningkatkan pencapaian murid, di mana pemimpin sekolah terlibat secara aktif dalam merancang, menyelaraskan, dan menilai proses pengajaran dan pembelajaran (Hassan, Ahmad, & Boon, 2018). Namun, cabaran seperti pengalaman dan pengetahuan yang terhad dalam kepimpinan instruksional boleh menghalang pelaksanaannya yang berkesan (Rahman et al., 2020).

Perbezaan utama terletak pada skop dan fokus iaitu isu kualiti pendidikan di Malaysia lebih bersifat strategik dan nasional, melibatkan dasar, peruntukan sumber, dan cabaran sistemik seperti jurang dalaman. Manakala isu kepimpinan sekolah rendah pula lebih bersifat praktikal dan tempatan, memfokuskan kepada amalan kepimpinan harian, model kepimpinan teragih, dan peranan pemimpin dalam meningkatkan kualiti pengajaran secara langsung di sekolah. Walaupun isu-isu ini berbeza, ia saling berkait rapat. Cabaran sistematik pada peringkat nasional boleh mempengaruhi sumber dan kemampuan pemimpin sekolah, manakala kepimpinan sekolah yang berkesan adalah kunci untuk menterjemahkan dasar kualiti pendidikan ke dalam tindakan dan hasil yang nyata di sekolah.

Secara keseluruhan, jurang kajian yang dikenal pasti menunjukkan keperluan untuk pendekatan yang lebih holistik dan kontekstual dalam mengkaji pengaruh kepimpinan sekolah rendah terhadap kualiti perkhidmatan. Kajian lanjut yang lebih spesifik dan berfokus pada konteks budaya, pengukuran kualiti kepimpinan, dan pengaruh tidak langsung kepimpinan adalah penting untuk memperkukuh pemahaman dan amalan dalam bidang ini. Meskipun terdapat pelbagai penyelidikan yang menekankan kepentingan kualiti pendidikan dan kepimpinan di sekolah, masih wujud kekurangan kajian yang komprehensif yang secara khusus menumpukan kepada konteks sekolah rendah di Malaysia (M. Chandran & Mohd Nor, 2024; Zakaria & Norul' Azmi, 2024; Ahmad & A. Hamid, 2024; Muniandy & Nor, 2024; Chau & Radzi, 2023; Mohd Siraj et al., 2023; Othman & Busari, 2023; Saad, 2023; Beram et al., 2023; Halim, 2015). Di samping itu, terdapat kekurangan bukti penyelidikan empirikal yang meneliti hubungan antara kepimpinan sekolah dan kualiti perkhidmatan pendidikan.

Sehubungan dengan itu, kertas konsep ini bertujuan untuk mengisi jurang tersebut melalui penyediaan analisis yang mendalam mengenai bagaimana kepimpinan sekolah rendah mempengaruhi kualiti perkhidmatan pendidikan di Malaysia. Kertas konsep ini juga bertujuan untuk membincangkan beberapa dapatan berkaitan hubungan antara kepimpinan sekolah rendah dan kualiti pendidikan di Malaysia, serta bagaimana gaya kepimpinan yang diamalkan mempengaruhi kualiti perkhidmatan pendidikan. Berdasarkan sorotan literatur terdahulu, kertas ini akan meneroka pandangan yang dapat menyumbang kepada usaha peningkatan kualiti pendidikan dan penyampaian perkhidmatan di sekolah rendah di Malaysia.

Kajian Literatur

Kualiti Pendidikan di Malaysia

Kualiti pendidikan di sekolah rendah ialah satu konsep yang pelbagai rupa dan merangkumi pelbagai dimensi seperti prestasi murid (Isa & Ahmad, 2024; Ahmad & A. Hamid, 2024; Peng Hung & Mohd Nordin, 2023; Othman & Mat, 2023), keberkesanan guru (Mohammad et al., 2024; Muniandy & Nor, 2024; Said et al., 2023), perkaitan kurikulum (Peng Hung & Mohd Nordin, 2023; Husin et al., 2024), dan persekitaran pembelajaran (Chau & Radzi, 2023; Ahmad & Abd Halim, 2024; Husin et al., 2024; Ahmad & A. Hamid, 2024).

Kualiti pendidikan yang tinggi penting bagi memastikan murid mencapai keberhasilan pembelajaran yang utama (Ahmad & Abd Halim, 2024; Liashin & Kiflee, 2024; Simon & Simon, 2024; Peng Hung & Mohd Nordin, 2023), membangunkan kemahiran berfikir kritis (Isa & Ahmad, 2024; Ahmad & Abd Halim, 2024; Simon & Simon, 2024; Muniandy & Nor, 2024), serta bersedia untuk menghadapi pendidikan masa hadapan (Liashin & Kiflee, 2024). Chzin dan Surat (2021) menyatakan bahawa elemen kualiti pendidikan di Malaysia adalah berasaskan pengurusan dan pentadbiran yang seimbang serta amalan budaya pendidikan yang cemerlang dari semua aspek kehidupan.

Kajian lepas turut menunjukkan bahawa faktor seperti kurikulum yang direka bentuk dengan baik (Husin et al., 2024; Yaacob & Ishak, 2023; Ghani & Nor, 2020), guru yang berkeelayakan (Ibrahim et al., 2022; Chzin & Surat, 2021; Ebbie et al., 2019; Zakaria et al., 2017; Senin, 2008; Ismail & Pa, 2006), dan kaedah penilaian yang berkesan (Isa & Ahmad, 2024; Ahmad & A. Hamid, 2024; Chzin & Surat, 2021; Zakaria et al., 2017) menyumbang secara signifikan kepada peningkatan kualiti pendidikan, khususnya di sekolah rendah di Malaysia.

Selain itu, kajian-kajian terdahulu turut menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan sekolah dan kualiti pendidikan (Nureddin & Kiflee, 2024; Ahmad & A. Hamid, 2024; Joseph & Hamid, 2024; Hamid et al., 2023). Kepimpinan sekolah yang berkesan merupakan kunci kepada pencapaian akademik yang tinggi dan pembangunan peribadi murid. Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) turut menekankan kepentingan kepimpinan sekolah dalam memperkasakan kualiti pendidikan di Malaysia, khususnya di sekolah rendah.

Peranan Kepimpinan Sekolah Rendah

Kepimpinan di sekolah rendah memainkan peranan penting dalam membentuk pengalaman pendidikan murid. Pemimpin yang berkesan bukan sahaja menetapkan visi (Shamsuddin & Abdul Razak, 2024), malah turut mewujudkan persekitaran pembelajaran yang kondusif (Ellangovan & Alias, 2024; Zakaria & Norul'Azmi, 2024; Ithnin et al., 2022), serta memastikan semua pihak berkepentingan bekerjasama ke arah pencapaian matlamat pendidikan yang sama (Shamsuddin & Abdul Razak, 2024; Yusak, 2023). Kepimpinan di sekolah rendah tidak hanya melibatkan aspek pentadbiran, malah merangkumi kepimpinan instruksional yang memberi kesan langsung terhadap proses pengajaran dan pembelajaran (Krishnasamy & A. Hamid, 2024; Hwee Wan et al., 2023).

Menurut Ahmad dan A. Hamid (2024), kepimpinan yang kukuh dikaitkan dengan peningkatan prestasi sekolah serta peningkatan kualiti pendidikan secara menyeluruh. Pemimpin sekolah yang berkesan berupaya memberi inspirasi kepada guru (Ellangovan & Alias, 2024; Muniandy & Nor, 2024; Bahtiar et al., 2020; Hashim & Daud, 2014; Mohamad et al., 2009; Zenger et al.,

2009; Bass & Avolio, 1994; Bass, 1990), melibatkan diri secara aktif dengan ibu bapa (Ellangovan & Alias, 2024; Yusak, 2023), serta memupuk budaya penambahbaikan berterusan (Ellangovan & Alias, 2024; Yusak & Hamid, 2021; Raya & Razzaq, 2018; Ibrahim & Don, 2014; Mohamad et al., 2009), yang penting bagi mencapai tahap kualiti perkhidmatan yang tinggi.

Hubungan antara Kepimpinan Sekolah Rendah dan Kualiti Perkhidmatan

Kualiti perkhidmatan dalam pendidikan merujuk kepada tahap keberkesanan sekolah dalam memenuhi keperluan dan jangkaan pendidikan murid serta ibu bapa. Hal ini selaras dengan objektif ketiga Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) yang menggariskan keperluan transformasi menyeluruh sistem pendidikan, termasuk perubahan signifikan dalam Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) bagi memenuhi tuntutan baharu serta harapan masyarakat, di samping mencetus dan menyokong transformasi perkhidmatan awam (Din & Wahab, 2024; Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Kualiti perkhidmatan yang tinggi dicirikan oleh penyampaian perkhidmatan pendidikan yang tepat pada masanya dan cekap (Ellangovan & Alias, 2024; Awang Hidup & Mohd Matore, 2024; Hashim & Radzi, 2024; Ismail et al., 2022; Jalet & Yunus, 2021; Amin et al., 2019), persekitaran pembelajaran yang selamat (Ellangovan & Alias, 2024; Amin, 2023; Amin & Hamzah, 2021; Saari et al., 2020; Ahmad et al., 2010; Amin et al., 2005), serta keberhasilan murid yang positif (Razali & Musa, 2024; Azhar et al., 2023; Saari et al., 2020).

Penemuan penyelidikan lepas menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan sekolah rendah dan kualiti perkhidmatan (Awang Hidup & Mohd Matore, 2024; Ellangovan & Alias, 2024; Beram et al., 2023). Peter dan A. Hamid (2024) mendapati bahawa sekolah yang dipimpin secara berkesan menunjukkan prestasi murid yang lebih tinggi, tahap kepuasan guru yang meningkat, serta penglibatan ibu bapa yang lebih aktif. Kesemua faktor ini secara kolektif menyumbang kepada peningkatan kualiti perkhidmatan keseluruhan yang disediakan oleh sekolah. Kajian oleh Raya dan Abd Razzaq (2018) menekankan bahawa bagi mencapai kualiti perkhidmatan yang tinggi, sekolah perlu membentuk budaya pengurusan penambahbaikan kualiti yang mantap. Usaha ke arah pelaksanaan pengurusan kualiti menyeluruh ini memerlukan penglibatan menyeluruh semua pihak, khususnya kepimpinan sekolah, dan perlu dijalankan secara berterusan. Selain itu, kajian oleh Muniandy dan Nor (2024) menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi guru besar berupaya meningkatkan kepuasan kerja guru. Kepuasan kerja yang tinggi dalam kalangan guru kemudiannya memberi kesan positif terhadap mutu pengajaran mereka, sekali gus mempertingkatkan kualiti perkhidmatan sekolah. Dapatan kajian oleh Shamsuddin dan Abdul Razak (2024) pula membuktikan bahawa penggunaan data secara berkesan dalam proses membuat keputusan membantu pemimpin sekolah meningkatkan kualiti perkhidmatan pendidikan. Penggunaan data yang berasaskan bukti membolehkan keputusan yang lebih tepat dan strategik dibuat.

Sorotan literatur di Malaysia juga menunjukkan bahawa terdapat tiga dimensi utama gaya kepimpinan sekolah rendah yang mempengaruhi kualiti perkhidmatan kepimpinan transformasi (Ellangovan & Alias, 2024; Muniandy & Nor, 2024; M. Chandran & Mohd Nor, 2024; Hamid et al., 2023; Loh Yee Shuen & Mohd Noor, 2022; Ithnin et al., 2022; Md & Ismail, 2022; Ratnam & Hamid, 2020; Baco et al., 2020), kepimpinan instruksional (Krishnasamy & A. Hamid, 2024; Din & Wahab, 2024; Tan & Hamid, 2020; Howell & Hamid, 2020), dan perkongsian membuat keputusan dalam kepimpinan teragih (Saad & Hamzah, 2024; Ahmad & A. Hamid, 2024; Chuaidi & Wahab, 2024; Orip & Wahab, 2024; Lee & Mohd Hamzah, 2023).

Tinjauan sistematik kesusasteraan di Malaysia oleh Bush, Abdul Hamid, Ng, dan Kaparou (2018) meneliti tiga model kepimpinan utama iaitu kepimpinan transformasi, kepimpinan instruksional, dan kepimpinan teragih yang dikaitkan dengan pelaksanaan inisiatif pembaharuan pendidikan seperti yang digariskan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM). Penemuan pengkaji-pengkaji ini menunjukkan bahawa walaupun literatur mengenai model-model ini semakin berkembang, pendekatan kepimpinan tersebut ditafsirkan mengikut konteks Malaysia yang sangat berpusat.

Rumusan Kajian Literatur mengenai Kepimpinan Sekolah Rendah terhadap Kualiti Perkhidmatan di Malaysia

Dalam kajian literatur mengenai kepimpinan sekolah rendah di Malaysia, terdapat penekanan khusus pada tiga gaya kepimpinan utama iaitu, kepimpinan transformasi, kepimpinan instruksional, dan kepimpinan teragih. Berikut adalah rumusan mengenai apa yang telah dilakukan dalam kajian-kajian ini:

1. Kepimpinan Transformasi

Kajian lepas menunjukkan bahawa pemimpin transformasi mampu memotivasi dan menginspirasi guru serta murid, yang seterusnya meningkatkan kualiti perkhidmatan pendidikan. Pemimpin ini sering kali menggalakkan inovasi dan perubahan positif dalam budaya sekolah. Penemuan ini menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi berkait rapat dengan peningkatan prestasi akademik dan kepuasan kerja guru, tetapi terdapat kekurangan dalam pemahaman tentang bagaimana untuk melaksanakan gaya kepimpinan ini secara berkesan dalam konteks Malaysia.

2. Kepimpinan Instruksional

Kajian-kajian terdahulu menekankan kepentingan kepimpinan instruksional dalam meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran. Pemimpin yang terlibat secara aktif dalam proses pengajaran dapat memberikan sokongan yang diperlukan kepada guru dan murid. Walau bagaimanapun, terdapat cabaran dalam melaksanakan kepimpinan instruksional, termasuk kekurangan latihan dan sumber yang mencukupi untuk pemimpin sekolah. Ini menunjukkan keperluan untuk kajian lanjut mengenai strategi yang berkesan untuk mengatasi cabaran ini.

3. Kepimpinan Teragih

Kepimpinan teragih telah dikenal pasti sebagai pendekatan yang berkesan dalam meningkatkan penglibatan guru dan memperbaiki amalan pengajaran. Dengan membahagikan tanggungjawab, pemimpin dapat memanfaatkan kepakaran guru dan meningkatkan kolaborasi dalam kalangan staf. Namun, kajian menunjukkan bahawa tidak semua sekolah mengamalkan kepimpinan teragih dengan berkesan, dan terdapat jurang dalam pemahaman tentang bagaimana untuk melaksanakan model ini dalam pelbagai konteks sekolah.

Berdasarkan sorotan literatur, kajian ini perlu dilakukan kerana terdapat perubahan dalam pendidikan. Dengan perubahan yang pesat dalam sistem pendidikan, termasuk penggunaan teknologi dan pendekatan pengajaran baru, adalah penting untuk memahami bagaimana gaya kepimpinan ini dapat disesuaikan untuk memenuhi keperluan semasa. Selain itu, kualiti perkhidmatan pendidikan adalah kritikal dan sangat diperlukan untuk pembangunan modal insan. Memahami hubungan antara gaya kepimpinan dan kualiti perkhidmatan dapat membantu dalam merumuskan strategi yang lebih berkesan. Terdapat juga keperluan untuk kajian yang lebih mendalam dalam konteks Malaysia, di mana cabaran unik seperti kekurangan sumber dan

jurang pendidikan antara bandar dan luar bandar mempengaruhi kualiti pendidikan. Dapatan kajian literatur ini diringkaskan seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1.

Jadual 1: Analisis Perbandingan Gaya Kepimpinan Transformasi, Instruksional dan Teragih: Implikasi terhadap Kualiti Perkhidmatan dan Jurang Penyelidikan

Gaya Kepimpinan	Ciri-ciri Utama	Impak terhadap Kualiti Perkhidmatan	Jurang dalam Kajian
Kepimpinan Transformasi	Memotivasi dan menginspirasi guru dan murid	Meningkatkan prestasi akademik dan kepuasan kerja guru	Kekurangan kajian tentang strategi pelaksanaan yang berkesan dalam konteks Malaysia.
	Menggalakkan inovasi dan perubahan positif	Mewujudkan budaya sekolah yang positif	Perlu kajian lebih mendalam tentang cabaran spesifik yang dihadapi.
Kepimpinan Instruksional	Fokus pada pengajaran dan pembelajaran	Meningkatkan kualiti pengajaran dan hasil pembelajaran	Kurangnya pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan kepimpinan instruksional.
	Memberi sokongan kepada guru dalam proses pengajaran	Meningkatkan penglibatan murid dan hasil akademik	Perlu kajian tentang pengaruh budaya sekolah terhadap kepimpinan instruksional.
Kepimpinan Teragih	Membahagikan tanggungjawab di kalangan guru	Meningkatkan kolaborasi dan penglibatan guru	Tidak semua sekolah mengamalkan kepimpinan teragih dengan berkesan.
	Memanfaatkan kepakaran guru dalam pengurusan sekolah	Meningkatkan kualiti perkhidmatan melalui penglibatan aktif	Perlu kajian tentang model kepimpinan teragih yang berkesan dalam pelbagai konteks.

Jadual 1 ini menunjukkan perbandingan antara tiga gaya kepimpinan dan impaknya terhadap kualiti perkhidmatan dalam pendidikan. Ia juga menyoroti jurang yang ada dalam kajian yang sedia ada, yang menunjukkan keperluan untuk penyelidikan lanjut bagi memahami dengan lebih baik bagaimana setiap gaya kepimpinan dapat dilaksanakan secara berkesan dalam konteks Malaysia. Selain itu, wujud keperluan kajian yang membandingkan keberkesanan ketiga-tiga gaya kepimpinan ini dalam konteks yang berbeza (seperti sekolah bandar dan luar bandar). Kajian ini akan dapat memberikan pandangan yang lebih mendalam tentang bagaimana setiap gaya kepimpinan mempengaruhi kualiti perkhidmatan. Secara keseluruhan, kajian mengenai kepimpinan sekolah dan kualiti perkhidmatan adalah penting untuk meningkatkan sistem pendidikan di Malaysia. Terdapat jurang yang jelas dalam pengetahuan yang perlu diisi melalui kajian lanjutan yang lebih sistematik dan komprehensif, yang akan

memberikan panduan kepada pemimpin sekolah dalam meningkatkan kualiti pendidikan dan perkhidmatan yang diberikan.

Metodologi

Artikel ini menganalisis kajian empirikal kepimpinan sekolah terhadap kualiti perkhidmatan yang dijalankan dalam tempoh 14 tahun, dari tahun 2010 sehingga bulan Disember 2024. Kajian empirikal dalam artikel ini merujuk kepada bukti yang diperoleh daripada hasil dapatan kajian kepimpinan sekolah terhadap kualiti perkhidmatan oleh pengkaji tempatan di Malaysia.

Tinjauan literatur ini bermula dengan mengumpul artikel, prosiding dan tesis yang menjalankan kajian empirikal mengenai kepimpinan sekolah terhadap kualiti perkhidmatan di Malaysia daripada pangkalan data *Scopus*, *MyCite* dan *MyJurnal*. Setelah memperoleh artikel-artikel tersebut, pengkaji memperluaskan lagi pencarian kajian kepimpinan sekolah terhadap kualiti perkhidmatan tempatan daripada *Google Scholar* serta terbitan universiti tempatan dan luar negara. Pencarian kajian empirikal ini telah menggunakan kata kunci seperti “kepimpinan sekolah terhadap kualiti perkhidmatan”, “kepimpinan sekolah rendah terhadap kualiti perkhidmatan”, “kualiti pendidikan” dan “Malaysia”. Selepas mengumpul artikel dengan menggunakan parameter tersebut, pengkaji telah membangunkan kriteria pemilihan kajian untuk tinjauan seperti dalam Jadual 2. Ini akan mengurangkan artikel yang kurang relevan dengan tujuan kajian dan menyediakan peraturan yang konsisten bagi artikel yang dipilih kelak.

Jadual 2: Kriteria Pemilihan Kajian

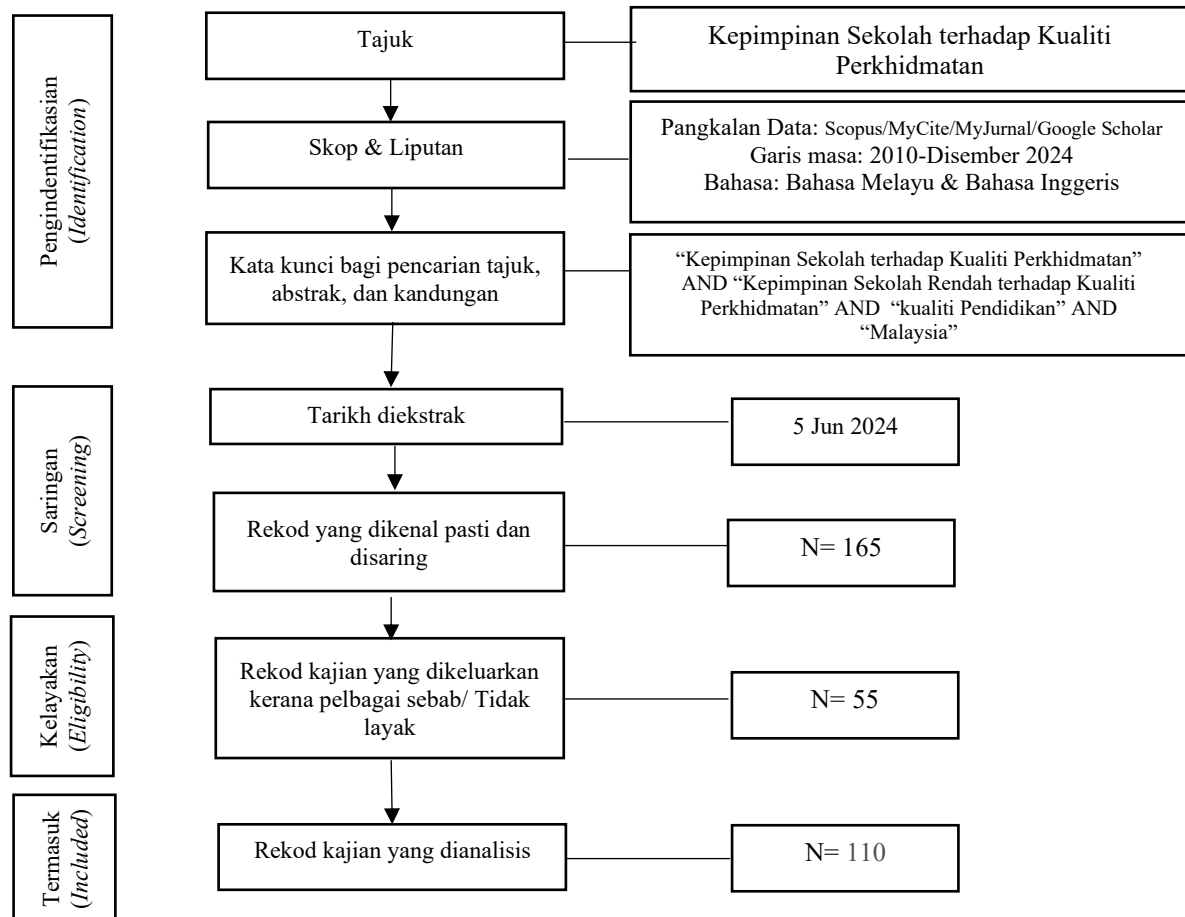
Topik	Kepimpinan Sekolah Rendah terhadap Kualiti Perkhidmatan di Malaysia
Tarikh Penerbitan	Antara 2010 hingga Disember 2024
Peserta	Semua institusi pendidikan dari universiti hingga sekolah rendah
Geografi	Dilaksanakan di Malaysia
Jenis Kajian	Kajian empirikal

Walaupun tinjauan ini menggunakan pencarian sistematik, kajian yang dipilih ditinjau secara naratif. Pendekatan umum ini adalah untuk mengekalkan perkembangan semasa literatur kepimpinan sekolah terhadap kualiti perkhidmatan tempatan yang meluas, berbanding tinjauan sistematik yang akan mengurangkan bilangan kajian dan kritikan kerana mengambil pendekatan yang terlalu tegas (Snilstveit et al., 2012). Ini kerana tinjauan ini bukanlah untuk mengkategorikan kualiti artikel, tetapi untuk mengenal pasti kajian empirikal kepimpinan sekolah terhadap kualiti perkhidmatan semasa. Pendekatan yang lebih umum ini akan membantu pengkaji pada masa hadapan untuk mengenal pasti metodologi yang paling sesuai, jurang, dan dapatan yang berguna sebagai rujukan bagi kajian masing-masing.

Dapatan Kajian Literatur dan Perbincangan

Bahagian ini dimulakan dengan pemerhatian umum terhadap kajian-kajian empirikal yang telah dipilih dalam tinjauan ini. Pencarian secara sistematik dalam bidang pendidikan di Malaysia telah memperoleh sebanyak 94 sumber yang terdiri daripada 163 artikel dan dua tesis sahaja. Sumber-sumber ini mewakili perkembangan penyelidikan berkaitan kepimpinan sekolah rendah dan kualiti pendidikan di Malaysia. Namun begitu, tidak semua sumber yang diperoleh merupakan kajian empirikal; sebahagiannya hanya merupakan sorotan teori dan konsep berkenaan kepimpinan sekolah rendah dan kualiti pendidikan sahaja. Berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan oleh pengkaji pada Jadual 2, 55 kajian bukan empirikal telah digugurkan

manakala 110 kajian empirikal (84 Bahasa Melayu dan 26 Bahasa Inggeris) memenuhi kriteria yang telah ditetapkan dan digunakan untuk analisis secara mendalam. Proses pemilihan artikel adalah seperti di Rajah 1.



Rajah 1: Carta Aliran Proses Pemilihan Artikel

Gambaran Umum Kajian Empirikal Kepimpinan Sekolah Terhadap Kualiti Perkhidmatan di Malaysia

Tinjauan literatur ini merangkumi 110 kajian empirikal dalam tempoh 14 tahun dari tahun 2010 hingga bulan Disember 2024. Dapatan kajian ini dipaparkan dalam Jadual 3.

Jadual 3: Analisis Konseptual Gaya Kepimpinan dan Implikasinya terhadap Kualiti Pengajaran dan Pembelajaran

Gaya Kepimpinan	Fokus	Impak	Peranan Pemimpin
Kepimpinan Transformasional	Memberi inspirasi, motivasi, memupuk kolaborasi dan	Meningkatkan komitmen terhadap kualiti perkhidmatan, membina kepercayaan untuk kepimpinan instruksional, meningkatkan budaya sekolah, kualiti guru, & komitmen staf	Sebagai model peranan & penggerak semangat
Kepimpinan Instruksional	Mengawal, meningkatkan	Kesan langsung kepada hasil pembelajaran murid, berkesan	Sebagai pakar pedagogi &

	kualiti pengajaran	dalam persekitaran yang penuh kepercayaan	perancang kurikulum
Kepimpinan Teragih	Pendelegasian peranan, kerjasama bersama	Meningkatkan prestasi sekolah melalui perkongsian tanggungjawab dan kolaborasi. Meningkatkan penglibatan staf & kerjasama untuk mencapai objektif sekolah.	Sebagai pendelegasi tugas & fasilitator

Jadual 3 menunjukkan bahawa terdapat tiga gaya kepimpinan utama yang penting dalam meningkatkan kualiti perkhidmatan di sekolah rendah di Malaysia iaitu kepimpinan transformasi, kepimpinan instruksional, dan kepimpinan teragih. Setiap gaya kepimpinan ini mempunyai ciri-ciri, prinsip, dan cabaran yang tersendiri.

1. Kepimpinan Transformasi

Kepimpinan transformasi berfokus pada inspirasi dan motivasi guru untuk mencapai matlamat sekolah. Pemimpin transformasi mengubah dan membina persekitaran kerja yang positif dengan memberi tumpuan kepada pengaruh ideal. Pemimpin bertindak sebagai model peranan yang boleh dicontohi. Kajian di sekolah menengah Malaysia mendapati dimensi kepimpinan ini memberi pengaruh besar terhadap kualiti guru (Rahman et al., 2020). Pemimpin menyampaikan visi yang jelas dan menarik untuk memberi semangat kepada guru dan staf dalam dimensi motivasi inspirasi. Menerusi dimensi rangsangan intelektual, pemimpin menggalakkan kreativiti dan pemikiran kritis dalam kalangan guru untuk menyelesaikan masalah. Melalui dimensi pertimbangan individu pemimpin mengambil berat tentang keperluan dan perkembangan setiap individu guru, memberikan sokongan dan bimbingan yang diperlukan (Abdul Wahab et al., 2014).

Amalan kepimpinan transformasi ini mempunyai kaitan positif dengan budaya sekolah yang sihat (Veeriah et al., 2017). Ia juga penting untuk membina kepercayaan di sekolah, yang menjadi asas untuk melaksanakan gaya kepimpinan lain (Rahman et al., 2020). Kajian terhadap peranan Rakan Peningkatan Sekolah (SIPartner+) dan amalan kepimpinan transformasi bagi guru besar/pengetua yang menggunakan pendekatan bimbingan di Malaysia mendapati hubungan yang positif dan signifikan antara peranan SIPartner+ dan amalan kepimpinan transformasi dengan proses bimbingan yang dilaksanakan, menunjukkan potensi kepimpinan yang berkesan dan meningkatkan prestasi sekolah (Rahim, Hamzah, & Noor, 2020).

2. Kepimpinan Instruksional

Kepimpinan instruksional berpusat pada kualiti pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Pemimpin dengan gaya ini terlibat secara langsung dalam proses akademik. Pemimpin terlibat secara aktif dalam aktiviti pembangunan guru, merancang, menyelaraskan, dan menilai proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Gaya kepimpinan ini berfokus pada hasil murid: Ini adalah kerana gaya kepimpinan ini penting untuk mencapai kecemerlangan dan meningkatkan pencapaian murid (Hassan et al., 2018). Amalan praktikal gaya ini menuntut pemimpin untuk mempunyai pengetahuan mendalam tentang kurikulum dan pedagogi (Rahman et al., 2020). Cabaran utama dalam melaksanakan kepimpinan instruksional termasuk sikap negatif daripada ibu bapa dan guru, serta pengetahuan dan pengalaman pemimpin yang terhad dalam bidang ini (Rahman et al., 2020). Namun, dengan sokongan yang betul, gaya ini dapat meningkatkan pencapaian murid dengan ketara.

3. Kepimpinan Teragih

Kepimpinan teragih adalah pendekatan yang melibatkan pendelegasian peranan kepimpinan kepada pelbagai ahli dalam organisasi sekolah. Ini adalah langkah strategik untuk keluar dari gaya kepimpinan pentadbiran yang lebih tradisional (Bush & Ng, 2019). Pemimpin utama bekerjasama dengan guru dan staf lain untuk berkongsi tanggungjawab dan memanfaatkan kepakaran masing-masing (Wahab et al., 2013). Model ini membolehkan kepimpinan disesuaikan mengikut keperluan konteks, seperti yang digariskan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia. Kajian lepas juga menunjukkan bahawa tahap amalan kepimpinan teragih dalam kalangan guru besar di Malaysia adalah tinggi, menandakan penerimaannya dalam sistem pendidikan. Walaupun kepimpinan teragih digalakkan, pelaksanaannya di Malaysia lebih kepada pemberian tugas daripada timbul secara natural daripada kumpulan. Ini bermakna pemimpin masih perlu secara proaktif mengagihkan tugas, berbanding ia berlaku secara semula jadi.

Tema daripada Kajian Empirikal Kepimpinan Sekolah Rendah terhadap Kualiti Perkhidmatan

Kepimpinan Transformasi

Pengaruh kepimpinan transformasi menjadi tumpuan utama kerana ia sejajar dengan Matlamat Pembangunan Mampan (SDG), khususnya dalam menekankan visi berwawasan, keterangkuman, dan ekuiti (Bass & Riggio, 2006). Kepimpinan transformasi yang mempunyai pengaruh ideal, berupaya memberi inspirasi dan motivasi kepada subordinat, menawarkan pertimbangan individu secara saksama, serta mampu merangsang pemikiran intelektual, merupakan elemen penting yang membentuk dan mempengaruhi kualiti perkhidmatan di sekolah rendah di Malaysia (Imang & Hamzah, 2020). Berdasarkan sorotan kajian lepas, keupayaan pemimpin untuk memberi inspirasi (Ting Hie Ping & Mohd Hamzah, 2024; Muniandy & Nor, 2024; Ithnin et al., 2022) serta membentuk budaya sekolah yang positif (Ai Sin & A. Hamid, 2024; Ellangovan & Alias, 2024; Loh Yee Shuen & Mohd Noor, 2022) memainkan peranan penting dalam mencorakkan keseluruhan pengalaman pendidikan murid. Selain itu, kepimpinan transformasi juga didapati mempengaruhi prestasi sekolah secara signifikan (Ithnin et al., 2022; Sabehe et al., 2021).

Menurut kajian oleh Aziz dan Mat (2017), kepimpinan dalam kalangan guru adalah faktor penting dalam menjamin kualiti perkhidmatan pendidikan di Malaysia (Saleh et al., 2022). Kajian oleh Hamid et al. (2023) pula mendapati bahawa kepimpinan yang berkesan mampu meningkatkan motivasi guru dan komitmen mereka terhadap tugas. Penemuan ini menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi guru besar memainkan peranan yang signifikan dalam mempertingkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran di sekolah rendah. Selain itu, dimensi kepimpinan ini turut meneroka bagaimana pemimpin sekolah rendah boleh memacu perubahan transformasi yang menyumbang kepada pencapaian SDG 4 (Pendidikan Berkualiti), dengan memastikan perkhidmatan pendidikan yang inklusif, saksama, dan memenuhi standard tertinggi. Kepimpinan transformasi juga menekankan keupayaan pemimpin untuk menterjemahkan visi mereka kepada strategi yang boleh dilaksanakan (Ellangovan & Alias, 2024), sejajar dengan aspirasi Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) dan Rancangan Malaysia Ke-12 (RMKe-12).

Kepimpinan Instruksional

Kesan kepimpinan instruksional semakin menonjol dalam konteks Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013–2025 apabila pemimpin sekolah terlibat secara aktif dalam

membentuk amalan pengajaran dan pembelajaran (Leithwood et al., 2008). Berdasarkan sorotan kajian lepas, dimensi ini menyelidik bagaimana kepimpinan instruksional sejajar dengan objektif pelan tindakan pendidikan negara yang menekankan pedagogi berkualiti serta penguasaan mata pelajaran sebagai usaha meningkatkan kualiti perkhidmatan pendidikan (Ismail & Nor, 2024; Murad et al., 2022). Impak ini terhadap kualiti perkhidmatan tidak dapat disangkal (Din & Wahab, 2024; Maosin & Ab Wahab, 2023; Abd Razak et al., 2021). Pemimpin yang memainkan peranan secara aktif dalam membentuk amalan pengajaran dan pembelajaran berupaya menyumbang kepada pembangunan kurikulum yang berkualiti dan pelaksanaan pedagogi yang berkesan (Krishnasamy & A. Hamid, 2024; Din & Wahab, 2024).

Kajian oleh Baharin et al. (2016) mendapati bahawa pengaruh kepimpinan instruksional dapat meningkatkan pencapaian murid (Din & Wahab, 2024; Othman & Mat, 2023). Sementara itu, kajian oleh Nureddin dan Kiflee (2024) menunjukkan bahawa kepimpinan instruksional mempunyai kesan langsung terhadap prestasi kerja guru serta pencapaian murid. Kajian ini turut menekankan kepentingan penyediaan sumber yang mencukupi dan persekitaran pembelajaran yang kondusif untuk mencapai kecemerlangan akademik. Kepimpinan instruksional memberi tumpuan kepada proses pengajaran dan pembelajaran. Oleh itu, adalah penting bagi pemimpin sekolah untuk memiliki pemahaman yang mendalam terhadap amalan pengajaran serta pendekatan penambahbaikan yang berkesan (Nureddin & Kiflee, 2024; Othman & Mat, 2023; Leithwood, 2021). Selain itu, Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (SKPMg2) turut menekankan kepentingan pelaksanaan kepimpinan instruksional sebagai asas utama untuk memastikan pencapaian matlamat Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia Abad ke-21 (Saad & Sankaran, 2021).

Perkongsian Membuat Keputusan dalam Kepimpinan Teragih

Pembuatan keputusan secara kolaboratif yang melibatkan pemimpin sekolah, guru, dan ibu bapa merupakan elemen penting dalam menjayakan visi Rancangan Malaysia Kedua Belas (RMKe-12) bagi penambahbaikan sistem pendidikan (Unit Perancangan Ekonomi, 2021). Berdasarkan sorotan kajian lepas, dimensi ini meneroka cabaran dan peluang dalam memupuk budaya pemilikan serta komitmen bersama dalam kalangan pihak berkepentingan (Ahmad & A. Hamid, 2024; Mohd Saad & Hamzah, 2024; Mohamad Azhar & A. Hamid, 2024), yang menyumbang kepada Matlamat Pembangunan Mampan 17 (SDG 17): Perkongsian untuk Matlamat. Selain itu, dimensi ini juga bertujuan untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan melalui proses pembuatan keputusan secara kolektif (Ahmad & A. Hamid, 2024). Pendekatan pembuatan keputusan secara kolaboratif memainkan peranan penting dalam mempengaruhi kualiti perkhidmatan pendidikan (Mohamad Azhar & A. Hamid, 2024; Chuaidi & Wahab, 2024; Orip & Wahab, 2024). Walau bagaimanapun, cabaran utama terletak pada usaha membentuk budaya pemilikan dan komitmen bersama dalam kalangan pemegang kepentingan yang pelbagai latar belakang dan peranan.

Salah satu pendekatan yang menyokong amalan ini ialah kepimpinan teragih, iaitu model yang menekankan pengagihan tanggungjawab kepimpinan kepada pelbagai pihak berkepentingan dalam sekolah, termasuk guru, murid, dan ibu bapa (Mohamad Azhar & A. Hamid, 2024). Pendekatan ini mengiktiraf bahawa kepimpinan bukan sahaja tanggungjawab guru besar atau pengetua, tetapi merupakan usaha kolektif warga sekolah (Chuaidi & Wahab, 2024; Orip & Wahab, 2024; Kuppan & Razak, 2021). Penyelidikan terdahulu menunjukkan bahawa kepimpinan teragih berupaya meningkatkan efikasi sendiri guru serta mengurangkan tekanan kerja, seterusnya membawa kepada peningkatan komitmen dan penglibatan mereka (Kuppan & Razak, 2021). Di samping itu, pendekatan ini juga menggalakkan proses membuat keputusan

yang lebih kolaboratif dan partisipatif, sekali gus menyumbang kepada perubahan yang lebih mampan dan berkesan dalam sistem pendidikan. Walau bagaimanapun, kajian terdahulu turut menunjukkan bahawa penyelidikan berkaitan kepimpinan teragih dalam konteks pendidikan di Malaysia, khususnya di peringkat sekolah rendah, masih terhad (Ahmad & A. Hamid, 2024).

Kesimpulannya, pengaruh kepimpinan sekolah terhadap kualiti perkhidmatan di sekolah rendah Malaysia merupakan aspek penting dalam merealisasikan Matlamat Pembangunan Mampan (SDG) serta selaras dengan rangka kerja pendidikan negara seperti Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM), Rancangan Malaysia Kedua Belas (RMKe-12), dan Wawasan Kemakmuran Bersama 2030 (WKB). PPPM menekankan keperluan pelantikan pemimpin sekolah yang kompeten dan berasaskan sekolah untuk memastikan pematuhan terhadap piawai prestasi yang tinggi, sekali gus menyerlahkan peranan penting kepimpinan dalam meningkatkan kualiti perkhidmatan pendidikan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Laporan UNESCO mengenai kepimpinan sekolah dan kualiti dalam Agenda Pendidikan 2030 turut menekankan keutamaan kepada kepimpinan yang diterajui oleh guru besar serta pihak berkepentingan di peringkat institusi, seterusnya menggariskan peranan penting kepimpinan dalam menjayakan Agenda 2030 (Mogaji & Newton, 2020). Walaupun pengaruh kepimpinan sekolah terhadap kualiti perkhidmatan di sekolah rendah diakui signifikan, kajian yang mendalam dalam bidang ini masih terhad (Hern & Hussin, 2020; Hon & Alias, 2020), dan perlu diperluas bagi memastikan pencapaian SDG dan aspirasi WKB dapat direalisasikan sepenuhnya.

Teori Kepimpinan Sekolah terhadap Kualiti Perkhidmatan

Teori yang digunakan dalam penyelidikan berkaitan kepimpinan sekolah terhadap kualiti perkhidmatan menyediakan pandangan yang signifikan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pendidikan. Dengan memanfaatkan kerangka teori yang sesuai, para pendidik dan pembuat dasar dapat merangka strategi berkesan bagi meningkatkan kualiti perkhidmatan di sekolah. Berdasarkan kajian lepas, terdapat beberapa teori kepimpinan sekolah yang sering diaplikasikan dalam penyelidikan untuk memahami bagaimana kepimpinan boleh mempengaruhi kualiti perkhidmatan. Antara teori yang lazim digunakan termasuklah Teori Kepimpinan Transformasional, Teori Kepimpinan Instruksional, dan Teori Kepimpinan Teragih. Melalui penggunaan teori-teori ini, pemimpin pendidikan, khususnya di sekolah rendah di Malaysia, dapat membangunkan strategi yang lebih berkesan bagi meningkatkan mutu perkhidmatan pendidikan. Penyelidikan masa hadapan wajar memberi tumpuan kepada penerokaan aplikasi teori dan model kepimpinan ini dalam pelbagai konteks pendidikan, bagi memahami impaknya secara lebih mendalam serta menambah baik amalan kepimpinan ke arah pencapaian hasil pendidikan yang lebih optimum.

Teori Kepimpinan Transformasional

Teori Kepimpinan Transformasional diperkenalkan oleh Burns (1978) dan kemudiannya dikembangkan oleh Bass (1985). Teori ini telah banyak diaplikasikan dalam penyelidikan pendidikan bagi meneliti bagaimana amalan kepimpinan transformasi oleh pemimpin sekolah dapat meningkatkan kualiti perkhidmatan pendidikan. Antara mekanisme utamanya termasuk memberi inspirasi dan motivasi kepada guru serta kakitangan, mewujudkan persekitaran pembelajaran yang kondusif, dan menggalakkan budaya peningkatan berterusan. Kepimpinan transformasi merangkumi empat komponen utama, iaitu pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasi (*inspirational motivation*), rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individu (*individualized consideration*). Komponen-komponen ini berfungsi

secara sinergi dalam membentuk hubungan profesional yang positif dan memperkuat komitmen terhadap matlamat organisasi.

Kajian oleh Hallinger (2003) yang meneliti kesan kepimpinan transformasi terhadap prestasi sekolah mendapati bahawa pendekatan ini memberikan impak positif terhadap komitmen guru dan pencapaian murid. Dapatan ini turut disokong oleh pelbagai kajian terdahulu di Malaysia yang menunjukkan peranan signifikan kepimpinan transformasi dalam meningkatkan kualiti pendidikan (Azmi et al., 2024; Muniandy & Nor, 2024; Samsuddin & Abdul Razak, 2024; Hamid et al., 2023).

Di samping itu, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) turut menekankan kepentingan kepimpinan transformasi dalam merealisasikan objektif pendidikan negara. Oleh itu, pendekatan kepimpinan ini dilihat sebagai strategi yang berkesan dalam meningkatkan mutu perkhidmatan pendidikan, khususnya di peringkat sekolah rendah di Malaysia. Penerapan teori kepimpinan transformasi yang menekankan elemen pengaruh ideal, motivasi inspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan individu adalah sejajar dengan aspirasi Matlamat Pembangunan Lestari (SDG) 4, iaitu untuk memastikan pendidikan berkualiti yang inklusif dan saksama serta memperluas peluang pembelajaran sepanjang hayat untuk semua.

Teori Kepimpinan Instruksional

Teori Kepimpinan Instruksional telah diperkenalkan oleh Hallinger dan Murphy (1985), yang memberi penekanan khusus kepada aspek pengajaran dan pembelajaran dalam konteks kepimpinan sekolah. Pemimpin instruksional berperanan sebagai pembimbing pedagogi kepada guru, dengan matlamat untuk meningkatkan kualiti pengajaran melalui pemantauan, bimbingan dan penyediaan sokongan profesional. Pelbagai kajian terdahulu dalam bidang pendidikan telah menggunakan teori ini untuk meneliti bagaimana pemimpin sekolah mengurus proses pengajaran dan pembelajaran, menetapkan matlamat pendidikan yang jelas, serta memastikan sumber dan sokongan yang mencukupi disediakan. Teori ini juga menekankan hubungan langsung antara kepimpinan instruksional dengan kualiti pengajaran dan pencapaian murid. Secara khusus, teori kepimpinan instruksional menekankan tiga dimensi utama, iaitu menentukan misi sekolah, mengurus program instruksional, dan mempromosikan iklim pembelajaran yang positif. Kajian oleh Robinson, Lloyd dan Rowe (2008) yang menganalisis impak kepimpinan instruksional terhadap pencapaian murid, mendapati bahawa pemimpin sekolah yang memberi tumpuan kepada kualiti pengajaran mempunyai kesan positif yang signifikan terhadap prestasi akademik murid.

Di Malaysia, kajian-kajian empirikal seperti yang dijalankan oleh Azmi et al. (2024), Nureddin dan Kiflee (2024), Muniandy dan Nor (2024), serta Hamid et al. (2023) telah menunjukkan bukti yang konsisten mengenai keberkesanan kepimpinan instruksional dalam meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran, yang seterusnya memberi impak positif terhadap kualiti pendidikan secara keseluruhan. Penerapan teori ini adalah selari dengan objektif utama pelan pembangunan pendidikan negara yang menekankan peningkatan prestasi akademik murid serta pemeraksanaan profesionalisme guru melalui pembangunan berterusan. Justeru, kepimpinan instruksional merupakan pendekatan penting dalam memastikan keberkesanan penyampaian perkhidmatan pendidikan di peringkat sekolah rendah.

Teori Kepimpinan Teragih

Spillane (2006) menegaskan bahawa kepimpinan bukan hanya tertumpu kepada individu semata-mata, tetapi turut terhasil daripada interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam

sebuah organisasi. Teori kepemimpinan teragih menekankan bahawa tanggungjawab kepemimpinan perlu dikongsi secara kolektif dalam kalangan semua ahli organisasi, termasuk pemimpin formal dan tidak formal. Pendekatan ini mendorong kerjasama, kolaborasi, dan penglibatan aktif dalam proses membuat keputusan. Beberapa kajian terdahulu dalam bidang pendidikan telah mengaplikasikan teori ini dan membuktikan keberkesannya dalam meningkatkan keberfungsian organisasi sekolah. Kajian oleh Harris (2008) mendapati bahawa kepemimpinan teragih membawa kepada proses membuat keputusan yang lebih inklusif serta peningkatan prestasi guru dan murid secara keseluruhan.

Di Malaysia, penyelidikan oleh Ahmad dan A. Hamid (2024); Yong et al. (2023); Hamid et al. (2023); serta Jalet dan Yunus (2021) memberikan bukti yang kukuh tentang peranan signifikan kepemimpinan teragih dalam meningkatkan kualiti pendidikan. Pendekatan ini menekankan kepentingan perkongsian tanggungjawab kepemimpinan secara menyeluruh yang membolehkan semua warga sekolah terlibat secara aktif dalam pembangunan sekolah. Penerapan kepemimpinan teragih bukan sahaja selari dengan prinsip pendidikan abad ke-21 yang menekankan kolaborasi dan autonomi profesional, malah seiring dengan matlamat Wawasan Kemakmuran Bersama 2030 (WKB 2030) yang berhasrat memastikan kemakmuran dapat dikongsi secara saksama dan inklusif. Dengan melibatkan pelbagai pihak dalam proses membuat keputusan, kepemimpinan teragih berupaya mengurangkan jurang pencapaian dan memastikan tiada kumpulan yang tersisih dalam sistem pendidikan negara.

Aspek Utama Kepimpinan Berkesan Mempengaruhi Kualiti Perkhidmatan

Berdasarkan sorotan penyelidikan terdahulu di Malaysia, terdapat beberapa aspek utama dalam kepemimpinan berkesan yang mempengaruhi kualiti perkhidmatan pendidikan. Antara aspek tersebut termasuklah pengurusan sumber yang cekap (Ellangovan & Alias, 2024; Muniandy & Nor, 2024; Azmi et al., 2024; Rahman et al., 2020), pengambilan dan pengekalan guru (Abdullah & Ismail, 2021), pelaksanaan kurikulum dan pedagogi yang berkesan (Ellangovan & Alias, 2024; Chuaidi & Wahab, 2024; Orip & Wahab, 2024), kepelbagaian dan kemasukan murid (Muniandy & Nor, 2024; Chuaidi & Wahab, 2024), penglibatan ibu bapa dan komuniti (Chuaidi & Wahab, 2024), pengekalan standard dan prestasi akademik yang tinggi (Chuaidi & Wahab, 2024), penyesuaian terhadap kemajuan teknologi (Shamsuddin & Abdul Razak, 2024; Azmi et al., 2024), serta pembangunan kepimpinan dan perancangan penggantian yang berstruktur (Yusof & Alias, 2020).

Hubungan antara kualiti pendidikan, kepimpinan sekolah rendah, dan kualiti perkhidmatan di Malaysia adalah bersifat kompleks dan saling berkaitan. Kepimpinan sekolah yang berkesan merupakan penentu utama kepada keberhasilan pendidikan dan penyampaian perkhidmatan (Ellangovan & Alias, 2024). Dapatan penyelidikan telah menyerlahkan kepentingan dalam pengurusan sumber secara strategik, pengekalan guru yang berkelayakan, amalan pendidikan yang inklusif, penglibatan komuniti yang aktif, pengekalan standard akademik, integrasi teknologi dalam pendidikan, serta pembangunan kepimpinan yang berterusan. Menangani cabaran-cabaran ini memerlukan pendekatan yang menyeluruh dan kolaboratif, melibatkan pelbagai pihak berkepentingan dalam komuniti pendidikan. Dengan memanfaatkan strategi yang berasaskan bukti dan menyelaraskannya dengan dasar-dasar utama negara seperti Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM), Matlamat Pembangunan Mampan (SDG), Wawasan Kemakmuran Bersama 2030 (WKB), dan Rancangan Malaysia Kedua Belas (RMKe-12), pemimpin sekolah rendah di Malaysia dapat meningkatkan kualiti perkhidmatan pendidikan dan memastikan pencapaian hasil pendidikan yang positif untuk semua murid.

Kesimpulan

Isu kualiti perkhidmatan yang berkaitan dengan kepimpinan sekolah di sekolah rendah Malaysia merupakan cabaran yang signifikan dan memerlukan perhatian segera. Dapatan daripada kajian-kajian terdahulu menunjukkan bahawa kepimpinan sekolah yang berkesan merupakan pemacu utama dalam meningkatkan kualiti perkhidmatan di sekolah rendah. Melalui penerapan gaya kepimpinan transformasi, pemikiran strategik, kepimpinan instruksional, kepimpinan teragih, daya tahan, serta tingkah laku beretika, pemimpin sekolah mampu mewujudkan persekitaran pembelajaran yang kondusif, menyokong pembangunan profesional guru, dan memastikan murid menerima pendidikan yang berkualiti tinggi. Meskipun wujud pelbagai penyelidikan berkaitan kepentingan kualiti pendidikan dan kepimpinan sekolah, masih terdapat kekurangan kajian komprehensif yang memberi tumpuan secara khusus kepada konteks Malaysia, terutamanya melibatkan sekolah rendah. Selain itu, hasil kajian yang sedia ada menunjukkan ketidakkonsistenan dalam pangkalan data penyelidikan berkaitan (M. Chandran & Mohd Nor, 2024; Zakaria & Norul' Azmi, 2024; Ahmad & A. Hamid, 2024; Muniandy & Nor, 2024; Mohd Siraj et al., 2023; Othman & Busari, 2023; Saad, 2023; Beram et al., 2023).

Sehubungan itu, kertas konsep ini bertujuan untuk mengisi kelompangan tersebut dengan meneroka isu dan cabaran kepimpinan sekolah terhadap kualiti perkhidmatan, khususnya dalam konteks sekolah rendah di Malaysia. Selain itu, dapatan daripada kajian terdahulu turut menunjukkan bahawa teori-teori yang digunakan dalam penyelidikan berkaitan kepimpinan sekolah dan kualiti perkhidmatan mempunyai kaitan yang kukuh dengan Matlamat Pembangunan Mampan (SDG), Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013–2025 (PPPM), Wawasan Kemakmuran Bersama 2030 (WKB 2030), dan Rancangan Malaysia Kedua Belas (RMKe-12). Dengan memanfaatkan teori-teori seperti kepimpinan transformasi, kepimpinan instruksional, dan kepimpinan teragih, pemimpin pendidikan dan pembuat dasar dapat merangka strategi yang lebih berkesan bagi meningkatkan kualiti perkhidmatan pendidikan di Malaysia, selaras dengan matlamat pembangunan negara dan antarabangsa.

Penghargaan

Penulis merakamkan penghargaan kepada Fakulti Pendidikan dan Pengajian Sukan (FPPS), Universiti Malaysia Sabah (UMS) atas peluang penghasilan kertas konsep ini. Ucapan terima kasih turut ditujukan kepada Profesor Madya Dr. Roslee Talip atas bimbingan serta kepada barisan pensyarah FPPS Program DT03R – Doktor Falsafah (Pendidikan) atas sumbangan ilmu dan sokongan berterusan.

Rujukan

- Abd Razak, Q., Piaw, C. Y., & Sumintono, B. (2021). Cabaran kepimpinan instruksional guru besar sekolah rendah di bandar dan luar bandar di Sandakan, Sabah. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 8(4), 1–19.
- Abdullah, R., & Ismail, H. (2021). Teacher retention in Malaysian primary schools. *Journal of Educational Management*, 34(2), 178–194.
- Ahmad, C. N. C., Osman, K., & Halim, L. (2010). Hubungan ramalan persekitaran pembelajaran makmal sains dengan tahap kepuasan pelajar. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 35(2), 19–30.
- Ahmad, M., & Abd Halim, N. D. (2024). Reka bentuk persekitaran pembelajaran kolaboratif berbentuk bahan pembelajaran digital menggunakan Google Classroom. In *6th International Research Conference on Humanities, Social Sciences and Technology 2024 (IRCHST 2024)* (pp. 410–423). Putrajaya, Malaysia.
- Ahmad, M., & Hamid, A. H. A. (2024). Kepimpinan distributif guru besar dan komitmen guru di Sekolah Transformasi (TS25) di Johor Bahru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 9(6), e002849. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v9i6.2849>
- Ahmad, Z., & Mohamad, A. N. A. (2024). Keciciran pembelajaran dalam kalangan murid: Satu penelitian dan tinjauan awal. In *Prosiding Persidangan Antarabangsa Sains Sosial & Kemanusiaan Kali ke-9 (PASAK9 2024)*.
- Ai Sin, H., & Hamid, A. A. (2024). Amalan gaya kepimpinan transformasi guru besar dan implikasinya terhadap motivasi guru. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 6(2), 1–14.
- Amin, A. (2023). Hubungan persekitaran pembelajaran dan pencapaian akademik pelajar tingkatan enam. *Jurnal Pemikir Pendidikan*, 11(1), 23–35.
- Amin, D. R. A., & Hamzah, M. I. M. (2021). Tahap amalan kepimpinan instruksional guru besar dan hubungannya dengan tahap komitmen guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 6(2), 135–151.* <https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i2.702>*
- Amin, N. B., Amir, A. M., & Ismail, S. F. (2019). Key performance indicators tugas, ganjaran dan prestasi kerja guru sekolah kerajaan. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 6(4), 38–60.
- Amin, S. M., Ghani, S. A., & Ab Latif, A. (2005). Konsep dan pelaksanaan sekolah selamat. In *Persidangan Seminar Pendidikan 2005*.
- Angamuthu, K. D. (2024). Pembangunan dan keberkesanan modul berasaskan permainan dengan penerapan pemikiran komputasi. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 9(4), e002712.* <https://doi.org/10.47405/mjssh.v9i4.2712>*
- Awang Hidup, D. S., & Mohd Matore, M. E. E. (2024). Perancangan sistem pengurusan prestasi penilaian interim bagi prestasi pegawai perkhidmatan pendidikan berteraskan model quadruple helix. *Muallim Journal of Social Sciences and Humanities*, 8(1), 49–65.* <https://doi.org/10.33306/mjssh/3057>*
- Aziz, S. F. A., & Mat, S. C. (2017). Pengaruh kepimpinan transformasi, keberkesanan latihan dan kualiti kehidupan bekerja terhadap kualiti perkhidmatan guru di Malaysia. *Journal of Social Sciences and Humanities: Special Issue*, (3), 1–14.
- Azmi, M. F. A. M. N., Hamzah, M. I. M., & Wahab, J. L. A. (2024). Amalan kepimpinan digital guru besar dan kompetensi digital guru. *International Journal of Future Education and Advances*, 1(1), 203–209.
- Baco, B., Arifin, K., & Awang, A. (2020). Komitmen dalam pengurusan kualiti di sekolah: Konsep dan kerelevannya. *Akademika*, 90(S3).
- Baharin, B., Adnan, M. H., Mohd Zin, M. H., Kamaludin, M. N., & Mansor, N. H. (2016). Gaya kepimpinan guru besar dan tahap efikasi guru di sebuah sekolah rendah luar bandar di daerah Gua Musang, Kelantan. *Journal of Personalized Learning*, 2(1), 9–17.

- Bahtiar, R. A., Ibrahim, S., Ariffin, H., Ismail, N. H., & Isa, W. M. K. W. (2020). Peranan dan cabaran pemimpin pendidikan dalam memastikan matlamat dan agenda pendidikan dilestari dalam tempoh perintah kawalan pergerakan (PKP) Covid-19. *Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia*.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Beram, S., Awang, M., Ismail, R., Noor, N., & Yusoff, N. (2023). Kompetensi kepimpinan profesional bagi pemimpin pertengahan pendidikan. *Jurnal Pengurusan*, 68, 1–13. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2023-68-02>
- Bush, T., Abdul Hamid, S., Ng, A., & Kaparou, M. (2018). School leadership theories and the Malaysia Education Blueprint: Findings from a systematic literature review. *International Journal of Educational Management*, 32(7), 1245–1265. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2017-0116>
- Chau, S. T., & Radzi, N. M. (2023). Kepimpinan guru besar dan pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25) di sekolah rendah Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 10(1), 41–54.
- Chuidi, M., & Wahab, J. A. (2024). Amalan kepimpinan distributif pentadbir dan hubungannya dengan tekanan kerja guru sekolah rendah di Zon Cheras. *International Journal of Contemporary Education, Religious Studies and Humanities*, 4(1), 55–64.* <https://doi.org/10.6007/IJCERH/v4-i1/248>*
- Chzin, D. T. J., & Surat, S. (2021). Sorotan literatur bersistematik: Faktor-faktor mempengaruhi pencapaian akademik pelajar. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 6(12), 137–157.* <https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i12.1706>*
- Din, N., & Wahab, J. L. A. (2024). Amalan kepimpinan instruksional guru besar dan hubungannya dengan komitmen kerja ketua panitia sains sekolah rendah daerah Muar. *International Journal of Contemporary Education, Religious Studies and Humanities*, 4(2), 69–88.* <https://doi.org/10.6007/IJCERH/v4-i2/254>*
- Ebbie, S., Talip, R., & Kiflee@Dzulkifli, D. N. A. (2019). Pengaruh kepimpinan pengajaran guru besar, kompetensi profesionalisme guru dan kompetensi peribadi guru terhadap efikasi pengajaran guru sekolah rendah di Zon Pedalaman Sabah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 4(8), 29–38.* <https://doi.org/10.47405/mjssh.v4i8.309>*
- Ellangovan, V., & Alias, B. S. (2024). Gaya kepimpinan guru besar, kecemerlangan guru dan keberkesanan sekolah di Melaka. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 8(3), 51–63.* <https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i3.2291>*
- Ghani, R. A., & Nor, M. M. (2020). Faktor yang mempengaruhi peranan guru dalam pelaksanaan Kurikulum Standard Prasekolah Kebangsaan (KSPK) di Malaysia. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 8(4), 1–12.*
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217–247.* <https://doi.org/10.1086/461445>*
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329–351.* <https://doi.org/10.1080/0305764032000122005>*

- Hamid, H. C. A., Ghazali, P. L., Fauzi, S. N. M., Arifin, J., Razak, R. A., Noor, N. S. M., & Zain, E. N. M. (2023). A review of resilience leadership in challenging circumstances: A case study of Malaysia primary school head teachers. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(4), 494–502.* <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i4/17026>*
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172–188.* <https://doi.org/10.1108/09578230810863253>*
- Hashim, A., & Radzi, N. M. (2024). Pembangunan profesionalisme dan kepemimpinan guru sekolah kebangsaan di daerah Pekan Pahang. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 11(2), 20–34.*
- Hashim, S., & Daud, K. (2014). Amalan kepemimpinan lestari dan hubungannya dengan prestasi kerja guru sekolah rendah yang menerima tawaran baru di daerah Segamat. *Sains Humanika*, 2(4), 1–9.*
- Hern, L. X., & Hussin, M. (2020). Hubungan antara tahap gaya kepemimpinan transformasi guru besar dengan tahap kepuasan guru di SJKC di Daerah Gua Musang. In *Conference of Future Education and Advances (ICOFEA) 2020* (p. 93).
- Hon, Y. K., & Alias, B. S. (2020). Amalan kepemimpinan instruksional guru besar dan kepuasan kerja guru. In *Conference of Future Education and Advances (ICOFEA) 2020* (p. 185).
- Howell, P., & Hamid, A. H. A. (2020). Hubungan kepemimpinan instruksional guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru daerah Sri Aman, Sarawak. In *Conference of Future Education and Advances (ICOFEA) 2020* (pp. 370–377).
- Husin, S. H., Abd Halim, N. D., & Abd Hanid, M. F. (2024). Keberkesanan pendekatan pembelajaran berasaskan projek digital sebagai penglibatan aktif murid dalam pembelajaran. In *6th International Research Conference on Humanities, Social Sciences and Technology 2024 (IRCHST 2024)* (pp. 442–452). Putrajaya, Malaysia.
- Hwee Wan, L., Abdul Wahab, J. L., & Othman, N. (2023). Kepimpinan instruksional guru besar SJKC dan komitmen guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 8(1), e002072.* <https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i1.2072>*
- Ibrahim, I., & Don, Y. (2014). Kepimpinan servant dan pengaruhnya terhadap pengurusan perubahan di sekolah. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 39(1), 19–26.*
- Ibrahim, R. M., Abd Rauf, R. A., & Abdullah, M. N. S. (2022). Pengintegrasian Al-Quran dalam pembelajaran sains bagi meningkatkan kerohanian dan kemahiran berfikir secara kritis. In *International Conference of Research and Education for Educators (ICREE) 2022* (pp. 81–85).
- Imang, M. M., & Hamzah, M. I. M. (2020). Amalan kepemimpinan transformasional guru besar dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru. In *Conference of Future Education and Advances (ICOFEA) 2020* (p. 644).
- Isa, I. I. M., & Ahmad, H. (2024). Cabaran penggunaan teknologi kecerdasan buatan dalam pentaksiran prestasi akademik pelajar pada abad ke-21. In *6th International Research Conference on Humanities, Social Sciences and Technology 2024 (IRCHST 2024)* (pp. 342–351). Putrajaya, Malaysia.
- Ismail, N., & Nor, S. N. M. (2024). Cabaran kepemimpinan institusi TVET dalam kepemimpinan 4.0 dan dunia VUCA: Sorotan literatur. *Journal of TVET and Technology Review*, 2(1), 47–55.*
- Ismail, M. R., & Pa, M. T. (2006). *Pengajaran dan pembelajaran bahasa Arab di Malaysia*. Penerbit Universiti Malaya.
- Ismail, N. A., Seman, S. A., & Ghapar, F. A. (2022). The effect of work-life balance, job stress and job motivation on job satisfaction: A conceptual framework. *Jurnal Evolusi*, 3(2), 1–10.*

- Ithnin, F. Z., Hassan, A., & Ismail, N. (2022). Kertas konsep kepemimpinan transformasi, kualiti sistem dan kepuasan pengguna sistem. In *Graduate Research in Education Seminar 2022 (GREduc2022): Improving Wellbeing and Resilience Through Innovative Educational and Human Resource Research* (pp. 58–67).
- Jalet, S., & Yunus, J. @ N. (2021). Hubungan kepimpinan distributif dan organisasi pembelajaran terhadap prestasi kerja guru sekolah menengah kebangsaan di Negeri Sarawak. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 34(2), 39–52.*
- Joseph, M., & Hamid, A. H. A. (2024). Kepimpinan teknologi guru besar dan pengintegrasian teknologi guru di SJK Tamil daerah Petaling Perdana. *International Journal of Advanced Research in Education and Society*, 6(2), 660–672.* <https://doi.org/10.6007/IJARES/v6-i2/2301>*
- Kementerian Ekonomi Malaysia. (2023). *Kajian separuh penggal Rancangan Malaysia Kedua Belas 2021–2025: Malaysia Madani – Mampan, sejahtera, berpendapatan tinggi*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013–2025 (Pendidikan Prasekolah hingga Lepas Menengah)*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2020). *Laporan Kebangsaan TIMSS 2019*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Krishnasamy, V., & Hamid, A. H. A. (2024). Pengaruh kepimpinan instruksional pemimpin pertengahan terhadap amalan komuniti pembelajaran profesional guru bahasa Inggeris. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 9(4), e002703.
- Kuppan, R., & Razak, A. Z. B. A. (2021). Kepimpinan distributif guru besar dan komitmen guru di sekolah kebangsaan di daerah Gombak. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 8(4), 20–35.
- Lee, H. K., & Mohd Hamzah, M. I. (2023). Amalan kepimpinan distributif guru besar dan hubungannya dengan komitmen guru SJKC. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(1), e002073.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27–42.
- Leithwood, K. (2021). A review of evidence about equitable school leadership. *Education Sciences*, 11(8), 377.
- Liashin, K., & Kiflee @ Dzulkifli, D. N. A. (2024). Kepimpinan transformasi pengetua, pengurusan reformasi dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja guru sekolah menengah di Negeri Sabah. In *6th International Research Conference on Humanities, Social Sciences and Technology 2024 (6th IRCHST 2024)* (pp. 471–482). Putrajaya, Malaysia.
- Loh Yee Shuen, A., & Mohd Noor, M. (2022). Kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru di sekolah rendah daerah Klang semasa pandemik. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 4(3), 26–37.
- Meng Li, C., & Mydin Kutty, F. (2023). Hubungan antara motivasi dengan pencapaian matematik murid tahun lima. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 8(3), e002219.
- Md, A. C. N., & Ismail, S. N. (2022). Transformational leadership of head teachers and levels of conflict management of national school teachers in city districts. *International Online Journal of Language, Communication, and Humanities*, 1–26.
- Maosin, H., & Ab Wahab, J. L. (2023). Amalan kepimpinan instruksional pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru di Maktab Rendah Sains MARA. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan dan Teknologi Malaysia*, 1(1), 15–26.

- Mohamad, B., Salleh, M. J., & Hashim, C. N. (2009). Kepimpinan pendidikan berkesan. In *Prosiding Seminar Keperolehan Kebangsaan Ke-VI: Halatuju Kepemimpinan Sekolah untuk Penambahbaikan yang Mapan* (pp. 1–10). Institut Keperolehan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Mohamad Azhar, N. A., & Hamid, A. H. A. (2024). Kepimpinan distributif guru besar dan kepuasan kerja guru sekolah amanah di daerah Klang. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 6(1), 1–15.
- Mohd Saad, H. S., & Hamzah, M. I. (2024). Kepimpinan distributif guru besar dan hubungannya dengan komitmen guru sekolah rendah di Alor Gajah, Melaka. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 9(5), e002843.
- Mohd Siraj, M. A. M., Rami, A. A., Abdul Aziz, N. A., & Mohd Anuar, M. A. (2023). Hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan instruksional guru besar dengan motivasi guru. *International Journal of Education and Training*, 9, 1–11.
- Mogaji, I. M., & Newton, P. (2020). School leadership for sustainable development: A scoping review. *Journal of Sustainable Development*, 13(5), 1–15.
- Muniandy, S., & Nor, M. Y. M. (2024). Amalan kepemimpinan transformasional guru besar dan hubungannya dengan motivasi guru di sekolah kebangsaan daerah Bangsar, Kuala Lumpur. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 11(2), 63–76.
- Murad, M., Yunus, J. @ N., & Mohd Noor, N. A. (2022). The influence of principal's empowerment on the work performance of the committee head: Pengaruh pengupayaan pengetua terhadap prestasi kerja ketua panitia. *Management Research Journal*, 11(1), 22–37.
- Nureddin, S., & Kiflee @ Dzulkifli, D. N. A. (2024). Pengaruh kepemimpinan instruksional, kompetensi pedagogi dan iklim organisasi terhadap prestasi kerja guru sekolah menengah di Tenggara Sabah. In *6th International Research Conference on Humanities, Social Sciences and Technology 2024 (6th IRCHST 2024)* (pp. 335–340). Putrajaya, Malaysia.
- Othman, C., & Busari, A. H. (2023). Tahap dimensi kepemimpinan instruksional guru besar di negeri Sarawak. *International Conference on Education, Leadership and Management (ICELAM)*, 3, 2–13.
- Othman, W. Z. W., & Mat, T. Z. T. (2023). Risiko pemimpin pendidikan tanpa kemahiran kepemimpinan instruksional. *Global Journal of Educational Research and Management*, 3(3), 48–54.
- Orip, S. A. M., & Wahab, J. A. (2024). Amalan kepemimpinan distributif guru besar dan hubungannya dengan komitmen guru sekolah rendah daerah Sepang [Practices of distributive leadership by school principals and their relationship with the commitment of elementary school teachers in the Sepang District]. *International Journal of Contemporary Education, Religious Studies and Humanities*, 4(2), 1–18.
- Peng Hung, T., & Mohd Nordin, N. (2023). Amalan kepemimpinan instruksional guru besar dan hubungannya dengan tahap komitmen guru di daerah Barat Daya. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 8(4), e002237.
- Peter, P. S., & Hamid, A. H. A. (2024). Amalan kepemimpinan distributif guru besar dan kepuasan kerja guru di sekolah kurang murid. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 9(7), 1–22.
- Ratnam, T. V. A. P., & Hamid, A. H. A. (2020). Amalan kepemimpinan transformasional guru besar dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru di sekolah kebangsaan. In *ICOFEA 2020 Conference Proceeding* (pp. 560–567).
- Raya, Z., & Abd Razzaq, A. R. (2018). Tahap pengamalan budaya kualiti dalam kalangan guru-guru sekolah rendah. *Online Journal for TVET Practitioners*, 3(1), 1–10.*

- Robinson, V. M. J., Lloyd, C., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674.
- Saad, A. (2023). *Pengaruh kebudayaan komuniti pembelajaran profesional dan amalan kolaboratif terhadap kualiti pengajaran pembelajaran dalam kalangan guru pemimpin pertengahan* (Tesis PhD). Universiti Utara Malaysia, Sintok.
- Saad, H. S. M., & Hamzah, M. I. (2024). Kepimpinan distributif guru besar dan hubungannya dengan komitmen guru sekolah rendah di Alor Gajah, Melaka. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 9(5), e002843.
- Saad, N., & Sankaran, S. (2021). Principals' instructional leadership practices and 21st century teaching and facilitating methods among secondary school teachers in the northern region. *International Online Journal of Educational Leadership*, 5(1), 25–43.
- Saari, F. A., Marzuki, I. N., Som, S. M., Awang, A., Yaacob, M. F. B. C., Apandi, S. N. A. M., & Kiffli, S. (2020). Kualiti persekitaran dalaman bagi dewan kuliah mengikut persepsi pelajar. In *International Conference on Islamic Education*.
- Sabeh, H. N., Husin, M. H., Kee, D. M. H., Baharudin, A. S., & Abdullah, R. (2021). A systematic review of the DeLone and McLean model of information systems success in an e-learning context (2010–2020). *IEEE Access*, 9, 81210–81235.
- Said, A. R. M., Omar, M. C., Omar, N., & Ghazali, M. A. (2023). Meningkatkan pembangunan profesional dan kompetensi guru Kementerian Pendidikan Malaysia: Satu analisis kritis. *Global Journal of Educational Research and Management*, 3(1), 63–71.
- Senin, A. (2008). *Pembangunan profesional guru*. Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributors Sdn. Bhd.
- Shuib, T., Bahurudin Setambah, M. A., Othman, M. S., Razalli, A. R., Husin, M. R., Shaffeei, K., & Mohd Jamil, M. R. (2023). Faktor-faktor persaraan awal: Tinjauan dalam kalangan guru-guru Negeri Perak. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 8(3), e002193.
- Simon, S. C., & Simon, S. (2024). Keberkesanan penggunaan interaktif e-learning berasaskan aplikasi Quizizz bagi topik norma masyarakat global dalam pendidikan moral tingkatan lima. In *6th International Research Conference on Humanities, Social Sciences and Technology 2024 (6th IRCHST 2024)* (pp. 484–501). Putrajaya, Malaysia.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tan, J. M., & Hamid, A. H. A. (2020). Kepimpinan instruksional guru besar dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru SJKC daerah Kuantan, Pahang. In *ICOFEA 2020 Conference Proceeding* (pp. 144–152).
- Thien, L. M., Adams, D., Kho, S. H., & Yap, P. L. (2023). Exploring value-driven leadership: Perspectives from school leaders. *Journal of Research on Leadership Education*, 18(3), 534–551.
- Unit Perancangan Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri, Malaysia. (2021). *Rancangan Malaysia Kedua Belas 2021–2025 (RMKe-12): Malaysia makmur, inklusif, mampan*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad.
- Veeriah, J., Piaw, C. Y., Li, S. Y., & Hoque, K. E. (2017). Teachers' perception on the relationships between transformational leadership and school culture in primary cluster schools. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 5(4), 18–34.
- Yaacob, N. M., & Ishak, R. (2023). Kepimpinan instruksional: Satu analisis model. In *Proceedings of the 6th Asia Pacific Conference on Educational Management and Leadership (APCEMAL 2023)* (pp. 66–76).

- Yong, S. S., Mohd Nor, M. Y., & Alias, B. S. (2023). Hubungan kepemimpinan teragih pengetua terhadap kompetensi guru di sekolah menengah kebangsaan. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 8(2), e002131.
- Yusak, S. M., & Hamid, R. (2021). Persepsi guru terhadap amalan kepemimpinan moral guru besar di Negeri Pahang. In *Proceedings of the 2nd International Conference on Educational Leadership and Management 2021*.
- Yusak, S. M. (2023). The influence of principal/headmaster's moral leadership (PGB) and parent/community involvement in school excellence. *Management Research Journal*, 12, 53–63.
- Yusof, M. M., & Alias, M. K. (2020). Kriteria kompetensi bagi pembangunan bakat pemimpin. *International Academic Research Journal of Social Science*, 6(1), 17–24.
- Zakaria, N. S., & Norul'Azmi, N. A. (2024). Sustainability of lifelong learning motivation of Arabic teachers in the era of digital education. *Malaysian Online Journal of Education*, 8(1), 1–12.
- Zakaria, N. S., Zaini, A. R., Razak, A. Z. A., Azizan, M. R. H., Hamdan, H., Ismail, R., & Ghazali, M. R. (2017). Kompetensi guru bahasa Arab dalam pengajaran dan pembelajaran di sekolah rendah Kementerian Pendidikan Malaysia. In *Prosiding Persidangan Antarabangsa Sains Sosial & Kemanusiaan (PASAK 2017)*.
- Zenger, J., Folkman, J., & Edinger, S. (2009). *The inspiring leader*. Kantola Productions.