

**AMALAN KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL GURU PENDIDIKAN JASMANI
DALAM MENERAPKAN KEMAHIRAN INSANIAH MURID SEKOLAH
MENENGAH**

INSTRUCTIONAL LEADERSHIP PRACTICES OF PHYSICAL EDUCATION
TEACHERS IN APPLYING SOFT SKILLS TO SECONDARY SCHOOL STUDENTS

***Hairol Nezam Mohd Zaki
Syed Kamaruzaman Syed Ali
Zaharah Hussin
Che Aleha Ladin**

Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya, Malaysia
**hairolnezam76@gmail.com*

Article History

Received: 16 June 2026

Accepted: 28 June 2026

Published online: 04 August 2026

ABSTRACT

Contemporary educational development requires holistic student development that extends beyond academic achievement towards the formation of soft skills. Physical Education (PE) offers significant potential as a learning space that supports the development of communication, leadership, collaboration, and social responsibility through meaningful learning experiences. However, the effectiveness of soft skills integration depends on how teachers lead and manage learning experiences through instructional practices. Therefore, this study aimed to explore the instructional leadership practices of Physical Education teachers in integrating students' soft skills and to identify instructional leadership strategies that support the integration of soft skills in PE teaching. Data were collected through semi-structured interviews involving four Form One Physical Education teachers in Perak and analysed using thematic analysis. The findings indicate that instructional leadership practices were reflected through establishing soft skills-based learning goals, managing learning experiences systematically, and empowering students through interaction and leadership. In addition, the identified strategies included systematic instructional planning, the use of game-based pedagogical approaches, and the integration of assessment within learning experiences. The study suggests that strengthening instructional leadership among Physical Education teachers has the potential to support holistic student development through the integration of soft skills in learning experiences.

Keywords: *Instructional leadership, physical education, soft skills, learning experience, Secondary school.*

PENGENALAN

Perkembangan pendidikan global menuntut murid memiliki kompetensi yang melangkaui penguasaan akademik, termasuk keupayaan berkomunikasi, menyelesaikan masalah, bekerjasama, membuat keputusan dan menyesuaikan diri dalam masyarakat yang semakin kompleks dan dinamik (UNESCO,

2021). Pembangunan kompetensi masa hadapan perlu bergerak seiring dengan pembangunan karakter, kesejahteraan dan tanggungjawab sosial murid (OECD, 2019; UNESCO, 2021).

Selari dengan aspirasi tersebut, Kemahiran Insaniah (KI) menjadi komponen penting dalam pembangunan murid kerana menyokong keupayaan individu mengurus diri, membina hubungan sosial dan bertindak secara bertanggungjawab dalam pelbagai konteks kehidupan (Mohd Salleh Abu & Mohd Zaki Kamsah, 2008). KI merangkumi dimensi komunikasi, kepimpinan, kerjasama, pemikiran kritis, penyelesaian masalah, pengurusan emosi dan pertimbangan beretika yang menyokong pembangunan individu secara holistik (Bialik et al., 2020; Pozo-Rico et al., 2020). Hal ini juga terdapat dalam hasrat Rancangan Pendidikan Malaysia (RPM) 2026–2035 yang mengutarakan pembangunan bakat, kesejahteraan dan pembentukan murid yang berdaya tahan menghadapi cabaran masa hadapan (KPM, 2026).

Pembangunan KI masih berdepan cabaran dari aspek pelaksanaan, pentaksiran dan penterjemahannya dalam amalan pengajaran. Keadaan ini berpunca daripada orientasi sistem pendidikan yang masih memberi penekanan kepada pencapaian akademik sehingga berisiko menghadkan peluang murid membina identiti, agensi dan kompetensi sosial yang diperlukan dalam kehidupan sebenar (Fullan, 2020). Sedangkan pembangunan murid secara holistik memerlukan pengalaman pembelajaran yang bermakna, berpusatkan murid serta memberi perhatian kepada pembentukan nilai, kesejahteraan dan kompetensi diri (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2023). Pencapaian aspirasi tersebut tidak bergantung kepada kandungan kurikulum semata-mata, tetapi turut dipengaruhi oleh keupayaan guru sebagai pemimpin instruksional dalam menyelaraskan matlamat pembelajaran, pelaksanaan pengajaran dan pengalaman pembelajaran yang menyokong perkembangan murid secara menyeluruh (Hallinger, 2011). Dalam perspektif semasa, kepimpinan instruksional berfungsi meningkatkan pencapaian akademik dan berperanan membentuk kompetensi, nilai dan kesejahteraan murid melalui pengalaman pembelajaran yang autentik dan bermakna (Hallinger, 2011; Leithwood et al., 2020; Robinson et al., 2008).

Sehubungan dengan itu, Pendidikan Jasmani (PJ) mempunyai potensi yang signifikan untuk menyokong pembangunan KI kerana sifat pembelajarannya yang berasaskan pengalaman, interaksi sosial dan penglibatan aktif murid. PJ memberi peluang kepada murid membina hubungan interpersonal dan tanggungjawab sosial melalui aktiviti permainan dan sukan (Siedentop, 1994). Pembelajaran melalui pergerakan perlu bergerak melangkaui pembangunan fizikal kepada pembangunan manusia secara lebih menyeluruh (Casey & Kirk, 2024; Kirk, 2013).

Potensi PJ dalam menyokong pembangunan KI tidak berlaku secara automatik melalui penglibatan murid dalam aktiviti fizikal semata-mata. Keberkesannya bergantung kepada bagaimana guru merancang objektif pembelajaran, mengurus pengalaman pembelajaran dan menggunakan strategi pedagogi yang menyokong pembangunan murid secara holistik. Oleh itu, kepimpinan instruksional guru PJ dilihat sebagai mekanisme penting dalam menerapkan KI melalui pengalaman pembelajaran yang lebih bermakna dan berpusatkan murid.

Pernyataan Masalah

Walaupun pembangunan KI menjadi agenda penting pendidikan semasa, pelaksanaannya di sekolah masih sering diterjemahkan secara implisit dan bergantung kepada interpretasi individu guru. Keadaan ini menyebabkan penerapan elemen KI berlaku secara tidak seragam antara konteks pengajaran dan pengalaman pembelajaran murid (OECD, 2023; UNESCO, 2024). Dalam situasi tersebut, aspek kepimpinan instruksional guru menjadi semakin signifikan kerana keberkesanan penerapan KI bergantung kepada bagaimana guru menetapkan matlamat pembelajaran, mengurus pengalaman pembelajaran dan menggunakan strategi pedagogi yang menyokong pembangunan murid secara menyeluruh.

Isu pembangunan KI dalam PJ menjadi lebih kompleks apabila mata pelajaran ini masih sering dilihat sebagai medium pembangunan fizikal dan kecergasan semata-mata, sekali gus kurang diberi keutamaan berbanding mata pelajaran akademik lain (Sainchuk & Kirk, 2025). Keadaan ini menjadi kritikal oleh kekangan masa dan tuntutan pelaksanaan kurikulum yang mengehadkan keberkesanan pengajaran PJ (UNESCO, 2024), menyebabkan amalan pengajaran lebih tertumpu kepada pencapaian fizikal berbanding pembangunan murid secara holistik yang merangkumi aspek kognitif, afektif dan sosial (Butler, 2025). Walaupun PJ mempunyai potensi besar sebagai ruang pembelajaran berasaskan pengalaman dan interaksi sosial untuk menerapkan KI, peranan guru PJ sebagai pemimpin instruksional dalam membentuk pengalaman pembelajaran murid masih kurang diberikan perhatian. Tambahan pula, kajian kepimpinan instruksional lebih banyak memfokuskan peranan pentadbir sekolah dan pencapaian akademik, manakala penyelidikan yang meneliti amalan kepimpinan instruksional guru PJ serta hubungannya dengan penerapan KI masih terhad. Keadaan ini mewujudkan jurang pengetahuan tentang bagaimana guru PJ merancang, melaksanakan dan mengurus pengalaman pembelajaran bagi menyokong pembangunan KI murid sekolah menengah.

Selain itu, kebanyakan perbincangan literatur masih tertumpu kepada hasil pembelajaran yang dicapai berbanding proses pedagogi yang menyokong pembentukan kemahiran tersebut. Banyak kajian melaporkan bahawa murid berpeluang membangunkan kemahiran seperti kerjasama, komunikasi dan kepimpinan melalui aktiviti fizikal, namun kurang menjelaskan bagaimana guru secara sengaja merancang, mengurus dan memimpin pengalaman pembelajaran bagi memastikan kemahiran tersebut benar-benar terbentuk (Casey et al., 2024). Keadaan ini mewujudkan jurang antara potensi Pendidikan Jasmani sebagai medium pembangunan kemahiran insaniah dengan amalan pedagogi yang dilaksanakan di bilik darjah.

Selain itu, penyelidikan terdahulu cenderung menilai keberkesanan model pengajaran tertentu seperti *Cooperative Learning*, *Sport Education* dan *Teaching Personal and Social Responsibility* (TPSR) dalam membangunkan kemahiran sosial murid, namun aspek kepimpinan instruksional guru yang mendasari pelaksanaan model-model tersebut masih kurang diberikan perhatian. Sedangkan keberkesanan sesuatu pendekatan pedagogi bukan sahaja bergantung kepada reka bentuk model pengajaran, tetapi turut dipengaruhi oleh keupayaan guru mentafsir matlamat kurikulum, membentuk persekitaran pembelajaran yang menyokong serta mengurus interaksi sosial yang berlaku sepanjang proses pembelajaran (Hallinger, 2011; Harris & Jones, 2020).

Dalam konteks ini, pembangunan kemahiran insaniah tidak boleh dianggap sebagai hasil sampingan daripada penglibatan murid dalam aktiviti fizikal semata-mata. Sebaliknya, ia memerlukan kepimpinan instruksional guru yang disengajakan bagi menghubungkan matlamat pembelajaran, pengalaman pembelajaran dan refleksi murid secara sistematik. Oleh itu, terdapat keperluan untuk meneliti dengan lebih mendalam bagaimana komponen kepimpinan instruksional dalam Pendidikan Jasmani menyokong penerapan kemahiran insaniah, khususnya dalam membentuk pengalaman pembelajaran yang autentik, bermakna dan berorientasikan pembangunan murid secara holistik.

Justeru, kajian ini bertujuan membincangkan bagaimana amalan kepimpinan instruksional guru PJ menerapkan KI murid sekolah menengah dan mengenal pasti strategi kepimpinan instruksional yang menyokong penerapan KI dalam pengajaran PJ.

Objektif Kajian

1. Meneroka amalan kepimpinan instruksional guru PJ dalam menerapkan KI murid sekolah menengah.
2. Menenal pasti strategi kepimpinan instruksional yang menyokong penerapan KI dalam pengajaran PJ.

KAJIAN LITERATUR

Kemahiran Insaniah dalam Pendidikan dan Pendidikan Jasmani

Kemahiran Insaniah (KI) merangkumi kompetensi seperti komunikasi, kepimpinan, kerja berpasukan, penyelesaian masalah dan nilai yang diperlukan untuk menghadapi cabaran kehidupan serta dunia pekerjaan. Menurut Mohd Salleh Abu dan Mohd Zaki Kamsah (2008), kemahiran tersebut memerlukan pengalaman pembelajaran yang membolehkan murid berinteraksi, membuat keputusan dan membina makna daripada pengalaman yang dilalui. Selari dengan itu, Bialik et al. (2020) menegaskan bahawa pembangunan kompetensi abad ke-21 perlu berlaku melalui integrasi antara penguasaan akademik, pembangunan karakter dan pembentukan nilai. Perkembangan pendidikan semasa juga menunjukkan penekanan yang semakin jelas terhadap pembangunan insan secara holistik yang merangkumi dimensi kognitif, sosial, emosi dan moral.

PJ mempunyai potensi yang besar sebagai medium pembangunan KI kerana sifat pembelajarannya yang berasaskan pengalaman, interaksi sosial dan penglibatan aktif murid (Kirk, 2017; Siedentop, 1994). Melalui aktiviti permainan dan sukan, murid mempelajari kemahiran pergerakan serta berpeluang membina kerjasama, tanggungjawab, kepimpinan dan hubungan sosial yang positif. Dokumen Standard Kurikulum dan Pentaksiran (DSKP) PJ turut menekankan pembangunan murid secara menyeluruh melalui pengintegrasian pengetahuan, kemahiran dan nilai dalam pengalaman pembelajaran (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2016). Menurut Hawkes (2017), pendidikan berasaskan nilai berupaya membentuk perkembangan peribadi murid secara menyeluruh melalui penghayatan nilai dalam amalan harian di sekolah. Walau bagaimanapun, pembangunan KI tidak berlaku secara automatik melalui penglibatan dalam aktiviti fizikal semata-mata, sebaliknya bergantung kepada bagaimana pengalaman pembelajaran tersebut dirancang dan dilaksanakan oleh guru (Casey & Kirk, 2024).

Kepimpinan Instruksional sebagai Pendekatan Pedagogi

Kepimpinan instruksional merujuk kepada keupayaan guru membentuk pengalaman pembelajaran melalui pengajaran, kurikulum dan persekitaran pembelajaran yang menyokong perkembangan murid secara holistik (Hallinger, 2011). Dalam perspektif semasa, guru dilihat sebagai agen perubahan yang mempengaruhi pembelajaran dan pembangunan murid melalui amalan pedagogi yang bermakna (Fullan, 2020), selaras dengan peranan kepimpinan guru dalam memacu budaya pembelajaran dan penambahbaikan bilik darjah (Harris & Jones, 2020; York-Barr & Duke, 2004).

Pendekatan ini memperlihatkan bahawa peranan guru tidak lagi terbatas kepada penyampaian kandungan, tetapi turut melibatkan usaha membentuk matlamat pembelajaran, menyediakan pengalaman yang bermakna serta mewujudkan persekitaran yang menyokong perkembangan murid. Wang et al. (2024) mendapati bahawa pelaksanaan *Social and Emotional Learning* (SEL) di sekolah dapat meningkatkan hubungan interpersonal, penglibatan pembelajaran dan kesejahteraan murid. Penemuan ini menunjukkan bahawa keberkesanan pembelajaran bukan sahaja dipengaruhi oleh kandungan yang diajar, tetapi juga oleh keupayaan guru memimpin dan membentuk pengalaman pembelajaran murid.

Amalan Kepimpinan Instruksional Guru PJ dalam Pembangunan KI

Dalam konteks Pendidikan Jasmani, kepimpinan instruksional menjadi semakin penting kerana sifat pembelajarannya yang menekankan pengalaman autentik, interaksi sosial dan pembelajaran melalui tindakan (Casey & Kirk, 2024; Kirk, 2013). Guru PJ perlu bertindak sebagai pemimpin pembelajaran yang menghubungkan matlamat kurikulum dengan pengalaman pembelajaran yang mampu menyokong pembangunan KI murid.

Amalan kepimpinan instruksional dalam PJ merangkumi perancangan pembelajaran, pengurusan interaksi sosial, penyediaan maklum balas dan pembentukan persekitaran pembelajaran yang positif. Melalui amalan tersebut, guru berupaya mewujudkan peluang kepada murid untuk membina kemahiran komunikasi, kepimpinan, kerjasama dan penyelesaian masalah dalam situasi pembelajaran yang autentik. Walau bagaimanapun, kajian terdahulu menunjukkan bahawa pembangunan kemahiran murid dalam PJ masih cenderung berlaku secara implisit dan kurang diterjemahkan melalui amalan pedagogi yang dirancang secara sistematik. Penekanan terhadap pencapaian kemahiran motor dan orientasi penyampaian kandungan sering menyebabkan elemen pembangunan insaniah kurang diberikan perhatian secara konsisten. Oleh itu, terdapat keperluan untuk memahami dengan lebih mendalam bagaimana guru PJ mengamalkan kepimpinan instruksional bagi menyokong pembangunan KI murid.

Strategi Kepimpinan Instruksional yang Menyokong Penerapan KI

Keberkesanan penerapan KI dalam PJ banyak bergantung kepada strategi kepimpinan instruksional yang digunakan oleh guru dalam membentuk pengalaman pembelajaran. Strategi seperti penetapan objektif pembelajaran yang jelas, penggunaan aktiviti kolaboratif, refleksi sendiri dan pemberian autonomi kepada murid didapati dapat memperkukuh pembangunan kompetensi sosial dan nilai dalam kalangan murid. Penyelidikan turut menunjukkan bahawa amalan kepimpinan instruksional guru PJ mempunyai hubungan positif dengan penglibatan murid, motivasi dan kualiti pengalaman pembelajaran (Syahrudin et al., 2026; Zhang et al., 2025).

Selain itu, pendekatan pedagogi seperti *Teaching Personal and Social Responsibility* (TPSR) dan *Teaching Games for Understanding* (TGfU) menyediakan kerangka yang menyokong penerapan KI secara lebih sistematik. Menurut Hellison (2011), TPSR membantu membangunkan tanggungjawab diri, hormat kepada orang lain, kawalan emosi dan kepimpinan melalui pengalaman pembelajaran yang dirancang secara terarah. Sementara itu, TGfU menekankan pemikiran taktikal, penyelesaian masalah, komunikasi dan membuat keputusan dalam situasi permainan yang autentik (Bunker & Thorpe, 1982; Kirk, 2017). Kajian Nazari et al. (2025) menunjukkan bahawa gabungan model *Teaching Games for Understanding* (TGfU) dan *Sport Education* (SE) dapat meningkatkan regulasi emosi, kecerdasan intrapersonal serta kemahiran psikomotor murid melalui pengalaman pembelajaran yang lebih bermakna dan aktif.

Hinojosa-Torres et al. (2025) mendapati bahawa pengalaman pembelajaran PJ berpotensi menyokong pembangunan komunikasi, kepimpinan, empati dan kesejahteraan murid apabila objektif pembangunan KI diintegrasikan secara eksplisit dalam pengajaran. Oleh itu, keberkesanan penerapan KI bukan bergantung kepada aktiviti fizikal semata-mata, tetapi kepada bagaimana guru menggunakan strategi kepimpinan instruksional untuk merancang, melaksanakan dan mengurus pengalaman pembelajaran secara sengaja dan bermakna.

Sebagai rumusannya, kajian berkaitan KI dalam PJ banyak menumpukan kepada keberkesanan program, model pedagogi dan hasil pembelajaran yang dicapai oleh murid seperti peningkatan kerjasama, komunikasi dan tanggungjawab sosial (Casey & Kirk, 2024; Hellison, 2011). Walau bagaimanapun, kurang perhatian diberikan kepada proses pedagogi yang mendasari pembentukan kemahiran tersebut, khususnya peranan guru dalam merancang dan mengurus pengalaman pembelajaran yang menyokong pembangunan KI. Dalam masa yang sama, kajian kepimpinan instruksional pula lebih banyak tertumpu kepada peranan pengetua dan pemimpin sekolah dalam meningkatkan keberkesanan sekolah serta pencapaian akademik murid (Hallinger, 2011; Leithwood et al., 2020). Kajian yang meneliti kepimpinan instruksional pada peringkat bilik darjah, khususnya dalam konteks pengajaran PJ, masih terhad. Keadaan ini mewujudkan jurang pengetahuan berkaitan bagaimana guru PJ mengamalkan dan menterjemahkan kepimpinan instruksional melalui strategi pedagogi bagi menyokong penerapan KI murid sekolah menengah.

METODOLOGI KAJIAN

Reka Bentuk Kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif bagi meneroka secara mendalam amalan dan strategi kepimpinan instruksional guru Pendidikan Jasmani (PJ) dalam menyokong pembangunan Kemahiran Insaniah (KI) dalam konteks pengajaran dan pembelajaran PJ. Pendekatan kualitatif dipilih kerana ia sesuai untuk memahami fenomena pendidikan dalam konteks semula jadi serta menekankan interpretasi pengalaman peserta kajian secara mendalam (Creswell & Poth, 2018; Merriam & Tisdell, 2016). Pendekatan ini membolehkan data yang diperoleh bersifat kontekstual serta menggambarkan pengalaman sebenar guru semasa pelaksanaan pengajaran, selari dengan prinsip kajian kualitatif yang menekankan *real-world setting* (Denzin & Lincoln, 2018).

Peserta Kajian

Peserta kajian dipilih menggunakan kaedah persampelan bertujuan (*purposive sampling*) berdasarkan kesesuaian mereka dengan tujuan kajian. Persampelan bertujuan membolehkan penyelidik memilih individu yang paling kaya dengan maklumat (*information-rich cases*) bagi memahami fenomena yang dikaji (Patton, 2015).

Kajian ini melibatkan seramai empat orang guru PJ Tingkatan 1 daripada sekolah menengah di negeri Perak. Pemilihan guru adalah berdasarkan pengalaman mengajar melebihi lima tahun serta penglibatan aktif dalam pengajaran PJ di Tingkatan 1. Fokus Tingkatan 1 dipilih kerana peringkat ini merupakan fasa transisi penting dalam perkembangan sosial dan emosi murid, yang memberi ruang signifikan kepada guru untuk membentuk kemahiran insaniah melalui proses pengajaran. Bilangan peserta yang kecil adalah sesuai dengan reka bentuk kajian kualitatif yang menekankan kedalaman data berbanding keluasan sampel (Merriam & Tisdell, 2016). Jadual 1 di bawah menunjukkan profil peserta kajian.

Jadual 1

Profil Peserta Kajian

Peserta	Jantina	Umur	Tempoh berkhidmat	Gred jawatan	Mata pelajaran yang diajar	Kelulusan Akademik
P1	Lelaki	45	18 tahun	DG44	Pendidikan Jasmani	Ijazah sarjana muda
P2	Lelaki	48	20 tahun	DG48	Pendidikan Jasmani	Ijazah sarjana muda
P3	Perempuan	51	27 tahun	DG52	Pendidikan Jasmani	Ijazah sarjana
P4	Perempuan	50	22 tahun	DG52	Pendidikan Jasmani	Ijazah sarjana muda

Berdasarkan jadual 1, Peserta kajian 1 (P1) adalah seorang guru PJ yang berumur 45 tahun yang mengajar di Sekolah Berasrama Penuh Integrasi (SBPI) Gopeng. Beliau mempunyai pengalaman mengajar selama 18 tahun dalam mata pelajaran PJ. Gred jawatan beliau adalah DG 44 dan berkelulusan Ijazah Sarjana Muda Pendidikan Sains Sukan daripada Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI).

Peserta kajian 2 (P2) pula adalah seorang guru lelaki yang berumur 48 tahun. Beliau telah berkhidmat sebagai guru selama 20 tahun di SMK Khir Johari, Hutan Melintang Perak. Gred jawatan semasa beliau adalah DG44. Di sekolah beliau merupakan guru mata pelajaran PJ yang mengajar pelajar Tingkatan 1. Beliau juga dari lulusan Ijazah Sarjana Muda Sains Sukan dari UPSI.

Peserta kajian 3 (P3) pula merupakan seorang guru perempuan yang berumur 51 tahun. Beliau mengajar di SMK Dato' Haji Mohd Taib, Chemor Perak dan mempunyai pengalaman mengajar selama 27 tahun

dalam mata pelajaran PJ. Gred semasa beliau adalah gred DG52. Kelulusan beliau adalah Sarjana Pendidikan Sains Sukan dari UPSI.

Peserta kajian terakhir iaitu peserta kajian 4 (P4) merupakan seorang guru perempuan yang berumur 50 tahun. Beliau merupakan seorang guru yang mengajar PJ di Sekolah Menengah Kebangsaan Klian Pauh, Taiping. Berpengalaman mengajar selama 22 tahun dan gred semasa beliau adalah DG52. Beliau merupakan graduan Universiti Teknologi MARA (UiTM) dalam bidang Pendidikan Jasmani dan Kesihatan.

Kaedah Pengumpulan Data

Data kajian dikumpulkan melalui temu bual separa berstruktur. Temu bual separa berstruktur dipilih kerana ia membolehkan keseimbangan antara panduan soalan yang sistematik dan fleksibiliti untuk meneroka pengalaman peserta secara mendalam (Cohen et al., 2018; Kvale & Brinkmann, 2015). Pendekatan ini juga sesuai untuk mendapatkan data reflektif berkaitan amalan pedagogi guru.

Sesi temu bual dijalankan bagi mendapatkan maklumat mengenai amalan dan strategi kepimpinan instruksional, dengan meneliti pandangan terhadap pendekatan pedagogi yang dilaksanakan. Keseluruhan sesi temu bual dirakam secara audio dan ditranskripsikan untuk tujuan analisis, selaras dengan amalan standard dalam penyelidikan kualitatif.

Analisis Data. Data temu bual dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematik. Analisis tematik dipilih kerana ia sesuai untuk mengenal pasti, menganalisis dan melaporkan pola atau tema dalam data kualitatif secara sistematik (Braun & Clarke, 2006, 2019).

Proses analisis dimulakan dengan transkripsi verbatim rakaman temu bual diikuti dengan pembacaan berulang bagi mendapatkan kefahaman menyeluruh terhadap data. Seterusnya, proses pengkodan dijalankan bagi mengenal pasti unit makna yang berkaitan dengan objektif kajian. Kod-kod yang mempunyai persamaan digabungkan untuk membentuk tema dan subtema.

Proses semakan tema dilakukan secara berulang dan dilakukan triangulasi data bagi memastikan kebolehpercayaan dan ketepatan interpretasi data (Nowell et al., 2017). Akhirnya, tema yang dikenal pasti diuraikan dan ditafsir bagi menghasilkan dapatan kajian yang bermakna serta menyokong pemahaman tentang amalan kepimpinan instruksional guru PJ dalam menerapkan KI.

DAPATAN KAJIAN

Meneroka Amalan Kepimpinan Instruksional Guru PJ Dalam Menerapkan KI Murid Sekolah Menengah

Analisis data temu bual menunjukkan bahawa amalan kepimpinan instruksional guru PJ dalam menerapkan KI dapat diuraikan melalui tiga tema utama iaitu; penetapan matlamat pembelajaran berasaskan KI; pengurusan pengalaman pembelajaran secara sistematik dan; pengupayaan murid melalui interaksi dan kepimpinan.

Tema 1: Penetapan Matlamat Pembelajaran Berasaskan KI

Guru PJ didapati menerapkan KI melalui penetapan matlamat pembelajaran yang jelas dan terancang. Objektif pembelajaran memberi tumpuan kepada penguasaan kemahiran permainan serta dijadikan asas untuk membentuk kemahiran komunikasi, kerjasama, kepimpinan dan tanggungjawab murid semasa proses pengajaran dan pembelajaran berlaku.

Peserta kajian 1 (P1) misalnya menjelaskan bahawa objektif yang dirancang membantu guru menentukan hala tuju pengajaran dan menyusun prosedur pembelajaran secara lebih sistematik.

Saya rasa memang sesuai. Objektif yang jelas akan memudahkan guru dan pelajar tahu hala tuju pembelajaran. Prosedur pengajaran pula membantu guru ikut langkah yang tersusun. Penilaian prestasi penting supaya kita tahu sejauh mana pelajar capai kemahiran insaniah yang kita sasarkan. (TBP1)

Pandangan ini turut disokong oleh peserta kajian 2 yang menegaskan bahawa objektif yang jelas membantu guru memahami tahap murid dan merancang pengalaman pembelajaran yang lebih sesuai.

Ya, sangat sesuai. Pertama sekali, objektif perlu ditetapkan dengan jelas dan spesifik supaya pelajar tahu apa yang perlu dicapai... guru boleh rancang PdP dengan lebih baik... (TBP2)

Selain itu elemen KI boleh diterapkan secara langsung bermula daripada peringkat perancangan objektif sehingga kepada penilaian. Menurut peserta kajian ke-3,

Kalau saya nak pastikan pelajar ada kemahiran komunikasi berkesan, saya boleh terapkan ia semasa perancangan objektif lagi, lepas tu terus kepada aktiviti yang terdapat dalam TGfU dan terus pada penilaian. (TBP3)

Dapatan ini menunjukkan bahawa penetapan matlamat pembelajaran menjadi asas kepada amalan kepimpinan instruksional guru dalam memastikan penerapan KI berlaku secara sengaja dan konsisten.

Tema 2: Pengurusan Pengalaman Pembelajaran Secara Sistemik

Dapatan temu bual menunjukkan bahawa guru mengurus pengalaman pembelajaran secara sistemik bagi memastikan elemen KI dapat diterapkan sepanjang proses pengajaran. Pengalaman pembelajaran dirancang secara progresif melalui penyusunan aktiviti, pelaksanaan langkah pengajaran dan pentaksiran yang selaras dengan objektif pembelajaran.

Peserta kajian 2 menjelaskan:

Saya mula dengan permainan yang mudah dulu... setiap aktiviti ada susunan yang jelas mula dengan objektif, kemudian langkah pengajaran, dan akhir sekali penilaian. (TBP2)

Hal ini dikukuhkan dengan amalan peserta kajian ke3 iaitu struktur pengajaran yang jelas membantu beliau menerapkan KI secara lebih tersusun.

Langkah-langkah pengajaran yang teratur disediakan... saya boleh terapkan ia semasa perancangan objektif lagi, lepas tu terus kepada aktiviti dan penilaian. (TBP3)

Selain itu, peserta kajian 1 menjelaskan bahawa pengalaman pembelajaran disusun melalui urutan aktiviti yang memberi peluang kepada guru menilai aspek sosial dan interaksi murid yang mana beliau menetapkan objektif pengajaran bukan sahaja untuk mencapai kemahiran psikomotor sebaliknya adalah memastikan nilai kepimpinan murid. Hal ini dapat dilihat berdasarkan amalan yang dilakukan oleh beliau:

Saya susun pembelajaran supaya dapat memberi ruang kepada aspek sosial dan interaksi. Tidak hanya objektif nak capai kemahiran psikomotor saja...Di sini guru boleh tengok siapa yang boleh memimpin, siapa yang boleh bekerjasama... (TBP1)

Dapatan kajian di atas menunjukkan bahawa pengurusan pengalaman pembelajaran secara sistemik membolehkan guru memimpin proses pembelajaran yang menyokong pembangunan KI.

Tema 3: Pengupayaan Murid Melalui Interaksi dan Kepimpinan

Dapatan turut menunjukkan bahawa amalan kepimpinan instruksional guru diterjemahkan melalui usaha mengupayakan murid untuk berinteraksi, berkomunikasi dan memimpin semasa aktiviti pembelajaran dijalankan. Peserta kajian 4 dan 1 menjelaskan bahawa aktiviti yang memerlukan murid berfikir dan bekerjasama meningkatkan penglibatan dalam pembelajaran serta tanggungjawab yang diberi akan memberi rangsangan kepada mereka untuk memulakan komunikasi, keyakinan diri, interaksi sosial dan kerjasama.

Sebab bila kita bagi tugas atau aktiviti yang perlukan mereka berfikir dan bekerjasama, pelajar akan jadi lebih aktif... (TBP4)

Bila diberi tanggungjawab jadi ketua kumpulan atau jurucakap, dia mula cuba cakap depan kawan-kawan... (TBP1)

Bila kita buat aktiviti berkumpul, mereka terpaksa bergerak, berinteraksi dan bekerjasama... (TBP1)

Secara keseluruhannya, dapatan kajian di atas menunjukkan bahawa amalan kepimpinan instruksional guru PJ dalam menerapkan KI berlaku melalui penetapan matlamat pembelajaran yang jelas, pengurusan pengalaman pembelajaran yang sistematik dan pengupayaan murid melalui pengalaman interaksi serta kepimpinan.

Mengenal pasti strategi kepimpinan instruksional yang menyokong penerapan KI dalam pengajaran PJ

Bagi menjawab dapatan kajian ke-2 iaitu strategi kepimpinan instruksional, penyelidik juga telah menggunakan analisis temu bual. Dapatan kajian menunjukkan bahawa strategi kepimpinan instruksional yang menyokong penerapan KI dalam pengajaran PJ dapat diuraikan melalui tiga tema utama iaitu; penyusunan pengajaran secara sistematik; penggunaan pendekatan pedagogi berasaskan permainan dan; pengintegrasian penilaian dalam pengalaman pembelajaran.

Tema 1: Penyusunan Pengajaran Secara Sistematik

Dapatan menunjukkan bahawa strategi utama yang digunakan guru ialah penyusunan pengajaran secara sistematik melalui hubungan yang jelas antara objektif, pelaksanaan aktiviti dan penilaian pembelajaran. Guru melihat penyusunan pengajaran sebagai mekanisme yang membantu memastikan elemen KI diterapkan secara konsisten sepanjang proses pembelajaran.

Pada peringkat pertama, strategi terpenting adalah menentukan objektif pelajaran kerana dapat memudahkan guru dan pelajar tahu hala tuju seterusnya menjalankan langkah pengajaran yang berkesan. Dalam masa yang sama penilaian prestasi dijalankan untuk mengukur sejauh mana pencapaian kemahiran insaniah murid. Hal ini dapat dibuktikan melalui pernyataan peserta kajian 1 iaitu:

Objektif yang jelas akan memudahkan guru dan pelajar tahu hala tuju pembelajaran. Prosedur pengajaran pula membantu guru ikut langkah yang tersusun. Penilaian prestasi penting supaya kita tahu sejauh mana pelajar capai kemahiran insaniah yang kita sasarkan. (TBP1)

Hal yang sama disebut oleh peserta kajian 2 iaitu bahawa objektif yang jelas dan spesifik membantu guru merancang pengalaman pembelajaran yang lebih sesuai dengan tahap murid dan membolehkan guru merancang proses pengajaran dan pembelajaran dengan lebih baik.

Selain itu, peserta kajian 3 turut berpandangan bahawa elemen KI boleh diterapkan secara berterusan bermula daripada objektif sehingga kepada penilaian.

Saya boleh terapkan kemahiran komunikasi bermula daripada perancangan objektif lagi dan diteruskan dalam aktiviti serta penilaian. (TBP3)

Dapatan tersebut menunjukkan bahawa penyusunan pengajaran yang sistematik menjadi strategi asas yang membolehkan guru menghubungkan kandungan pembelajaran dengan pembangunan KI.

Tema 2: Penggunaan Pendekatan Pedagogi Berasaskan Permainan

Penggunaan pendekatan pedagogi berasaskan permainan menjadi salah satu tema penting sebagai strategi yang menyokong penerapan KI. Pendekatan ini memberi peluang kepada murid terlibat secara aktif dan membina pengalaman pembelajaran yang lebih bermakna. Kesemua peserta menggunakan pendekatan TGfU sebagai salah satu strategi pengajaran mereka. Misalnya, menerusi temu bual dengan guru 2, beliau menjelaskan bahawa pendekatan TGfU adalah satu teknik yang digunakan yang dapat dimulakan dengan strategi permainan dahulu.

Pendekatan TGfU ni tak terus masuk dengan teknik yang rumit, tapi dia mula dengan permainan yang mudah dulu... (TBP2)

Bagi peserta kajian 3 pula, langkah pengajaran yang jelas membantu beliau menerapkan elemen kemahiran insaniah dalam aktiviti. Manakala peserta kajian 4 berpendapat pemberian aktiviti yang bersesuaian akan membantu murid berfikir dan bekerjasama dan lebih aktif dan pendekatan yang berstruktur membantu guru mengintegrasikan KI secara lebih tersusun. Sebagai contoh peserta kajian 4 berpendapat:

Bila kita bagi aktiviti yang perlukan mereka berfikir dan bekerjasama, pelajar akan jadi lebih aktif... (TBP4)

Dapatan ini menunjukkan bahawa pendekatan pedagogi berasaskan permainan berfungsi sebagai strategi yang menyokong interaksi sosial dan pembangunan KI secara lebih autentik.

Tema 3: Pengintegrasian penilaian dalam pengalaman pembelajaran

Kesemua peserta kajian turut menggunakan penilaian sebagai strategi untuk memastikan elemen KI dapat diperhatikan dan diperkukuhkan sepanjang proses pembelajaran. Penilaian tertumpu kepada pencapaian fizikal, penglibatan, komunikasi dan kerjasama murid.

Penilaian prestasi penting supaya kita tahu sejauh mana pelajar capai kemahiran insaniah yang kita sasarkan. (TBP1)

Daripada aktiviti yang dijalankan, kita boleh tengok siapa yang boleh memimpin dan siapa yang boleh bekerjasama. (TBP2)

Saya terapkan kemahiran komunikasi daripada objektif, aktiviti dan akhirnya kepada penilaian. (TBP3)

Menurut peserta kajian 1, penilaian membantu beliau mengenal pasti kemahiran insaniah murid yang disasarkan. Manakala peserta kajian 2 menyebut aktiviti yang dijalankan dapat menilai kebolehan murid memimpin dan bekerjasama. Bagi Peserta kajian 3, elemen KI seperti kemahiran komunikasi dikenalpasti sebagai salah satu objektif dan diteruskan sehingga kepada fasa penilaian pembelajaran. Dapatan ini menunjukkan bahawa pengintegrasian penilaian dalam pengalaman pembelajaran membantu guru memastikan penerapan KI berlaku secara lebih konsisten dan bermakna.

Secara keseluruhannya, dapatan menunjukkan bahawa strategi kepimpinan instruksional guru PJ dalam menerapkan KI tertumpu kepada penyusunan pengajaran secara sistematik, penggunaan pedagogi berasaskan permainan dan pengintegrasian penilaian dalam pengalaman pembelajaran.

PERBINCANGAN

Penerapan KI dalam PJ disokong melalui amalan kepimpinan instruksional guru yang diterjemahkan melalui penetapan matlamat pembelajaran, pengurusan pengalaman pembelajaran dan pengupayaan murid semasa proses pengajaran. Penemuan ini menunjukkan bahawa pembangunan KI dalam PJ tidak berlaku secara spontan melalui penglibatan dalam aktiviti fizikal, tetapi bergantung kepada bagaimana guru merancang dan memimpin pengalaman pembelajaran secara sengaja.

Ini selari dengan perubahan orientasi pendidikan semasa di Malaysia yang semakin memberi perhatian kepada pembangunan murid secara menyeluruh sebagaimana digariskan dalam Falsafah Pendidikan Kebangsaan, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013–2025, dan seterusnya melalui Rancangan Pendidikan Malaysia (RPM) 2026–2035. Pada peringkat global, UNESCO (2021) turut menegaskan bahawa pendidikan masa hadapan perlu bergerak melangkaui penguasaan kandungan kepada pengalaman pembelajaran yang menyokong pembangunan manusia dan tanggungjawab sosial.

Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa guru PJ berperanan sebagai pemimpin pembelajaran yang menghubungkan aspirasi dasar dengan pengalaman murid di bilik darjah. Penetapan matlamat pembelajaran yang jelas membolehkan guru menyusun pengajaran secara lebih terarah, manakala pengurusan pengalaman pembelajaran secara sistematik memberi peluang kepada murid membina komunikasi, kerjasama dan tanggungjawab melalui penglibatan aktif. Ini menyokong pandangan bahawa kepimpinan instruksional yang berkesan bergantung kepada keupayaan guru menyelaraskan matlamat, pelaksanaan pengajaran dan hasil pembelajaran (Day et al., 2016; Hallinger, 2011; Liu et al., 2020). Kepimpinan instruksional di peringkat bilik darjah semakin difahami sebagai amalan guru yang bersifat dinamik, reflektif dan berfokus kepada peningkatan pengalaman pembelajaran murid (Gurr, 2019; Hitt & Tucker, 2016).

Selain itu, dapatan berkaitan pengupayaan murid menunjukkan bahawa kepimpinan instruksional dalam PJ bukan sekadar mengawal proses pengajaran, tetapi turut memberi ruang kepada murid memimpin, membuat keputusan dan berinteraksi secara aktif sepanjang pembelajaran. Ini selari dengan pandangan Kirk (2017) bahawa PJ berpotensi menyumbang kepada pembangunan insan apabila pengalaman pembelajaran dirancang untuk menyokong pembentukan identiti, hubungan sosial dan pembangunan nilai. Pendekatan ini juga selari dengan literatur terkini yang menekankan peranan guru sebagai *learning leader* yang menggalakkan autonomi murid, kolaborasi dan pembelajaran bermakna dalam bilik darjah (Evans, 2020; Slemp & Vella-Brodrick, 2019). Selain itu, amalan ini mencerminkan kepimpinan teragih dalam konteks pembelajaran, apabila murid turut diberi peranan sebagai agen aktif dalam proses pembelajaran (Harris & DeFlaminis, 2016; Grissom et al., 2021).

Selain itu strategi kepimpinan instruksional yang menyokong penerapan KI dilaksanakan melalui penyusunan pengajaran secara sistematik, penggunaan pendekatan pedagogi berasaskan permainan dan pengintegrasian penilaian dalam pengalaman pembelajaran. Penemuan ini menunjukkan bahawa keberkesanan penerapan KI tidak bergantung kepada kandungan pengajaran sahaja tetapi dipengaruhi oleh bagaimana guru membentuk pengalaman pembelajaran.

Strategi penyusunan pengajaran secara sistematik melalui hubungan antara objektif, aktiviti dan penilaian menunjukkan bahawa penerapan KI memerlukan perancangan pedagogi yang disengajakan. Penemuan ini menyokong pandangan Williams (2023) bahawa pengajaran yang berkesan memerlukan

penyelarasan antara objektif pembelajaran, strategi pedagogi dan pengalaman murid bagi meningkatkan penglibatan serta hasil pembelajaran.

Selain itu, penggunaan pendekatan pedagogi berasaskan permainan menunjukkan bahawa pengalaman pembelajaran yang aktif dan kontekstual memberi peluang kepada murid membina kemahiran komunikasi, kerjasama dan kemahiran membuat keputusan. Pendekatan seperti *Teaching Games for Understanding* (TGfU), pendidikan berasaskan nilai (*Value-Based Education*) dan konsep Karamah Insaniah memperlihatkan bahawa pembangunan KI boleh berlaku melalui pengalaman pembelajaran yang lebih autentik dan berpusatkan murid.

Dapatan kajian juga turut menunjukkan bahawa pengintegrasian penilaian menjadi sebahagian daripada strategi pedagogi bagi memastikan elemen KI dapat diperhatikan dan diperkukuhkan sepanjang proses pembelajaran. Dalam konteks ini, penilaian berfungsi sebagai mekanisme untuk membantu guru menyesuaikan pengajaran serta mengenal pasti perkembangan komunikasi, kepimpinan dan kerjasama murid semasa aktiviti dijalankan.

Secara keseluruhannya, dapatan kajian menunjukkan bahawa pengukuhan kepimpinan instruksional guru PJ perlu dilihat sebagai sebahagian daripada agenda reformasi pendidikan yang menyokong pembangunan murid melalui pengalaman pembelajaran yang lebih terancang, aktif dan menyeluruh.

KESIMPULAN

Kajian ini menunjukkan bahawa penerapan KI dalam PJ tidak berlaku secara spontan melalui penglibatan murid dalam aktiviti fizikal, sebaliknya dipengaruhi oleh amalan dan strategi kepimpinan instruksional guru semasa proses pengajaran. Dapatan kajian menunjukkan bahawa amalan kepimpinan instruksional diterjemahkan melalui penetapan matlamat pembelajaran berasaskan KI, pengurusan pengalaman pembelajaran secara sistematik dan pengupayaan murid melalui interaksi serta kepimpinan. Pada masa yang sama, strategi yang menyokong penerapan KI dikenal pasti melalui penyusunan pengajaran secara sistematik, penggunaan pendekatan pedagogi berasaskan permainan dan pengintegrasian penilaian dalam pengalaman pembelajaran.

Penemuan ini menunjukkan bahawa guru PJ berperanan dalam menyampaikan kandungan kurikulum, serta bertindak sebagai pemimpin pembelajaran yang membentuk pengalaman pedagogi bagi menyokong pembangunan kemahiran komunikasi, kerjasama, kepimpinan dan tanggungjawab sosial murid. Dalam konteks ini, keberkesanan penerapan KI bergantung kepada keupayaan guru menyelaraskan matlamat pembelajaran, pelaksanaan pedagogi dan penilaian secara terancang.

Kajian ini turut menyumbang kepada pengembangan perbincangan berkaitan kepimpinan instruksional dalam PJ dengan menunjukkan bahawa pembangunan KI boleh diterjemahkan melalui amalan pedagogi yang disengajakan dan berstruktur. Oleh itu, pengukuhan kepimpinan instruksional guru PJ wajar diberi perhatian sebagai sebahagian daripada usaha menyokong pembangunan murid secara menyeluruh dalam konteks pendidikan semasa.

RUJUKAN

- Bialik, M., Fadel, C., Trilling, B., & Nilsson, P. (2020). *Skills for the 21st century: What should students learn?* Center for Curriculum Redesign.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>

- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2018). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. SAGE Publications.
- Bunker, D., & Thorpe, R. (1982). A model for the teaching of games in secondary schools. *Bulletin of Physical Education*, 18(1), 5–8.
- Butler, T. (2025). *Physically active futures: Unlocking lifelong physical literacy through holistic PE*. PE Scholar.
- Casey, A., & Kirk, D. (2024). *Applying models-based practice in physical education*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429347078>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research methods in education*. Routledge.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design*. SAGE Publications.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). *The impact of leadership on student outcomes*. Educational Administration Quarterly.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The Sage handbook of qualitative research*. SAGE Publications.
- Evans, L. (2020). *Leadership for learning: The changing role of teachers*. Routledge.
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Grissom, J. A., Egalite, A. J., & Lindsay, C. A. (2021). *How principals affect students and schools*. Wallace Foundation.
- Gurr, D. (2019). School middle leaders in Australia, Chile and Singapore. *School Leadership & Management*, 39(3–4), 278–296. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1512485>
- Hallinger, P. (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>
- Harris, A., & DeFlaminis, J. (2016). Distributed leadership in practice: Evidence, misconceptions and possibilities. *Management in Education*, 30(4), 141–146. <https://doi.org/10.1177/0892020616656734>
- Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID 19 – school leadership in disruptive times. *School Leadership and Management*, 40(4), 243–247. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
- Hawkes, N. (2017). *From my heart: Transforming lives through values-based education*. Independent Thinking Press.
- Hellison, D. (2011). *Teaching personal and social responsibility through physical activity* (3rd ed.). Human Kinetics.
- Hinojosa-Torres, C., Barahona-Fuentes, G., Cajas-Luna, B., Soto-Meneses, J., Espoz-Lazo, S., & Valdivia-Moral, P. (2025). Soft skills development in initial teacher education in physical education: Systematic review. *Cogent Social Sciences*, 11(1), 2597059. <https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2597059>
- Hitt, D. H., & Tucker, P. D. (2016). Systematic review of key leader practices found to influence student achievement: A unified framework. *Review of Educational Research*, 86(2), 531–569. <https://doi.org/10.3102/0034654315614911>
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2016). *Dokumen Standard Kurikulum dan Pentaksiran Pendidikan Jasmani dan Pendidikan Kesihatan Tingkatan 1*. Bahagian Pembangunan Kurikulum.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2023). *Dasar dan hala tuju pendidikan semasa berkaitan pembangunan murid dan kesejahteraan pendidikan*. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2026). *Rancangan Pendidikan Malaysia 2026–2035*. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kirk, D. (2013). Educational value and models-based practice in physical education. *Educational Philosophy and Theory*, 45(9), 973–986. <https://doi.org/10.1080/00131857.2013.785352>
- Kirk, D. (2017). Teaching games in physical education: Towards a pedagogical model. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 22(6), 563–575.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>

- Liu, S., Hallinger, P., & Feng, D. (2016). Supporting the professional learning of teachers in China: Does principal leadership make a difference? *Teaching and Teacher Education*, 59, 79–91. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.05.023>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass.
- Mohd Salleh Abu, & Mohd Zaki Kamsah. (2008). *Kemahiran insaniah untuk pembangunan modal insan*. Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Nazari, S., Hossini, R. N. S., Norouzi, E., Manzano-Sánchez, D., & Pill, S. (2025). Combined teaching games for understanding and sport education in PE can improve student emotion regulation, intrapersonal intelligence and psychomotor skills. *Acta Psychologica*, 261, 105812. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105812>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- OECD. (2023). *Future of Education and Skills 2030: Curriculum analysis and implementation*. OECD Publishing.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods*. SAGE Publications.
- Pozo-Rico, T., Gilar-Corbí, R., Izquierdo, A., & Castejón, J. L. (2020). Teacher training can make a difference: Tools to overcome the impact of COVID-19 on primary schools. An experimental study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(22), 8633. <https://doi.org/10.3390/ijerph17228633>
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & 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. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Sainchuk, M., & Kirk, D. (2025). Educational and value status of physical education and vectors of preventing and resisting marginalisation: Grounded theory literature review. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 112(1), 12–29. <https://doi.org/10.2478/pcssr-2026-0002>
- Siedentop, D. (1994). *Sport education: Quality PE through positive sport experiences*. Human Kinetics.
- Zhou, S., Slem, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2024). Factors associated with teacher wellbeing: A meta-analysis. *Educational Psychology Review*, 36(2), Article 63.
- Syahrudin, Saleh, M. S., & Saleh, M. S. (2026). Instructional leadership of physical education teachers: Healthy school culture and physical activity. *Jurnal Pendidikan Kepelatihan Olahraga*, 18(1), 856–870.
- UNESCO. (2015). *Education 2030: Incheon Declaration and Framework for Action*. UNESCO.
- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO.
- UNESCO. (2024). *The global state of play: Report and recommendations on quality physical education*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society*. Harvard University Press.
- Wang, X., Zhou, J., & Fan, A. (2024). Acceptability and preliminary impact of a school-based SEL program in rural Chinese elementary schools. *Children and Youth Services Review*, 161, 107612. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2024.107612>
- Williams, J. (2023). *6 Instructional Design Principles*. Instructure.
- York-Barr, J., & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255–316. <https://doi.org/10.3102/00346543074003255>
- Zhang, N., Siaw, Y.-L., & Jiang, N. (2025). The relationship between principal instructional leadership and teacher self-efficacy in student engagement and classroom management: A cross-sectional study in China. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1589958. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1589958>