

Pelaksanaan Kepemimpinan Pengajaran di Kalangan Pengetua Sekolah

oleh

Latip bin Muhammad

Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
Kementerian Pelajaran Malaysia

ABSTRAK

Fokus utama kajian adalah untuk melihat pelaksanaan kepemimpinan pengajaran dan fungsi-fungsinya di kalangan pengetua sekolah. Kajian juga turut melihat perbezaan dalam persepsi guru terhadap pelaksanaan kepemimpinan pengajaran dan fungsi-fungsinya berdasarkan faktor lokasi sekolah, jantina, kategori perkhidmatan, kaum, pengalaman mengajar dan umur. Kerangka kajian diasaskan kepada Model Kepemimpinan Pengajaran oleh Dwyer (1984) dan Hallinger dan Murphy (1985). Data diperoleh menerusi soal selidik Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS). Seramai 460 orang guru dan 40 orang pengetua daripada 46 buah sekolah menengah di Negeri Selangor Darul Ehsan dipilih sebagai responden. Data soal selidik dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan inferensi menerusi program SPSS-Versi 11.0. Dapatan kajian menunjukkan pengetua telah melaksana dan mengamalkan semua sebelas fungsi kepemimpinan pengajaran yang dikaji. Penjelasan matlamat merupakan fungsi paling dominan dilaksanakan oleh pengetua, diikuti penguatkuasaan dasar akademik dan pemberian insentif untuk pembelajaran. Terdapat perbezaan yang signifikan dalam persepsi guru tentang kepemimpinan pengajaran pengetua berdasarkan faktor jantina, kaum, pengalaman mengajar dan umur.

PENGENALAN

Menjelang tahun 2020, Malaysia dijangka mencapai status negara maju yang menumpukan kepada pembangunan industri tinggi yang berteraskan teknologi maklumat. Memandangkan keperluan pendidikan untuk menyokong usaha negara, Kementerian Pelajaran Malaysia telah mengorak langkah membuat anjakan paradigma kepada budaya berasaskan ilmu dan pemikiran di sekolah-sekolah. Sehubungan dengan itu sistem pendidikan kebangsaan diharap dapat mengeluarkan lepasan sekolah yang kreatif dan berdaya fikir, mampu menjana idea dan rekaan baru untuk membangunkan industri berasaskan produk serta perkhidmatan bernilai tambah.

Pengetua bertanggungjawab menggerakkan sekolah mencapai matlamat seperti yang dirancang. Cabaran terbesar kepada pengetua ialah untuk memastikan organisasi sekolah dapat berjalan dengan efisien dan efektif. Menurut Al Ramaiah (1999) kepemimpinan pengetua mempunyai kesan yang signifikan terhadap inovasi pendidikan. Kejayaan dan kegagalan sekolah bergantung kepada kebolehan pengetua memimpin stafnya. Sehubungan itu, seseorang pengetua perlu mempunyai pengetahuan dan latihan yang mencukupi dalam melaksanakan peranan mereka khususnya untuk mempengaruhi, memimpin dan menggerakkan seluruh organisasi sekolah ke arah mencapai matlamat. Ini memerlukan pengetua berketrampilan dan mempunyai sikap serta sahsiah yang terpuji. Menurut Hussein (1993) berdasarkan kajian sekolah berkesan peranan pengetua sering dibicarakan sebagai

faktor yang menyebabkan kejayaan sesebuah sekolah. Oleh itu, pengetua perlu memainkan peranannya dengan berkesan supaya sekolah akan terus cemerlang.

Menurut Drake dan Roe (1994) peranan pengetua dilihat dari dua dimensi iaitu pentadbiran/pengurusan dan kepemimpinan pengajaran. Pemimpin pengajaran merujuk pengetua yang mampu mengerakkan sekolah secara berkesan. Kepemimpinan pengajaran merupakan tindakan yang dilakukan oleh pengetua yang mampu meningkatkan proses pengajaran dan pembelajaran yang turut melibatkan guru, murid, ibubapa, perancangan sekolah, pengurusan sekolah, kemudahan sumber dan budaya sekolah (Hallinger dan Murphy 1987). Justeru, pengetua perlu berperanan memastikan segala tenaga dan usaha guru-guru digembeling dengan menggunakan sumber yang ada ke arah pencapaian program pendidikan yang berkesan.

PERNYATAAN MASALAH

Dalam suasana yang serba mencabar dan kompleks hari ini, peranan pengetua menjadi semakin penting dalam menjayakan matlamat sekolah. Pengetua harus bijak menyesuaikan kepemimpinannya bagi membawa sekolah ke arah yang lebih berkesan dan cemerlang. Menurut Sergiovanni (1995) tugas menjadikan sekolah yang berkesan dapat dilaksanakan sekiranya pengetua dapat melaksanakan segala aktiviti pendidikan serta mengurus pelbagai bentuk sumber di bawah jagaannya. Sehubungan itu, pengetua disarankan supaya berperanan sebagai pemimpin pengajaran (Ibrahim 2001). Rosenblum et al. dalam Azizah (2001) mengatakan sekolah yang berjaya, inovatif, tempat tumpuan murid-murid, terkenal kerana kecemerlangan dalam pembelajaran dan terdapat murid yang gigih mengikut kebolehan masing-masing kerana kepemimpinan pengetua. Laporan Jawatankuasa Mengkaji Taraf Pendidikan di Sekolah-sekolah, Kementerian Pelajaran Malaysia (1982) pula melaporkan bahawa pengetua bertanggungjawab terhadap pencapaian murid di sekolah mereka dengan menyarankan peralihan tugas utama pengetua iaitu dari pentadbir sekolah kepada pemimpin pengajaran. Perubahan peranan pengetua berlaku kerana keperluan daripada usaha-usaha yang dijalankan Jabatan Pelajaran Negeri dan Bahagian-Bahagian di Kementerian Pelajaran Malaysia untuk mencapai kecemerlangan pendidikan. Menurut Shahril (2001) peranan pengetua yang hanya menjalankan pentadbiran sekolah kini tidak lagi sesuai untuk mencapai matlamat pendidikan bagi memenuhi Wawasan 2020 yang menuntut pelbagai perubahan dalam sektor pendidikan. Secara realitinya yang berlaku di sekolah ialah pengetua menjalankan kedua-dua tugas sebagai pemimpin pentadbiran dan pemimpin pengajaran. Dalam hal ini, menurut pekeliling 3/87 pengetua yang memimpin sesebuah sekolah juga perlu mengajar dengan jumlah waktu yang ditetapkan sekurang-kurangnya lima waktu (Kementerian Pelajaran Malaysia 1987). Ini bermakna pengetua perlu terlibat secara langsung dengan proses pengajaran dan pembelajaran supaya dapat mempengaruhi pencapaian akademik murid. Masalahnya sejauh manakah pengetua-pengetua sekolah melaksanakan kepemimpinan pengajaran?

Aktiviti pengajaran dan pembelajaran adalah aktiviti teras yang dijalankan di sekolah. Pengetua mengetahui bahawa kepemimpinan di sekolah yang lebih berfokus kepada kepemimpinan pengajaran boleh meningkatkan keberkesanan sekolah. Peter et al. (2001) berpendapat sesebuah sekolah di mana berlakunya proses pengajaran dan pembelajaran kebiasaannya menunjukkan kemajuan apabila dipimpin oleh pengetua yang mempunyai kepemimpinan yang baik. Sehubungan itu kualiti kepemimpinan pengetua mampu menentukan kejayaan atau kegagalan sesebuah sekolah serta pembelajaran murid. Bagaimanapun kajian Tang (2000) menunjukkan aspek kepemimpinan pengajaran kurang diberi perhatian oleh pengetua. Wirsig dalam Shahril (2000) turut mengemukakan pendapat pengetua hari ini kurang berperanan

sebagai pemimpin pengajaran kerana mereka dibebankan dengan tugas-tugas lain. Dengan kata lain, pengetua lebih memberi tumpuan kepada masalah rutin. Berdasarkan kepentingan pengetua berperanan sebagai pemimpin pengajaran McEwan (1998) menyarankan setiap pengetua yang ingin menjadikan kepemimpinan pengajarannya lebih berkesan, perlu memahami dan melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan pengajaran. Dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan pengajaran ini, pengetua seharusnya tahu serta mampu menggunakan orientasi yang sesuai. Pengetua juga perlu melibatkan guru dalam aktiviti, memberi maklumat yang cukup kepada guru, menerima pandangan guru secara terbuka dan menghargai sumbangan guru. Selain itu pengetua juga perlu mewujudkan suasana yang kondusif untuk proses pengajaran dan pembelajaran. Bagaimanapun pengetua selalu menghadapi kesempitan waktu untuk mencerap guru-guru dalam kelas. Kebanyakan masa dihabiskan untuk menyelesaikan urusan di sekolah atau di luar sekolah lebih mustahak dan perlu dilaksanakan segera. Adi Fahrudin et al. (2002) mengatakan kepemimpinan pengajaran juga mempengaruhi keseluruhan pelaksanaan tugas pengetua di sekolah. Sehubungan itu, kajian ini akan melihat kepemimpinan pengajaran pengetua melalui persepsi guru berdasarkan pembolehubah demografik bertujuan untuk memastikan bahawa dapatan kajian adalah hampir kepada situasi sebenar. Kajian Baharom (2004) menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan dalam persepsi guru tentang kepemimpinan pengajaran dalam celik komputer berdasarkan faktor-faktor pembolehubah demografik. Dengan kata lain pembolehubah demografik mempunyai hubungan dengan persepsi guru terhadap pelaksanaan kepemimpinan pengajaran.

Kajian kepemimpinan pengajaran di Malaysia lebih berfokus kepada sebahagian dimensi-dimensi kepemimpinan pengajaran (Baharom, 2004; Ishak, 2001; Mohd Suhaimi, 2004). Bagi menghuraikan pelaksanaan kepemimpinan pengajaran pengetua di sekolah, satu kajian secara menyeluruh perlu dilakukan. Sehubungan itu, kajian ini akan mengenalpasti pelaksanaan kepemimpinan pengajaran pengetua berdasarkan sebelas fungsi sebagaimana yang disarankan oleh Hallinger dan Murphy (1985).

TUJUAN KAJIAN

Kajian ini dijalankan bertujuan untuk menghuraikan secara menyeluruh mengenai kepemimpinan pengajaran pengetua di sekolah yang merangkumi sebelas fungsi iaitu penentuan matlamat sekolah, penjelasan matlamat sekolah, pencerapan dan penilaian pengajaran, penyelarasan kurikulum, pengawasan kemajuan murid, penjagaan masa pengajaran, sokongan dalam aktiviti pengajaran, pemberian insentif kepada guru, penggalakan perkembangan profesional, penguatkuasaan dasar akademik, dan pemberian insentif untuk pembelajaran. Kajian ini juga bertujuan untuk mengkaji perbezaan dalam persepsi guru tentang kepemimpinan pengajaran pengetua berdasarkan faktor lokasi sekolah, jantina, kategori perkhidmatan, kaum, pengalaman mengajar dan umur.

PERSOALAN KAJIAN

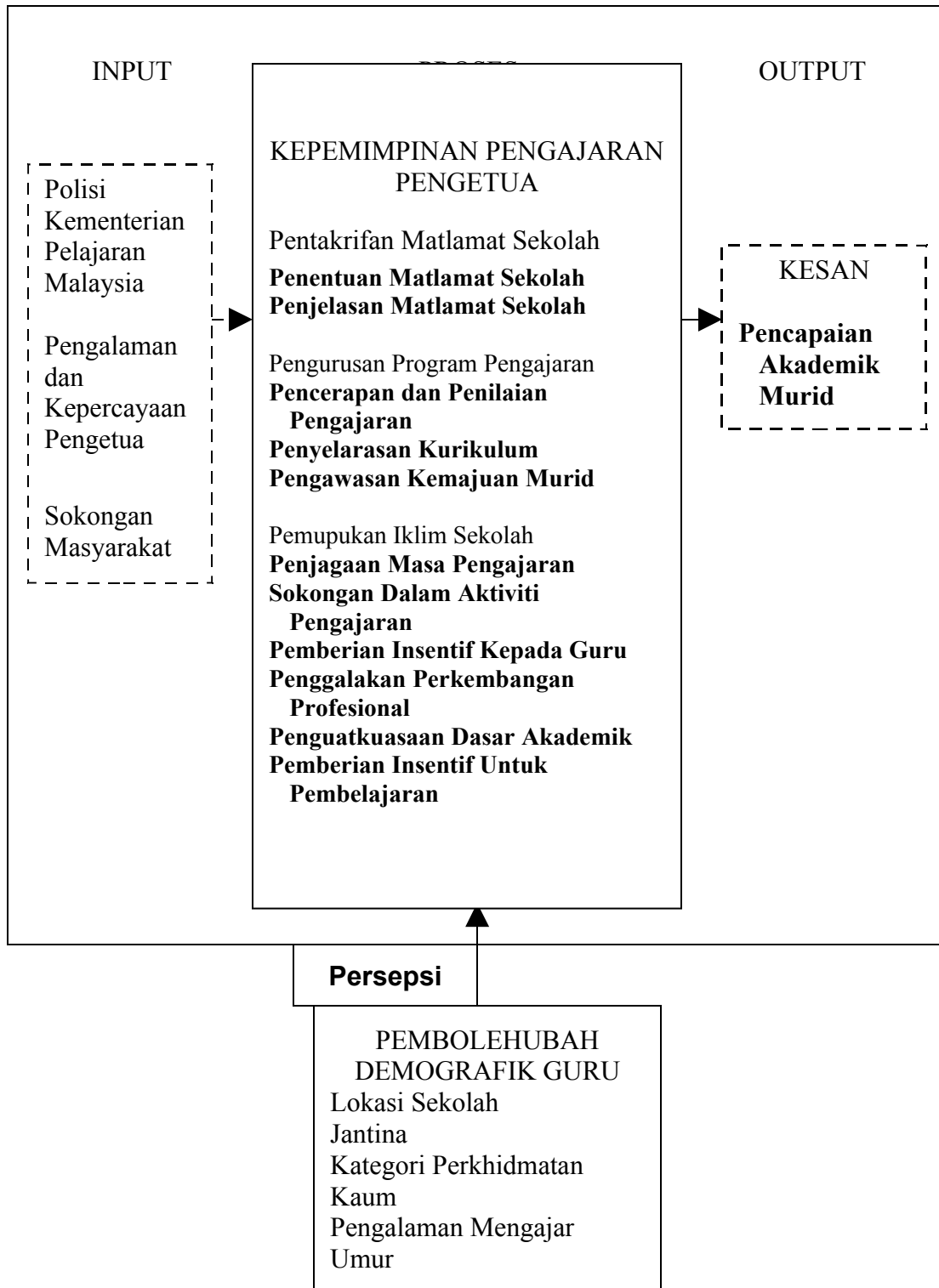
Kajian ini akan cuba menjawab persoalan-persoalan kajian berikut:

1. Apakah fungsi-fungsi kepemimpinan pengajaran yang dilaksanakan oleh pengetua sekolah?
2. Apakah tahap pelaksanaan kepemimpinan pengajaran pengetua sekolah mengikut persepsi guru berdasarkan sebelas fungsinya?
3. Adakah terdapat perbezaan yang signifikan dalam persepsi guru tentang kepemimpinan pengajaran pengetua berdasarkan faktor lokasi sekolah, jantina, kategori perkhidmatan, kaum, pengalaman mengajar dan umur?

KERANGKA KONSEP KAJIAN

Kerangka kajian dibina berasaskan kepada Model Dwyer (1984) dan Kerangka Hallinger dan Murphy (1985). Model Dwyer (1984) menjelaskan tentang peranan pengetua dalam kepemimpinan pengajaran. Dalam model ini tingkah laku kepemimpinan dilihat melalui tingkah laku rutin pengetua yang dipengaruhi oleh pembolehubah masyarakat, kepercayaan dan pengalaman pengetua, serta konteks institusi itu sendiri. Tingkah laku kepemimpinan pengetua dalam pengurusan pengajaran pula mempengaruhi iklim sekolah dan organisasi pengajaran serta memberi kesan terhadap pencapaian akademik, harga diri, bertanggungjawab, kewarganegaraan, dan sikap murid terhadap pembelajaran.

Hallinger dan Murphy (1985) yang menyokong model ini telah mengemukakan satu kerangka yang mencadangkan bagaimana seharusnya pengetua memimpin pengajaran di sekolah. Dalam kerangka ini, kepemimpinan pengajaran pengetua dianggap akan mempengaruhi organisasi pengajaran dan iklim sekolah. Kerangka ini dibina berasaskan kepada keperluan pengetua mempunyai satu panduan yang jelas tentang perkara yang perlu mereka lakukan untuk mentadbir yang boleh meningkatkan keberkesanan sekolah. Kepemimpinan pengajaran dikategorikan kepada tiga dimensi iaitu penakrifan matlamat sekolah, pengurusan program pengajaran, dan pemupukan iklim sekolah. Pengetua yang berjaya memimpin sekolah dengan berkesan dilihat sebagai pengetua yang dapat melaksanakan kesemua sebelas fungsi kepemimpinan pengajaran seperti yang disarankan. Rajah 1 merupakan kerangka konseptual bagi kajian ini.



Rajah 1. Kerangka Konseptual Kajian

Dalam kerangka untuk kajian ini terdapat input, proses dan output. Input merujuk kepada polisi Kementerian Pelajaran Malaysia, pengalaman dan kepercayaan pengetua serta sokongan masyarakat. Proses pula adalah merujuk kepada sebelas fungsi kepemimpinan pengajaran manakala output pula merujuk kepada kesan pelaksanaan kepemimpinan pengajaran. Namun demikian, kajian ini tidak memberi tumpuan kepada input dan output sebaliknya hanya memberi tumpuan kepada proses sebagai fokus utama. Kajian ini mengandaikan pembolehubah demografik mempunyai hubungan dengan persepsi guru terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi kepemimpinan pengajaran. Dalam hal ini, faktor demografik guru terlibat sebagai pembolehubah bebas manakala sebelas fungsi kepemimpinan pengajaran sebagai pembolehubah bersandar.

REKABENTUK KAJIAN

Kajian ini merupakan satu kajian tinjauan menggunakan soal selidik sebagai instrumen kajian. Soal selidik digunakan untuk menjawab persoalan kajian berkaitan pelaksanaan kepemimpinan pengajaran secara keseluruhan dan fungsi-fungsinya oleh pengetua sekolah. Soal selidik turut digunakan untuk menjawab persoalan kajian berkaitan perbezaan persepsi guru tentang pelaksanaan kepemimpinan pengajaran secara keseluruhan dan fungsi-fungsinya berdasarkan faktor demografik.

POPULASI DAN SAMPEL KAJIAN

Populasi kajian terdiri daripada guru-guru sekolah menengah kebangsaan yang berkhidmat di Negeri Selangor Darul Ehsan. Negeri Selangor dipilih sebagai fokus populasi kajian ini adalah berdasarkan maklumat daripada Jabatan Pelajaran Selangor (2003) bahawa bilangan sekolah di bandar (99 buah) adalah seimbang dengan sekolah luar bandar (94 buah). Teknik persampelan yang dipilih adalah teknik persampelan rawak berstrata berdasarkan lokasi sekolah iaitu guru bandar dan guru luar bandar. Saiz sampel kajian ditetapkan menggunakan cadangan Roscoe (1975) iaitu sampel yang bertepatan dalam kebanyakan penyelidikan adalah melebihi 30 dan kurang dari 500 dan Sekaran(2000) iaitu sampel yang melebihi 500 boleh menyebabkan kesilapan mentafsir keputusan penyelidikan. Penentuan saiz sampel pula adalah berdasarkan jadual garis panduan oleh Krejcie dan Morgan (1970). Bilangan guru bagi setiap sekolah yang dipilih adalah berasaskan saranan Bass dan Avolio (1997) yang menyatakan bilangan minimum penilai yang diperlukan untuk menilai pemimpin ialah tiga orang. Bilangan sampel bagi kajian ini ialah 400 orang guru terdiri daripada 201 orang guru sekolah bandar dan 199 orang guru sekolah luar bandar. 40 orang pengetua sekolah juga yang dipilih sebagai responden iaitu 20 orang pengetua sekolah bandar dan 20 orang pengetua sekolah luar bandar.

INSTRUMEN KAJIAN

Kajian ini menggunakan instrumen soal selidik PIMRS yang dibina oleh Hallinger dan Murphy (1985) yang mengandungi 71 item yang dibahagikan kepada sebelas fungsi. Hallinger dan Murphy (1985) melaporkan soal selidik PIMRS mempunyai kesahan dan indeks kebolehpercayaan yang tinggi dimana item-itemnya berkorelasi sesama sendiri pada tahap minimum 0.800 dan indeks kebolehpercayaan setiap fungsi berada antara 0.780 hingga 0.900. Soal selidik ini juga telah digunakan dengan meluas dalam penyelidikan untuk mengukur tingkah laku kepemimpinan pengajaran pengetua (MacNeil 1992). Dalam konteks kajian di Malaysia sebahagian soal selidik ini telah digunakan oleh Ishak (2001) dan Tang(2000). Dalam

kajian ini semua fungsi kepemimpinan pengajaran mempunyai indeks kebolehpercayaan yang boleh diterima dan diandaikan baik. Nilai Cronbach Alpha bagi keseluruhan soal selidik ialah 0.984, manakala nilai Cronbach Alpha bagi setiap fungsi ialah antara 0.751 hingga 0.946.

PENGANALISISAN DATA

Data-data diproses dan dianalisis menggunakan Pakej Statistik Untuk Sains Sosial-Versi 11.0. Dua jenis statistik digunakan iaitu statistik deskriptif dan statistik inferensi. Statistik deskriptif yang digunakan ialah kekerapan, peratus dan skor min manakala statistik inferensi yang digunakan ialah ujian-t dan ujian ANOVA sehalu.

DAPATAN KAJIAN

Pelaksanaan kepemimpinan pengajaran dan setiap fungsinya diukur berasaskan kepada interpretasi nilai min yang dibahagikan kepada empat tahap iaitu tahap rendah atau tidak dilaksanakan (min 1.000–2.000), tahap sederhana rendah (min 2.001–3.000), tahap sederhana tinggi (min 3.001–4.000) dan tahap tinggi (min 4.001–5.000) seperti yang digunakan dalam kajian Norasmah (2002).

Pelaksanaan fungsi-fungsi kepemimpinan pengajaran

Analisis data dalam Jadual 1 menunjukkan pengetua telah melaksanakan kepemimpinan pengajaran pada tahap sederhana tinggi (min=3.629). Analisis data turut menunjukkan semua sebelas fungsi dilaksanakan pada tahap sederhana tinggi (min=3.313 hingga 3.895). Fungsi penjelasan matlamat sekolah merupakan fungsi yang paling diutamakan oleh pengetua dalam memimpin pengajaran di sekolah (min tertinggi=3.895). Manakala fungsi sokongan dalam aktiviti pengajaran merupakan fungsi yang kurang diberi perhatian oleh pengetua dalam memimpin pengajaran di sekolah (min terendah=3.313).

Pelaksanaan fungsi-fungsi kepemimpinan pengajaran oleh pengetua dapat diperingkatkan berdasarkan keutamaan seperti berikut: (i) penjelasan matlamat sekolah, (ii) penguatkuasaan dasar akademik, (iii) pemberian insentif untuk pembelajaran, (iv) penyelarasan kurikulum, (v) pengawasan kemajuan murid, (vi) penggalakan perkembangan profesional, (vii) penentuan matlamat sekolah, (viii) penjagaan masa pengajaran, (ix) pemberian insentif kepada guru, (x) pencerapan dan penilaian pengajaran, dan (xi) sokongan dalam aktiviti pengajaran.

Jadual 1. Pelaksanaan Kepemimpinan Pengajaran

Fungsi Kepemimpinan Pengajaran	Frekuensi dan Peratus				Min	Tahap Pelaksanaan Secara Keseluruhan
	min (1.000- 1.449) TP	min (1.500- 2.333) R	min (2.334- 3.666) S	min (3.667- 5.000) T		
Penentuan matlamat sekolah	14 (3.5%)	85 (21.3%)	206 (51.5%)	95 (23.7%)	3.615	Sederhana tinggi
Penjelasan matlamat sekolah	7 (1.8%)	47 (11.7%)	183 (45.5%)	163 (40.7%)	3.895	Sederhana tinggi
Pencerapan dan penilaian pengajaran	26 (6.5%)	90 (22.5%)	203 (50.8%)	81 (20.2%)	3.389	Sederhana tinggi
Penyelarasan kurikulum	6 (1.5%)	71 (17.8%)	199 (49.7%)	124 (31.0%)	3.727	Sederhana tinggi
Pengawasan kemajuan murid	16 (4.0%)	70 (17.5%)	188 (47.0%)	126 (31.5%)	3.679	Sederhana tinggi
Penjagaan masa pengajaran	17 (4.3%)	94 (23.5%)	181 (45.2%)	108 (27.0%)	3.577	Sederhana tinggi
Sokongan dalam aktiviti pengajaran	44 (11.0%)	123 (30.8%)	155 (38.7%)	78 (19.5%)	3.313	Sederhana tinggi
Pemberian insentif kepada guru	34 (8.5%)	108 (27.0%)	168 (42.0%)	90 (22.5%)	3.482	Sederhana tinggi
Penggalakan perkembangan profesional	10 (2.5%)	61 (15.3%)	212 (53.0%)	117 (29.2%)	3.672	Sederhana tinggi
Penguatkuasaan dasar akademik	4 (1.0%)	63 (15.8%)	210 (52.5%)	123 (30.7%)	3.786	Sederhana tinggi
Pemberian insentif untuk pembelajaran	10 (2.5%)	64 (16.0%)	194 (48.5%)	132 (33.0%)	3.785	Sederhana tinggi
Kepemimpinan Pengajaran Secara Keseluruhan	3 (0.8%)	66 (16.5%)	221 (55.2%)	110 (27.5%)	3.629	Sederhana tinggi

*R=Rendah; SR=Sederhana Rendah; ST=Sederhana Tinggi; T=Tinggi.

Dalam melaksanakan fungsi penentuan matlamat sekolah, dua aspek yang dilaksanakan pada tahap tertinggi ialah menyediakan tanggungjawab staf supaya matlamat sekolah yang dibentuk tercapai (min=3.870, s.p.=0.956) dan menggunakan maklumat keputusan peperiksaan apabila

membina matlamat akademik sekolah (min=3.870, s.p.=0.868). Manakala aspek yang dilaksanakan pada tahap terendah ialah pengetua menggunakan taksiran keperluan atau soal selidik dalam membina matlamat (min=2.900, s.p.=1.131). Dalam melaksanakan fungsi penjelasan matlamat sekolah pula, dua aspek yang dilaksanakan pada tahap tertinggi ialah menjelaskan matlamat sekolah kepada semua warga sekolah, dilaksanakan oleh pengetua pada tahap tertinggi (min=4.070, s.p.=0.898) dan membincangkan matlamat akademik sekolah dengan guru-guru dalam mesyuarat staf, adalah lebih baik (min=4.060, s.p.=0.778). Manakala aspek yang dilaksanakan pada tahap terendah ialah memastikan matlamat akademik sekolah tersebar ke seluruh sekolah dengan jelas (min=3.590, s.p.=1.072).

Dalam melaksanakan fungsi pencerapan dan penilaian pengajaran, aspek yang dilaksanakan pada tahap tertinggi ialah mengadakan perjumpaan dengan guru-guru untuk memastikan mereka bekerja untuk mencapai matlamat sekolah (min=4.080, s.p.=0.825) manakala aspek yang dilaksanakan pada tahap terendah ialah memberi maklum balas secara perbincangan tentang kelemahan guru selepas berlangsungnya pencerapan pengajaran (min=3.080, s.p.=1.070). Dalam melaksanakan fungsi penyelarasan kurikulum pula, dua aspek yang dilaksanakan pada tahap tertinggi ialah memastikan matlamat akademik sekolah terkandung dalam objektif kurikulum (min=4.030, s.p.=0.836) dan mengambil kira keputusan peperiksaan berasaskan sekolah semasa membuat keputusan yang berkaitan dengan program kurikulum (min=4.010, s.p.=0.827). Manakala aspek yang dilaksanakan pada tahap terendah ialah mengambil bahagian secara aktif dalam kajian semula atau pemilihan bahan-bahan kurikulum dan alat bantu mengajar (min=3.240, s.p.=0.944).

Dalam melaksanakan fungsi pengawasan kemajuan murid, dua aspek yang dilaksanakan pada tahap tertinggi ialah memaklumkan kepada murid-murid tentang keputusan pencapaian sekolah secara keseluruhan (min=3.870, s.p.=0.956) dan menggunakan keputusan ujian untuk menilai kemajuan pencapaian matlamat sekolah (min=3.830, s.p.=0.867). Manakala aspek yang dilaksanakan pada tahap terendah ialah berbincang dengan guru-guru secara individu mengenai perkembangan akademik murid-murid (min=3.300, s.p.=1.110). Dalam melaksanakan fungsi penjagaan masa pengajaran pula, aspek yang dilaksanakan pada tahap tertinggi ialah memastikan murid-murid yang kerap ponteng kelas diberi hukuman yang setimpal (min=3.910, s.p.=0.956) manakala aspek yang dilaksanakan pada tahap terendah ialah memastikan murid-murid yang lembab atau ponteng memperoleh masa tambahan untuk belajar (min=3.210, s.p.=1.149).

Dalam melaksanakan fungsi sokongan dalam aktiviti pengajaran, aspek yang dilaksanakan pada tahap tertinggi ialah hadir atau mengambil bahagian dalam aktiviti kokurikulum sekolah (min=3.700, s.p.=1.017) manakala aspek yang dilaksanakan pada tahap terendah ialah menjadi guru ganti di kelas sehingga guru ganti yang sepatutnya tiba (min=2.740, s.p.=1.237). Dalam melaksanakan fungsi pemberian insentif untuk guru pula, aspek yang dilaksanakan pada tahap tertinggi ialah menghargai khidmat cemerlang guru-guru dengan memberi peluang ke arah pengiktirafan profesional (min=3.700, s.p.=0.986) manakala aspek yang dilaksanakan pada tahap terendah ialah mengiktiraf prestasi cemerlang guru-guru melalui memo dan disimpan dalam fail peribadi (min=3.240, s.p.=1.167).

Dalam melaksanakan fungsi penggalakan perkembangan profesional, aspek yang dilaksanakan pada tahap tertinggi ialah menyokong permintaan guru-guru yang hendak menghadiri latihan dalam perkhidmatan yang selari dengan matlamat akademik sekolah (min=4.100, s.p.=0.830) manakala aspek yang dilaksanakan pada tahap terendah ialah mengedarkan artikel-artikel dalam jurnal atau bahan-bahan penulisan untuk dibaca oleh guru-guru (min=3.270, s.p.=1.123). Dalam melaksanakan fungsi penguatkuasaan dasar akademik pula, aspek yang dilaksanakan

pada tahap tertinggi ialah menggalakkan guru-guru memula dan menamatkan kelas tepat pada waktunya (min=4.290, s.p.=0.772) manakala aspek yang dilaksanakan pada tahap terendah ialah melaksanakan piawaian kemajuan murid di mana murid-murid dibenarkan memilih sesuatu aliran hanya apabila mereka menguasai kemahiran dan pelajaran yang ditetapkan (min=2.780, s.p.=1.431).

Dalam melaksanakan fungsi pemberian insentif untuk pembelajaran, dua aspek yang dilaksanakan pada tahap tertinggi ialah menggunakan waktu perhimpunan sekolah untuk mengiktiraf pencapaian akademik murid atau tingkah laku yang baik (min=4.290, s.p.=0.766) dan mengiktiraf murid-murid yang cemerlang dalam bidang akademik secara formal seperti memberi sijil khas atau menyebutnya dalam buletin sekolah (min=4.160, s.p.=0.891). Manakala aspek yang dilaksanakan pada tahap terendah ialah menghubungi ibu bapa untuk memberitahu tentang adanya peningkatan dalam prestasi murid-murid di sekolah (min=3.320, s.p.=1.144).

Perbezaan persepsi guru terhadap pelaksanaan kepemimpinan pengajaran

Berdasarkan analisis yang dijalankan tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam persepsi guru tentang kepemimpinan pengajaran pengetua berdasarkan faktor lokasi sekolah dan kategori perkhidmatan.

Jadual 2. Ujian-t Bagi Skor Min Kepemimpinan Pengajaran Berdasarkan Faktor Jantina

Kumpulan	n	min	s.p.	dk	t	sig. p
Lelaki	92	266.728	49.734	398	2.250	0.025*
Perempuan	308	254.127	46.334			

*signifikan $p < 0.05$

Analisis ujian-t dalam Jadual 2 menunjukkan skor min guru lelaki adalah 266.728 ($n=92$, s.p.=49.734) berbanding dengan 254.127 ($n=308$, s.p.=46.334) skor min guru perempuan. Perbezaan skor min ialah 12.602 di mana nilai t ($dk=398$) adalah 2.250, $p < 0.05$. Ini bermakna terdapat perbezaan yang signifikan dalam persepsi guru tentang kepemimpinan pengajaran pengetua berdasarkan faktor jantina.

Jadual 3a. ANOVA Sehalu: Kepemimpinan Pengajaran Berdasarkan Faktor Kaum

Sumber	dk	JKD	MKD	F	sig. p
Antara Kumpulan	2	14 345.512	7172.756	3.232	0.041*
Dalam Kumpulan	397	881 080.240	2219.346		
Jumlah	399	895 425.750			

*signifikan $p < 0.05$

Statistik ANOVA sehalu pada Jadual 3a menunjukkan terdapat perbezaan skor min yang signifikan [$F(2,397)=3.232$, $p < 0.05$] mengikut persepsi guru berdasarkan faktor kaum terhadap kepemimpinan pengajaran pengetua.

Jadual 3b. *Post-Hoc* ANOVA Tukey HSD: Kepemimpinan Pengajaran Berdasarkan Faktor Kaum

(I) Kaum	(J) Kaum	beza min	sig. p
Melayu	Cina	-13.724	0.036*
	India dan Lain-lain	-13.656	0.086
Cina	Melayu	13.724	0.036*
	India dan Lain-lain	0.722	0.994
India dan Lain-lain	Melayu	13.652	0.086
	Cina	-0.722	0.994

*signifikan $p < 0.05$

Ujian *Post-Hoc* ANOVA Tukey HSD pada Jadual 3b menunjukkan terdapat perbezaan skor min yang signifikan ($p < 0.05$) persepsi guru terhadap kepemimpinan pengajaran pengetua antara guru Melayu (min=253.498, s.p.=47.324) dengan guru Cina (min=267.222, s.p.=46.901). Dengan ini, guru Cina mempersepsikan pengetua mereka melaksanakan kepemimpinan pengajaran lebih tinggi berbanding dengan guru Melayu.

Jadual 4a. ANOVA Sehala: Kepemimpinan Pengajaran Berdasarkan Faktor Pengalaman Mengajar

Sumber	dk	jk	Mkd	F	sig. p
Antara Kumpulan	2	49 334.326	24 667.163	11.574	0.000*
Dalam Kumpulan	397	846 091.420	2131.213		
Jumlah	399	895 425.750			

*signifikan $p < 0.05$

Statistik ANOVA sehala pada Jadual 4a menunjukkan terdapat perbezaan skor min yang signifikan [$F(2,397)=11.574$, $p < 0.05$] mengikut persepsi guru berdasarkan faktor pengalaman mengajar terhadap kepemimpinan pengajaran pengetua.

Jadual 4b. *Post-Hoc* ANOVA Tukey HSD: Kepemimpinan Pengajaran Berdasarkan Faktor Pengalaman Mengajar

(I) Pengalaman Mengajar	(J) Pengalaman Mengajar	beza min	sig. p
1–3 Tahun	4–10 Tahun	4.4646	0.875
	10 Tahun Ke atas	-19.6915	0.052
4–10 Tahun	1–3 Tahun	-4.4646	0.875
	10 Tahun Ke atas	-24.1561	0.000*
10 Tahun Ke atas	1–3 Tahun	19.6915	0.052
	4–10 Tahun	24.1561	0.000*

*signifikan $p < 0.05$

Ujian *Post-Hoc* ANOVA Tukey HSD menunjukkan terdapat perbezaan skor min yang signifikan ($p < 0.05$) persepsi guru terhadap kepemimpinan pengajaran pengetua antara guru sederhana (min=241.065, s.p.=46.199) dengan guru berpengalaman (min=265.221, s.p.=45.578). Ini bermakna guru berpengalaman mempersepsikan pengetua mereka melaksanakan kepemimpinan pengajaran lebih tinggi berbanding dengan guru sederhana.

Jadual 5a. ANOVA Sehala: Kepemimpinan Pengajaran Berdasarkan Faktor Umur

Sumber	dk	JKD	MKD	F	sig. p
Antara Kumpulan	2	23 880.336	11 940.168	5.439	0.005*
Dalam Kumpulan	397	871 545.410	2195.328		
Jumlah	399	895 425.750			

*signifikan $p < 0.05$

Statistik ANOVA sehala pada Jadual 5a menunjukkan terdapat perbezaan skor min yang signifikan [$F(2,397)=5.439$, $p < 0.05$] mengikut persepsi guru berdasarkan faktor umur terhadap kepemimpinan pengajaran pengetua.

Jadual 5b. *Post-Hoc* ANOVA Tukey HSD: Kepemimpinan Pengajaran Berdasarkan Faktor Umur

(I) Umur	(J) Umur	beza min	sig. p
20–29 Tahun	30–39 Tahun	1.1886	0.991
	39 Tahun Ke atas	-14.4401	0.250
30–39 Tahun	20–29 Tahun	-1.1886	0.991
	39 Tahun Ke atas	-15.6287	0.004*
39 Tahun Ke atas	20–29 Tahun	14.4401	0.250
	30–39 Tahun	15.6287	0.004*

*signifikan $p < 0.05$

Ujian *Post-Hoc* ANOVA Tukey HSD menunjukkan terdapat perbezaan skor min yang signifikan ($p < 0.05$) persepsi guru terhadap kepemimpinan pengajaran pengetua antara guru sederhana (min=249.392, s.p.=46.028) dengan guru lama (min=265.021, s.p.=47.021). Ini bermakna guru lama mempersepsikan pengetua mereka melaksanakan kepemimpinan pengajaran lebih tinggi berbanding dengan guru sederhana.

PERBINCANGAN

Peranan Pengetua Sebagai Pemimpin Pengajaran

Secara umumnya, pengetua sekolah di Negeri Selangor Darul Ehsan telah melaksanakan kepemimpinan pengajaran secara meluas iaitu telah melaksanakan semua sebelas fungsi yang dikenal pasti dalam Kerangka Kepemimpinan Pengajaran oleh Hallinger dan Murphy (1985). Fungsi-fungsi ini dapat dikategorikan kepada tiga kelompok besar yang menyentuh pentakrifan matlamat sekolah, pengurusan program pengajaran dan pemupukan iklim sekolah. Pentakrifan matlamat sekolah merujuk kepada aktiviti menentu dan menjelaskan matlamat sekolah.

Pengurusan program pengajaran pula melibatkan pencerapan dan penilaian pengajaran guru, penyelarasan kurikulum dan pengawasan kemajuan murid. Manakala pemupukan iklim sekolah pula merujuk kepada aktiviti menjaga masa pengajaran, menyokong aktiviti pengajaran, memberi insentif kepada guru, menggalakkan perkembangan profesional guru, menguatkuasakan dasar akademik, dan memberi insentif untuk pembelajaran murid-murid. Penjelasan matlamat sekolah merupakan aktiviti yang paling dominan dilaksanakan, diikuti dengan penguatkuasaan dasar akademik dan pemberian insentif untuk pembelajaran. Aktiviti penjelasan matlamat digolongkan dalam kategori pentakrifan matlamat sekolah manakala penguatkuasaan dasar akademik dan pemberian insentif untuk pembelajaran digolongkan dalam kategori pemupukan iklim sekolah.

Sebagai sebuah organisasi pendidikan, sekolah memerlukan pengetua yang boleh memimpin guru dan staf sokongan dalam melaksanakan aktiviti-aktiviti ke arah memenuhi matlamat unggul sekolah ditubuhkan. Matlamat profesional pengetua ialah menggerakkan aktiviti-aktiviti mengajar dan belajar agar minda, sikap dan tingkah laku pelajar dapat membentuk acuan yang ditetapkan. Pengetua dan guru bersetuju dengan aktiviti-aktiviti yang dikemukakan dalam soal selidik yang dianggap ciri-ciri pemimpin pengajaran. Dengan lain perkataan kita mendapat gambaran yang jelas tentang peranan pengetua memimpin pengajaran. Gambaran ini adalah hasil dapatan kajian bahawa pengetua dan guru memberi persetujuan yang tinggi terhadap aktiviti-aktiviti yang dikemukakan dalam soal selidik. Maka bolehlah dirumuskan bahawa pengetua sekolah di Negeri Selangor telah pun memenuhi jangkaan masyarakat dan harapan pihak-pihak tertentu agar tanggungjawab memimpin proses mengajar dan belajar di sekolah digerakkan oleh pengetua (Hussein Mahmood, 1993; Hussein Ahmad 2001; Kementerian Pelajaran Malaysia 1982; Mohd Salleh, 2000). Dengan lain perkataan dapatan ini menunjukkan pengetua sekolah di Negeri Selangor telah memainkan peranannya sebagai pemimpin pengajaran.

Dalam memainkan peranannya sebagai pemimpin pengajaran, pengetua telah melaksanakan pelbagai aktiviti di mana aktiviti penjelasan matlamat sekolah merupakan aktiviti yang paling kerap dilakukan. Dapatan ini selari dengan kajian Baharom(2004) di mana pengetua sekolah telah melaksanakan fungsi penjelasan matlamat sekolah dengan memuaskan. Sehubungan itu pengetua telah berperanan memastikan semua pihak diberi penjelasan yang secukupnya tentang matlamat sekolah yang menyokong kajian Hallinger dan Murphy (1985). Kemampuan pengetua membuat penjelasan ini membolehkan kepemimpinan pengajaran pengetua menjadi lebih berkesan kerana Purkey dan Smith dalam Owen (2001) berpendapat kebolehan pengetua menjelaskan matlamat dengan baik merupakan satu ciri pengetua yang berkesan. Peranan ini dapat memastikan semua pihak memahami, menghayati dan melaksanakan program yang dirancang mengikut kerangka yang telah ditetapkan. Sebarang perubahan perancangan sekolah memerlukan pengetua memberi penjelasan kepada warga sekolah (Krug, 1992). Dalam hal ini, pengetua berperanan memastikan matlamat sekolah sentiasa dirujuk.

Bagaimanapun aktiviti penentuan matlamat di peringkat sekolah kurang diberi perhatian oleh pengetua. Ini kerana matlamat sekolah telah ditetapkan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia dan menuntut pengetua mengikutinya. Dapatan ini selari dengan pendapat Harun et al. (2002) mengatakan semasa menentukan matlamat sekolah, pengetua perlu mengatur strategi yang selari dengan Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Dalam hal ini, pengetua telah berperanan memastikan matlamat sekolah mampu diterjemahkan oleh guru-guru dalam pengajaran di bilik darjah. Pengetua juga berperanan memastikan proses pengajaran dan pembelajaran dijalankan selari dengan matlamat sekolah. Keperhatian pengetua melaksana dan menjelaskan matlamat ini menyokong pendapat Blumberg dan Greenfield (1980) di mana ciri seorang

pengetua yang boleh menjadi pemimpin ialah apabila beliau berupaya memimpin berorientasikan matlamat.

Matlamat sekolah yang diterjemahkan melalui pengajaran dalam bilik darjah kemudiannya dipantau oleh pengetua dengan menguatkuasakan dasar akademik, memberi sokongan kepada aktiviti pengajaran, menjaga masa pengajaran, serta melakukan pencerapan dan penilaian pengajaran guru. Aktiviti penguatkuasaan dasar akademik adalah untuk memastikan pelaksanaan program pengajaran dalam ruang lingkup kerangka yang telah ditetapkan dan merupakan fungsi kedua paling dominan dilaksanakan oleh pengetua serta selari dengan kajian Smith dan Andrews (1989). Dalam menguatkuasakannya pengetua telah memastikan guru-guru menepati masa untuk memulakan dan menamatkan kelas pengajaran masing-masing serta memberi sokongan kepada guru-guru yang melaksanakan tugas mereka mengikut perancangan yang telah ditetapkan. Pengetua juga memastikan murid-murid yang berkebolehan dalam pelajaran diberi perhatian dengan menetapkan piawai yang tinggi serta dimaklumkan tentang jangkaan sekolah terhadap prestasi mereka. Bagaimanapun pengetua kurang memberi penekanan dalam pelaksanaan piawaian kemajuan murid dan tidak menyokong pendapat McEwan (1998) iaitu membina jangkaan yang tinggi untuk pencapaian murid merupakan aspek penting yang perlu dilaksanakan oleh pengetua.

Seiring dengan penguatkuasaan dasar akademik, pengetua juga turut memberi sokongan kepada aktiviti pengajaran untuk memastikan proses pengajaran dan pembelajaran berjalan dengan lebih lancar. Para pengkaji seperti Hallinger dan Murphy (1985), Glikman (1993), Glikman et al. (2001) dan Glikman (2002) berpendapat pengetua yang sentiasa mengambil tahu tentang perjalanan aktiviti pengajaran digambarkan sebagai memberi sokongan kepada aktiviti pengajaran. Sokongan pengetua kepada aktiviti pengajaran dilihat melalui peruntukan masa, sumber dan kewangan untuk mendorong guru-guru melaksanakan pengajaran dan pembelajaran dengan lebih baik dan menyokong pendapat Chrisman (2005) di mana pengetua yang berjaya ialah pengetua yang mencipta masa untuk guru bekerjasama. Dapatan ini juga selari dengan pendapat Andrew dan Soder (1987) iaitu penglibatan pengetua dalam aktiviti pengajaran juga merupakan ciri kepemimpinan pengetua yang berhubung kait dengan pencapaian akademik murid. Bagaimanapun pengetua mempunyai masa yang terbatas untuk melibatkan diri dalam aktiviti pengajaran khususnya berinteraksi dengan guru dan murid-murid dan tidak selari dengan kajian Southworth (2002) di mana pengetua perlu menjadi model kepada guru-gurunya dan dapat menunjukkan contoh tentang apa dan bagaimana melakukan sesuatu.

Para pengkaji seperti Sergiovanni (1995), dan Sharifah dan Azizah (1989) berpendapat mutu pengajaran guru-guru dapat dipertingkatkan apabila pengetua menjalankan aktiviti pencerapan dan penilaian pengajaran guru yang dianggap dapat memotivasikan serta mampu mengawal kualiti perkhidmatan guru yang profesional. Dalam hal ini, pengetua telah menggunakan pencerapan dan penilaian pengajaran sebagai satu instrumen untuk memantau proses pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah. Dapatan ini menyokong kajian Hart dan Bredeson (1996) iaitu pengetua perlu menyelia dan menilai pengajaran guru untuk memastikan bagaimana matlamat sekolah diterjemahkan kepada amalan bilik darjah dengan berjaya. Semasa melakukan pemantauan, pengetua telah memastikan objektif rancangan pengajaran guru selari dengan matlamat sekolah. Bagaimanapun ianya dilakukan pada tahap minima dan tidak menyokong pandangan Lomax (1996) yang mengatakan peranan pengetua seharusnya menumpukan lebih banyak masa untuk menyelia guru.

Pengetua juga telah menjalankan peranannya menjaga masa pengajaran untuk merealisasikan pelaksanaan objektif pengajaran dan pembelajaran dengan sempurna dan selari dengan

matlamat sekolah. Dalam hal ini, pengetua telah melakukan pemantauan ke bilik-bilik darjah untuk memastikan murid-murid menggunakan masa pembelajaran untuk belajar dan memperoleh kemahiran. Dapatan ini selari dengan pandangan Ginsberg dan Murphy (2002) di mana pengetua perlu mengamalkan pemantauan harian dari bilik darjah ke bilik darjah walaupun pengetua selalunya melawat bilik darjah apabila perlu membuat pencerapan secara formal. Pada masa yang sama penyelarasan kurikulum turut dijalankan oleh pengetua untuk memastikan semua program pengajaran tidak bertindan. Dapatan ini selari dengan pandangan Seyfarth (1996) yang mengatakan bahawa melakukan penyelarasan kurikulum merupakan satu daripada ciri pengetua berkesan. Dalam hal ini, pengetua telah memastikan objektif kurikulum, objektif program kurikulum dan objektif program khas mengandungi matlamat akademik yang selari untuk semua bilik darjah. Pengetua juga telah mengambil kira keputusan ujian dan peperiksaan semasa membina program kurikulum di samping menentukan dan menjelaskan siapakah yang bertanggungjawab menyelaras pelaksanaan program kurikulum pada setiap peringkat di sekolah. Pengetua juga memantau pelaksanaan kurikulum di bilik darjah, menilai pertandingan di antara objektif kurikulum sekolah serta mengambil bahagian secara aktif dalam kajian semula atau pemilihan bahan-bahan kurikulum dan alat bantu mengajar bagi memastikan ia mencakupi objektif kurikulum yang ditetapkan. Penyelarasan juga dilakukan untuk memastikan guru-guru boleh berkongsi kepakaran semasa mengendalikan aktiviti-aktiviti pengajaran, menilai perkembangan sesuatu program dan membuat penambahbaikan kelemahan yang dikenal pasti. Dapatan ini selari dengan kajian Southworth (2002) yang mendapati perbincangan yang dijalankan perlu melibatkan penyediaan polisi kurikulum sekolah, mengkaji semula amalan yang dipraktikkan, dan meneliti data pembelajaran murid melalui kerja sepasukan dan pengetua harus bertindak sebagai pemangkin dalam mencetuskan idea yang dapat membangunkan potensi guru.

Program pengajaran dan pembelajaran juga dinilai dengan mengawasi kemajuan murid. Pengetua telah memaklumkan secara lisan dan mengedarkan secara bertulis keputusan ujian dan peperiksaan kepada guru dan murid-murid mengikut masa yang ditetapkan. Pengetua juga memastikan keputusan ujian turut digunakan untuk menilai kemajuan pencapaian matlamat sekolah. Dapatan ini selari dengan kajian Southworth (2002) yang mendapati satu daripada langkah mengawasi kemajuan murid ialah pengetua menyemak maklumat tentang ujian dan penilaian di sekolah. Bagaimanapun mengenal pasti kekuatan dan kelemahan kurikulum serta program-program pemulihan dan pengayaan pengajaran secara khusus bagi murid-murid yang memerlukan perhatian khas kurang diberi perhatian. Pengetua juga kurang berbincang dengan guru-guru secara individu mengenai perkembangan akademik murid-murid.

Dalam memupuk iklim pembelajaran yang kondusif di sekolah, pengetua telah dalam mendorong dan memotivasikan murid-murid dengan menghargai murid-murid yang cemerlang serta menunjukkan peningkatan dalam prestasi akademik mereka. Pendapat Hoy dan Miskel (2001) turut mengatakan tujuan mendorong dan memotivasikan murid-murid adalah supaya mereka terus berusaha dengan lebih tekun untuk meningkatkan prestasi akademik. Dalam hal ini, pengetua telah memainkan peranannya dengan begitu menonjol di mana aktiviti ini merupakan aktiviti ketiga paling kerap dilaksanakan oleh pengetua. Bagaimanapun pengetua jarang berjumpa secara individu dengan murid-murid atau ibubapa kepada murid yang cemerlang. Dapatan ini tidak selari dengan pendapat Harris dan Lowery (2002) yang mengatakan pengetua perlu menjadi seorang yang mudah ditemui oleh murid-murid, perlu menghargai, menjadi pembela dan menjaga keselamatan murid-murid di samping memastikan persekitaran pembelajaran yang sihat.

Penghargaan kepada guru dilakukan dengan memberi peluang ke arah pengiktirafan professional menambah ilmu dan kemahiran yang setanding dengan keadaan semasa.

Dapatan ini selari dengan pandangan Fullan (2002) yang mengatakan bahawa pembelajaran murid yang lebih mendalam seperti kemampuan murid untuk menyelesaikan masalah dan kemahiran berfikir, memerlukan perubahan kepada guru. Dalam hal ini, pengetua telah menyokong dan memberi kemudahan kepada guru-guru untuk melanjutkan pelajaran ke peringkat yang lebih tinggi, mengikuti kursus dalam perkhidmatan serta menghadiri kursus dan seminar yang selari dengan matlamat akademik sekolah. Pengetua juga telah memberi kemudahan kepada guru-guru untuk mengembangkan idea tentang maklumat, ilmu dan kemahiran yang diperolehi daripada kursus yang dihadiri sama ada memanfaatkannya kepada pembelajaran murid-murid di dalam kelas atau memanfaatkannya kepada guru-guru lain dalam mesyuarat guru atau dalam kursus dalaman. Di samping itu pengetua juga telah berperanan menyediakan peluang-peluang kemajuan profesional untuk guru sama ada melalui pembacaan daripada artikel dan bahan penulisan atau melalui ceramah daripada penceramah luar. Dapatan ini menyokong saranan Hopkins (2003) yang mengatakan pengetua perlu mencipta suasana yang membolehkan guru menambah kemahiran dalam pengajaran, mengukuhkan hubungan pengajaran dengan murid-murid dan mencipta model-model pengajaran yang lebih baik. Dapatan kajian juga selari dengan kajian Blasé dan Blasé (1998) yang mendapati tiga aspek dalam kepemimpinan pengajaran yang berkesan ialah berbincang dengan guru, menggalakkan perkembangan profesional guru dan membina kemahiran refleksi sendiri guru.

Berdasarkan perbincangan yang dikemukakan dapatlah dilihat gambaran tentang peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran dalam menggerakkan program pengajaran di sekolah. Bagaimanapun jika dikaji gambaran yang terperinci tentang apakah sebenarnya peranan itu di Malaysia dan di Amerika Syarikat misalnya maka gambaran yang diperolehi agak berlainan. Ia berdasarkan pandangan Hallinger et al. (1996) iaitu konteks yang berbeza akan menimbulkan gambaran yang berbeza kerana tempat pengetua bertugas dengan sendiri menuntut keperluan yang berbeza dan menimbulkan peluang dan kekangan kerja yang berbeza. Sebagai contoh, aspek dalam senarai peranan yang didapati berbeza di antara konteks Malaysia dan Amerika Syarikat misalnya ialah cara matlamat ditentukan. Di Malaysia, matlamat sekolah telah ditetapkan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia, berbeza dengan di Amerika Syarikat di mana penentuan matlamat ditentukan sendiri di peringkat sekolah.

Bagaimanapun jika dilihat gambaran tentang peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran secara menyeluruh menunjukkan betapa peranan pengetua ini sangat relevan dengan tuntutan situasi pembelajaran semasa dan akan datang. Tuntutan di bidang kepemimpinan pengajaran ini lebih dirasai apabila dasar-dasar baru dalam pendidikan mula dilaksanakan. Misalnya di Malaysia, pada masa sekarang kerajaan sedang giat merubah nisbah pelajar yang menjurus dalam sains dan teknologi berbanding dengan pelajar yang membuat jurusan di bidang yang lain. Tujuannya ialah untuk menambah bilangan penduduk yang mahir dan cekap dengan pengetahuan sains dan teknologi. Justeru itu, dalam tahun 2005 peratus pengambilan pelajar di peringkat pengajian tinggi yang menjurus di bidang sains dan teknologi diubah kepada 60 peratus berbanding 40 peratus untuk pelajar di bidang bukan sains iaitu di bidang sains sosial dan kemanusiaan (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2001b). Dalam melaksanakan dasar ini, maka pengetua bertanggungjawab mempersiapkan pelajar dari peringkat rendah dan menengah persekolahan lagi untuk menerima perubahan itu. Tanggungjawab yang penting ialah untuk memaklumkan kepada guru-guru dan murid-murid tentang keperluan dasar di samping memberi tunjuk ajar tentang bagaimana proses mengajar dan belajar di bidang berkaitan boleh dilakukan. Pengetualah yang bertanggungjawab memaklumkan dan memberi tunjuk ajar tentang keperluan dasar ini di samping menggerakkan proses mengajar dan belajar di sekolah.

Kekangan terhadap pelaksanaan kepemimpinan pengajaran

Dapatan kajian menunjukkan guru lelaki, guru Cina, guru berpengalaman dan guru lama menganggap pengetua mereka lebih berperanan sebagai pemimpin pengajaran berbanding dengan guru perempuan, guru Melayu, guru kurang berpengalaman dan guru baru. Ini bermakna pengetua terpaksa menghadapi pendapat yang berlainan daripada kelompok-kelompok guru tertentu dalam melaksanakan kepemimpinan pengajarannya di sekolah. Dalam hal ini pengetua sebagai tunggal utama sekolah seharusnya mewujudkan keadaan-keadaan yang menjurus kepada sekolah berkesan (Flat, 1989). Pengetua terpaksa menghadapi situasi ini menyebabkan kepemimpinan pengajarannya tidak berjalan dengan lancar. Dapatan kajian Findley dan Findley (1992) mengatakan keberkesanan sesebuah sekolah terhasil daripada ciri-ciri kepemimpinan pengajaran pengetua sekolah tersebut. Oleh itu kebijaksanaan dan kemampuan pengetua menyesuaikan kepemimpinan pengajarannya untuk merungkai perbezaan ini boleh memberi kesan kepada prestasi murid-murid.

Implikasi Kajian

Walaupun pengetua melaksanakan kepemimpinan pengajaran secara meluas tetapi masih di tahap sederhana. Tugas pengetua hari ini rencam, kompleks dan sering berubah. Pengetua perlu mendapat bimbingan untuk melaksanakan kepemimpinan pengajaran dengan lebih berkesan. Jemaah Nazir Sekolah disarankan memberi bimbingan dan khidmat nasihat kepada pengetua khususnya pengetua baru di samping menilai secara berterusan setiap aspek berkaitan kepemimpinan pengajaran. Ini membolehkan pengetua mendapat pendedahan secukupnya kepada aspek-aspek kepemimpinan pengajaran terkini. Jemaah Nazir Sekolah turut disarankan melakukan pemantauan lebih lama di sesebuah sekolah. Rasionalnya supaya guru-guru jelas tentang tanggungjawab masing-masing. Kepincangan dan kelemahan juga boleh diatasi segera. Oleh kerana kepemimpinan pengajaran pengetua hanya diterima oleh kelompok tertentu di sekolah, pengetua disarankan memberi taklimat dengan lebih jelas kepada guru-guru. Rasionalnya supaya perbezaan pandangan di kalangan guru dapat diminimalkan dan pengetua dapat menjalankan kepemimpinan pengajarannya dengan lebih seragam dan lancar.

KESIMPULAN

Secara keseluruhannya dapatlah dikatakan bahawa pengetua sekolah di Negeri Selangor Darul Ehsan telah melaksanakan kepemimpinan pengajaran secara meluas berdasarkan dapatan kajian di mana pengetua telah melaksanakan kesemua sebelas fungsi kepemimpinan pengajaran. Ini bermakna pengetua sekolah di Negeri Selangor telah berperanan sebagai pemimpin pengajaran dan telah memenuhi harapan dan saranan pihak-pihak yang mahu pengetua sekolah menjalankan peranannya sebagai pemimpin pengajaran. Bagaimanapun keberkesanan kepemimpinan pengajaran pengetua masih boleh dipertingkatkan melalui amalan yang lebih berkesan. Di samping itu terdapat fungsi-fungsi kepemimpinan pengajaran yang masih boleh dipertingkatkan pelaksanaannya seperti penentuan matlamat sekolah, pencerapan dan penilaian pengajaran, penjagaan masa pengajaran, sokongan dalam aktiviti pengajaran, dan pemberian insentif kepada guru.

Pelaksanaan fungsi-fungsi kepemimpinan pengajaran oleh pengetua dapat dikategorikan kepada tiga dimensi utama iaitu pentakrifan matlamat sekolah, pengurusan program pengajaran dan pemupukan iklim sekolah. Penjelasan matlamat sekolah merupakan fungsi paling dominan dilaksanakan diikuti dengan penguatkuasaan dasar akademik dan seterusnya pemberian

insentif untuk pembelajaran. Penjelasan matlamat sekolah digolongkan dalam dimensi pentakrifan matlamat sekolah manakala penguatkuasaan dasar akademik dan pemberian insentif untuk pembelajaran digolongkan dalam dimensi pemupukan iklim sekolah. Sehubungan itu, pengetua sekolah di Selangor lebih menumpukan aktiviti yang berkaitan dengan matlamat dan pemupukan iklim sekolah berbanding aktiviti yang berkaitan dengan pengurusan program pengajaran. Bagaimanapun pengetua seharusnya memberi lebih penumpuan kepada pengurusan program pengajaran supaya selari dengan kehendak dunia pendidikan sekarang dan setanding dengan pelaksanaan dimensi yang lain.

Pengetua juga menghadapi beberapa kekangan yang menghalang pelaksanaan kepemimpinan pengajaran. Tugas rutin di pejabat dan tugas *ad-hoc* di luar sekolah lebih diutamakan berbanding tugas pengajaran kerana keupayaan waktu yang ada. Penerimaan guru terhadap kepemimpinan pengajaran pengetua juga berbeza. Kepemimpinan pengajaran pengetua lebih diterima oleh kelompok guru lelaki, guru Cina, guru berpengalaman dan guru lama. Ini bermakna pengetua perlu memperbaiki kepemimpinan pengajarannya supaya lebih berkesan untuk mengelakkan atau meminimalkan perbezaan pandangan di kalangan kelompok guru.

CADANGAN

Berikut dicadangkan kajian lanjutan yang wajar dilakukan adalah seperti di bawah:

1. Pengetua di Negeri Selangor Darul Ehsan telah melaksanakan semua fungsi kepemimpinan pengajaran sekurang-kurangnya pada tahap sederhana. Ini bermakna pengetua di Negeri Selangor telah melaksanakan kepemimpinan pengajaran secara meluas. Kajian lanjutan boleh diperluaskan terhadap sekolah-sekolah di Malaysia bagi mendapatkan gambaran kepemimpinan pengajaran pengetua seluruh negara.
2. Terdapat aspek-aspek dalam setiap fungsi kepemimpinan pengajaran yang diamalkan oleh pengetua di Negeri Selangor berbeza daripada yang disarankan oleh Hallinger dan Murphy (1985). Kajian lanjutan secara lebih mendalam tentang amalan setiap fungsi kepemimpinan pengajaran juga perlu dilakukan untuk mengenal pasti aspek-aspek sebenar yang diamalkan oleh pengetua seterusnya satu model baru kepemimpinan pengajaran mengikut corak pendidikan di Malaysia dapat dibina.

PENUTUP

Proses pengajaran dan pembelajaran merupakan tugas utama yang dijalankan di sekolah. Kejayaan dan kecemerlangan sekolah dalam pengajaran dan pembelajaran bergantung kepada kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pengetua. Sehubungan itu pengetua perlu menjalankan peranannya sebagai pemimpin pengajaran yang berkesan. Pengetua juga perlu melaksanakan kepemimpinan pengajaran mengikut aspek-aspek terkini dan mengikut konteks sekolah. Dapatan kajian menunjukkan walaupun pengetua melaksanakan kepemimpinan pengajaran secara meluas namun pelaksanaannya masih pada tahap sederhana. Dapatan kajian ini diharapkan dapat mengetengahkan nilai tambah yang berguna kepada pengubal dasar di Kementerian Pelajaran Malaysia, Jemaah Nazir Sekolah dan pengetua sendiri untuk memantapkan lagi pelaksanaan kepemimpinan pengajaran di sekolah. Di samping itu kajian selanjutnya diharapkan dapat melengkapkan maklumat kajian sedia ada. Kajian ini juga boleh dijadikan sumber rujukan dalam bidang kepemimpinan pengajaran.

RUJUKAN

- Adi Fahrudin, Abdul Sani Paijo & Ahmad Rozelan Yunus. 2002. Tingkah laku kepemimpinan pengajaran pengetua: satu kajian terhadap persepsi guru-guru kanan di beberapa buah sekolah menengah di Kota Kinabalu Sabah. *Prosiding Seminar Kebangsaan Profesion Perguruan 2002*, hlm. 198-207.
- Al Ramaiah. 1999. *Kepimpinan pendidikan: cabaran masa kini*. Petaling Jaya: IBS Buku Sdn. Bhd.
- Andrews, R. L. & Soder, R. 1987. Principal instructional leadership and student achievement. *Educational Leadership* **44**(6): 9-11.
- Azizah Md. Isa. 2001. Adakah pengetua-pengetua di Malaysia menjalankan tugas sebagai pemimpin pengajaran atau pemimpin pentadbiran atau kedua-duanya. *Jurnal Institut Pengetua Universiti Malaya* **1**(1): 29-39.
- Baharom Mohamad. 2004. Persepsi guru-guru terhadap kepemimpinan pengajaran dalam celik komputer di sekolah-sekolah Negeri Johor. Tesis Dr. Fal. Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. 1997. Full range leadership development: manual for multifactor leadership questionnaire. Polo Alto, California: Mind Garden, Inc.
- Blasé, J. & Blasé, J. 1998. Handbook of instructional leadership: How really good principals promote teaching and learning. Thousand Oaks, California: Corwin Press, Inc.
- Blumberg, A. & Greenfield, W. 1980. *The effective principal prespective school leadership*. Boston: Allyn and Bacon.
- Chrisman, V. 2005. How school sustain success. *Educational Leadership* **62**(5): 16-21.
- Drake, T. L. & Roe, W. H. 1994. *The principalship*. Ed. ke-4. New York: Macmillan.
- Dwyer, D. C. 1984. The search for instructional leadership: routines and subtleties in the principal's role. *Educational Leadership* **41**(5): 32-37.
- Findley, B. & Findley, D. 1992. Effective school: the role of principal. *Contemporary Education* **63**(2): 102-104.
- Flath, B. 1989. The principal as instructional leader. *ATA Magazine* **69**(3): 19-22, 47-49.
- Fullan, M. 2002. The change leader. *Educational Leadership* **59**(8): 16-23.
- Ginsberg, M. B. & Murphy, D. 2002. How walkthroughs open doors. *Educational Leadership* **59**(8): 34-36.
- Glickman, C. D. 1993. *Renewing America's school: a guide for school-based action*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Glickman, C. D. 2002. *Leadership for learning*. Alexandria, Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P. & Ross-Gordon, J. M. 2001. *Super Vision and instructional leadership: a developmental approach*. Ed ke-4. Boston: Allyn and Bacon.
- Hallinger, P. & Murphy, J. 1985. Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal* **86**(2): 217-247.
- Hallinger, P. & Murphy, J. 1987. Assessing and developing principal instructional leadership. *Educational Leadership* **45**(1): 54-61.
- Hallinger, P., Bickman, L. & Davis, K. 1996. School context, principal leadership and student reading achievement. *The Elementary School Journal* **96**(5): 527-549.
- Harris, S. L. & Lowery, S. 2002. A view from the classroom. *Educational Leadership* **59**(8): 64-66.
- Harun Mat Isa, Norihan Azizan & Junaidah Abdul Jamil. 2002. Kepimpinan instruksional di sekolah: Satu tinjauan empirikal. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-11 2002*. hlm 157-164.
- Hart, A. N. & Bredeson, D. V. 1996. *The principalship: A theory of professional learning and practice*. New York: McGraw-Hill.

- Hopkins, D. 2003. Instructional leadership and school improvement. Dlm. Harris, A., Day, C. Hopkins, D., Hadfield, M. Hargreaves, A. & Chapman, C. (pnyt.). *Effective leadership for school improvement*. Hal. 55-71. London: Routledge Falmer.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. 2001. *Educational administration: Theory, research and practice*. Ed. ke-6. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Hussein Ahmad. 2001. *Mandat UNESCO dan cabaran globalisasi*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Hussein Mahmood. 1993. *Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim Mamat. 2001. *Pengetua sekolah menangani isu dan cabaran kepimpinan*. Ed. ke-2. Subang Jaya: Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Ishak Sin. 2001. Pengaruh kepimpinan pengajaran, kepimpinan transformasi dan gantian kepada kepimpinan ke atas komitmen terhadap organisasi, efikasi dan kepuasan kerja. Tesis Dr.Fal. Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Jabatan Pelajaran Selangor. 2003. *Statistik pendidikan Negeri Selangor*. Shah Alam: Unit Maklumat Jabatan Pelajaran Negeri Selangor.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. 1982. *Laporan jawatankuasa mengkaji taraf pendidikan di sekolah-sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. 1987. *Pekeliling ikhtisas bil. 3/87: Penyeliaan pengajaran pembelajaran di dalam kelas oleh pengetua/guru besar*. KP (BS) 8591/Jld.II (77).
- Kementerian Pelajaran Malaysia. 2001. *Pembangunan pendidikan 2001-2010*. Kuala Lumpur: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. 1970. Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement* **30**(3): 607-610.
- Krug, S. E. 1992. Instructional leadership: A constructivist perspective. *Educational Administration Quarterly* **28**(3): 430-443.
- Lomax, P. 1996. Site-based managers or educational leader? *Management in Education* **10**(2): 25.
- MacNeil, A. J. 1992. Principal instructional management and its relation to teacher job satisfaction. Disertasi Kedoktoran. University of South Carolina.
- McEwan, E. K. 1998. *Seven step to effective instructional leadership*. New York: Corwin Press.
- Mohd Salleh Lebar. 2000. *Pentadbiran pendidikan dan pendidikan di Malaysia*. Pelaling Jaya: Addison Wesley Longman Malaysia Sdn. Bhd.
- Mohd Suhaimi Mohamed Ali. 2004. Amalan kepemimpinan pengajaran pengetua sekolah menengah luar bandar. Tesis Dr. Fal. Universiti Putra Malaysia, Serdang.
- Norasmah Othman. 2002. Keberkesanan program keusahawanan remaja di sekolah menengah. Tesis Dr. Fal. Universiti Putra Malaysia, Serdang.
- Owens, R. G. 2001. *Organizational behavior in education. Instructional leadership and school reform*. Ed. ke-7. Boston: Allyn and Bacon.
- Peter, N. Carlisk, K. Knipe, D. & Mc Even, A. 2001. Principal in action. An analysis of school leadership. *Journal Research in Education* **66**: 40 – 53.
- Roscoe, J. T. 1975. *Fundamental research statistics for the behavioral sciences*. Ed. ke-2. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Sekaran, U. 2000. *Research methods for business: A skill-building approach*. Ed. ke-3. New York: John Wiley and Sons.
- Sergiovanni, T. J. 1995. *The principalship: a reflective practice perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Seyfarth, J. T. 1996. *Personnel management for effective schools*. Ed. ke-2. Massachusetts: Allyn and Bacon.

- Shahril @ Chairil Marzuki. 2001. Ciri-ciri kepimpinan pengetua/guru besar yang dapat menghadapi cabaran dan harapan pada abad ke 21 ini. *Jurnal Institut Pengetua Universiti Malaya* **1**(1): 7-17.
- Shahril Marzuki. 2000. Pendidikan di Malaysia: isu masa kini. Kertas kerja Seminar Pendidikan. Universiti Malaya, 15 April.
- Sharifah Md. Nor & Azizah Abd. Rahman. 1989. Penyeliaan pengajaran sebagai satu ciri kepimpinan profesional. *Jurnal Pendidikan* **33**(72): 20-29.
- Smith, W. F. & Andrews, R. L. 1989. *Instructional leadership: how principals make a difference*. Washington: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Southworth, G. 2002. Instructional leadership in schools: reflections and empirical evidence. *School Leadership and Management* **22**(1): 73-91.
- Tang Keow Ngang. 2000. Kepimpinan pengajaran pengetua dan guru besar di sekolah-sekolah Zon Ampang. Tesis Sarjana Sains. Universiti Putra Malaysia, Serdang.