

AMALAN KEPEMIMPINAN PENGAJARAN PENGETUA MENGIKUT KUMPULAN PRESTASI SEKOLAH

*Aniza Baharuddin & Zaidatul Akmaliah Lope Pihie
Fakulti Pengajian Pendidikan, Universiti Putra Malaysia*

Abstrak

Kajian ini bertujuan mengenal pasti tahap amalan kepemimpinan pengajaran pengetua di organisasi sekolah mengikut kumpulan prestasi sekolah. Kajian melibatkan dua puluh empat buah sekolah menengah harian biasa Negeri Pahang yang telah dikenal pasti melalui pencapaian band sekolah dalam tempoh tiga tahun dari 2009 hingga 2011. Kajian kuantitatif ini melibatkan 309 responden dalam kalangan guru bagi mengenal pasti persepsi guru terhadap tahap amalan kepemimpinan pengajaran pengetua mereka. Dapatan kajian menunjukkan amalan kepemimpinan pengajaran pengetua sekolah menengah secara keseluruhannya adalah pada tahap tinggi. Namun begitu bagi kumpulan sekolah prestasi tinggi, tahap amalan kepemimpinan pengajaran pengetua adalah lebih tinggi secara signifikan berbanding kumpulan sekolah prestasi sederhana dan rendah.

Pengenalan

Persoalan berkaitan keberkesanan sekolah dalam persekitaran yang mencabar serta masalah yang dilabelkan kepada sekolah ini sering ditimbulkan, namun begitu kemunculan sekolah prestasi tinggi tetap telah berjaya dibuktikan. Sekolah prestasi tinggi boleh dicapai hanya apabila amalan pengajaran dan pembelajaran guru di dalam bilik darjah ditingkatkan. Peningkatan pengajaran dan pembelajaran yang positif dan menyeluruh pula, mempunyai hubungan dengan kepemimpinan pengetua (Johnson, 2010). Ini bertepatan dengan adanya bukti yang mencadangkan bahawa pengetua memainkan peranan utama dalam penambahbaikan sekolah dan meningkatkan hasil pencapaian pelajar (Hallinger & Heck, 1995; Reynolds et.al., 2002; Waters, Marzano & Nulty, 2003; Fullan, 2007; Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008). Jelasnya, sekolah berprestasi tinggi mesti mempunyai kepemimpinan yang kuat yang dimiliki oleh pengetua (Wilson, 2011). Dapatan penyelidikan juga mengesahkan bahawa sekolah prestasi rendah sukar diubah kepada sekolah prestasi tinggi dan berkesan kecuali pengetua berkenaan merupakan pemimpin yang kuat dan tidak mengenal lelah (Leithwood, Seashore, Anderson, & Wahlstrom, 2004).

Sejauh yang disedari, tiada satu dokumen kes mengenai laluan kejayaan pencapaian sekolah berlaku tanpa kehadiran kepemimpinan yang kuat. Satu penjelasan kepada perkara ini ialah kepemimpinan bertindak sebagai pemangkin bagi merealisasikan potensi kapasiti yang sedia wujud dalam organisasi (Leithwood, Harris & Hopkins, 2008). Pemimpin pendidikan ini berjaya memahami cabaran perubahan, dan mereka menyebarkan keseimbangan rasa kesegeraan dengan kesabaran, kegigihan dan optimis.

Selari dengan itu penyelidikan berkaitan prestasi tinggi organisasi dijalankan bagi mengkaji amalan kepemimpinan di sekolah prestasi yang berbeza. Oleh itu, kajian ini dijalankan dengan tujuan untuk mengenal pasti persepsi guru terhadap tahap amalan kepemimpinan pengajaran pengetua di kumpulan sekolah prestasi rendah, sederhana dan tinggi.

Kajian Literatur

Leithwood (1994) mendefinisikan kepemimpinan pengajaran dari segi amalan yang direka bentuk untuk mempengaruhi pengajaran bilik darjah secara langsung iaitu contohnya melalui penyeliaan, bimbingan, perkembangan staf, model, dan lain-lain yang boleh mempengaruhi pemikiran dan amalan pengajaran guru. Begitu juga Blasé dan Blasé (1999) mendefinisikan kepemimpinan pengajaran sebagai campuran beberapa tugas, seperti penyeliaan pengajaran di bilik darjah, perkembangan staf, dan perkembangan kurikulum.

Kajian oleh Hallinger & Murphy (1985, 1987) menunjukkan amalan pengetua mempengaruhi pengajaran guru secara langsung dan tidak langsung. Amalan secara langsung yang menghuraikan ciri pengetua berkesan ialah berpengetahuan mengenai kurikulum dan pengajaran serta boleh terlibat secara langsung dengan guru bagi menambah baik pengajaran. Selain itu, pengetua juga mempunyai jangkaan tinggi kepada guru dan pelajar, melaksanakan penyeliaan rapi terhadap pengajaran di dalam bilik darjah, mengkoordinasi kurikulum sekolah,

menjalankan pemantauan terperinci terhadap kemajuan pelajar. Penetapan dasar sekolah dan amalan berkaitan dasar ini secara tidak langsung mempengaruhi amalan pengajaran guru di dalam bilik darjah dan seterusnya pencapaian pembelajaran murid. Lashway (1995) juga membuktikan amalan kepemimpinan pengajaran yang mempengaruhi pengajaran secara langsung melibatkan pengetua yang berani menyetujui program akademik, menetapkan matlamat, memeriksa kurikulum, menilai guru dan menilai keputusan berlaku di “sekolah pencapaian tinggi.”

Kajian kualitatif oleh Masumoto dan Brown-Welty (2009) mendapati tiga penyumbang amalan kepemimpinan pengetua yang lazim dan asas kepada prestasi tinggi sekolah iaitu: 1) Fokus yang jelas dan terarah kepada pengajaran, standard dan jangkaan; 2) guru berkesan; dan 3) pelbagai sistem sokongan kepada pelajar dengan keperluan yang berbeza. Dapatan ini berpadanan dengan Leithwood et. al. (2004) dan Walters et. al. (2003) yang menekankan bahawa menetapkan hala tuju dan tumpuan kepada pengajaran adalah fungsi kritikal kepemimpinan pengajaran. Ini memberi pengukuhan bahawa amalan kepemimpinan pengajaran dilaksanakan oleh pengetua sekolah prestasi tinggi.

Penyelidikan oleh Matter (2012) bermatlamat mencari sejauh mana gaya kepemimpinan pengajaran diamalkan oleh pengetua di beberapa sekolah awam *intermediate* Lebanese. Kajian yang melibatkan sampel lima buah sekolah prestasi tinggi dan lima buah sekolah prestasi rendah, mendedahkan perbezaan yang wujud dalam gaya kepemimpinan pengetua dalam dua kumpulan sekolah berkenaan. Pengetua menganggap fungsi berkait iklim lebih daripada teknikal (*technological*) di bawah gaya kepemimpinan pengajaran. Kedua-dua set fungsi ini dilaksanakan dengan lebih baik secara signifikan oleh pengetua sekolah prestasi tinggi berbanding pengetua sekolah prestasi rendah. Terdapat tiga faktor sokongan tambahan yang mempengaruhi pencapaian peperiksaan yang cemerlang di sekolah prestasi tinggi iaitu ibu bapa melaksanakan kawalan ketat terhadap kemajuan anak-anak, kualiti guru dan pelaksanaan kurikulum baru yang berjalan lancar. Guru di sekolah prestasi tinggi didapati boleh dan berkeinginan melaksanakan usaha tambahan bagi mengaplikasikan kurikulum baru dengan jayanya.

Kajian kualitatif oleh Sharifah, Zaidatul & Suhaimi (2008) menunjukkan bahawa terdapat persamaan dan perbezaan dalam amalan kepemimpinan pengajaran pengetua di sekolah prestasi tinggi, sederhana dan rendah. Walaupun semua pengetua di sekolah dengan prestasi berbeza ini mengamalkan semua elemen kepemimpinan pengajaran, didapati tahap pelaksanaan di antara pengetua adalah berbeza.

Seterusnya penyelidikan oleh Matter (2012) bermatlamat mencari sejauh mana gaya kepemimpinan pengajaran diamalkan oleh pengetua di beberapa sekolah awam *intermediate* Lebanese. Kajian yang melibatkan sampel lima buah sekolah prestasi tinggi dan lima buah sekolah prestasi rendah, mendedahkan perbezaan yang wujud dalam gaya kepemimpinan pengetua dalam dua kumpulan sekolah berkenaan. Pengetua menganggap fungsi berkait iklim lebih daripada teknikal (*technological*) di bawah gaya kepemimpinan pengajaran. Kedua-dua set fungsi ini dilaksanakan dengan lebih baik secara signifikan oleh pengetua sekolah prestasi tinggi berbanding pengetua sekolah prestasi rendah. Terdapat tiga faktor sokongan tambahan yang mempengaruhi pencapaian peperiksaan yang cemerlang di sekolah prestasi tinggi iaitu ibu bapa melaksanakan kawalan ketat terhadap kemajuan anak-anak, kualiti guru dan pelaksanaan kurikulum baru yang berjalan lancar. Guru di sekolah prestasi tinggi didapati boleh dan berkeinginan melaksanakan usaha tambahan bagi mengaplikasikan kurikulum baru dengan jayanya.

Dalam analisis meta, Robinson et. al., (2008) menunjukkan kesan kepemimpinan pengajaran kepada pencapaian pelajar adalah tiga hingga empat kali lebih besar berbanding kepemimpinan transformasional. Selari dengan itu, Anderson (2008) menunjukkan bahawa pencapaian terbaik dalam matematik dan bahasa dikaitkan dengan kepemimpinan pengajaran, yang merupakan sebahagian daripada budaya sekolah bagi beberapa tahun. Kepemimpinan pengajaran ini memberi tumpuan kepada menyediakan penilaian dan sokongan kepada pelajar, dengan penekanan khusus kepada menggalakkan program akademik dalam komuniti (Anderson, 2008).

Metodologi Kajian

Kaedah kajian yang digunakan adalah untuk mengenal pasti tahap amalan kepemimpinan pengajaran pengetua mengikut kumpulan prestasi sekolah iaitu kumpulan sekolah prestasi rendah, sederhana dan tinggi. Setiap kumpulan prestasi sekolah diwakili oleh lapan buah sekolah menengah harian biasa di negeri Pahang yang dipilih secara rawak berstrata tidak berkadar. Sejumlah 309 responden guru terlibat dalam kajian. Tahap amalan kepemimpinan pengajaran pengetua ditentukan dengan menggunakan instrumen soal selidik '*Principal Instructional Management Rating Scale*' (PIMRS) yang diadaptasi daripada dan Latip (2006) dan Hallinger & Murphy (1985). Kumpulan prestasi sekolah ditentukan dengan merujuk penarafan pencapaian band NKRA sekolah oleh Kementerian Pelajaran Malaysia dalam tempoh tiga tahun dari 2009 hingga 2011.

Kajian ini adalah berasaskan kepada kerangka konseptual model kepemimpinan pengajaran seperti dicadangkan oleh Hallinger & Murphy (1985a). Model ini mencadangkan tiga dimensi peranan kepemimpinan pengajaran pengetua iaitu Mendefinisikan Misi Sekolah, Menguruskan Program Pengajaran, dan Menggalakkan Iklim Pembelajaran Sekolah Yang Positif. Ketiga-tiga dimensi ini seterusnya digambarkan dengan sepuluh fungsi kepemimpinan pengajaran (Hallinger & Murphy, 1985) seperti jadual di bawah:

Mendefinisikan misi sekolah	Menguruskan program pengajaran	Menggalakkan iklim pembelajaran sekolah yang positif
Merangka matlamat sekolah yang jelas	Menyelia dan menilai pengajaran	Melindungi masa pengajaran.
Menyampaikan matlamat sekolah dengan jelas	Menyelaras kurikulum	Mempromosi pembangunan profesional.
	Memantau kemajuan pelajar	Mengekalkan kenampakan yang tinggi.
		Menyediakan insentif kepada murid.
		Menyediakan insentif kepada guru.

Instrumen soal selidik digunakan untuk mengumpul data berkait persepsi guru terhadap amalan kepemimpinan pengajaran pengetua. Instrumen kajian terdiri daripada 50 item dan keputusan skor min item instrumen menggambarkan profil data persepsi guru terhadap tahap amalan setiap 10 fungsi kepemimpinan pengajaran. Nilai pekali Cronbach's- α kebolehpercayaan instrumen kajian bagi konstruk kepemimpinan pengajaran ini adalah tinggi iaitu 0.978. Kebenaran bagi menjalankan kajian telah diperoleh terlebih dahulu daripada Kementerian Pelajaran Malaysia. Daripada jumlah 375 soal selidik responden yang diperlukan bagi mewakili sampel, hanya 309 iaitu 82.40% telah dipulangkan dengan lengkap.

Analisis Data dan Dapatan Kajian

Data dianalisis menggunakan SPSS versi 20.0 iaitu statistik ANOVA sehalu yang melibatkan pemboleh ubah bersandar iaitu tahap amalan kepemimpinan pengajaran pengetua mengikut persepsi guru bagi tiga kumpulan prestasi sekolah iaitu sekolah prestasi rendah, sederhana dan tinggi.

Jadual 1: Maklumat demografi responden dan sekolah

Ciri Demografi	Sekolah Prestasi Rendah		Sekolah Prestasi Sederhana		Sekolah Prestasi Tinggi		JUMLAH	
	Bil	Peratus	Bil	Peratus	Bil	Peratus	Bil	Peratus
Jantina								
Lelaki	29	28.4	27	27.3	13	12.5	69	22.6
Perempuan	73	71.6	72	72.7	91	87.5	236	77.4
Missing System							4	
JUMLAH	102		99		104		309	100.0
Jumlah Tahun Berkhidmat Dengan Pengetua Semasa								
< 1 tahun	29	28.4	16	15.8	11	10.7	56	18.3
1 – 3 tahun	47	46.1	53	52.5	75	72.8	175	57.2
4 – 5 tahun	20	19.6	21	20.8	13	12.6	54	17.6
> 5 tahun	6	5.9	11	10.9	4	3.9	21	6.9

<i>Missing System</i> JUMLAH	102		101		103		3 306	
Jawatan								
Guru Penolong Kanan	6	5.9	6	6.1	5	5.0	17	5.6
Penyelia Petang	1	1.0	0	0.0	0	0.0	1	0.3
Guru Kanan Mata	11	10.9	14	14.1	14	13.9	39	13.0
Pelajaran	40	39.6	31	31.3	26	25.7	97	32.2
Ketua Panitia	43	42.6	48	48.5	36	55.4	147	48.8
Guru Penolong (Guru Akademik Biasa)							8	
<i>Missing System</i> JUMLAH	101		99		101		309	100.0

Jadual 1 menunjukkan secara keseluruhannya jumlah responden perempuan (77.4 %) jauh mengatasi lelaki (22.6 %). Responden paling ramai berkhidmat dengan pengetua semasa dalam tempoh 1 hingga 2 tahun (57.2 %), diikuti kurang daripada 1 tahun (18.3 %), 3 hingga 5 tahun (17.6 %) dan lebih daripada 5 tahun (6.9 %). Mengikut taburan jawatan responden, kebanyakan responden ialah guru penolong atau guru akademik biasa (48.8 %), Ketua Panitia (32.2 %), Guru Kanan Mata Pelajaran (13.0 %), Guru Penolong Kanan (5.6 %) dan Penyelia Petang (0.3 %). Taburan ciri demografi ini mempunyai kadar yang hampir sama bagi ketiga-tiga kumpulan prestasi sekolah.

Jadual 2: Tahap Amalan Kepemimpinan Pengajaran Pengetua Mengikut Persepsi Guru

Dimensi dan Fungsi Kepemimpinan Pengajaran	Dimensi dan Fungsi Kepemimpinan Pengajaran							
	Prestasi Rendah		Prestasi Sederhana		Prestasi Tinggi		Purata	
	Min	SP	Min	SP	Min	SP	Min	SP
D1: Mendefinisikan matlamat	4.04	0.54	3.88	0.69	4.31	0.51	4.08	0.61
F1: Merangka matlamat	4.02	0.56	3.95	0.75	4.29	0.55	4.09	0.65
F2: Menyampaikan matlamat	4.06	0.58	3.83	0.70	4.33	0.54	4.08	0.64
D2: Menguruskan program pengajaran	3.87	0.59	3.74	0.73	4.15	0.48	3.92	0.63
F3: Menyelia dan menilai pengajaran	3.64	0.67	3.45	0.81	3.88	0.59	3.66	0.71
F4: Menyelaraskan kurikulum	3.90	0.71	3.84	0.74	4.22	0.54	3.99	0.69
F5: Memantau kemajuan pelajar	4.08	0.61	3.93	0.79	4.35	0.52	4.12	0.67
D3: Menggalakkan iklim positif	3.68	0.61	3.56	0.66	3.96	0.51	3.75	0.62
F6: Melindungi masa pengajaran	3.46	0.73	3.43	0.67	3.85	0.57	3.58	0.69
F7: Mengekalkan kenampakan tinggi	3.60	0.77	3.34	0.99	3.90	0.72	3.62	0.86
F8: Memberi insentif kepada guru	3.50	0.88	3.51	0.85	3.84	0.74	3.62	0.84
F9: Menggalakkan pembangunan profesional	3.80	0.63	3.67	0.68	3.99	0.56	3.82	0.64
F10: Memberi insentif kepada murid	3.98	0.70	3.84	0.78	4.28	0.51	4.04	0.71
Kepemimpinan Pengajaran	3.82	0.55	3.70	0.65	4.10	0.46	3.87	0.58

(1.00 – 1.89: Sangat Rendah; 1.90 – 2.69: Rendah; 2.70 – 3.49: Sederhana; 3.50 – 4.29: Tinggi; 4.30 – 5.00: Sangat Tinggi).

Sumber: Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP), Kementerian Pelajaran Malaysia (2006b). *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan, Kuala Lumpur.*

Merujuk Jadual 2, secara keseluruhannya tahap amalan kepemimpinan pengajaran pengetua di sekolah prestasi tinggi, sederhana dan rendah berada pada tahap tinggi. Min bagi tahap amalan kepemimpinan pengajaran pengetua kumpulan sekolah prestasi tinggi adalah paling tinggi (4.10), diikuti kumpulan sekolah prestasi rendah (3.82) dan kumpulan sekolah prestasi sederhana (3.70). Skor min tahap amalan kepemimpinan pengajaran pengetua bagi kumpulan sekolah prestasi tinggi adalah signifikan lebih tinggi berbanding prestasi sederhana dan rendah. Sungguhpun skor min tahap amalan kepemimpinan pengajaran pengetua kumpulan sekolah prestasi rendah didapati lebih tinggi berbanding prestasi sederhana, ia adalah tidak signifikan. Ini menunjukkan secara keseluruhannya tahap amalan kepemimpinan pengajaran pengetua kumpulan

sekolah prestasi tinggi adalah lebih kuat berbanding kumpulan sekolah prestasi sederhana dan rendah. Tiada perbezaan yang ketara di antara tahap amalan kepemimpinan pengajaran pengetua kumpulan sekolah prestasi sederhana dan rendah.

Skor min kumpulan sekolah prestasi tinggi, sederhana dan rendah adalah tinggi melebihi 3.50 bagi kesemua tiga dimensi kepemimpinan pengajaran iaitu Mendefinisikan Matlamat Sekolah, Menguruskan Program Pengajaran dan Menggalakkan Iklim Pembelajaran Sekolah Yang Positif. Bagi semua tiga dimensi ini, perbezaan adalah signifikan lebih tinggi bagi kumpulan sekolah prestasi tinggi berbanding kumpulan sekolah prestasi sederhana dan rendah. Tahap amalan kepemimpinan pengajaran pengetua kumpulan sekolah prestasi tinggi bagi dimensi Mendefinisikan Matlamat Sekolah berada dalam kategori sangat tinggi dengan min 4.31.

Dimensi Mendefinisikan Matlamat Sekolah

Dimensi pertama ini merangkumi fungsi kepemimpinan pengajaran pertama dan kedua iaitu Merangka Matlamat Sekolah (F1) dan Menyampaikan Matlamat Sekolah (F2). Skor min fungsi Merangka Matlamat Sekolah bagi kumpulan sekolah prestasi tinggi (4.29) merupakan nilai min yang tinggi dan secara signifikan adalah lebih tinggi berbanding kumpulan sekolah prestasi sederhana dan rendah. Manakala skor min fungsi Menyampaikan Matlamat Sekolah bagi kumpulan sekolah prestasi tinggi adalah sangat tinggi (4.33) dan adalah signifikan lebih tinggi berbanding kumpulan sekolah prestasi sederhana dan rendah. Bagi fungsi kedua ini juga didapati skor min kumpulan sekolah prestasi sederhana adalah signifikan lebih rendah berbanding kedua-dua kumpulan sekolah prestasi tinggi dan rendah. Ini menunjukkan guru-guru dalam kumpulan sekolah prestasi sederhana melihat amalan pengetua bagi fungsi Menyampaikan Matlamat Sekolah masih belum memadai berbanding sekolah prestasi tinggi dan rendah.

Dimensi Menguruskan Program Pengajaran

Dimensi kedua terdiri daripada tiga fungsi kepemimpinan pengajaran seterusnya iaitu Menyelia dan Menilai Pengajaran (F3), Menyelaras Kurikulum (F4) dan Memantau Kemajuan Pelajar (F5). Kumpulan sekolah prestasi tinggi memperoleh skor min yang lebih tinggi secara signifikan berbanding kumpulan sekolah prestasi sederhana dan rendah bagi kesemua tiga fungsi berkenaan dan mencapai skor min sangat tinggi (4.35) bagi fungsi Memantau Kemajuan Pelajar. Walaupun kesemua kumpulan prestasi sekolah mencapai skor min yang tinggi bagi ketiga-tiga fungsi kepemimpinan ini, didapati kumpulan sekolah prestasi sederhana memperoleh skor min sederhana (3.45) bagi fungsi Menyelia dan Menilai Pengajaran. Persepsi guru-guru sekolah prestasi sederhana ini menunjukkan pengetua mereka kurang dalam amalan menyelia dan menilai pengajaran berbanding kumpulan sekolah prestasi tinggi dan rendah. Seterusnya guru-guru sekolah prestasi tinggi dapat melihat kekuatan pengetua mereka dalam mengutamakan amalan pemantauan kemajuan pelajar dengan skor min yang paling tinggi iaitu 4.35.

Dimensi Menggalakkan Iklim Pembelajaran Yang Positif

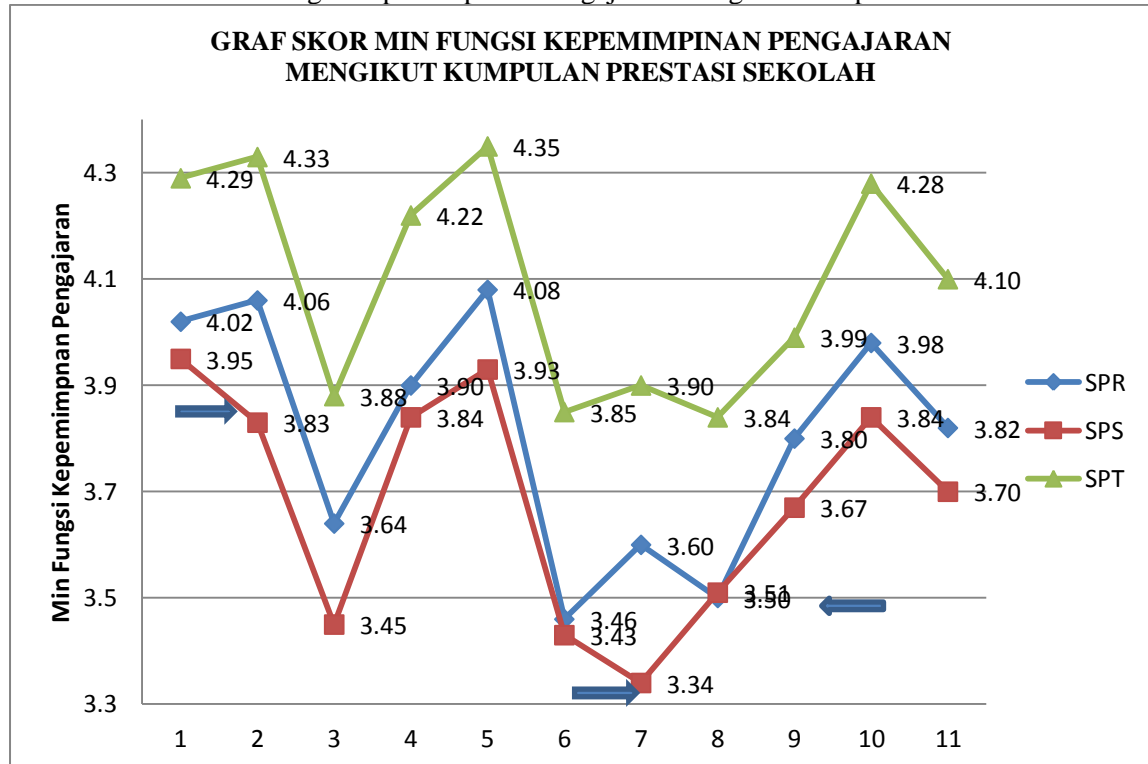
Dimensi ketiga merangkumi lima lagi fungsi kepemimpinan pengajaran iaitu Melindungi Masa Pengajaran (F6), Mengekalkan Kenampakan Tinggi (F7), Memberi Insentif Kepada Guru (F8), Menggalakkan Pembangunan Profesionalisme (F9) dan Memberi Insentif Kepada Murid (F10). Bagi kesemua lima fungsi dalam dimensi ini, kumpulan sekolah prestasi tinggi masih mendahului dalam pencapaian skor min yang lebih tinggi dan signifikan berbanding kumpulan sekolah prestasi sederhana dan rendah. Sungguhpun begitu, bagi fungsi Menggalakkan Pembangunan Profesional, skor min kumpulan sekolah prestasi tinggi hanya berbeza secara signifikan dengan kumpulan sekolah prestasi sederhana sahaja. Ini bermakna guru-guru sekolah prestasi rendah mempersepsi kekuatan amalan Menggalakkan Pembangunan Profesional (min 3.80) adalah hampir setara dengan sekolah prestasi tinggi (min 3.99). Manakala guru-guru sekolah prestasi sederhana melihat amalan Menggalakkan Pembangunan Profesionalisme masih belum mencukupi dengan pencapaian skor min (3.67).

Skor min fungsi Melindungi Masa Pengajaran adalah lebih tinggi dan signifikan iaitu dalam kategori tahap amalan tinggi bagi kumpulan sekolah prestasi tinggi (3.85) dan kategori tahap amalan sederhana bagi kumpulan sekolah prestasi rendah (3.46) serta kumpulan prestasi sederhana (3.43). Ini menunjukkan guru-guru sekolah prestasi rendah dan sederhana melihat

amalan fungsi Melindungi Masa Pengajaran oleh pengetua mereka masih belum mencukupi dalam mewujudkan iklim pembelajaran yang kondusif dengan mengoptimumkan masa pembelajaran murid di sekolah. Sungguh pun skor fungsi Memberi Insentif Kepada Guru adalah dalam tahap tinggi (3.84), ia merupakan skor paling rendah bagi kumpulan sekolah prestasi tinggi. Skor min paling rendah bagi kumpulan sekolah prestasi sederhana ialah Mengekalkan Kenampakan Tinggi (3.34) dan kumpulan sekolah prestasi rendah ialah Melindungi Masa Pengajaran (3.46).

4.4 Analisis Trend Pencapaian Skor Min Fungsi Kepemimpinan Pengajaran Mengikut Kumpulan Prestasi Sekolah

Graf 1: Skor Min Fungsi Kepemimpinan Pengajaran Mengikut Kumpulan Prestasi Sekolah



(SPR: Sekolah Prestasi Rendah; SPS: Sekolah Prestasi Sederhana; SPT: Sekolah Prestasi Tinggi)

Merujuk Graf 1, adalah jelas pola skor min fungsi kepemimpinan pengajaran pengetua bagi ketiga-tiga kumpulan prestasi sekolah adalah hampir sama. Secara keseluruhannya, skor min bagi sepuluh fungsi kepemimpinan pengajaran kumpulan sekolah prestasi tinggi adalah lebih tinggi dan signifikan berbanding kumpulan sekolah prestasi sederhana dan rendah. Sedikit pengecualian dapat dilihat bagi pola skor min fungsi Menyampaikan Matlamat Sekolah (F2) dan Mengekalkan Kenampakan Tinggi (F7) bagi kumpulan sekolah prestasi sederhana yang menunjukkan trend menurun berbanding meningkat bagi kumpulan sekolah prestasi tinggi dan rendah. Fungsi Menyampaikan Matlamat Sekolah (F2) kumpulan sekolah prestasi sederhana adalah signifikan lebih rendah berbanding kumpulan sekolah prestasi tinggi dan rendah. Manakala fungsi Mengekalkan Kenampakan Tinggi (F7) pula signifikan lebih rendah berbanding kumpulan sekolah prestasi tinggi. Guru kumpulan sekolah prestasi sederhana menggambarkan persepsi yang ketara lebih rendah berbanding guru kumpulan sekolah prestasi tinggi dan rendah bagi tahap amalan Menyampaikan Matlamat Sekolah dan Mengekalkan Kenampakan Tinggi.

Analisis seterusnya mengelompokkan fungsi kepemimpinan pengajaran bagi ketiga-tiga kumpulan prestasi sekolah berdasarkan julat skala min seperti Jadual 4 berikut.

Jadual 4: Kelompok Tahap Fungsi Kepemimpinan Pengajaran Mengikut Kumpulan Prestasi Sekolah

MIN	SEKOLAH PRESTASI RENDAH	SEKOLAH PRESTASI SEDERHANA	SEKOLAH PRESTASI TINGGI
3.67 - 5.00 (TINGGI)	F5: Memantau kemajuan pelajar F2: Menyampaikan matlamat D1: Mendefinisikan matlamat F1: Merangka matlamat F10: Memberi insentif kepada murid F4: Menyelaras kurikulum D2: Menguruskan program pengajaran F9: Menggalakkan pembangunan profesional D3: Menggalakkan iklim positif	F1: Merangka matlamat F5: Memantau kemajuan pelajar D1: Mendefinisikan matlamat F4: Menyelaras kurikulum F10: Memberi insentif kepada murid F2: Menyampaikan matlamat D2: Menguruskan program pengajaran F9: Menggalakkan pembangunan profesional	F5: Memantau kemajuan pelajar F2: Menyampaikan matlamat D1: Mendefinisikan matlamat F1: Merangka matlamat F10: Memberi insentif kepada murid F4: Menyelaras kurikulum D2: Menguruskan program pengajaran F9: Menggalakkan pembangunan profesional D3: Menggalakkan iklim positif F7: Mengekalkan kenampakan tinggi F3: Menyelia dan menilai pengajaran F6: Melindungi masa pengajaran F8: Memberi insentif kepada guru
2.34 - 3.66 (SEDERHANA)	F3: Menyelia dan menilai pengajaran F7: Mengekalkan kenampakan tinggi F8: Memberi insentif kepada guru F6: Melindungi masa pengajaran	D3: Menggalakkan iklim positif F8: Memberi insentif kepada guru F3: Menyelia dan menilai pengajaran F6: Melindungi masa pengajaran F7: Mengekalkan kenampakan tinggi	

(1.0 – 2.33: Rendah; 2.34 – 3.66: Sederhana; 3.67 – 5.00: Tinggi).

Sumber: Jamil Ahmad (2002), Kementerian Pelajaran Malaysia.

Skor min bagi semua amalan kepemimpinan pengajaran pengetua kumpulan sekolah prestasi tinggi berada pada tahap tinggi. Pengetua kumpulan sekolah prestasi tinggi didapati memberi tumpuan paling utama kepada amalan Memantau Kemajuan Pelajar (min 4.35) dan Menyampaikan Matlamat Sekolah (min 4.33). Ini menunjukkan pengetua kumpulan prestasi tinggi ini dilihat berkesan dalam menyampaikan matlamat sekolah kepada semua guru dan pelaksanaan pemantauan kemajuan pelajar dapat dilihat dengan ketara oleh guru. Manakala skor min amalan kepemimpinan pengajaran pengetua kumpulan sekolah prestasi sederhana dan rendah berada pada dua segmen kumpulan iaitu tahap tinggi dan sederhana. Terdapat empat fungsi yang sama bagi kedua-dua kumpulan sekolah prestasi sederhana dan rendah yang berada pada tahap amalan sederhana iaitu Menyelia dan Menilai Pengajaran, Mengekalkan Kenampakan Tinggi, Memberi Insentif Kepada Guru dan Melindungi Masa Pengajaran. Keseluruhan skor min dimensi Menggalakkan Iklim Sekolah Yang Positif bagi kumpulan sekolah prestasi rendah adalah pada tahap tinggi (3.68) berbanding tahap sederhana bagi kumpulan sekolah prestasi sederhana (3.56), namun begitu perbezaannya adalah tidak signifikan.

Kesimpulan

Dapatan kajian menunjukkan secara umumnya guru mempersepsi tahap amalan kepemimpinan pengajaran pengetua adalah tinggi. Namun begitu, persepsi guru bagi kumpulan

sekolah prestasi tinggi menggambarkan tahap amalan kepemimpinan pengajaran pengetua mereka adalah signifikan lebih tinggi berbanding kumpulan sekolah prestasi sederhana dan rendah. Dapatan kajian ini mengukuhkan lagi dapatan kajian sebelum ini iaitu walau pun pengetua sekolah prestasi sederhana dan rendah mengamalkan semua fungsi kepemimpinan pengajaran pada tahap tinggi, didapati tahap amalan semua fungsi kepemimpinan pengajaran pengetua sekolah prestasi tinggi adalah signifikan lebih tinggi secara statistik.

Rujukan

- Bouchamma, Y. (2012). Leadership practices in effective schools in disadvantaged areas of Canada. *Education Research International*. 2012, 1 – 16
- Cherry, K. (2013). Reliability - What Is Reliability . About.com. Retrieved from <http://psychology.about.com/od/researchmethods/f/reliabilitydef.htm>] pada 7.3.2013.
- Day, C., Sammons, P., Leithwood, K., Hopkins, D., Qing Gu, Brown, E., & Ahtaridou, E. (2011). *Successful school leadership. Linking with learning and achievement*. England: Open University Press. McGraw-Hill Education.
- Grigsby, B., Schumacher, G., Decman, J., & Simieou, F. (2010). A principal dilemma: Instructional leader or manager. *Academic Leadership*. 8(3) (Jun 01), 1 – 9. Gurr, D., Drysdale & Mulford. (2007). Instructional leadership in three Australian Schools. *ISEA*. Vol 35 (November 3), 20 – 29.
- Gravetter, F. J. & Wallnau, L. B. (2011). *Essentials of statistics for the behavioral sciences (7th ed.)* Belmont, CA: Wadsworth, Cengage Learning.
- Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools*, 4, 221 – 239
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33 (3), 229 – 351.
- Harris, S. (2006). *Best practices of award-winning secondary school principals*. California: Corwin Press.
- Hughes, R. J., Ginnett, R. C. & Curphy, G. J. (2006). *Leadership*. Enhancing the lessons of experience (5th edition). NY: McGraw-Hill/Irwin.
- James & Balasandran. (2009). *Kepimpinan Instruksional. Satu Panduan Praktikal*. Kuala Lumpur: PTS Profesional.
- Jamilah & Yusof. (2011). *Amalan Kepimpinan Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) Di Malaysia*. *Journal of Edupres*, Volume 1, 323 – 335. University Teknologi Malaysia, Skudai, Johor.
- Mohd Nor. (2007). Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar, Komitmen dan Kepuasan Kerja Guru: Satu Kajian Perbandingan dan Hubungan Antara Sekolah Berkesan dengan Sekolah Kurang Berkesan. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan*. Jilid 9, 93 – 120. BPPDP, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Murphy, J. F., Weil, M., Hallinger, P. & Mitman, A. (2002). Academic Press: Translating High Expectations into School Policies and Classroom Practices. *Educational Leadership*. 22 – 26. EBSCO Publishing.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership. Theory and practice (4th edition)*. California: Sage Publication, Inc.
- Owens, R. G. (1998). *Organizational behavior in education (6th edition)*. MA, USA: Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T. J. (2001). *The principalship. A reflective practice perspective*. 4th ed. A Pearson Education Company: MA
- Shahril, Rahimah & Hussein. (2010). *Kepimpinan Pengetua Menjana Modal Insan Di Sekolah Berkesan*. Selangor: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Sharifah, Zaidatol & Suhaimi. (2008). Instructional leadership practices of rural school principals. *The International Journal of Learning*, 15(7), 231 – 238.