

# Perbandingan model kepemimpinan instruksional: Persepsi barat dan Malaysia

## *A Comparison of Instructional Leadership Models: The Western and Malaysian Perception*

Aziah Samichan<sup>a\*</sup>, Jamal @ Nordin Yunus<sup>b</sup>, Marinah Awang<sup>c</sup>, Sukor Beram<sup>d</sup>

<sup>a</sup>Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia, [azisamichan@gmail.com](mailto:azisamichan@gmail.com)

<sup>b</sup>Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia, [jamal@fpe.upsi.edu.my](mailto:jamal@fpe.upsi.edu.my)

<sup>c</sup>Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia, [marinah@fpe.upsi.edu.my](mailto:marinah@fpe.upsi.edu.my)

<sup>d</sup>Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia, [abikorrie@gmail.com](mailto:abikorrie@gmail.com)

**Published:** 12 October 2021

**To cite this article (APA):** Samichan, A., Yunus, J. @ N., Awang, M., & Beram, S. (2021). A Comparison of Instructional Leadership Models: The Western and Malaysian Perception. *Management Research Journal*, 10, 94-105. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol10.sp.8.2021>

**To link to this article:** <https://doi.org/10.37134/mrj.vol10.sp.8.2021>

### Abstrak

Kepimpinan instruksional masih kekal relevan sungguhpun telah melebihi tiga dekad. Situasi ini dapat dibuktikan dengan kepelbagaian model kepemimpinan instruksional hasil usaha sarjana barat dan juga tempatan. Di Malaysia, kepemimpinan instruksional mendapat mandat dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 dengan menyarankan agar pemimpin sekolah bertindak sebagai pemimpin instruksional. Walau bagaimanapun, terdapat kecenderungan dalam kalangan pemimpin instruksional tempatan menjadikan model-model kepemimpinan instruksional acuan barat sebagai sumber rujukan utama walhal terdapat perbezaan khususnya aspek persekitaran dan budaya. Justeru, kajian ini bertujuan untuk membanding beza elemen-elemen yang terdapat dalam lima model kepemimpinan instruksional barat dan empat model kepemimpinan instruksional tempatan bermula tahun 2000 hingga kini menggunakan kaedah analisis dokumen. Hasil analisis literatur ini membuktikan wujud elemen-elemen yang perlu penambahbaikan teori berdasarkan amalan dalam konteks Malaysia. Kajian ini diharapkan dapat membantu pengkaji merumuskan elemen-elemen utama yang perlu ada dalam sesebuah model kepemimpinan instruksional. Hasil rumusan ini nanti akan dijadikan asas pertimbangan dalam pemilihan elemen bagi tujuan pembangunan model watan kepemimpinan instruksional sekolah di Malaysia.

**Kata kunci:** kepemimpinan instruksional, perbandingan model, PPPM, model watan

### Abstract

*Instructional leadership remains relevant even after more than three decades. This situation can be substantiated by the diversity of instructional leadership models resulting from the efforts of western and local scholars. In Malaysia, instructional leadership is mandated in the Malaysian Education Development Plan (PPPM) 2013-2025 that advocates school leaders act as instructional leaders. However, there is a tendency amongst local instructional leaders to make western-model instructional leadership models as the main source of reference, even though there are differences, especially in the environmental and cultural aspects. Thus, this study aims to compare the different elements found in five western instructional leadership models, and four local instructional leadership models from the year 2000 onwards, by using the document analysis method. The results of the literature analysis indicate that based on practices in the Malaysian context, there are elements in the theory that must be improved. It is hoped that this study can help researchers formulate the main elements that must be present in an instructional leadership model. The results of this summary will be used as the basis for consideration in the selection of elements for developing a model of instructional leadership in Malaysian schools.*

**Keyword:** instructional leadership, comparison of models, PPPM, indigenous model

## PENGENALAN

Sejarah pendidikan di Malaysia telah menyaksikan pertembungan antara timur dan barat dalam pelbagai aspek termasuklah bidang kepimpinan. Salah satu model kepimpinan barat yang paling popular melebihi tiga dekad ialah kepimpinan instruksional (Gumus et al., 2016). Sejak mula diperkenalkan sekitar tahun 1980-an oleh Hallinger dan Murphy, konsep kepimpinan instruksional telah merentas sempadan dunia (Qian et al., 2017).

Berdasarkan laporan *The Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD, 2014) *Teaching and Learning International Survey* (TALIS), Malaysia berada pada kedudukan pertama dalam melaksanakan amalan Kepimpinan Instruksional. Namun, kedudukan negara dalam *Trends in International Mathematics and Science Study* (TIMSS) 2019 dan *Programme for International Student Assessment* (PISA) 2018 masih berada pada kelompok sederhana dunia (KPM, 2019). Walhal kepimpinan instruksional amat sinonim dengan pencapaian akademik (Johan, 2017). Lebih merisaukan lagi, Malaysia belum lagi berada pada mata purata pencapaian yang ditetapkan iaitu 500 pada skala titik tengah.

Perkara ini agak membimbangkan kerana negara menasaskan untuk berada pada kelompok sepertiga teratas dalam kalangan negara yang menyertai TIMSS dan PISA menjelang 2025. Sejak Malaysia mula menyertai kajian TIMSS bermula tahun 1999 sehingga 2019, pencapaian negara masih tidak konsisten. Contohnya pencapaian TIMSS pada tahun 1999 sehingga 2007 adalah pada kedudukan mengatasi purata antarabangsa namun selepas itu kedudukan negara mula merosot sehingga berada pada kedudukan di bawah purata antarabangsa. Hal ini meninggalkan tanda tanya adakah negara akan mampu mencapai hasrat tersebut? Persoalan ini agak sukar untuk dirungkai namun sekiranya negara berhasil melonjakkan kedudukan seperti yang disebutkan di atas, maka Malaysia akan menjadi antara negara yang mempunyai sistem pendidikan yang paling cepat berkembang di dunia menurut Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM, 2013).

Susulan daripada isu tersebut, banyak faktor boleh menyumbang kepada keadaan ini. Salah satu faktor ialah kepelbagaian model kepimpinan instruksional yang sedia ada telah menghasilkan definisi serta fungsi tingkah laku yang pelbagai (Hussien Mahmood, 1993; King, 2002; Mohd Yusri Ibrahim & Aziz Amin, 2014a). Kesannya, pengetua dan guru besar tidak mempunyai satu rujukan yang standard yang akhirnya mewujudkan fahaman yang berbeza-beza (Mat Rahimi Yusof, 2020; Mat Rahimi Yusof & Mohd Yusri Ibrahim, 2017; Mat Rahimi & Mohd Yusri, 2015; Mohd Yusri Ibrahim & Aziz Amin, 2014a). Akhirnya, para pemimpin sekolah sukar untuk melaksanakan tingkah laku atau fungsi kepimpinan instruksional itu sendiri (Mat Rahimi, 2017; Mat Rahimi & Mohd Yusri, 2015; Ang & Balasandran, 2013;).

Lebih merisaukan lagi, model-model kepimpinan instruksional oleh tokoh-tokoh seperti T. Bossert et al., (1982), De Bevoise (1984), Philip Hallinger & Murphy (1985), Begley, P., & Cousins, (1990), Murphy (1990) C. L. Weber et al. (1991) Krug (1992), Leithwood, K., King (2002,) Southworth (2002), McEwan (2003), kebanyakannya berasal dari negara barat. Tidak keterlaluan jika dikatakan bahawa model-model ini menggunakan persekitaran barat sebagai asas pembinaan model mereka untuk dijadikan rujukan.

Keadaan ini semakin meruncing apabila terdapat kecenderungan khususnya negara-negara membangun untuk merujuk kepada teori ataupun model barat sebagai penanda aras, seperti yang dinyatakan melalui laporan *World Bank Operation Evaluation Department 2018* (The World Bank, 2018). Sedangkan isu dan keperluan adalah berbeza. Hal ini kerana setiap sekolah adalah unik dan memerlukan kaedah yang memenuhi konteks dan isu yang dihadapi berdasarkan keperluan tempatan (KPM, 2008; Sharma et al., 2018). Malah menurut Balakrishnan et al., (2021) masyarakat Asia sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai tradisional tempatan, menjadikan sebahagian dari unsur-unsur barat tidak sesuai atau tidak berkesan. Meskipun konsep kepimpinan instruksional telah mengalami pengubahsuaian demi pengubahsuaian dari segi pendefinisian mahupun dimodelkan semula, namun kajian-kajian tersebut masih memerlukan penelitian lanjutan (Heck & Hallinger, 2010). Oleh yang

demikian, terdapat keperluan untuk melihat semula kewujudan model-model sedia untuk disesuaikan pelaksanaannya di Malaysia.

## SOROTAN LITERATUR

Konsep kepimpinan instruksional telah mendapat tempat dalam kalangan pengkaji sejak tahun 1980an (Adams et al., 2018; Hallinger, 2003). Sehingga kini kepimpinan instruksional masih relevan meskipun telah berada pada abad ke 21 (Philip Hallinger et al., 2015; Jeffri Mat Yasim et al., 2019). Di Malaysia, kepimpinan instruksional hangat dibincangkan hanya pada sekitar tahun 2006 (KPM, 2006). Hal ini kerana dasar KPM yang begitu mengutamakan soal pencapaian akademik telah mewujudkan sistem *ranking* berdasarkan pencapaian akademik. Malah sebelum itu, KPM sebenarnya telah memperuntukkan mandat dalam Surat Pekeliling Ikhtisas Bil.3/1987 dengan menjelaskan bahawa seorang pengetua hendaklah melaksanakan pemantauan dan penyeliaan terhadap guru di sekolah. Surat Pekeliling Ikhtisas Bil.6/2003 turut menyatakan bahawa pemimpin sekolah perlu bertindak sebagai pemimpin instruksional serta bertanggungjawab dalam melaksanakan pemantauan dan penyeliaan berterusan bagi memastikan guru-guru mendapat manfaat teknologi dalam pengajaran dan pembelajaran. Elemen-elemen pemantauan dan penyeliaan tersebut merupakan sebahagian daripada perkara-perkara penting yang terdapat dalam amalan dan fungsi kepimpinan instruksional.

Kecemerlangan sekolah khususnya dalam bidang akademik dikatakan amat signifikan dengan kepimpinan instruksional (Elangkumaran, 2013; Hallinger, 2003, 2011; Hussein Mahmood, 2008; Hussien Ahmad, 2010; Jeffri Mat Yasim et al., 2019; Mat Rahimi & Mohd Yusri, 2015; Mat Rahimi Yusof, 2020; Mohd Yusri Ibrahim & Aziz Amin, 2014b; Rosmaniar & Charil Marzuki, 2016). Selain itu Azeez et al.,(2015), Jamelaa Bibi & Jainabee (2012) turut sependapat dengan menyatakan bahawa kepimpinan instruksional merupakan salah satu faktor penentu keberkesanan sekolah. Jelas sekali, berdasarkan dapatan kajian terdahulu para sarjana barat dan tempatan mengakui bahawa kepimpinan instruksional memberi impak langsung terhadap peningkatan akademik seterusnya penyumbang kepada kecemerlangan sekolah.

Walau bagaimanapun perlu diingat bahawa model kepimpinan instruksional yang dibina oleh McEwan (2003), King (2002), Southworth (2002), Hallinger (2000), Mortimore (1995), Krug (1992), C. L.Weber et al. (1991), Murphy (1990), Leithwood, Begley, & Cousins, (1990), Philip Hallinger & Murphy (1985), DeBevoise (1984) dan Persell, Bossert et al., (1982) kebanyakannya berasal dari negara barat. Para sarjana di Asia Timur menegaskan bahawa dasar dan amalan tempatan yang berkaitan dengan pemimpin sekolah harus didasarkan bukan hanya pada penemuan terutama dari pangkalan pengetahuan "Barat", tetapi juga pada pengalaman dan pengetahuan masyarakat setempat (Sharma et al., 2018).

Sememangnya terdapat usaha para sarjana tempatan dalam membangunkan model kepimpinan instruksional secara giat, namun kita masih mengharap agar satu model kepimpinan instruksional yang benar-benar watan, mencerminkan konteks pendidikan dan budaya negara kita. Semua ini perlu diambil kira untuk disesuaikan dengan konteks sekolah seperti budaya, amalan dan persekitaran masyarakat seperti yang dicadangkan dalam kajian *Instructional leadership in Malaysia: a review of the contemporary literature* (Harris et al., 2017). Oleh itu, sekiranya satu model watan kepimpinan instruksional dapat dihasilkan, para pemimpin sekolah sudah pasti mempunyai alternatif yang lebih ideal selain daripada merujuk kepada model barat.

## METODOLOGI KAJIAN

Bagi melengkapkan penulisan artikel ini, pengkaji telah memilih reka bentuk kualitatif dengan menggunakan kaedah analisis dokumen yang terdiri daripada pelbagai bahan seperti artikel jurnal, tesis dan buku sama ada dalam mahupun luar negara. Antara pangkalan data yang dirujuk termasuklah My

Thesis Online (MyTO), laman sesawang perpustakaan universiti, MyJurnal dan Google Scholar. Berdasarkan carian menggunakan kata kunci pembangunan model kepimpinan instruksional tahun 2000 luar negara dan Malaysia, pengkaji memilih untuk mengkaji lima model kepimpinan instruksional barat dan empat model kepimpinan instruksional yang dibangunkan oleh sarjana tempatan. Rasional pemilihan model-model kepimpinan instruksional bagi era 2000an kerana sistem pendidikan yang semakin kompleks, memerlukan pemimpin sekolah merujuk model yang lebih terkini untuk disesuaikan dengan perkembangan semasa. Lima model kepimpinan instruksional barat yang dipilih turut mengambil kira kekerapan model tersebut digunakan oleh sarjana tempatan. Selain itu, rasional lain pemilihan model-model ini kerana kepelbagaian elemen yang terdapat pada setiap model. Terdapat lima model kepimpinan instruksional barat iaitu Alig-Mielcarek, (2003), Hallinger (2000), King, (2002), Southworth (2002) dan McEwan (2003). Manakala di Malaysia pula, empat model kepimpinan instruksional yang dipilih ialah Jamelaa Bibi (2012), Ang dan Balasandran (2012), Irdyanti (2016) dan Mat Rahimi (2017). Selain faktor tahun, kepelbagaian elemen yang sesuai dengan konteks pendidikan negara turut menjadi justifikasi pemilihan model-model tersebut. Analisis dilakukan berdasarkan elemen-elemen yang dinyatakan dalam setiap model dan perincian menggunakan jadual matriks kekerapan.

## DAPATAN KAJIAN

Kajian ini dimulakan dengan pembacaan menyeluruh mengenai bahan dokumen yang dipilih dalam tinjauan ini. Berdasarkan kepada senarai elemen yang terdapat dalam model-model yang dipilih, jelas menunjukkan bahawa terdapat persamaan dan perbezaan antara model kepimpinan instruksional barat dan tempatan. Daripada sembilan model yang dipilih, didapati bahawa jumlah elemen bagi setiap model adalah berbeza-beza kerana fokus dan konteks kajian adalah berlainan (Rujuk jadual 1).

**Jadual 1:** Elemen-elemen dalam model-model kepimpinan instruksional barat dan Malaysia

Model-Model Kepimpinan Instruksional Barat					Model-Model Kepimpinan Instruksional Malaysia			
Hallinger (2000)	King (2002)	Southworth (2002)	Mc Ewan (2003)	Alig-Mielcarek (2003)	Ang & Balasandran (2012)	Jamelaa (2012)	Mat Rahimi (2017)	Irdayanti (2016)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. merangka matlamat sekolah dengan jelas</li> <li>2. menyebarkan matlamat sekolah</li> <li>3. penyeliaan dan penilaian pengajaran</li> <li>4. menyelaraskan kurikulum</li> <li>5. memantau kemajuan pelajar</li> <li>6. mengawal waktu pengajaran dan pembelajaran</li> <li>7. sentiasa kelihatan</li> <li>8. menyediakan insentif terhadap usaha guru</li> <li>9. menggalakkan pembangunan profesional</li> <li>10. menyediakan insentif untuk pembelajaran</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. mengetuai pembelajaran</li> <li>2. memberi fokus kepada proses pengajaran dan pembelajaran</li> <li>3. membangun kemampuan kepimpinan</li> <li>4. mencipta suasana pembelajaran profesional</li> <li>5. menggunakan data bagi membuat keputusan</li> <li>6. menggunakan sumber dengan kreatif</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. menjadi model</li> <li>2. sentiasa membuat pemantauan</li> <li>3. mengadakan dialog dan perbincangan secara profesional</li> <li>4. pemimpin sekolah harus menjadi tempat rujukan dan mendapatkan maklumat melalui perbincangan</li> <li>5. sokongan daripada guru harus diberi penghargaan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. melaksanakan dan mencapai standard akademik</li> <li>2. menjadi sumber pengajaran kepada staf sekolah</li> <li>3. mewujudkan budaya sekolah dan iklim yang kondusif untuk pembelajaran</li> <li>4. menjelaskan visi dan misi sekolah</li> <li>5. menetapkan jangkaan tinggi terhadap staf secara personal.</li> <li>6. membangunkan kepimpinan guru</li> <li>7. membangunkan dan mengekalkan sikap positif terhadap pelajar staf dan ibu bapa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. mengenal pasti dan menyebarkan matlamat bersama</li> <li>2. mengawal dan memberi maklum balas terhadap proses pengajaran dan pembelajaran</li> <li>3. mewujudkan pembangunan profesional sekolah secara meluas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. mendefinisikan misi sekolah</li> <li>2. memantau pencapaian murid</li> <li>3. mengurus program instruksional</li> <li>4. penyeliaan pengajaran dan pembelajaran</li> <li>5. pembangunan profesional guru</li> <li>6. penilaian pembelajaran</li> <li>7. strategi pelan pembangunan sekolah</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. merangka dan menjelaskan matlamat sekolah</li> <li>2. menyampaikan matlamat sekolah</li> <li>3. menyelia dan membuat penilaian instruksional</li> <li>4. menyelaraskan kurikulum</li> <li>5. memantau perkembangan murid</li> <li>6. menggalakkan pengajaran berkualiti</li> <li>7. melindungi masa pembelajaran</li> <li>8. sentiasa kelihatan</li> <li>9. menyediakan insentif kepada guru</li> <li>10. menggalakkan perkembangan profesional</li> <li>11. menyediakan insentif untuk pembelajaran murid</li> <li>12. membentuk piawai dan harapan positif</li> <li>13. persekitaran pembelajaran yang selamat dan teratur</li> <li>14. menyediakan peluang penglibatan murid yang bermakna</li> <li>15. memupuk kejelekitan dalam kalangan staf</li> <li>16. mendapatkan sumber luar untuk menyokong matlamat sekolah</li> <li>17. menjalin hubungan antara rumah dan sekolah</li> <li>18. sikap terhadap perubahan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. menentukan matlamat sekolah</li> <li>2. menjelaskan keperluan matlamat sekolah</li> <li>3. menyelia dan menilai pengajaran</li> <li>4. menyelaraskan kurikulum</li> <li>5. memantau kemajuan murid</li> <li>6. mengintegrasikan penggunaan TMK dalam pengurusan kurikulum</li> <li>7. mengawasi masa pengajaran</li> <li>8. sentiasa kelihatan di sekolah</li> <li>9. memberi insentif kepada guru</li> <li>10. memberi insentif kepada murid</li> <li>11. melibatkan sokongan komuniti</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. menetapkan visi dan misi</li> <li>2. menyediakan keperluan serta pengiktirafan,</li> <li>3. keprihatinan</li> <li>4. personaliti diri</li> <li>5. membentuk suasana persekitaran yang kondusif</li> <li>6. mengurus fungsi pengurusan pendidikan</li> <li>7. kerja berpasukan</li> <li>8. mempromosikan iklim pembelajaran</li> <li>9. kebolehan mengorganisasi</li> <li>10. memantau proses pengajaran dan pembelajaran</li> <li>11. pemikiran strategik</li> <li>12. pemikiran inovatif</li> <li>13. pembinaan jaringan</li> </ol>

Dalam kajian ini, pengkaji memilih model kepemimpinan instruksional oleh Hallinger (2000) sebagai rujukan utama atas justifikasi paling lengkap (Lim, 2017), merupakan satu model kepemimpinan yang paling popular dalam bidang pendidikan lebih dari tiga dekad (Gumus et al., 2016), *Instrument Principal Instructional Management Rating Scale* (PIMRS) yang dibangunkan oleh Hallinger & Murphy telah digunakan untuk mengukur kepemimpinan instruksional pengetua dalam 500 kajian di lebih 35 buah negara (Hallinger et al., 2015) dan Model Hallinger telah diguna pakai lebih daripada 200 kajian empirikal bermula tahun 1980an di lebih 26 negara (Hallinger et al., 2013).

Berdasarkan model kepemimpinan instruksional oleh Hallinger (2000), terdapat 10 elemen yang mendasari model ini iaitu merangka matlamat sekolah dengan jelas, menyebarkan matlamat sekolah, penyeliaan dan penilaian pengajaran, menyelaras kurikulum, memantau kemajuan pelajar, mengawal waktu pengajaran dan pembelajaran, sentiasa kelihatan, menyediakan insentif terhadap usaha guru, menggalakkan pembangunan profesional, menyediakan insentif untuk pembelajaran. Jika diamati secara teliti kebanyakan elemen yang terdapat dalam model-model yang dibincangkan sebenarnya berdasarkan kepada model Hallinger (2000) termasuklah empat model sarjana tempatan. Maka tidak hairanlah terdapat persamaan elemen dalam model-model tersebut dengan model Hallinger & Murphy. Hal ini menunjukkan bahawa elemen-elemen yang terdapat dalam model kepemimpinan instruksional barat turut diterima dalam kalangan sarjana tempatan dalam penghasilan model.

Walau bagaimanapun, hasil analisis terhadap elemen yang terdapat dalam model barat mendapati bahawa terdapat elemen yang disenaraikan tidak terdapat dalam model Hallinger (2000) walaupun dibina dalam persekitaran dan budaya barat. Contohnya ialah elemen menggunakan data bagi membuat keputusan dan menggunakan sumber dengan kreatif (King, 2002). Elemen ini dikenal pasti sebagai elemen yang penting dalam kepemimpinan instruksional kerana kompetensi membuat keputusan berasaskan data adalah merupakan satu daripada lapan kompetensi yang dikenal pasti sebagai kompetensi kritikal bagi pengurus dan pemimpin sekolah (Institut Aminuddin Baki, 2019).

Analisis juga mendapati bahawa penggunaan istilah dalam elemen berbeza namun membawa maksud yang sama seperti merangka matlamat sekolah dengan jelas (Hallinger, 2000) boleh disamaertikan dengan menjelaskan visi dan misi sekolah (McEwan, 2003), mendefinisikan misi sekolah (Ang & Balasandran, 2012), menentukan matlamat sekolah (Mat Rahimi Yusof, 2017) dan menetapkan visi dan misi (Irdyanti Mat Nashir, 2016). Oleh itu semasa proses pemetaan analisis kekerapan, pengkaji akan menggabungkan elemen-elemen yang pada pertimbangan pengkaji menjurus kepada maksud yang sama.

Perbezaan yang paling ketara ialah terdapat sembilan elemen yang tidak terdapat dalam model kepemimpinan instruksional barat telah dicadangkan dalam model kepemimpinan instruksional di Malaysia iaitu sikap terhadap perubahan (Jamelaa Bibi Abdullah, 2012), strategi pelan pembangunan sekolah (Ang & Balasandran, 2013), kerja berpasukan, keprihatinan, personaliti diri, pemikiran inovatif dan kepemimpinan strategik (Irdyanti Mat Nashir, 2016), pembinaan jaringan dan melibatkan sokongan komuniti (Irdyanti Mat Nashir, 2016; Jamelaa Bibi Abdullah, 2012; Mat Rahimi Yusof, 2017) dan mengintegrasikan penggunaan TMK dalam pengurusan kurikulum (Mat Rahimi Yusof, 2017).

Jelas sekali berdasarkan kepada senarai elemen yang terdapat dalam sembilan model yang dipilih antara barat dan tempatan, dapat dilihat wujudnya persamaan dan perbezaan. Elemen-elemen baharu yang wujud dalam model-model tempatan adalah bertujuan untuk memenuhi kelompondangan yang ditinggalkan oleh model-model barat sesuai dengan konteks dan persekitaran pendidikan di Malaysia.

## PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

Kesinambungan daripada perbandingan model-model kepimpinan instruksional barat dan Malaysia dalam jadual 1, satu analisis kekerapan elemen dalam model-model yang dipilih telah dilakukan bagi tujuan perbincangan seperti dalam jadual 2.

**Jadual 2:** Kekerapan elemen-elemen dalam model kepimpinan instruksional

Bil	Konstruk	Model kepimpinan instruksional Barat					Model kepimpinan instruksional Malaysia				f
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	
1	merangka matlamat sekolah dengan jelas/ menjelaskan misi dan visi sekolah	*			*		*	*	*	*	6
2	menyebarkan matlamat sekolah/ mengenal pasti dan menyebarkan matlamat bersama	*				*		*	*		4
3	penyeliaan dan penilaian pengajaran/pemantauan/ mengawal dan memberi maklum balas terhadap proses pengajaran dan pembelajaran	*		*		*	*	*	*	*	7
4	menyelaras kurikulum / mengurus program instruksional/ kebolehan mengorganisasi	*					*	*	*	*	5
5	memantau kemajuan pelajar	*					*	*	*	*	5
6	mengawal waktu pengajaran dan pembelajaran/ melindungi masa pembelajaran	*						*	*		3
7	sentiasa kelihatan	*						*	*		3
8	menyediakan insentif terhadap usaha guru/ guru harus diberi penghargaan/ keperluan serta pengiktirafan	*		*				*	*	*	5
9	menggalakkan pembangunan profesional	*		*		*	*	*	*		6
10	menyediakan insentif pembelajaran murid	*						*	*		3
11	hubungan positif untuk /staf/ibu bapa/rumah				*			*			2
12	menggunakan data bagi membuat keputusan		*								1
13	membangunkan kepimpinan pendidikan/guru		*		*						2
14	memberi fokus kepada proses pengajaran dan pembelajaran/ penilaian pembelajaran/ menggalakkan pengajaran berkualiti		*				*	*			3
15	Menjadi model/ rujukan/mengetuai pembelajaran/sumber pengajaran		*	*	*						3
16	mencapai standard akademik				*						1
17	mewujudkan budaya sekolah dan iklim yang kondusif untuk pembelajaran/ mencipta suasana pembelajaran profesional		*		*			*		*	4
18	menggunakan sumber dengan kreatif		*								1
19	menetapkan jangkaan tinggi terhadap staf secara personal/ membentuk piawai dan harapan positif				*			*			2
20	Sikap terhadap perubahan							*			1
21	strategi pelan pembangunan sekolah						*				1
22	mengintegrasikan penggunaan TMK dalam pengurusan kurikulum								*		1
23	melibatkan sokongan komuniti /jaringan							*	*	*	3
24	keprihatinan									*	1
25	Personaliti diri									*	1
26	kerja berpasukan									*	1
27	pemikiran strategik									*	1
28	pemikiran inovatif									*	1

**Petunjuk:**

a: Hallinger (2000)  
 b: King (2002)  
 c: Southworth (2002)

d: Mc Ewan (2003)  
 e: Alig-Mielcarek (2003)  
 f: Ang & Balasandran (2012)

g: Jamelaa (2012)  
 h: Mat Rahimi (2017)  
 i: Irdyanti (2016)

**Petunjuk kekerapan:**

1-3: Kurang

4-6: Sederhana

7-9: Kerap

Secara keseluruhannya, didapati bahawa elemen penyeliaan dan pemantauan pengajaran mendominasi keseluruhan elemen dalam model yang dikaji. Hal ini amat bertepatan dengan konsep kepimpinan instruksional itu sendiri yang sinonim ke arah penambahbaikan pengajaran guru dan pembelajaran murid (De Bevoise, 1984). Dapat dilihat juga lebih separuh daripada model yang dikaji meletakkan elemen hala tuju atau matlamat perlu ada dalam model kepimpinan instruksional kecuali model King (2002). Namun yang menariknya hanya model King (2002) sahaja yang memasukkan elemen menggunakan data bagi membuat keputusan. Elemen ini sesuatu yang perlu dipertimbangkan dalam model kepimpinan instruksional tempatan kerana sekolah merupakan satu institusi yang kaya dengan data. Sesuatu keputusan yang dibuat berasaskan data akan membantu pengurus dan pemimpin sekolah dalam membuat keputusan yang betul dan bermanfaat kepada sekolah (Institut Aminuddin Baki, 2019).

Dalam model Irdyanti Mat Nashir (2016), elemen- elemen yang memiliki unsur kemanusiaan seperti keprihatinan, kerja berpasukan, personaliti diri merupakan sebahagian daripada elemen baharu yang dimasukkan. Isu berkaitan kelemahan dalam pelaksanaan penyeliaan ini wujud kerana model kepimpinan instruksional sedia ada kurang menitikberatkan elemen kemanusiaan atau humanistik seperti yang terkandung dalam kajian (Shafinaz A. Maulod, 2017). Ini amat bertepatan dengan pandangan (Marzita Abu Bakar & Sufean Hussin, 2002) iaitu keperluan seorang pemimpin yang berkualiti perlu mempunyai sifat penyayang dan kemanusiaan.

Elemen kerja berpasukan juga merupakan satu elemen yang tidak terdapat dalam mana-mana model barat hasil analisis terperinci. Secara tidak langsung ini akan memperkembangkan lagi kajian yang telah dilakukan oleh Hallinger (1985), McEwan (1998) dan Murphy (2002) yang tidak menjadikan elemen kerja berpasukan sebagai satu keperluan dalam sistem pengurusan organisasi. Dengan adanya konstruk ini semua staf yang terlibat mampu menjalankan kerja dengan lebih baik dan berkesan. Elemen ini juga dilihat kritikal sebagai seorang pemimpin instruksional berinovatif dalam mengerakkan pengurusan kepimpinan ke arah yang produktif (Irdyanti Mat Nashir, 2016). Malah Chen et al. (2011) bersetuju bahawa kerja berpasukan dapat mewujudkan komitmen, kesepakatan sesama staf yang bekerja di bawah satu pasukan organisasi.

Bagi mendepani cabaran Pendidikan abad ke 21, elemen mengintegrasikan penggunaan TMK dalam pengurusan kurikulum dan pelibatan sokongan komuniti (Mat Rahimi, 2017) atau jaringan (Irdyanti Mat Nashir, 2016) amat diperlukan. Elemen TMK ini tidak dinyatakan dalam model-model terdahulu secara jelas namun kepesatan dunia teknologi maklumat memerlukan para pemimpin sekolah menguasai kepimpinan digital. Perkara ini diakui oleh Mat Rahimi (2020), Mat Rahimi & Mohd Yusri (2015) dan Mohd Yusri Ibrahim & Aziz Amin (2014b) yang menyatakan bahawa setiap pengetua dan guru besar sekurang-kurangnya perlu mengetahui asas dalam kemahiran teknologi maklumat. Keperluan terhadap elemen ini bertambah serius apabila dunia dilanda pandemik COVID-19 penghujung tahun 2019 menyebabkan institusi pendidikan lumpuh dan ditutup pada tempoh yang agak lama. Begitu juga dengan elemen pelibatan sokongan komuniti atau jaringan amat diperlukan. Tidak hairanlah di bawah anjakan ke sembilan PPPM 2013-2025, Kementerian Pendidikan Malaysia memberikan penekanan terhadap penglibatan ibu bapa, komuniti dan pihak swasta dalam memperkasakan sekolah kerana terbukti terdapat hubungan yang signifikan terhadap iklim pembelajaran yang positif.



Pemimpin masa kini juga perlu sentiasa bersedia dengan situasi VUCA. Oleh itu dengan memasukkan elemen pemikiran strategik dan inovatif (Irdyanti, 2016) dalam model kepemimpinan instruksional di Malaysia merupakan suatu tindakan yang tepat. Ditambah lagi dengan agenda pendidikan nasional yang dibincangkan mutakhir ini ialah kepentingan peranan pemimpin sekolah mendepani era Revolusi Industri 4.0 (IR4.0). Bagi memastikan hasrat ini tercapai, pemimpin sekolah diseru untuk mengaplikasikan kepemimpinan instruksional berbanding pengurusan pentadbiran (Habibah Abdul Rahim, 2019).

Namun dapatan daripada model Jamelaa Bibi Abdullah, (2012) sedikit berbeza dengan model-model kepemimpinan instruksional yang lain apabila menyenaraikan keperluan elemen berkaitan sikap terhadap perubahan. Elemen ini dikaitkan dengan kesediaan pemimpin sekolah khususnya pengetua dan guru besar dari aspek kognitif, afektif dan tingkah laku jika berlaku sebarang perubahan berkaitan pengurusan instruksional. Semua ini memerlukan pemimpin sekolah perlu mempunyai sikap yang positif terhadap perubahan jika ingin melaksanakan kepemimpinan instruksional (Jamelaa Bibi Abdullah, 2012).

Keunikan dalam model kepemimpinan instruksional oleh Ang & Balasandran (2012) pula menonjolkan satu elemen yang tersendiri iaitu strategi pelan pembangunan sekolah. Elemen ini berkaitan dengan keupayaan pemimpin sekolah merangka satu perancangan yang konkrit berkaitan pembangunan program instruksional organisasi masing-masing yang bertindak seolah-olah blueprint (Ryan & Flinspach, 1991). Berdasarkan pelan ini pemimpin instruksional dapat menetapkan keutamaan dalam pembangunan sekolah mengikut sasaran masa yang akhirnya akan membantu dalam melaksanakan audit prestasi.

Kesimpulannya, perbandingan menggunakan analisis dokumen ini jelas menunjukkan terdapat kajian empirikal berkaitan model-model kepemimpinan instruksional sama ada dalam dan luar negara. Pengkaji dapat merumuskan bahawa daripada perbandingan dua aliran model kepemimpinan instruksional antara barat dan tempatan, jelas menunjukkan terdapat elemen-elemen tempatan yang boleh menambah baik lagi model sedia ada. Oleh yang demikian, sepatutnya tidak timbul kecenderungan dalam kalangan pemimpin instruksional tempatan menjadikan model-model kepemimpinan instruksional acuan barat sebagai sumber rujukan utama. Pemimpin instruksional di Malaysia perlu lebih terbuka dalam memilih panduan selepas ini kerana konteks setiap sekolah adalah unik dan berbeza. Justeru, dapatan daripada kajian ini sangat membantu dalam memberi sokongan dan maklumat tambahan berkaitan model kepemimpinan instruksional di Malaysia. Bagi melengkapkan kajian ini pada masa hadapan, adalah dicadangkan agar lebih banyak model kepemimpinan instruksional yang melangkaui era seperti 1980an dan 1990an yang dikaji. Hal ini akan dapat melihat trend atau pola pembangunan model kepemimpinan instruksional. Secara tidak langsung kajian ini akan dapat memberi satu panduan agar tidak ada elemen-elemen penting yang boleh ditinggalkan dalam model kepemimpinan instruksional. Pengetua dan guru besar perlu sentiasa bersedia dan memantapkan pemahaman yang komprehensif tentang amalan kepemimpinan khususnya kepemimpinan instruksional (Md. Yusof & Abdul Wahab, 2019).

## RUJUKAN

- Adams, D., Periasamy, R., Devadason, E., & Awang, S. (2018). Amalan kepemimpinan instruksional guru besar di sekolah vernakular negeri Selangor dan Wilayah Persekutuan. *MANU: Jurnal Pusat Penataran Ilmu Dan Bahasa (PPIB)*, December, 109–132. <https://doi.org/10.51200/manu.v0i0.1586>
- Alig-Mielcarek JM. (2003). *A model of school success: Instructional leadership, academic press, and student achievement*. (Unpublished Thesis). The Ohio State University.
- Ang J.J.E, & Balasandran Ramaiah. (2012). *Kepimpinan Instruksional: Satu Panduan Praktikal (Edisi Kedua)*. Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan. (2008). Buku manual kajian tindakan edisi Ketiga. In *EPRD*. EPRD, KPM.

- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, K. (2019). *Pencapaian Malaysia dalam PISA 2018*(p.2).[https://www.moe.gov.my/images/KPM/UKK/2019/12\\_Dis/KAD\\_LAPORAN\\_PISA\\_2018\\_lates\\_t.pdf](https://www.moe.gov.my/images/KPM/UKK/2019/12_Dis/KAD_LAPORAN_PISA_2018_lates_t.pdf)
- Balakrishnan, B., Tochinal, F., Kanemitsu, H., & Altalbe, A. (2021). Engineering ethics education from the cultural and religious perspectives: a study among Malaysian undergraduates. *European Journal of Engineering Education*, 0(0), 1–11. <https://doi.org/10.1080/03043797.2021.1881449>
- Bartell, C. A. (1990). Outstanding secondary principals reflect on instructional leadership. *The High School Journal*, 73(2), 118–128.
- De Bevoise, W. (1984). Synthesis of research on the principal as instructional leader. *Educational Leadership*, 41(5), 14–20.
- Dwyer, D. . (1986). A case study of instructional leadership. In D.C. Dwyer (ed.), *Principal as instructional leader. Peabody Journal of Education*, 63(1), 19–39.
- Elangkumaran Davarajoo. (2013). *Hubungan antara kepemimpinan pengajaran dengan komitmen kerja dan kepuasan kerja guru Sek Rendah di Zon Tanjung Karang*. 133–168.
- Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M., & Gumus, E. (2016). A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014. *Educational Management Administration and Leadership*, 46(1), 25–48. <https://doi.org/10.1177/1741143216659296>
- Habibah Abdul Rahim. (2019). *Ucaptive persidangan transformasi pendidikan dalam era revolusi industri 4.0: Peranan pemimpin sekolah anjuran Majlis Pengetua Sekolah Malaysia (MPSM)*.
- Hallinger, Philip. (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>
- Hallinger, Philip. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Hallinger, Philip, & 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, Philip, Wang, W. C., Chen, C. W., & Li, D. (2015). The evolution of instructional leadership. In *Assessing instructional leadership with the principal instructional management rating scale* (Issue May 2015, pp. 1–204). Springer International Publishing Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-15533-3>
- Hallinger, Phillip. (2000). *A review of two decades of research on the principalship using the Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS)*. Retrieved from <http://www.leadingware.com>.
- Hallinger, Phillip, Wang, W. C., & Chen, C. W. (2013). Assessing the measurement properties of the Principal Instructional Management Rating Scale: A Meta-Analysis of Reliability Studies. *Educational Administration Quarterly*, 49(2), 272–309. <https://doi.org/10.1177/0013161X12468149>
- Hanny, R. (1987). Use, but don't abuse, the principles of instructional effectiveness. *The Clearing House*, 60(5), 209–211.
- Harris, A., Jones, M., Cheah, K. S. L., Devadason, E., & Adams, D. (2017). Exploring principals' instructional leadership practices in Malaysia: Insights and implications. *Journal of Educational Administration*, 55(2). <https://doi.org/10.1108/JEA-05-2016-0051>
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2010). Testing a longitudinal model of distributed leadership effects on school improvement. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 867–885.
- Hussein Mahmood. (2008). *Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah edisi ke dua* (2nd ed.). Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.
- Hussien Ahmad. (2010). *Kepimpinan instruksional pemacu kecemerlangan pendidikan. Prosiding Kolokium Kebangsaan Kepimpinan Instruksional 2010, 1-12*. 2010.
- Hussien Mahmood. (1993). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.
- Institut Aminuddin Baki, K. (2019). *Program Latihan 2019*. Institut Aminuddin Baki.
- Irdyanti Mat Nashir. (2016). *Pembinaan konstruk dan model pengukuran kepemimpinan instruksional berinovatif dalam sistem politeknik*. (Tesis keddoktoran tidak diterbitkan). Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Jamelaa Bibi Abdullah. (2012). *Amalan kepemimpinan instruksional dan sikap dan sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua sekolah menengah di negeri Pahang*. (Tesis keddoktoran tidak diterbitkan) Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Jamelaa Bibi Abdullah, & Jainabee Md Kassim. (2012). Mengurus program instruksional dan sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua sekolah menengah negeri Pahang. *Jurnal Teknologi Universiti Teknologi Malaysia*, 59(August), 71–77.

- Jeffri Mat Yasim, Azlin Norhaini Mansor, & Aida Hanim Ab Hamid. (2019). Kepimpinan instruksional abad Ke-21 dan amalan komuniti pembelajaran profesional dalam kalangan guru besar di Malaysia. *ASEAN Comparative Education Research Journal on Islam and Civilization (ACER-J)* 21, 3(2), 21–37.
- Johan, J. (2017). Amalan kepimpinan instruksional guru besar dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru di daerah Asajaya. *Seminar Penyelidikan Pendidikan 2017 : P- 617-630.*, 2017.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2006). *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (2006-2010)*. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 - 2025*. In *KPM* (Vol. 27, Issue 1). <https://doi.org/10.1016/j.tate.2010.08.007>
- King, D. (2002). The changing shape of leadership. *Educational Leadership*, 59(8), 61–63.
- Krug, S. E. (1992). *Instructional leadership, school instructional climate, and student learning outcomes*.
- Leithwood, K., Begley, P., & Cousins, B. (1990). The nature, causes and consequences of principals' practices: An agenda for future research. *Journal of Educational Administration*, 28(4), 5–31.
- Lim, S. H. (2017). *Hubungan kepimpinan instruksional, budaya organisasi dan organisasi pembelajaran di sekolah berprestasi tinggi di Malaysia*. (Tesis kedoktoran tidak diterbitkan). Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Marzita Abu Bakar, & Sufean Hussin. (2002). Pengurusan strategik di kalangan pengurus-pengurus sekolah agama JAIS. *Jurnal Pengurusan Dan Kempimpinan Pendidikan IAB*, 2.
- Mat Rahimi, Y., & Mohd Yusri, I. (2015). Sumbangan kepimpinan instruksional maya terhadap kompetensi pengajaran guru. *3rd International Conference on Social Sceince Research, 2015*(June), 11.
- Mat Rahimi Yusof. (2017). *Pembinaan model kepimpinan instruksional maya, pola komunikasi dan kompetensi pengajaran guru sekolah menengah di Malaysia*. (Tesis kedoktoran tidak diterbitkan). Universiti Malaysia Terengganu.
- Mat Rahimi Yusof. (2020). Exploring school leaders' virtual instructional leadership. *International Journal of Modern Education*, 2(4), 43–55. <https://doi.org/10.35631/ijmoe.24004>
- Mat Rahimi Yusof, & Mohd Yusri Ibrahim. (2017). Analisis pengesahan faktor model hipotesis kepimpinan instruksional maya pemimpin sekolah di Malaysia. *Jurnal Pengurusan Dan Kempimpinan Pendidikan*, 31, 1–17.
- Mc Ewan, E. K. (2003). *Seven steps to effective instructional leadership. 2nd edition*. Crown Press Inc. A Sage Publications Company Thousand Oaks,.
- Md. Yusof, R., & Abdul Wahab, J. L. (2019). Principal'S instructional leadership and its relation to teachers' commitment in high performance schools (HPS) in Seremban District. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 4(33), 107–121. <https://doi.org/10.35631/ijepc.433009>
- Mohd Ibrahim K.Azeez, Mohammed Sani Ibrahim, & Rosemawati Mustapa. (2015). Kompetensi kepemimpinan instruksional di kalangan pengetua sekolah : Satu kajian empirikal di negeri Selangor. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 2(3), 1–14.
- Mohd Yusri Ibrahim, & Aziz Amin. (2014a). Model kepimpinan pengajaran pengetua dan kompetensi pengajaran guru. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 1, 11–25.
- Mohd Yusri Ibrahim, & Aziz Amin. (2014b). Model kepimpinan pengajaran pengetua dan kompetensi pengajaran guru. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 1.
- ortimore, P. (1995). Key characteristics of effective schools. *Seminar Sekolah Efektif. Anjuran Kementerian Pendidikan Malaysia (IAB) Pada 13-14 Julai*.
- Murphy, J. (1990). *Principal instructional leadership*. In P. Thurston & L. Lotto (Eds.), *Advances in educational leadership* (Vol. 1). Greenwich, CT.
- Niece, K. (1989). *Instructional leadership behaviours: Concepts and principles for effective principals*. NJ: Eaglewood Cliffs.
- OECD. (2014). TALIS 2013 Results. In *Talis* (Issue June). [http://www.oecd-ilibrary.org/education/talis-2013-results/developing-and-supporting-teachers\\_9789264196261-7-en](http://www.oecd-ilibrary.org/education/talis-2013-results/developing-and-supporting-teachers_9789264196261-7-en)
- Persell, C. H., & Cookson, P. W. (1982). The effective principal in action. dlm. Manasse, A. L. The effective principal a research summary. *Reston, VA: National Association of Secondary Principals*.
- Qian, H., Walker, A., & Li, X. (2017). The west wind vs the east wind: instructional leadership model in China. In *Journal of Educational Administration* (Vol. 55, Issue 2). <https://doi.org/10.1108/JEA-08-2016-0083>
- Rosmaniar, W., & Charil bin Hj. Marzuki, S. (2016). Headmaster instructional leadership and organizational learning on the quality of madrasah and the quality of graduates the state madrasah Aliyah at Jakarta Capital Region. *Higher Education Studies*, 6(1), 159. <https://doi.org/10.5539/hes.v6n1p159>
- Rutherford, W. L. (1985). School principals as effective leaders. *Phi Delta Kappan*, 67(1), 31–34.

- Ryan, S.P. & Flinspach, S. . (1991). *School improvement plan implementation and instructional change*. Chicago Panel on Public School Policy and Finance.
- Shafinaz A. Maulod. (2017). *Hubungan antara kecerdasan emosi dan kepemimpinan instruksional pengetua dengan efikasi sendiri guru Sekolah Menengah Kebangsaan di Negeri Sembilan*. (Tesis kedoktoran tidak diterbitkan).Universiti Malaya.
- Sharma, S., Barnett, B. G., Yan, C., Leong, P., Mee, W., & Maloud, S. A. (2018). Instructional leadership: A systematic review of Malaysian literature 1995-2015. *The Educational Leader*, 6, 50–63.
- Southworth, G. (2002). Instructional leadership in schools: Reflections and empirical evidence. *School Leadership and Management*, 22(1), 73–91. <https://doi.org/10.1080/13632430220143042>
- T.Bossert, S., Dwyer, david C., Rowan, B., & V.Lee, G. (1982). The instructional management role of the principal. *Educational Administration Quartely*, 18(4), 34–64.
- The World Bank. (2018). World Development Report 2018 « Learning to Realize Education’s Promise. Overview. In *Revue internationale d’éducation de Sèvres* (Issue 77). <https://doi.org/10.4000/ries.6107>
- Weber, C. L., Niehaus, R. J., & Price, K. F. (1990). Human resource strategies for organizations in transition. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(1), 211. <https://doi.org/10.2307/2524721>