

Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar, Komitmen dan Kepuasan Kerja Guru: Satu Kajian Perbandingan dan Hubungan Antara Sekolah Berkesan dengan Sekolah Kurang Berkesan

oleh

Mohd Nor Bin Jaafar
Maktab Perguruan Sultan Abdul Halim
Sungai Petani, Kedah Darul Aman

1 Pengenalan

Beberapa kajian tokoh-tokoh pendidik dan pengurusan seperti Drucker (1969), Halpin (1966), Sergiovanni (1987), Edmonds (1979), Ubben dan Huges (1987), Levin dan Lockheed (1993), Mortimore (1995), Cheng (1996), Scheerens dan Bosker (1997) telah menunjukkan bahawa pemimpin telah memainkan peranan yang penting dalam menjayakan sesebuah organisasi seperti sekolah. Gray (1990) menyatakan bahawa tiada bukti yang menunjukkan bahawa sekolah berkesan diterajui oleh kepemimpinan yang lemah. Malah pada pendapat Wan Mohd Zahid (1993), Abdul Shukur (1995, 1996, 1998) dan Hassan (2000) bahawa sekolah yang kurang berjaya boleh bertukar menjadi berjaya sekiranya mempunyai kepemimpinan yang berkualiti.

Dalam usaha untuk mencapai keberkesanan di sekolah rendah, kepemimpinan pengetua sering dilihat sebagai faktor utama. Di Amerika Syarikat, banyak cadangan telah dikemukakan melalui laporan-laporan seperti "A Nation At Risk, 1983", "Action For Excellence, 1983", "Better Education For Michigan Citizen: A Blue Print For Action, 1984", "Leader For America's Schools, 1987", menegaskan bahawa betapa pentingnya kepemimpinan pengetua yang berkesan untuk mewujudkan sesebuah sekolah yang berkesan. Manakala dalam sorotan literature sekolah-sekolah berkesan, peranan utama pengetua di sekolah-sekolah berkesan ialah memberi kepemimpinan pengajaran kepada para guru dan peranan ini telah dibuktikan membawa kejayaan kepada sekolah-sekolah. Peranan pengetua dalam konteks ini lebih sesuai kepada corak memimpin. Dia berperanan sebagai pemimpin pengajaran dan menjadi individu yang mencetuskan perubahan-perubahan di peringkat sekolah (Hussain, 1993).

Kajian yang dijalankan oleh Edmonds (1979), Brookover, et al. (1979), Sapore (1983), Rutter, et al. (1979) dan Kroeze (1983) mengatakan bahawa sekolah yang berkesan mempunyai para pengetua yang dapat memahami peranan yang dimainkan dalam program pengajaran di sekolahnya. Mereka bukan sahaja faham, tetapi bercita-cita tinggi dalam melaksanakan tanggungjawab mereka terhadap pencapaian akademik para murid mereka secara keseluruhan. Begitu juga Wildy dan Dimmock (1993) mengatakan bahawa kajian-kajian mengenai kepemimpinan pengetua dalam pengajaran yang dilakukan di kebanyakan negara mendapati bahawa pengetua yang mempunyai kemahiran dalam memimpin pengajaran boleh membawa perubahan dalam pengajaran guru dan pembelajaran para muridnya.

2 Pernyataan Masalah

Matlamat pendidikan sekolah pada asalnya ialah untuk menjalankan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran. Dalam pada itu kepemimpinan sekolah adalah dipertanggungjawabkan untuk mewujudkan serta mengekalkan suasana yang kondusif untuk pembelajaran. Sehubungan dengan itu, para pendidik di seluruh dunia telah mencuba beberapa program untuk meningkatkan lagi proses pengajaran dan pembelajaran. Mereka meneliti kepemimpinan pada peringkat sekolah kerana mereka percaya bahawa sifat organisasi sekolah sekarang adalah halangan kepada peningkatan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran, dan mereka percaya bahawa proses pengajaran dan pembelajaran boleh diperbaiki dengan bantuan para pemimpin di sekolah (Ramaiah, 1992).

Pengetua merupakan pemimpin sekolah yang penting yang boleh mempengaruhi keberkesanan pengajaran dan pembelajaran di sekolah sekiranya mereka berfungsi sebagai kepemimpinan pengajaran dan pengurus. Namun oleh kerana sifat organisasi sekolah hari ini yang semakin kompleks, pengetua biasanya terperangkap dengan kerja-kerja biasa dan rutin seperti melayan tetamu, membaca dan menjawab surat. Kerja-kerja ke arah mempertingkatkan proses pengajaran dan pembelajaran hampir tidak termasuk dalam jadual kerja mereka (Mohd Hasani, 1995). Abdul Shukur (1996) menyatakan bahawa apa yang berlaku ialah pengetua sekarang lebih tertumpu kepada proses kuasa daripada proses dalaman iaitu ramai yang terlibat dengan tugas-tugas di luar sekolah. Beliau seterusnya mencadangkan supaya para pengetua dan penggubal polisi perlu jelas dengan arah pengurusan pengetua sekolah supaya wujud keseimbangan antara luaran dan dalaman. Tetapi, bagi beliau, yang lebih penting ialah pengetua perlu memberi tumpuan masa, tenaga dan kuasa terhadap misi utama sekolah iaitu pedagogi. Ini bermaksud para pengetua berperanan sebagai kepemimpinan pengajaran.

Tidak semua sekolah mempunyai kepemimpinan pengajaran pada pengetua yang berkesan. Kebanyakan mereka berfungsi sebagai pentadbir. Kurangnya peranan serta fungsi kepemimpinan pengajaran daripada pengetua merupakan masalah utama yang dihadapi oleh kebanyakan sekolah dalam jangka masa yang panjang (Ramaiah, 1992). Kepemimpinan pengajaran pengetua adalah sangat penting kerana kepemimpinan bercorak ini dapat menghasilkan pengajaran dan pembelajaran berkesan di kalangan para guru dan pelajar yang dapat menghasilkan prestasi akademik yang cemerlang (Weber, 1971; Brookover, et al. 1979; Hallinger dan Murphy 1985; Wiebes, 1991; Hallinger dan Heck, 1996; Johnson, et al. 2000). Ini bermaksud bahawa pengetua berperanan sebagai kepemimpinan pengajaran dapat mempengaruhi para guru mengamalkan pengajaran berkesan di bilik darjah. Hanya dengan pengajaran yang berkesan di bilik darjah pembelajaran di kalangan para pelajar akan berlaku secara berkesan (Abdul Shukur, 2000; Rowe, et al.1995 dan van der Werf, 1997). Oleh itu pertalian antara kepemimpinan pengajaran pengetua dan amalan pengajaran guru yang berkesan di bilik darjah adalah sangat kuat dan natijahnya akan mempengaruhi pencapaian akademik para pelajar.

Kecemerlangan dalam pencapaian akademik para pelajar dalam peperiksaan awam adalah kriteria utama untuk menentukan keberkesanan sesebuah sekolah di negara ini (Rahimah, et al. 1999). Sekolah berkesan ialah sekolah yang dapat memberi kesan dan pengaruh dalam mempertingkatkan pencapaian akademik para pelajar. Pencapaian ini adalah hasil daripada amalan pengajaran guru yang berkesan di bilik darjah. Hasil kajian Hellinger dan Heck (1996) mendapati bahawa hubungan antara pencapaian akademik para pelajar dengan

kepemimpinan pengetua adalah secara tidak langsung; iaitu melalui faktor pengantara atau pencilah di peringkat sekolah iaitu para guru.

Permasalahan yang timbul sekarang ialah mengapakah pencapaian akademik para pelajar dalam peperiksaan awam iaitu Ujian Penilaian Sekolah Rendah (UPSR) di sekolah-sekolah rendah luar bandar berbeza antara satu dengan yang lain. Ini bermaksud ada sekolah-sekolah rendah kebangsaan di luar bandar yang mendapat keputusan sama atau melebihi purata negara dan sebaliknya ada sekolah-sekolah rendah kebangsaan yang mendapat keputusan yang lebih rendah daripada purata negara. Mengapakah keadaan begini boleh berlaku, sedangkan semua sekolah mempunyai kurikulum dan guru-guru yang mempunyai latihan yang sama. Adakah antara faktornya yang menyebabkan perbezaan tersebut ialah kepemimpinan pengetua sekolah ataupun faktor guru-guru di sekolah.

3. Konsep Kepemimpinan Pengajaran

Kepemimpinan pengajaran merupakan satu idea atau gambaran dalam fikiran yang telah dipertanggungjawab terhadap kejayaan sekolah-sekolah sepanjang tahun 1980an dan awal tahun 1990an (Leihwood, Kenneth A , 1992). Begitu juga isu kepemimpinan pengajaran telah menjadi agenda utama bagi para pengetua di sekolah-sekolah yang berkesan. Drake dan Roe (1986) menganggap kepemimpinan pengajaran sebagai tugas utama pengetua sekolah. Menurutnya lagi dengan berperanan sebagai kepemimpinan pengajaran mereka dapat meningkat dan memajukan pembelajaran para pelajar. Bagi Harris (1977) pula, kepemimpinan pengajaran dikaitkan dengan pelaksanaan program inovasi oleh pengetua di sekolah.

Kepimpinan pengajaran mengikut Bevoise (1984) menggambarkan sebagai tindakan –tindakan yang diambil oleh pengetua atau menugaskan kepada guru-gurunya yang bermatlamatkan untuk memajukan pembelajaran pelajar-pelajar. Begitu juga konsep kepemimpinan pengajaran yang dikemukakan oleh Schon (1988) yang menekankan kepada pemerhatian pengajaran di bilik darjah dan fokus secara khusus kepada bantuan, bimbingan dan menggalakkan pengajaran secara reflektif. Manakala Reitzug dan Cross (1993) telah membincangkan amalan kepemimpinan pengajaran iaitu menggalakkan guru menyuarakan pendapat tentang kesulitan-kesulitan semasa pengajaran, sebagai fasilitator dalam menyelesaikan kesulitan-kesulitan tersebut dan memberi penghargaan kepada para guru. Bagi Smyth (1997) konsep kepemimpinan pengajaran merupakan kepelbagaian kerjasama dan kajian kritikal berkaitan dengan interaksi di bilik darjah untuk mencapai matlamat pengajaran dan pembelajaran yang berkesan.

Rallis dan Highsmith (1986) telah menyatakan bahawa kepemimpinan pengajaran adalah kepemimpinan yang berwawasan dan berdaya maju. Mereka telah mengariskan fungsi kepemimpinan pengajaran sebagai:

- (i) model yang berperanan bagi menjana visi dan idea kepada tindakan
- (ii) pemimpin yang meransang guru-gurunya untuk mencapai kecemerlangan
- (iii) pemimpin yang membantu guru-guru menjadi pembuat keputusan yang bijak (mengenalpasti dan menyelesaikan masalah) dan memberi tunjuk ajar dalam hal-hal pengajaran.
- (iv) menggunakan sumber dan mengenalpasti sumber yang ada dan menggunakannya dengan secara efektif.
- (v) meningkatkan iklim sekolah dan mengekalkan kemudahan serta memajukan proses pengajaran, dan

- (vi) memeta dan mewujudkan struktur organisasi dan mekanisme untuk memajukan pengajaran di kalangan guru.

Smith dan Andrew (1989) mendefinisikan kepemimpinan pengajaran sebagai beberapa tugas bersepadu seperti penyeliaan pengajaran di bilik darjah, perkembangan staf dan perkembangan kurikulum. Glickman (1985) dan Pajak (1993) secara ringkas menerangkan konsep dan tanggungjawab kepemimpinan pengajaran seperti di bawah.

Glickman (1985) menyenaraikan lima tugas utama kepemimpinan pengajaran iaitu pembantu terus kepada para guru, perkembangan kumpulan, perkembangan staf, perkembangan kurikulum, dan kajian tindakan. Beliau mencatatkan bahawa tugas-tugas ini merupakan kesepaduan yang menyatukan keperluan guru dengan matlamat sekolah. Mengikut Pajak (1989) amalan umum kepemimpinan pengajaran ialah memperkukuhkan secara khusus penentuan perlakuan dan kemahiran para guru, membuka ruang dialog berkenaan masalah-masalah yang berlaku semasa pengajaran di bilik darjah, perkembangan kurikulum dan staf dan membantu para guru membina pengetahuan profesional dan kemahiran-kemahiran pedagogi.

Walaupun fakta-fakta kepada pendekatan konseptual kepemimpinan pengajaran sejak 150 tahun adalah menjurus kepada permuafakatan secara tabie (Cogan, et al. 1993), namun amalan kepemimpinan pengajaran adalah terbatas secara primer kepada salah satu daripada penyeliaan, penjagaan dan pertimbangan kepada pengajaran di bilik darjah (Gordon, 1997).

National Association of Secondary School Principal (NASSP) telah menyenaraikan ciri-ciri kepemimpinan pengajaran yang berkesan dalam "Handbook on Effective Instructional Leadership". Ciri-ciri tersebut adalah seperti berikut:

- (i) berkeyakinan dan menaruh sepenuh kepercayaan serta pengharapan yang tinggi terhadap para guru dan kakitangan sekolah
- (ii) menghabiskan sebahagian besar waktu kerja bersama guru-guru berbincang, membantu dan mendorong mereka bagi memajukan program pembelajaran dan pengajaran
- (iii) berusaha mengesan dan mengenal pasti masalah-masalah dalam proses pengajaran dan pembelajaran, dan
- (iv) terlibat secara langsung bagi memastikan iklim serta budaya sekolah dapat mempengaruhi guru ke arah mencapai matlamat sekolah yang telah ditetapkan.

Hakikatnya tidak terdapat satu pun kerangka konsep kepemimpinan pengajaran yang dipersetujui oleh para pengkaji dan penulis dan bidang ini. Walau bagaimana pun mengikut Hallinger, et al. (1983); Murphy et al. (1984); Hallinger dan Murphy, (1985) dan Duke, (1987), terdapat persamaan dan persetujuan di antara para pengkaji dan para penulis mengenai fungsi-fungsi kepemimpinan pengajaran iaitu;

- (i) menetapkan misi, matlamat dan dasar sekolah
- (ii) menjelaskan misi, matlamat dan dasar sekolah kepada warga sekolah, ibu bapa dan komuniti setempat,
- (iii) memeta dan merancang objektif pengajaran dan kurikulum
- (iv) penyeliaan, pemantauan, penilaian kurikulum dan program-program pengajaran
- (v) menyelaraskan program-program pengajaran dan aktiviti-aktiviti kurikulum
- (vi) melindungi dan mengawal waktu pengajaran
- (vii) perkembangan/latihan staf bagi memajukan profesionalisme mereka
- (viii) membantu dan menyokong guru
- (ix) mengawal mutu pengajaran

- (x) memastikan iklim sekolah yang positif.

4 Tujuan Penyelidikan

Tujuan utama penyelidikan ini ialah untuk menjelaskan sejauhmanakah tingkah laku kepemimpinan pengajaran pengetua mempengaruhi perbezaan pencapaian dalam peperiksaan awam di sekolah-sekolah rendah berkesan dan di sekolah-sekolah rendah kurang berkesan di negeri Kedah, Perlis dan Pulau Pinang. Sekolah-sekolah berkesan dalam kajian ini ialah sekolah-sekolah yang memperolehi keputusan Ujian Penilaian Sekolah Rendah sama atau melebihi purata keputusan negara selama tiga tahun berturut. Manakala sekolah-sekolah kurang berkesan ialah sekolah yang memperolehi keputusan Ujian Penilaian Sekolah Rendah kurang daripada purata negara selama tiga tahun berturut-turut (1999-2001).

Penyelidikan ini juga bertujuan mengenalpasti sejauhmana kepemimpinan pengajaran pengetua berperanan mempengaruhi komitmen kerja dan kepuasan kerja guru .

Secara spesifik tujuan penyelidikan ini ialah untuk:

1. Memperbandingkan perbezaan antara tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar di sekolah berkesan dengan di sekolah kurang berkesan.
2. Mencari hubungan antara kepemimpinan pengajaran guru besar dengan komitmen dan kepuasan kerja guru di sekolah berkesan dengan di sekolah kurang berkesan.

5. Metodologi Kajian

5.1 Sampel

Sampel terdiri daripada 800 orang guru daripada 30 buah sekolah berkesan dan 48 buah sekolah kurang berkesan, sekolah-sekolah di luar bandar di negeri Kedah, Perlis dan Pulau Pinang.

Jadual 5.1.1
Taburan Guru Sekolah Berkesan Dan Sekolah Kurang Berkesan
Yang Dijadikan Populasi Kajian

Negeri	Jumlah Guru Sekolah Berkesan		Jumlah Guru Sek. Kurang Berkesan	
		Sampel		Sampel
Kedah	273	150	292	150
Perlis	321	100	263	100
Pulau Pinang	287	150	324	150
Jumlah	871	400	879	400

5.2 Alat Pengukuran

5.2.1 Alat Ukur Kepemimpinan Pengajaran

Alat ukur untuk melihat sejauhmana terdapat hubungan antara tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar dengan keberkesanan sekolah ialah “Principal Instructional Management Rating Scale” yang direka bentuk oleh Hallinger dan Murphy (1985). Alat ukur ini dibina hasil daripada kajian mereka terhadap tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru

besar. Tujuan kajian tersebut ialah untuk menggambarkan tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar sekolah.

Alat ukur ini diperolehi daripada Dr. Philip Hallinger dari Centre Of Peabody College of Teachers, Vanderbilt University, Nashville, Tennessee U.S.A. Alat ukur yang diperolehi telah dibuat sedikit penyesuaian oleh penyelidik dan diberikan kepada penyelia dan dua orang pensyarah untuk membuat penilaian dari segi kesahan kandungan.

Penyesuaian yang dibuat kepada alat ukur ini ialah dari segi jumlah item. Alat ukur asal mempunyai 10 dimensi dan setiap dimensi mempunyai 5 item, maka semuanya 50 item. Alat ukur asal telah dibuat analisis faktor dan penyesuaian dan hasilnya daripada 10 dimensi menjadi 5 dimensi dan 59 item. Responden-responden adalah terdiri daripada guru-guru. Responden diminta menjawab soalan-soalan di dalam soal selidik mengenai tingkah laku kepemimpinan guru besar mereka. Responden menjawab dengan menentukan sejauhmanakah guru besar-guru besar memainkan peranan pada setiap fungsi tugas dengan menandakan “Tidak Pernah” (1) kepada “Selalu” (5) yang berbentuk skala Likert.

5.2.2 Alat Ukur Komitmen Kerja Guru

Komitmen kerja merupakan sifat individu yang merujuk kepada kesetiaan atau ketaatan dan keinginan seseorang pekerja sebagai ahli kepada organisasi dan sanggup memberi tenaga untuk organisasi dan profesional (Mowday et al. 1982:27). Pembolehubah ini selalunya dikenal pasti sebagai pembolehubah bersandar (Steers, 1977; Schlenker dan Gutek, 1987; Bateman dan Strasser, 1984). Komitmen kerja mempunyai korelasi yang tinggi dengan kepuasan kerja dan kedua-dua sifat ini merupakan kunci utama dalam mempengaruhi kejayaan atau kemerosotan sesebuah organisasi (Porter et al. 1974; Jayaratne dan Chess, 1984; Glisson dan Durick, 1988).

Komitmen terhadap kerja ialah berdasarkan kepada kepercayaan seseorang berkaitan dengan organisasi atau profesion. Sifat ini selalunya dioperasikan sebagai pembolehubah proses yang diakibatkan oleh pengaruh kepemimpinan (Rauch, 1981). Dimensi komitmen kerja ini mengandungi konstruk item yang berfungsi menunjukkan penglibatan, penghayatan, minat, apresiasi, kebolehan, kekuatan, keputusan yang bijak dan nilai kerja yang tinggi. Kesemua gagasan item menggambarkan tahap keselesaan kewajipan di dalam profesion keguruan. Alat ukur komitmen kerja guru ini mengandungi 17 item diperolehi daripada Mohd Sahardi (1998). Mohd Sahardi (1998) menggunakan alat ukur ini dalam kajiannya iaitu “Perbandingan Pola Komitmen Kerja Guru Pelatih dengan Pola Pengajaran Dalam Praktikum”. Alat ukur yang beliau gunakan dipetik daripada Collarelli dan Bishop (1990) tanpa dibuat sebarang pengubahsuaian. Alat ukur ini mempunyai nilai kebolehpercayaan Cronbach Alfa 0.91.

5.2.3. Alat Ukur Kepuasan Kerja Guru

Kepuasan kerja guru adalah ukuran kepada akibat daripada proses pengaruh kepemimpinan. Lock (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai “A pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job experience” (m.s. 1300). Sifat kepuasan kerja ini menggambarkan gagasan sikap seseorang berkenaan hasil kerja daripada persepsi seseorang terhadap pengalaman kerjanya sekarang. Kepuasan kerja memainkan peranan utama mempengaruhi organisasi ke arah kejayaan atau sebaliknya dan mempunyai hubungan secara

signifikan dengan pengaruh kepemimpinan (Bateman dan Strasser, 1984; Glisson dan Durick, 1988).

Alat ukur ini diperolehi daripada Mohd Sahardi (1998), mempunyai 16 item iaitu sebanyak 14 item yang beliau petik daripada alat ukur Prick (1989) dan dua item yang beliau petik daripada Abd. Main (1993). Alat ukur yang beliau petik adalah asal. Nilai kebolehpercayaan Cronbach Alfa bagi alat ukur yang digunakan oleh Mohd Shahardi ialah 0.92. Item-item ini digunakan untuk mengukur persepsi guru terhadap kepuasan kerja mereka sebagai seorang guru.

6.0 Analisis

6.1 Perbandingan Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar Antara Sekolah Berkesan Dengan Sekolah Kurang Berkesan.

Jadual 6.1.1

Keputusan Ujian –t Perbezaan Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Antara Sekolah Berkesan Dengan Sekolah Kurang Berkesan

	Status Sekolah	Min	Std. Deviation	Nilai T (2-tailed)	Sig
Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar	Sek Berkesan	3.75	.27	3.41	.001
	Sek Kurang Berkesan	3.48	.42		

Jadual 6.1.2

Keputusan Ujian –t Perbezaan Subskala Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Antara Sekolah Berkesan Dengan Sekolah Kurang Berkesan

	Status Sekolah	Min	Std. Deviation	Nilai T	Sig(2-tailed)
1. VISI	1	3.73	.38	3.30	.001
	2	3.41	.45		
2.GALAKAN	1	4.58	.33	.37	.713
	2	4.55	.33		
3.INSENTIF	1	3.72	.27	5.97	.000
	2	3.20	.48		
4.KELIHATAN	1	3.41	.38	2.60	.023
	2	3.17	.45		
5. PEMANTAUAN	1	3.32	.32	2.59	.011
	2	3.08	.47		

1 – Sekolah berkesan. 2 – Sekolah kurang berkesan.

Keputusan ujian t yang ditunjukkan pada Jadual 6.1.1 menunjukkan terdapat perbezaan skor min yang signifikan antara persepsi guru-guru di sekolah berkesan dengan guru-guru di sekolah kurang berkesan terhadap tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar. Skor min tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar di sekolah berkesan ialah 3.75 dan di sekolah kurang berkesan ialah 3.48. Daripada perbezaan skor min, keputusan ini menunjukkan persepsi guru-guru di sekolah berkesan terhadap tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru-guru besar adalah lebih nilainya daripada persepsi guru-guru di sekolah kurang berkesan.

Keputusan ujian t yang ditunjukkan pada Jadual 6.1.2 menunjukkan terdapat perbezaan skor min antara persepsi guru-guru di sekolah berkesan dengan guru-guru di sekolah kurang berkesan terhadap semua subskala tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar. Daripada perbezaan skor min, keputusan ini menunjukkan persepsi guru-guru di sekolah berkesan terhadap semua subskala kepemimpinan pengajaran guru-guru besar adalah lebih nilainya daripada persepsi guru-guru di sekolah kurang berkesan dalam semua subskala.

Daripada lima subskala tersebut hanya empat subskala iaitu visi, insentif, kelihatan dan pemantauan yang menunjukkan terdapat perbezaan min yang signifikan. Manakala subskala galakkan tidak terdapat perbezaan min yang signifikan antara sekolah berkesan dengan sekolah yang kurang berkesan.

6.2 Hubungan Antara Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar Dengan Komitmen Kerja Guru Di Sekolah Berkesan.

Jadual 6.2.1

Keputusan Ujian Korelasi Antara Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar dengan Komitmen Kerja Guru Di Sekolah Berkesan. (n=38).

	Tingkah Laku	Komitmen
Tingkah Laku	1.00	
Komitmen	r=.474**	p=.003

Peraturan biasa yang digunakan dan dipersetujui oleh ramai penyelidik sebagai “rule of thumb” untuk menyatakan hubungan dua pemboleh ubah adalah seperti yang diinterpretasikan oleh Hinkle, Wierisma dan Jurs (1989) ditunjukkan pada Jadual 6.2.2

Jadual 6.2.2

Interpretasi Mengikut Saiz Pekali Korelasi

Saiz Pekali Korelasi	Interpretasi
.90 hingga 1.00	Korelasinya terlalu tinggi
.70 hingga .90	Korelasinya tinggi
.50 hingga .70	Korelasinya sederhana
.30 hingga .50	Korelasinya rendah
.01 hingga .30	Korelasinya lemah

Berdasarkan keputusan ujian korelasi yang ditunjukkan pada Jadual 6.2.1 dan interpretasi mengikut saiz pekali korelasi (Jadual 6.2.2), hasil ujian korelasi antara tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar dengan komitmen kerja guru menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang rendah dan signifikan antara tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar dengan komitmen ($r = .474$, $p = .003$)

6.3 Hubungan Antara Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Dengan Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Berkesan

Jadual 6.3.1

Keputusan Ujian Korelasi Antara Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar dengan Kepuasan Kerja Guru. (n=38).

	Tingkah Laku	Kepuasan Kerja
Tingkah Laku	1.00	
Kepuasan Kerja	r=-.237 p=.152	1.00

Jadual 6.3.1 menunjukkan keputusan ujian korelasi antara tingkah laku kepemimpinan pengajaran dengan kepuasan kerja guru. Keputusan menunjukkan bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara tingkah laku kepemimpinan pengajaran dengan kepuasan kerja guru ($r = -.237$, $p = .152$).

6.4 Hubungan Antara Subskala Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar Dengan Komitmen Guru Di Sekolah Berkesan

Jadual 6.4.1

Korelasi Antara Subskala Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Dengan Komitmen Dan Kerja Guru. (n=38)

Subskala Fungsi Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran	Komitmen Kerja	r	p
1. VISI		.567**	.000
2. GALAKAN		.614**	.000
3. INSENTIF		.254	.124
4. KELIHATAN		.055	.742
5. PEMANTAUAN		.403*	.012

Ujian korelasi dilakukan antara subskala tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar dengan komitmen kerja guru untuk menentukan hubungan antara Pemboleh ubah tersebut. Berdasarkan hasil analisis korelasi yang ditunjukkan pada Jadual 6.4.1 menunjukkan bahawa komitmen kerja guru:

- mempunyai hubungan yang sederhana dan signifikan dengan subskala visi.
- mempunyai hubungan yang sederhana dan signifikan dengan subskala galakkan.
- mempunyai hubungan yang tidak signifikan dengan subskala insentif.
- mempunyai hubungan yang tidak signifikan dengan subskala kelihatan.
- mempunyai hubungan yang rendah dan signifikan dengan subskala Pemantauan.

6.5 Hubungan Antara Subskala Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar Dengan Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Berkesan

Jadual 6.5.1

Korelasi Antara Subskala Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Dengan Komitmen Dan Kepuasan Kerja Guru. (n=38)

Subskala Fungsi Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran	Kepuasan Kerja	
	r	p
1. VISI	.189	.257
2. GALAKAN	.311	.058
3. INSENTIF	.238	.149
4. KELIHATAN	.113	.500

Ujian korelasi dilakukan antara subskala tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar dengan kepuasan kerja guru untuk menentukan hubungan antara pemboleh ubah tersebut. Berdasarkan hasil analisis korelasi yang ditunjukkan pada Jadual 6.5.1 menunjukkan bahawa kepuasan kerja guru:

- mempunyai hubungan yang tidak signifikan dengan subskala Visi.
- mempunyai hubungan yang tidak signifikan dengan subskala Galakan.
- mempunyai hubungan yang tidak signifikan dengan subskala Insentif.
- mempunyai hubungan yang tidak signifikan dengan sub skla Kelihatan.
- mempunyai hubungan yang tidak signifikan dengan subskala Pemantauan.

6.6 Hubungan Antara Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar Dengan Komitmen Kerja Guru Di Sekolah Kurang Berkesan.

Jadual 6.6.1

Keputusan Ujian Korelasi Antara Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar dengan Komitmen Kerja Guru di Sekolah Kurang Berkesan (n=40)

	Tingkah Laku	Komitmen
Tingkah Laku	1.00	
Komitmen	r=-.145 p=.372	1.00

Berdasarkan keputusan ujian korelasi (Jadual 6.6.1), menunjukkan bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran dengan Komitmen Kerja Guru di sekolah kurang berkesan ($r = -.145$, $p = .372$).

6.7 Hubungan Antara Subskala Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar Dengan Komitmen Guru Di Sekolah Kurang Berkesan

Jadual 6.7.1

Korelasi Antara Subskala Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Dengan Komitmen Kerja Guru Di Sekolah Kurang Berkesan (n=40)

Subskala Fungsi Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran	Komitmen Kerja	
	r	p
1. VISI	-.192	.236
2. GALAKAN	.034	.833
3. INSENTIF	-.182	.262
4. KELIHATAN	-.012	.942
5. PEMANTAUAN	-.285	.075

Jadual 6.7.1 di atas menunjukkan hasil analisis korelasi antara subskala tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar dengan komitmen kerja guru. Keputusan analisis menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara semua subskala tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran dengan komitmen kerja guru di sekolah kurang berkesan.

6.8 Hubungan Antara Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar Dengan Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Kurang Berkesan.

Jadual 6.8.1

Keputusan Ujian Korelasi Antara Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar dengan Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Kurang Berkesan. (n=40).

	Tingkah Laku	Kepuasan Kerja
Tingkah Laku	1.00	
Kepuasan Kerja	r=.053 p=.772	1.00

Berdasarkan keputusan ujian korelasi (Jadual 6.8.1), menunjukkan bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran dengan Kepuasan Kerja Guru ($r = .053$, $p = .772$).

6.9 Hubungan Antara Subskala Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar Dengan Kepuasan kerja Guru Di Sekolah Kurang Berkesan

Jadual 6.9.1

Korelasi Antara Subskala Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Dengan Kepuasan Kerja Guru. (n=40)

Subskala Fungsi Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran	Kepuasan Kerja	
	r	p
1. VISI	.000	.999
2. GALAKAN	.143	.380
3. INSENTIF	-.036	.823
4. KELIHATAN	.186	.252
5. PEMANTAUAN	-.007	.964

Ujian korelasi dilakukan antara subskala tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar dengan kepuasan kerja guru untuk menentukan hubungan antara pembolehubah-pembolehubah tersebut. Berdasarkan hasil analisis korelasi yang ditunjukkan pada Jadual

6.9.1 menunjukkan bahawa kepuasan kerja guru mempunyai hubungan yang tidak signifikan dengan semua subskala kepemimpinan pengajaran.

7.0 Keputusan Kajian

Kajian ini telah menunjukkan keputusan-keputusan berikut:

1. Tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar di sekolah berkesan lebih baik daripada tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar di sekolah kurang berkesan.
2. Subskala tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar iaitu visi, galakan, insentif, kelihatan dan pantauan di sekolah berkesan adalah lebih baik daripada di sekolah kurang berkesan.
3. Terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan pengajaran guru besar dengan komitmen kerja guru di sekolah berkesan.
4. Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar dengan kepuasan kerja guru di sekolah berkesan.
5. Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan pengajaran guru besar dengan komitmen kerja guru dan kepuasan kerja guru di sekolah berkesan dan di sekolah kurang berkesan.

8.0 Perbincangan

Perbincangan berkaitan dapatan kajian dalam bab ini disusun mengikut sub-sub tajuk seperti berikut:

8.1 Perbandingan Antara Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar di Sekolah Berkesan Dengan Guru-Guru Besar di Sekolah Kurang Berkesan

Berdasarkan persepsi guru-guru terhadap tingkah laku dan subskala tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru-guru besar didapati nilai skor min tingkah laku dan subskala tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar di sekolah berkesan adalah lebih tinggi daripada guru-guru besar di sekolah kurang berkesan.

Daripada keputusan yang diperolehi, kajian ini menunjukkan secara am dalam konteks keberkesanan sekolah-sekolah rendah di luar bandar di negeri Kedah, Perlis dan Pulau Pinang faktor kepemimpinan pengajaran merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberkesanan sesebuah sekolah. Hasil dapatan ini konsisten atau menyokong Teori Pemajuan Sekolah (Purkey dan Smith, 1983), Model T-Stampen (1989) dan Model Edmond (1979) yang menyatakan bahawa peranan pemimpin, terutama dalam pengajaran merupakan salah satu faktor penting untuk menjadikan sesebuah sekolah, sekolah berkesan. Kajian ini juga selaras dengan dapatan kajian Shahril (1997) dan Abdul Karim (1989) yang mendapati faktor kepemimpinan pengajaran guru besar di sekolah berkesan adalah lebih tinggi dan positif berbanding dengan di sekolah kurang berkesan.

Begitu juga dapatan kajian ini menyokong dapatan kajian yang dijalankan oleh Brookover, et al. (1979), Sapore (1983) Rutter, et al. (1979) dan Hallinger dan Heck (1996a, 1996b). Hasil kajian-kajian ini mendapati bahawa sekolah yang berkesan mempunyai guru besar yang berfungsi sebagai pemimpin pengajaran yang berkesan.

8.2 Perbandingan Antara Subskala Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar di Sekolah Berkesan Dengan di Sekolah Kurang Berkesan

Dapatan kajian ini menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan pelaksanaan empat daripada lima subskala tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar antara sekolah berkesan dengan sekolah berkesan berdasarkan persepsi guru. Subskala-subskala tersebut ialah visi, insentif, kelihatan, dan pemantauan. Subskala yang tidak menunjukkan perbezaan yang signifikan ialah galakan.

8.2.1 Visi

Subskala Visi merupakan faktor yang terdiri daripada faktor Menetapkan dan Menjelaskan Matlamat Sekolah, Memantau Pengajaran Guru, Menyelaras Kurikulum dan Memantau Kemajuan Murid. Faktor Visi ini memerihalkan bagaimana matlamat sekolah ditetapkan, saluran-saluran yang digunakan untuk menjelaskan matlamat serta langkah-langkah yang dilakukan untuk mencapai matlamat tersebut.

Berkenaan perbezaan terhadap subskala pertama ini, dapatan kajian ini adalah selari dengan pendapat Rosenholtz (1986) dan pendapat Leithwood dan Montgomery (1986). Mengikut Rosenholtz (1986), guru besar selaku pemimpin pengajaran perlu menetapkan matlamat sekolah dengan jelas. Untuk mencapai matlamat tersebut, guru besar harus menjelaskan matlamat tersebut kepada pelajar-pelajar, guru-guru dan, ibu-ibu bapa. Mengikut Leithwood dan Montgomery (1986), guru besar yang berkesan ialah guru besar yang berfungsi sebagai penyelesaian masalah dan menetapkan matlamat pencapaian sekolah. Matlamat ini mestilah diperjelaskan kepada semua warga sekolah.

8.2.2 Insentif

Insentif ialah subskala atau faktor yang terdiri daripada subskala Insentif Kepada Guru dan subskala Ganjaran Untuk Murid. Faktor Insentif ini memuatkan cara-cara guru besar menghargai, memuji dan mengukuhkan prestasi guru sebagai satu bentuk insentif kepada guru-guru dan cara-cara guru besar memberi penghargaan dan pengiktirafan kepada para pelajar yang berjaya dalam kurikulum dan aktiviti kokurikulum. Dapatan kajian ini menunjukkan pelaksanaan subskala insentif guru besar di sekolah berkesan lebih tinggi daripada pelaksanaan guru besar di sekolah kurang berkesan. Dapatan kajian ini selari dengan kajian tentang sekolah berkesan oleh The Phi Delta Kappa (1981), Sweeney (1982), Levine dan Lezette (1990) dan Newton (1993). Dapatan kajian-kajian mereka mendapati guru besar di sekolah berkesan (a) memberi ganjaran dan penghargaan kepada guru (b) memberi bantuan dan semangat kepada guru dan, (c) mengadakan program perkembangan staf.

Berbicara berkenaan ganjaran untuk pelajar, item-item yang dikemukakan dalam subskala ini merupakan amalan-amalan yang menjadi kebiasaan yang dilaksanakan di semua sekolah. Menghargai pelajar yang cemerlang dalam kurikulum atau kokurikulum dilakukan seraca rasmi dalam upacara seperti hari penyampaian hadiah dan pada waktu perhimpunan sekolah. Dapatan kajian ini mendapati pelaksanaan amalan subskala ganjaran untuk pelajar di kalangan guru besar di sekolah berkesan adalah lebih tinggi daripada amalan guru besar di sekolah kurang berkesan. Menghargai prestasi pelajar sebenarnya adalah perlu seperti yang diperihalkan oleh Teori Motivasi Herzberz dan Teori Hirarki keperluan oleh Maslow.

8.2.3 Kelihatan

Dapatan kajian ini mendapati pelaksanaan subskala atau faktor Kelihatan di kalangan guru-guru besar di sekolah berkesan adalah lebih baik kalau dibandingkan dengan pelaksanaan di kalangan guru-guru besar di sekolah kurang berkesan.

Faktor Kelihatan ini pada amnya menjelaskan segala aspek yang berkaitan urusan guru besar dengan para pelajar seperti membuat rondaan di bilik darjah bagi memastikan objektif meningkatkan prestasi akademik tercapai. Kelihatan ialah satu subskala kepemimpinan pengajaran guru besar yang amat penting kerana impaknya ke atas guru, pelajar, ibu bapa dan komuniti setempat. Menurut Clark (1980) dan Brookover, et al. (1982), interaksi di antara guru-guru dan pelajar-pelajar akan memberi kesan positif terhadap pengajaran guru di bilik darjah dan tingkah laku pelajar dari segi prestasi akademik.

Guru besar walaupun kurang mempunyai masa senggang, tetapi amatlah perlu meluangkan masa untuk berada di sekolah, serta mengambil kesempatan untuk berbual dengan pelajar-pelajar dan guru-guru. Guru besar perlu mengunjungi bilik darjah serta jika perlu mengambil alih kelas di mana guru tiada. Pasukan penyelidik dalam kajian Dinham, et al. (1995) mendapati guru besar yang selalu kelihatan di sekolah mempunyai murid-murid yang berdisiplin dan staf yang didikasi.

8.2.4 Pemantauan

Faktor ini menjelaskan mengenai peruntukan masa pengajaran dan pembelajaran, mengawal dan melindungi waktu pengajaran daripada gangguan, serta susun atur bilik darjah yang baik. Dapatan kajian ini mendapati faktor Pemantauan guru-guru besar di sekolah berkesan adalah lebih baik daripada guru-guru besar di sekolah kurang berkesan. Berkenaan perbezaan subskala pemantauan ini, dapatan kajian ini selari dengan pendapat Mortimore (1995). Mengikut beliau beberapa kajian tentang penggunaan dan kawalan waktu pembelajaran di sekolah telah menunjukkan hubungan yang positif dengan pencapaian akademik pelajar. Di antara langkah-langkah kawalan tersebut ialah penumpuan kepada masa pembelajaran (Brookover, et al 1979), interaksi dengan pelajar, ketetapan masa pembelajaran serta bebas daripada gangguan dari luar bilik darjah (Alexander, 1992).

Berkenaan dengan perbezaan subskala yang kedua iaitu memantau pengajaran guru kajian ini mendapati guru-guru besar di sekolah berkesan melaksanakan subskala ini lebih tinggi daripada guru-guru besar di sekolah kurang berkesan. Dapatan kajian ini selaras dengan dapatan daripada kajian-kajian berkaitan dengan sekolah berkesan. Mengikut Mortimore (1995 m.s. 10), guru-guru besar bukan sahaja merupakan seorang pengurus dan pentadbir tetapi merupakan seorang "leading professional". Ini bermakna seseorang guru besar selaku pemimpin pengajaran harus terlibat dan berpengetahuan tentang perkara-perkara yang berlaku di bilik darjah, strategi-strategi pengajaran dan memantau kemajuan murid. Menurut Scheerens (1992) pula, menyelia dan menilai pengajaran guru merupakan satu aspek penting kepemimpinan pengajaran guru besar.

Dapatan kajian ini juga menyokong kajian Heck, et al. (1990) tentang tugas guru besar. Mereka mendapati bahawa selain daripada melaksanakan pengurusan sekolah dan iklim sekolah, guru besar yang berperanan sebagai pengurus kurikulum secara berkesan mempengaruhi pencapaian akademik pelajar.

8.3 Perbandingan Hubungan di Antara Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar Dengan (i) Komitmen Kerja (ii) Kepuasan Kerja Antara Sekolah Berkesan dengan Sekolah Kurang Berkesan.

Untuk mengetahui perbezaan hubungan Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar dengan (i) komitmen kerja dan (ii) kepuasan kerja guru analisis korelasi telah digunakan. Hasil analisis menunjukkan wujudnya hubungan yang signifikan antara pemboleh ubah tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar dengan komitmen guru di sekolah berkesan. Manakala tidak terdapat hubungan yang signifikan antara Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar dengan komitmen kerja guru di sekolah kurang berkesan.

Berkenaan perbezaan hubungan antara Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar dengan kepuasan kerja. Hasil analisis menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pemboleh ubah tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar dengan kepuasan kerja guru di sekolah berkesan dan di sekolah kurang berkesan.

Walaupun tidak terdapat hubungan yang signifikan terhadap kedua-dua sekolah tersebut, tetapi jika dilihat dari segi perbezaan nilai r , Sekolah Berkesan (.237) dan Sekolah Kurang Berkesan (.053), menunjukkan bahawa hubungan Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar dengan kepuasan kerja guru di sekolah berkesan adalah lebih tinggi kalau di bandingkan dengan di sekolah kurang berkesan.

Sebagaimana yang dibincangkan dalam bahagian yang sebelum ini bahawa Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar di sekolah berkesan adalah lebih tinggi daripada Tingkah Laku Kepemimpinan Guru Besar di sekolah kurang berkesan, keputusan ini menunjukkan bahawa Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar yang tinggi atau berkesan boleh mempengaruhi komitmen kerja guru.

Tugas pemimpin adalah penting dalam sesebuah sekolah. Ia bukan sahaja memastikan perjalanan operasi di dalam sekolah berjalan dengan lancar, tetapi membantu meningkatkan motivasi, komitmen dan kepuasan kerja pekerja-pekerja. Ini bertepatan dengan dapatan kajian Dubinsky, et al. (1994) yang mendapati tingkah laku penyeliaan (salah satu fungsi tingkah laku kepemimpinan pengajaran) seseorang pemimpin mempunyai hubungan dengan komitmen kerja seseorang pekerja. Dapatan ini bersesuaian juga dengan Teori Penyeliaan Saintifik Moden iaitu penyeliaan dapat mencungkil keperluan motivasi, kepuasan dan komitmen kerja (Hussin, 1992).

Dapatan kajian ini juga bertepatan dengan dapatan kajian berbentuk kualitatif yang dibuat oleh Blasé et al., (1992) yang mendapati tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar memberi kesan positif kepada motivasi dan komitmen kerja guru.

9.0 Implikasi Kajian

Hasil kajian ini selari dengan hasil-hasil kajian yang berkaitan dengan kepemimpinan pengajaran guru besar sama ada di dalam atau di luar negara. Hasil daripada kajian dan tinjauan literatur, menyarankan guru-guru besar perlu berfungsi secara berkesan sebagai pemimpin pengajaran.

Kepemimpinan pengajaran adalah tanggungjawab bersama dan bukan hanya merupakan tanggungjawab guru-guru besar semata-mata. Sokongan daripada Pejabat Pendidikan Daerah serta Pusat Sumber Negeri dapat membantu guru-guru besar mewujudkan perubahan yang positif berkaitan dengan mempertingkatkan keberkesanan sekolah. Justeru, pelaksanaan tingkah laku kepemimpinan pengajaran perlu dikongsi bersama oleh pentadbir dan pengurus pendidikan, guru-guru, ibu bapa dan komuniti setempat.

Seterusnya guru-guru besar yang baru dilantik dapat menerokai dan mengenal pasti fungsi-fungsi tingkah laku kepemimpinan pengajaran agar dapat mereka amalkan dalam kepemimpinan mereka. Dengan mengamalkan tingkah laku tersebut peluang pencapaian akademik yang tinggi di kalangan murid-murid adalah tinggi. Program-program latihan yang dirancang untuk guru besar perlu peka dan prihatin supaya dapat membantu mereka melaksanakan tingkah laku kepemimpinan pengajaran di sekolah.

Masalah dengan ketaksaan konsep tingkah laku kepemimpinan pengajaran perlu diselesaikan dengan segera. Walaupun terdapat kajian-kajian yang telah dijalankan bagi menjelaskan konsep tingkah laku kepemimpinan pengajaran, tetapi belum ada kata sepakat antara para sarjana pendidikan dalam bidang ini tentang model yang mana yang boleh disesuaikan untuk semua sekolah dalam konteks yang berbeza. Dalam apa keadaan sekalipun, peningkatan keberkesanan pengajaran di kalangan guru perlu ditangani oleh guru besar sendiri. Dengan itu guru besar perlulah dapat memainkan peranan dengan sewajarnya dan sesuai dengan tingkah laku kepemimpinan pengajaran mereka.

Dalam usaha Kementerian Pendidikan untuk meningkatkan pendidikan rendah yang berkualiti di sekolah-sekolah, tumpuan terhadap terhadap kursus-kursus pentadbiran dan pengurusan sekolah semata-mata mungkin tidak dapat mencapai matlamat ini. Pengetahuan tentang tingkah laku kepemimpinan pengajaran perlu dijadikan salah satu kurikulum kursus untuk guru-guru besar.

Peranan pemimpin merupakan faktor yang utama kerana ia membentuk iklim pentadbiran yang boleh memotivasikan guru-guru untuk bekerja dengan berkesan melalui tindakan-tindakan yang boleh mewujudkan komitmen dan kepuasan kerja yang tinggi. Untuk itu guru-guru besar bertanggungjawab untuk mengamalkan tingkah laku kepemimpinan pengajaran kerana tingkah laku tersebut telah terbukti dapat mempengaruhi komitmen dan kepuasan guru-guru.

10.0 Cadangan Untuk Kajian Masa Hadapan

Berikut ini diberikan beberapa cadangan untuk memperluaskan dan mendalami lagi penyelidikan ini mengenai kepemimpinan pengajaran dan keberkesanan sekolah.

Oleh kerana kajian ini melibatkan responden guru-guru sekolah di luar bandar, dicadangkan penyelidikan pada masa hadapan dilakukan dalam konteks perbandingan tingkah laku kepemimpinan pengajaran antara guru besar sekolah bandar dengan guru besar sekolah luar bandar. Tujuannya adalah untuk melihat (a) perbezaan faktor tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar antara sekolah luar bandar dengan bandar dan (b) untuk menentukan guru besar di kawasan manakah yang lebih berfungsi sebagai kepemimpinan pengajaran.

Penyelidik pada masa hadapan juga harus mengambil responden melewati batas negeri dan kaedah longitudinal patut dilakukan. Tujuan kajian kaedah ini untuk melihat sama ada perubahan kepemimpinan guru besar mempengaruhi keberkesanan sekolah.

Konsep komitmen dan kepuasan kerja perlu dipelbagaikan daripada pelbagai dimensi seperti komitmen dari segi sikap, tingkah laku, komitmen efektif, komitmen profesional dan sebagainya. Begitu juga dengan konsep kepuasan kerja juga perlu dipelbagaikan seperti kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik. Kepelbagaian dimensi komitmen dan kepuasan kerja dalam kajian adalah penting kerana kajian sebegini akan memberi keputusan yang terperinci berkaitan dengan komitmen dan kepuasan kerja.

Penyelidikan selanjutnya mengenai sekolah berkesan dicadangkan dilakukan dengan menggunakan model berbilang paras dan berbilang faktor keberkesanan sekolah sebagaimana yang dikemukakan oleh Scheerens dan Creemers (1989). Menurut Scheerens dan Creemers, pencapaian perlu dilihat dari segi berbilang paras dan berbilang faktor seperti sumbangan kepemimpinan guru besar, organisasi dan input sekolah, pengajaran guru dan organisasi kelas, kebolehan dan sikap pelajar, dan latar belakang sosio ekonomi ibu bapa.

Kajian seterusnya yang mengambil kira cadangan-cadangan di atas tadi boleh dijalankan supaya kefahaman mengenai amalan tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar ini dapat diperluaskan berlandaskan teori yang timbul dari kajian ini bahawa:

- i. Sekolah yang berkesan ialah sekolah yang guru-guru besar mengamalkan tingkah laku kepemimpinan pengajaran dengan cemerlang.
- ii. Terdapat hubungan yang signifikan antara tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar dengan komitmen kerja guru di sekolah berkesan.

Dapatan ini memberi petanda baik bahawa sekolah berkesan dapat direalisasikan sekiranya guru-guru besar berfungsi sebagai kepemimpinan pengajaran dengan cemerlang dan guru-guru mempunyai komitmen kerja yang tinggi.

11.0 Rumusan

Keputusan kajian ini telah membuktikan bahawa guru-guru besar yang mengamalkan tingkah laku kepemimpinan pengajaran dengan cemerlang dapat meningkatkan pencapaian akademik para pelajar dan seterusnya mewujudkan sekolah berkesan. Kajian ini juga menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan pengajaran guru besar dengan komitmen kerja guru.

BAHAN RUJUKAN

- Abd. Main Haji Salimon (1993). *Kepuasan Kerja Guru dan Perkaitannya Dengan Latar Belakang Pengurusan, Kurikulum dan Pengajian*. Tesis PhD. Tidak Diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Abdul Karim Mohd Nor (1989). *Characteristic of Effective Rural Secondary School in Malaysia*. Disertasi Kedoktoran Tidak Diterbitkan, University of Wisconsin, Madison, USA.
- Abdul Shukur Abdullah (1995). *Membina Sekolah Yang Berkesan: Aplikasi Dasar*.

- Kertas Kerja Seminar Sekolah Efektif*. Kementerian Pendidikan Malaysia: Institut Aminuddin Baki.
- Abdul Shukur Abdullah (1996). *Membina Sekolah Yang Berkesan: Pengurusan Setempat. Empowerment dan Kepimpinan Sebagai Inisiatif Polisi*. *Kertas Seminar ke-2 Sekolah Efektif*. Kementerian Pendidikan Malaysia: Institut Aminuddin Baki.
- Abdul Shukur Abdullah (1988). *Pengetua Berkesan: Sekolah Berkesan, Cabaran Pembangunan Sistem Pendidikan Negara*. *Kertas Kerja Seminar Kecemerlangan Sekolah-Sekolah Negeri Selangor* Pada 15 Jun 1988 di Petaling Jaya Selangor.
- Abdul Shukur Abdullah. *Tiga Teras Tingkat Martabat Pendidik*, dalam *Berita Harian*, 16 Mei 2000.
- Bateman, T.S. & Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.
- Bevoise, W.D. (1984). "Synthesis on The Principal as Instructional Leadership". *Educational Leadership*. hlm 15-20.
- Blase, J.J. (1987). Dimension of Ineffective School Leadership : The Teachers' Perspective. *The Journal of Educational Administration*. 25(2) : 193-213
- Blasé, J. & Blasé, J (1999a). Ineffective Instructional Leadership and Its Effects on Classroom Teaching. Manuscript in Preparation.
- Blasé, J., & Blasé, J . (1999b). Principals' Instructional Leadership and Its Effects on Classroom Teaching. Manuscript in Preparation.
- Brookover W.B & Lezohe, L.W. (1979). *Changes in School Characteristics Coincident With Changes in Student Achievement*. East Lansing : Michigan.
- Brookover, W, Beedy, P/Schweiteer, J.& Wisembaker, J.(1979) *School Social System and Student Achievement : School Make a Difference*, New York: Preeger.
- Brookover, W.B., Beame, L., Efthim, H., Hathaway, D., Lezotte, L., Miller, S., Passalacqua, J., dan Tornatzky, L. (1982). "*Creating Effective School : An in Service Program for Enhancing School Learning Climate and School Achievement*". Holmes Beach, Florida : Learning Publications.
- Cheng Y.C (1996). *Schools- Based Management : A Mechanism For development*. The Falmer Press Washington, D.C
- Clark, D.L. (1980). An Analysis and Evaluation Reports on Exceptional Urban Elementary School. In *Phi Delta Kappan (ed)*. *Why Do Some Urban Schools Succeed?*, Bloomington, Indiana.
- Cogan, M., Anderson, R.H, & Krajewski, R. (1993) *Clinical Supervision : Special Methods for The Suprvision of Teachers* (3rd ed.). Fort Worth, TX : Harcourt Brace.
- Drake, D.L dan Roe, W.H (1986). *The Principalship* (2nd ed). New York : Random House.
- Druckers, P. (1969). *The Practice of Management*. New York : Harper and Row
- Dubinsky, A. J., Yamarino, F. J. & Jolson, M. A. (1994). "Closeness of Supervision and Salesperson Work Outcomes : An Alternate Perspective" *Journal of Business Research*, 29, 212-224.
- Duke, D.L. (1987). *School Leadership and Instructional Improvement*. New York: Random House.
- Edmonds, R, (1979). Effective School for The Urban Poor. *Educational Leadership* 40(3), hlm. 4-11
- Glickman, C.D. (1985). *Supervision of Instruction: A Developmental approach*. Boston: Allyn & Bacon.
- Gordon, S.P. (1997). Has The Field of Supervision Evolved to A Point That It Should Be Called Something Else? In J. Glanz & R.E Neville (Eds) *Education Supervision: Perspective, Issues, and Controversies* (pp 114-123). Norwood, MA: Christopher – Gordon.

- Gray, J (1990). The Quality of Schooling : Frame Works for Judgements. *British Journal of Educational Leadership*, 37 : ms 15-27.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation Through The Design of work: Test of A Theory. *Organizational Behavior and Human Performance* 16: Hal. 256-279.
- Hallinger, P. & Heck, R.H. (1996b). Reassessing the Principals' Role in School Effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly* , 32(1), 5-44.
- Hallinger, P. & Heck R.H. (1998). Exploring the Principal's Contribution to School Effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*. Vol. 9, 2, 157-191.
- Hallinger, P., & Murphy, J (1986). The Social Context of Effective School. *American Journal of Education*, 94, 328-355.
- Hallinger, P., dan Murphy, J.F. (1987). Assessing and Developing Principal Instructional Leadership. *Educational Leadership*, Jilid 45(1), hlm 54-61.
- Hallinger, P., Murphy, J.F., Weil, M., Mega, R.P., dan Mitman. A. (1983). School Effectiveness : Identifying the Specific Practices, Behavior for Principals, "NASSP Bulletin, 67(463), hlm 83-91.
- Hallinger, P. dan Murphy, J.F. (1985). Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. *Elementary school Journal*, Jilid 86, hlm 19-50.
- Halpin A.W. (1966). *Theory and Research in Education*. New York : Macmillan Halpin, A.W. & Croft D.B. (1963). *The Organizational Climate of School*. Chicago, Midwest Administration Centre, University of Chicago.
- Harris, B.M. (1997). Altering Harrot of Supervision Through Creative Leadership. *Educational Leadership*, 34(8) hlm 567-571
- Hassan Hashim (2000). Berita Harian 29 September 2000
- Hassani Dali (1995). Hubungan Antara Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar dengan Pencapaian Akademik Pelajar. Tesis Sarjana Pendidikan, USM.
- Heck. R., Larson. T., & Marcoulides. G. (1990). Principal Instructional Leadership and School Achievement Validation of a Causal Model. *Educational Administration Quarterly*, 26, 94-125.
- Hussein Mahmood (1993). *Kepemimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Johnson, Pritchett. J. Livingston, Martha : Schwartz, A Robert: State : R. John (2000). What Makes a Good Elementary School ? A Critical Examination . *Journal of Education Research*, Jul/Aug 2000, Vol. 93, Issue 6, 339-449
- Kroeze, D.J. (1983). Effective Principals as Instructional Leader: Now Direction for Research. *Administrators Notebook*, 30(a) hlm.1-4
- Leithwood, K. (1994). Leadership for School Restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30. 498-518.
- Leithwood, K. A., 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
- Leithwood, K.A dan Montgomery, D.J (1982). The Role of The Elementary School Principal in Program Improvement. *Review of Educational Research*. 52(3) : 309-330
- Leithwood, K.A., dan Montgomery. D.J. (1986). *Improving Principal Effectiveness: The principal Profile* , Toronto : OISE Press.

- Levin & H.M. Lockheed (1991). *Effective Schools in Developing Countries*. The World Bank: Educational Employment Division, Populations and Human Resource Development.
- Levine, D.U & Lezotte, L.W. (1990). *Unusually Effective School : A Review and Analysis of Research and Practice*. Madison, W: The National Centre for Effective Schools Research and Development
- Locke, E.A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In Dunnette, M.D. (Ed) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. New York: McGraw-Hill, 1297-1349
- Mortimore P., Sammons, P., Hillman, J. (1995). Key Characteristic of Effective Schools Kertas Kerja Seminar Sekolah Efektif Kementerian Pendidikan Malaysia 13-14 Julai 1995 di Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia Sri Layang, Genting Highland, Pahang.
- Murphy, J. (1992). School Effectiveness and School Restructuring: Contributions to Educational Improvement. *School effectiveness and School improvement*. 90-110
- Murphy, J., & Hallinger, P. (1992). The Principalship In an Era of Transformation. *Journal of Educational Administration*. 30, 77-88.
- Murphy, J.F, & Hallinger, P., Weil, M. dan Mitman, A. (1983). "Academic Press:Translating High Expectations in School Policies and Classroom Practice". *Educational Leadership*.
- Pajak, E (1989). *Indentification of Supervisory Proficiencies Project*. Alexandria, VA: ASCD.
- Phi Delta Kappa. (1981). School Effects. *Phi Delta Kappa*. 67(8)
- Pollard, A. (1990). *Learning in Primary Schools: an Introduction for Parents, governer and teachers*, London: Cassell.
- Purkey, S.C., & Smith, M.S (1983). Effective School : A Review. *The Elementary School Journal*, 85(3), hlm. 427-452.
- Rahimah Haji Ahmad. (1981). *The Relationship Between and Among Leadership Style, School Climate and Student Achievement in the Elementary School Principalship in the Federal Territory of Kuala Lumpur*. Malaysia, unpublished Ph.D thesis. University of Southern California, Los Angeles.
- Rahimah Hj Ahmad & Zulkifli A. Manaf (1996b). Towards Developing a Profile of Effective and Less Effective School. *Journal Pendidikan*, 17. 51-64
- Rahimah Hj Ahmad & Zulkifli A. Manaf (1996ba). The Dynamic of Principal Leadership in school climate : Paper presented at the eighth regional/International Conference of the Commonwealth Council on Educational Administration (CCEA), Kuala Lumpur, Malaysia, 14-19 August 1996.
- Rahimah Hj Ahmad & Zulkifli A. Manaf (1997a). Characteristic of Effective and Less Effective School in Rural and Urban Setting: A case study from Malaysia. Paper presented at the 10th International Congress for school Effectiveness and Improvement, (ICSEI), Theme; A World of World Class School, Januari 5-8, 1997. Perbody Hotel, Memphis Tennessee, USA
- Rahimah Hj Ahmad & Zulkifli A. Manaf (1997b). 'The Role of Principals Leadership in Determining School Effectiveness'. Paper presented at the 10th International Congress for school Effectiveness and Improvement, (ICSEI), Theme ; A World of World Class School, Januari 5-8, 1997. Perbody Hotel, Memphis Tennessee, USA
- Rallis, S.E, dan Highsmith, M.C. (1986). The Myth of the "Great Principal". Question of the School Management and Instructional Leadership. *Phi Delta Kappan*, 68, hlm 300-304.

- Ramaiah, A. L (1992). *Kepimpinan Pengajaran : Cabaran Masa Kini*. Petaling Jaya. IBS Buku Sdn Bhd.
- Reitzug, U.C, & Cross, B (1993). Deconstructing Principal Instructional Leadership: From “Super” Vision to Critical Collaboration. Paper presented at the annual conferences of the University Council for Education Administration Huston, TX.
- Rowe, K. J., Hill, P.W., Homlmes & Smith, P. (1995). Multilevel Modelling in School Effectiveness research: How many level?. Paper presented at the international congress for school effectiveness and improvement, Melbourne.
- Rutter, M, Maughan, B, Mortimore P & Ouston, j (1979). *Fifteen Thousand Hours: Secondary Schools and Their Effects on Children*, London : Open Books.
- Sapore, C. (1983)“A Research Review – Perception on Characteristics of Effective Schools “ NASSP Bureltin, 67 9446), hlm 66-70.
- Scheerens, J. (1992). *Effective Schooling : Research Theory and Practice*, London: Cassell
- Scheerens.J. and Bosker.R.J. (1997).*The Foundations of Educational Effectiveness*. London: Pergamon.
- Schon, D.A .(1988)Coaching Reflective Teaching. In P.P Grimmett & G.E Erickson (Eds), *Reflection in Teacher Education* (pp 19-30), New York : Teacher College Press.
- Sergiovanni, T. J. (1967). Factors Which Effect Satisfaction and Dissatisfaction of Teachers. *Journal of Educational Administration* 5, 66-83.
- Shahril Marzuki (1997). *Kajian Sekolah Berkesan di Malaysia : Model Lima Faktor*. Tesis PhD. Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor, Malaysia.
- Smith, W., dan Andrew, R. (1989).*Instructional Leadership: How principals Make a Difference*. Alexandria, VA: Association for supervision and Curriculum Development.
- Smyth, J (1997). Is Supervision More Than the Surveillance of Instruction ? In J. Glanz & R.F Neville (Eds), *Educational Supervision: Perspectives, Issues and Controversies* (pp 286-295). Norwood, MA : Christopher-Gordon.
- Stampen, J.D.(1988). *The Theory and Practise of Education Planning*. Department of Education Administration, University of Wisconsin, Madison.
- Ubben, G.C & Huges, L.W (1987).*The Principal: Creative Leadership For EffectiveSchool*. New York: Ally & Bacon.
- Wan Mohd Zahid Wan Nordin (1993). *Wawasan Pendidikan : Agenda Pengisian*: Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.
- Weber, G. (1971). *Inner-City Children Can Be Taught To Read: Four Successful Schools*. Washinton, D. C. Council for Basic Education.
- Werf M.P.C Van Der.(1997).Differences in School and Instruction Characteristics between High-Avarage, and Low-Effective Schools, *Journal of School Effectiveness and school Improvement* Vol.8.No. 4 pp 430-448.
- Wiebe, D.(1991).Wildy, H. and Dimmock, C. (1993).Instructional Leadership in Primary and Secondary Schools in Western Australia, *Journal of Educational Administration*. 31(2) : 43-62
- Wildy, H. and Dimmock, C (1993). Instructional Leadership in Primary and Secondary School in Western Australia, *Journal of Educational Administration*. 31(2):43-62

BAHAGIAN A: KEPEMIMPINAN PENGAJARAN GURU BESAR

Sila bulatkan satu angka jawapan yang difikirkan paling sesuai untuk menerangkan tentang ciri-ciri kepemimpinan guru besar tuan/puan.

- 5 merujuk Selalu
 4 merujuk Kerapkali
 3 merujuk Kadang-Kadang
 2 merujuk Jarang-Jarang
 1 merujuk Tidak Pernah

Setakat Manakah Guru Besar Tuan/Puan

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Menetapkan satu set matlamat tahunan sekolah yang jelas berfokus apa yang hendak dicapai | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. Memberi tumpuan kepada pencapaian matlamat-matlamat yang telah ditetapkan. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. Merangka matlamat-matlamat sekolah berdasarkan tanggungjawab guru-guru melaksanakannya | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4. Menggunakan penilaian yang sistematik untuk Menjamin pencapaian matlamat yang telah ditetapkan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5. Menggunakan data prestasi akademik pelajar apabila merangka matlamat akademik pelajar | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6. Menetapkan matlamat-matlamat sekolah yang boleh digunakan oleh guru-guru sebagai objektif pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7. Menjelaskan matlamat sekolah kepada seluruh ahli komuniti sekolah (guru, ibu bapa, murid) semasa mesyuarat guru, di hari-hari perhimpunan sekolah dan di majlis-majlis perjumpaan dengan waris | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8. Berbincang dengan guru-guru mengenai strategi-strategi untuk mencapai matlamat akademik sekolah dalam mesyuarat-mesyuarat yang diadakan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9. Merujuk kepada matlamat akademik sekolah apabila membuat keputusan tentang kurikulum dengan guru-guru | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10. Mempastikan matlamat akademik sekolah dipamerkan dengan jelas di sekolah (contoh: dilekatkan di papan kenyataan atau poster yang mudah dibaca) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

11. Menyampaikan matlamat-matlamat sekolah kepada murid-murid dalam perhimpunan mingguan sekolah	5	4	3	2	1
12. Memastikan guru-guru memberi keutamaan kepada pengajaran di bilik darjah selaras dengan matlamat-matlamat sekolah yang ditetapkan	5	4	3	2	1
13. Menyemak buku latihan murid apabila membuat penilaian pengajaran guru di bilik darjah	5	4	3	2	1
14. Membuat pencerapan terhadap pengajaran guru di bilik darjah secara tidak formal (pencerapan tidak formal yang dijalankan sekurang- kurangnya 5 minit tetapi tidak diberi maklum balas atau penilaian bertulis)	5	4	3	2	1
15. Mengenal pasti secara khusus kekuatan pengajaran guru selepas membuat pencerapan(contoh: berbincang dalam mesyuarat atau penilaian secara bertulis)	5	4	3	2	1
16. Mengenal pasti secara khusus kelemahan pengajaran pengajaran guru selepas membuat pencerapan (contoh: berbincang dalam mesyuarat atau penilaian secara bertulis)	5	4	3	2	1
17. Memberitahu segala tugas dengan jelas kepada guru-guru yang bertanggungjawab menyelaras kurikulum di antara darjah	5	4	3	2	1
18. Menggunakan keputusan keseluruhan peperiksaan apabila membuat keputusan mengenai kurikulum	5	4	3	2	1
19. Mengawasi pengajaran di bilik darjah bagi memastikan ianya sejajar dan merangkumi objektif kurikulum sekolah	5	4	3	2	1
20. Menilai pertindanan objektif di antara kurikulum sekolah dengan ujian pencapaian peperiksaan sekolah	5	4	3	2	1
21. Mengambil bahagian secara aktif bagi menyemak semula keperluan bahan pengajaran di sekolah	5	4	3	2	1
22. Berbincang dengan guru-guru secara individu mengenai kemajuan akademik murid	5	4	3	2	1
23. Berbincang dengan guru mengenai soalan peperiksaan semasa mesyuarat panitia mata pelajaran	5	4	3	2	1
24. Membuat analisis item dengan guru-guru mata pelajaran bagi mengenal pasti kekuatan dan kelemahan pengajaran	5	4	3	2	1

25. Menggunakan keputusan peperiksaan bagi menilai kemajuan ke arah mencapai matlamat sekolah	5	4	3	2	1
26. Memberitahu guru-guru tentang pencapaian akademik sekolah secara bertulis (melalui memo atau surat edaran)	5	4	3	2	1
27. Memberitahu pelajar tentang pencapaian akademik sekolah di perhimpunan-perhimpuna sekolah	5	4	3	2	1
28. Menghadkan penggunaan dan gangguan melalui pembesar suara pada waktu pengajaran	5	4	3	2	1
29. Memastikan murid-murid tidak dipanggil ke pejabat pada waktu pengajaran	5	4	3	2	1
30. Memastikan murid-murid yang lewat dan ponteng pada waktu pengajaran menerima dedaan yang sewajarnya	5	4	3	2	1
31. Selalu menggalakkan guru-guru menggunakan waktu pengajaran untuk mengajar	5	4	3	2	1
32. Menghadkan gangguan dari aktiviti-aktiviti kokurikulum pada waktu pengajaran	5	4	3	2	1
33. Selalu mengambil kesempatan berbual-bual dengan guru-guru pada waktu lapang atau waktu rehat	5	4	3	2	1
34. Selalu mengambil kesempatan berbual-bual dengan murid-murid pada waktu lapang atau waktu rehat.	5	4	3	2	1
35. Selalu mengunjungi bilik darjah untuk berbincang mengenai masalah-masalah di sekolah dengan guru-guru	5	4	3	2	1
36. Selalu mengunjungi bilik darjah untuk berbincang mengenai masalah-masalah sekolah dengan murid-murid	5	4	3	2	1
37. Menghadiri untuk melihat kegiatan-kegiatan kokurikulum di sekolah	5	4	3	2	1
38. Menghadiri untuk mengambil bahagian dalam kegiatan-kegiatan kokurikulum di sekolah	5	4	3	2	1
39. Selalu masuk mengajar di kelas-kelas yang guru tiada atau lewat masuk kelas sehingga guru atau guru ganti masuk ke kelas	5	4	3	2	1
40. Mengajar mata pelajaran tertentu sebagaimana guru-guru lain.	5	4	3	2	1

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 41. Selalu memberi tunjuk ajar kepada murid-murid yang menghadapi masalah dalam pelajaran | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 42. Memastikan kaedah serta strategi pengajaran guru ditingkatkan. Perkara ini selalu ditegaskan dalam mesyuarat atau melalui surat edaran | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 43. Memuji guru-guru yang menunjukkan prestasi cemerlang di mesyuarat guru, edaran berita dan/atau memo | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 44. Menghargai prestasi guru yang cemerlang secara bertulis ke dalam fail peribadi mereka untuk peningkatan gaji secara menegak atau melintang | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 45. Mencadang nama guru-guru yang menunjukkan prestasi cemerlang untuk kenaikan pangkat | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 46. Menggalakkan peluang peningkatan professional kepada guru-guru sebagai ganjaran terhadap sumbangan mereka di sekolah | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 47. Memastikan aktiviti-aktiviti kursus dalam perkhidmatan yang disertai sejajar dengan matlamat sekolah | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 48. Memberi sokongan secara aktif kepada guru-guru yang mencuba kemahiran pengajaran yang berkesan yang diperolehi dari kursus dalam perkhidmatan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 49. Mendapatkan penyertaan seluruh staf dalam aktiviti kursus dalaman yang penting di sekolah | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 50. Menghadiri kursus dalam perkhidmatan yang berkaitan dengan aktiviti pengajaran | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 51. Memperuntukkan waktu dalam mesyuarat staf bagi guru-guru memberi pandangan dari aktiviti kursus dalam perkhidmatan yang dihadiri | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 52.. Memperuntukkan waktu dalam mesyuarat staf bagi guru-guru berkongsi pendapat dari aktiviti kursus dalam perkhidmatan yang dihadiri | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 53. Menghargai pencapaian cemerlang murid dalam akademik dengan memberi sijil penghargaan/hadiah pada Hari Ucapan Sekolah | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 54. Menggunakan waktu/sesi perhimpunan mingguan untuk menghargai pencapaian cemerlang pelajar dalam akademik | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

atau yang telah menunjukkan tingkah laku dan teladan yang baik

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 55. Menghargai murid-murid yang cemerlang dalam akademik (kurikulum) di dalam pejabat sekolah. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 56. Menghargai murid-murid yang cemerlang dalam ko kurikulum dalam pejabat sekolah | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 57. Menghubungi ibu bapa pelajar yang telah menunjukkan peningkatan atau pencapaian cemerlang dalam akademik atau yang telah memberi sumbangan kepada sekolah | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 58. Menghubungi ibu bapa pelajar yang telah memberi Sumbangan kepada sekolah melalui aktiviti ko kurikulum | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 59. Memberi sokongan kepada guru yang memberikan penghargaan/ganjaran kepada pelajar yang berjaya dalam kelasnya. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

BAHAGIAN B: KOMITMEN KERJA

Di bawah ini terdapat 17 pernyataan yang berkaitan dengan komitmen kerja dalam profesion keguruan. Pernyataan yang berkaitan tidak ada yang betul dan salah. Ia hanya satu gambaran perasaan seseorang sahaja. Sebagai seorang guru mungkin anda bersetuju atau tidak dengan pernyataan-pernyataan tersebut. Oleh itu adalah peluang bagi anda untuk menyatakan darjah persetujuan terhadap pernyataan tersebut. Untuk itu silalah anda membulatkan mana-mana angka yang terdapat diujung setiap pernyataan tersebut untuk menggambarkan persetujuan anda.

Angka-angka yang terkandung membawa maksud seperti berikut:-

1 = Sangat Tidak Bersetuju
2 = Tidak Bersetuju
3 = Tidak Pasti
4 = Bersetuju
5 = Sangat Bersetuju

- | | |
|--|-----------|
| 1. Apa yang saya laksanakan membina keterampilan dalam profesion yang saya minati ini | 1 2 3 4 5 |
| 2. Saya berusaha gigih untuk melampaui tahap yang diharapkan bertujuan untuk mencapai kejayaan cemerlang dalam profesion ini | 1 2 3 4 5 |
| 3. Saya yakin kepatuhan saya kepada profesion ini sangat tinggi | 1 2 3 4 5 |
| 4. Saya menerima segala tugas yang diberikan dengan ikhlas | 1 2 3 4 5 |
| 5. Saya sentiasa menjaga nama baik profesion ini | 1 2 3 4 5 |
| 6. Saya dapati nilai yang saya miliki menyamai nilai yang ada pada profesion perguruan | 1 2 3 4 5 |
| 7. Saya berasa megah memberitahu orang lain bahawa saya bertugas sebagai seorang guru | 1 2 3 4 5 |
| 8. Profesion ini telah benar-benar memberi inspirasi kepada saya untuk terus mempertingkatkan prestasi kerja saya | 1 2 3 4 5 |
| 9. Walaupun konflik yang berlaku semasa menjalankan tugas, saya | 1 2 3 4 5 |

tidak akan meninggalkan kerja ini

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 10. Pada masa ini saya seronok dengan profesion ini | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Banyak perkara yang akan diperolehi jika saya terus kekal dalam jawatan ini | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Saya tidak memikirkan untuk menceburi profesion baru | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Bagi saya, profesion ini adalah profesion yang terbaik untuk diceburi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Profesion ini menyediakan banyak peluang untuk memajukan diri saya | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Saya berasa bahawa pemilihan kerja sebagai seorang guru adalah satu keputusan bijak | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Kerjaya ini memberi peluang terbaik kepada saya menggunakan segala keupayaan dan kebolehan yang saya miliki | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Situasi pekerjaan saya sekarang ini memberi arah panduan kepada Apa yang saya kehendaki | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

BAHAGIAN C : KEPUASAN KERJA

Di bawah ini terdapat 16 pernyataan yang berkaitan dengan kepuasan kerja dalam profesion keguruan. Pernyataan yang berkaitan tidak ada yang betul dan salah. Ia hanya satu gambaran perasaan seseorang sahaja. Sebagai seorang guru mungkin anda bersetuju atau tidak dengan pernyataan-pernyataan tersebut. Oleh itu adalah peluang bagi anda untuk menyatakan darjah persetujuan terhadap pernyataan tersebut. Untuk itu silalah anda membulatkan mana-mana angka yang terdapat diujung setiap pernyataan tersebut untuk menggambarkan persetujuan anda.

Angka-angka yang terkandung membawa maksud seperti berikut:-

1=Sangat tidak bersetuju
2=Tidak bersetuju
3=Tidak pasti
4=Bersetuju
5=Sangat bersetuju

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Bagi saya tiada kerja lain yang lebih baik selain menjadi guru | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Kerjaya seorang guru memenuhi kepuasan saya yang sebenar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Kerjaya sebagai guru mempunyai banyak kelebihan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Saya tidak fikir saya akan berada dalam keadaan yang lebih baik daripada sekarang jika saya menceburi profesion yang lain. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Tugas saya sebagai seorang guru adalah sesuai dengan minat saya | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Jika saya diberi peluang selepas bersara saya tetap memilih profesion ini sekali lagi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Jika diberi peluang memilih saya tidak akan memilih kerja lain | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Saya berbangga dengan kerja saya sekarang | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Saya tidak kecewa menjadi guru | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Berbanding dengan kerja lain kerjaya sebagai seorang guru mendatangkan kepuasan yang lebih | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 11. Saya menasihati anak saya supaya menjadi guru | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Saya sangat berpuas hati dengan tugas saya sebagai seorang guru | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Ketegangan yang berlaku di sekolah tidak mengganggu ketenteraman saya | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Tiada profesion lain yang mempunyai banyak perkara positif selain profesion perguruan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Saya tidak pernah menempuhi banyak kesukaran dalam melaksanakan tugas saya | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Dalam kebanyakan hari bekerja saya berasa bersemangat dalam menjalankan tugas sebagai guru. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |