

**Kepemimpinan Pengajaran Pengetua
Dalam Pembangunan Profesional Guru
di Sebuah Sekolah Daerah Kuala Selangor**

*Instructional Leadership of Principal in Teacher
Professional Development in a Kuala Selangor
Education District*

Norhayati bt. Abdul Rahman
Hussein Hj. Ahmad

Abstract

The purpose of this study is to examine the role of principal in instructional leadership in the development of teacher professionalism. Based on the perception of teachers, the study focused on instructional leadership of the principal and four dimension of professional staff development. The instructional leadership dimension encompasses six composite variables and from staff development covers four composite variables. The questionnaire 36 items and was administered to 50 teachers at a secondary school in Selangor. The data was analyzed to determine the frequencies, percentages, means and standard deviations. The Spearman rho test was used to determine the correlation between the dimension of instructional leadership and teacher professional development. The findings indicated that the principal played an active role in the process of instructional leadership to build a conducive climate and played a moderately strong role in teacher professional development. The result also showed that there is a strong correlation between the dimension of instructional leadership and teacher professional development ($r = .736, p < .01$). Thus, this study suggested that instructional leadership of principal is vital in development of teacher professionalism in school.

Keyword: Instructional leadership, professional development, teacher professionalism

PENGENALAN

Kepemimpinan pengajaran amat penting sebagai asas kecemerlangan dan keberkesanan sekolah. Pengetua yang mengamalkan kepemimpinan pengajaran bukan sahaja mengambil kira keperluan pelajar dari segi iklim dan program pembelajaran, tetapi juga keperluan tenaga pengajar dari segi sumber masa, keperluan peralatan dan proses sistemik di dalam organisasi sekolah supaya mereka dapat mengaturkan takwim pengajaran mereka dengan teliti di samping menyediakan diri mereka dan pelajar mereka untuk menghadapi penilaian dan

pengukuran. Ketua pemimpin pengajaran juga harus peka akan perubahan piawai dan kemahiran baru yang diperlukan di dunia pasaran dan pekerjaan supaya program pengajaran dan pembelajaran yang dirancang adalah relevan dan selari dengan keadaan semasa.

Inovasi dalam teknologi, metodologi dan pedagogi yang berlaku dalam dunia pendidikan yang begitu hebat menyebabkan guru dan pihak sekolah perlu lebih bersedia dan lebih prihatin terhadap corak serta keperluan pendidikan masa kini. Pengetua selaku pemimpin pengajaran di sekolah perlu menyediakan stafnya dengan ilmu serta kemahiran yang berkualiti dalam menghadapi globalisasi pendidikan. Selain itu bagi memastikan kualiti pendidikan sentiasa berada di tahap yang tinggi, pengetua sewajarnya melaksanakan program perkembangan staf yang berkesinambungan serta berterusan dengan penyeliaan pengajaran bagi memastikan prestasi guru dan pelajar sentiasa berada di tahap yang cemerlang.

Program pembangunan staf juga merupakan salah satu kaedah yang penting dan utama untuk membangunkan pengetahuan, kemahiran dan kompetensi dalam kalangan guru. Guru adalah sumber tenaga utama untuk membangunkan pelajar dari pelbagai aspek seperti terkandung dalam Falsafah Pendidikan Kebangsaan yang menjadi teras utama pendidikan negara. Pada hakikatnya, guru-guru berminat belajar dan mengembangkan ilmu mereka, terutama dalam bidang tugas mereka. Teori-teori tentang *adult learning*, banyak mengatakan bahawa belajar itu sendiri adalah satu kemahiran. Lagi banyak seseorang mempraktikkan kemahiran tersebut, lagi senang baginya untuk belajar. Meletakkan guru-guru dalam keadaan bersedia belajar (*learning readiness*) akan memberi banyak manfaat kepada guru dan sekolah tersebut. Sehubungan itu, pelaksanaan program pembangunan staf di peringkat sekolah hendaklah diperkasakan dari masa ke semasa. Ini disebabkan melalui program pembangunan staf guru-guru akan dapat mengembangkan peningkatan potensi diri sama ada dari aspek pengetahuan, kemahiran, nilai, sikap, emosi, kerohanian dan tahap profesionalisme lainnya. Sungguhpun demikian, program pembangunan staf yang berkesan mestilah dirancang dan dilaksanakan secara sistematik. Pihak sekolah perlu mengenal pasti keperluan sebenar guru-guru, membuat perancangan yang mantap, melaksanakan mengikut perancangan dan membuat penilaian tentang tahap keberkesanannya. Dengan itu, pelaksanaannya akan dapat mencapai objektif dan matlamat yang diinginkan.

Pengetua sebagai pemimpin pengajaran perlu sedar bahawa pembangunan staf sebagai satu syarat untuk kemajuan dan keberkesanan pengajaran (Hussein Mahmood, 2008). Antara aktiviti pemimpin pengajaran ialah peningkatan kemahiran guru dalam kaedah pengajaran dan penyelesaian masalah, peningkatan kesedaran dan pengetahuan mereka tentang perkembangan semasa dalam bidang pendidikan, pembinaan kepimpinan pengajaran mereka dan keberkesanan mereka dalam pengurusan bilik darjah serta kemajuan profesionalisme mereka melalui

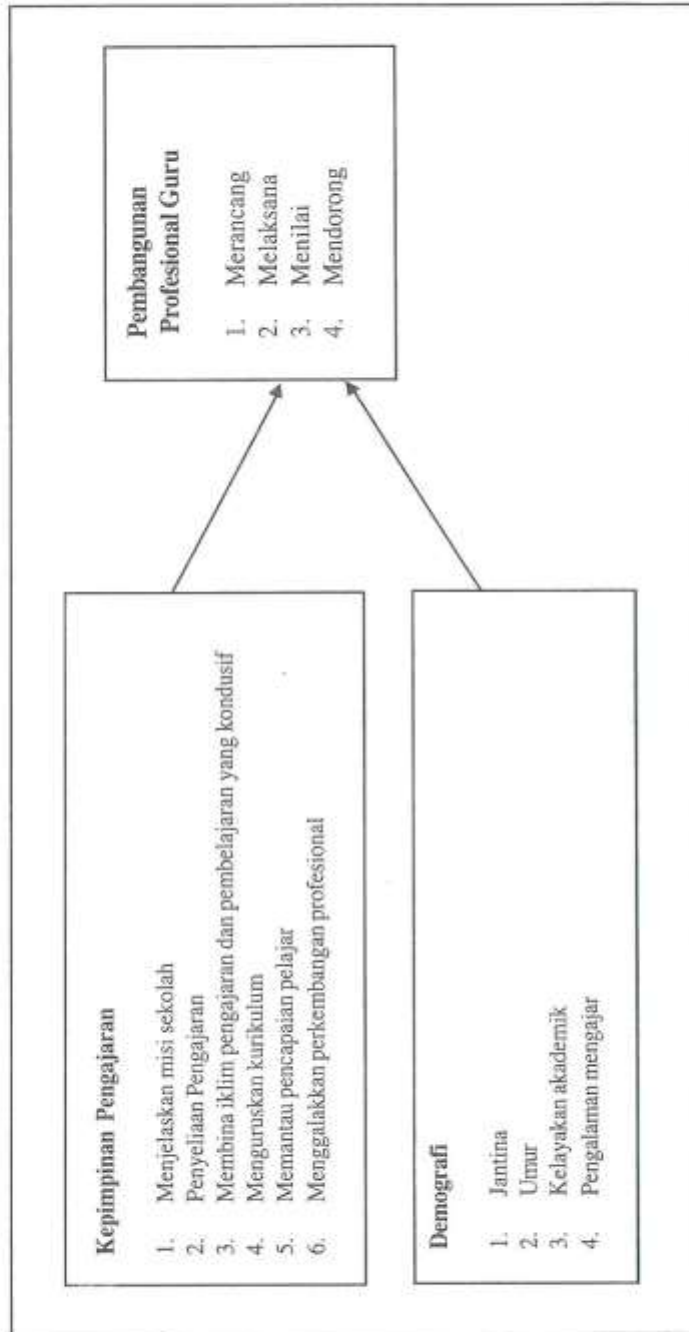
latihan. Peranan pembangunan staf bukan sahaja menghasilkan perhubungan yang baik antara guru dengan murid, dan antara pengetua dengan guru bahkan ini adalah kaedah yang paling penting bagi mengubah kepercayaan, sikap dan kebolehan guru.

Berdasarkan kepentingan pengetua selaku pemimpin pengajaran, banyak kajian menyarankan salah satu peranan pengetua adalah untuk memberikan bantuan kepada guru supaya mereka dapat meningkatkan lagi rasa puas hati terhadap pekerjaan, meningkatkan kecekapan lain yang relevan, yang dapat meningkatkan keberkesanan prestasi mereka. Salah satu kaedah untuk melakukan tindakan ini adalah melalui program pembangunan staf di sekolah dan menggalakkan guru mengikuti kursus dalam perkhidmatan.

Pelaksanaan program pembangunan staf di sekolah adalah sangat penting dan memberikan kesan yang sangat positif kepada guru dalam meningkatkan profesionalisme mereka. Sungguhpun demikian, pelaksanaan program pembangunan staf di sekolah tidak dirancang dan dilaksanakan dengan sistematik lantaran pihak kementerian telah menetapkan setiap guru perlu menghadiri tujuh kursus dalam setahun. Malah terdapat pengurus sekolah kurang memberikan perhatian atau tidak berminat terhadap pembangunan staf. Justeru, tahap profesionalisme guru-guru tidak berlaku sebagaimana sepatutnya. Sehubungan itu, pelaksanaan program pembangunan staf di sekolah perlu dirancang dan dilaksanakan secara teratur supaya ianya mampu meningkatkan tahap profesionalisme guru-guru. Oleh itu, tahap profesionalisme yang tinggi akan menjadikan guru berupaya mengeksport ilmu pengetahuan, kepakaran dan kemahiran atau orang luar akan datang mencari dan membelinya.

Kerangka Konsep Kajian

Kerangka konsep kajian ini dihasilkan berdasarkan hasil kajian, model dan teori berkaitan perhubungan antara kepemimpinan pengajaran pengetua dan pembangunan profesional guru seperti yang telah dibincangkan. Pengkaji melihat peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran dari enam dimensi dan peranan pengetua dalam menjayakan program pembangunan staf daripada empat dimensi mengikut rajah di bawah



Rajah 1.0: Kerangka konsep kajian

SOALAN KAJIAN

Berdasarkan pernyataan masalah dan tujuan kajian, terdapat tiga soalan yang akan diberi tumpuan iaitu:

1. Apakah bentuk kepimpinan pengajaran yang diamalkan oleh pengetua mengikut persepsi guru?
2. Apakah tahap perkembangan pembangunan profesional guru di sekolah kajian?
3. Adakah terdapat hubungan antara kepimpinan pengajaran pengetua dengan pembangunan profesionalisme guru?

TUJUAN KAJIAN

Secara umumnya kajian ini dijalankan bertujuan untuk melihat persepsi guru terhadap kepemimpinan pengajaran pengetua dalam pembangunan profesionalisme guru. Objektif kajian ini adalah untuk:

1. Memberikan gambaran bentuk kepemimpinan pengajaran yang diamalkan oleh pengetua mengikut persepsi guru.
2. Mengukur tahap pembangunan profesionalisme guru di sekolah kajian.
3. Mengkaji hubungan antara kepemimpinan pengajaran pengetua dengan pembangunan profesionalisme guru.

METODOLOGI

Kajian ini merupakan kajian tinjauan dengan penggunaan statistik deskriptif dan inferensi dipilih kerana penggunaannya yang menyeluruh dan boleh menyatakan pelbagai jenis soalan, seperti isu dan masalah pada pelbagai perspektif (Chu^u, 2006). Di samping itu ia dapat menghuraikan sikap, pandangan, kepercayaan, tingkah laku dan sebagainya. Oleh itu kaedah ini sesuai digunakan untuk memperoleh maklumat yang diperlukan secara objektif tentang hubungan antara kepemimpinan pengajaran pengetua dengan pembangunan profesional guru.

Dua instrumen digunakan dalam kajian ini. Instrumen pertama ialah berdasarkan soal selidik "*Principals Instructional Management Rating Scale*" (*PINKS*) yang telah dibina oleh Philip Hallinger (1985). Soal selidik bagi kajian ini bagaimanapun telah diubahsuai mengikut kesesuaian dan keperluan kajian ini. Instrumen ini digunakan untuk mengumpul maklumat mengenai kepemimpinan pengajaran pengetua. Instrumen kedua pula ialah soal selidik yang telah diubahsuai oleh pengkaji daripada kajian yang telah dibuat oleh Sakhiyah Abdul Manaf (1997) Universiti Malaya: Peranan Pengetua Dalam Perkembangan Staf Pada Persepsi Guru: Kajian ke atas sekolah--sekolah menengah di daerah Klang. Instrumen ini digunakan untuk

mengumpul maklumat mengenai peranan yang dimainkan oleh pengetua untuk pembangunan profesional guru.

Soal selidik bagi kajian ini terdiri daripada tiga bahagian. Bahagian A ialah untuk item-item berkaitan latar belakang responden, bahagian B mengandungi item-item mengenai peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran dan bahagian C untuk item-item yang berkaitan dengan peranan yang dimainkan oleh pengetua untuk pembangunan profesional guru. Bahagian A mengandungi lapan item yang memerlukan responden menandakan (/) pada ruang-ruang yang berkenaan. Bahagian B dan Bahagian C pula masing-masing mengandungi 18 item yang ditabur secara bercampur bagi setiap dimensi untuk mengelakkan bias. Skala Likert 5 kategori digunakan untuk semua item di Bahagian B dan Bahagian C seperti berikut:

- 1 - Sangat Tidak Setuju
- 2 - Tidak Setuju
- 3 - Tidak Pasti
- 4 - Setuju
- 5 - Sangat Setuju

Kajian ini dijalankan di sebuah sekolah menengah di negeri Selangor. Seramai 60 orang guru telah dipilih sebagai sampel kajian dari populasi seramai 68 orang. Saiz sampel ini adalah berpadanan dengan pengiraan Krejcie dan Morgan (1970). Sampel kajian tidak termasuk pengetua, guru penolong kanan dan guru kanan. Kesemua responden terdiri daripada guru-guru biasa yang tiada kena mengena dengan tugas-tugas pentadbiran dan mereka terdiri daripada kategori guru-guru siswazah dan guru-guru bukan siswazah yang mengajar pelbagai jenis mata pelajaran.

Kajian rintis dijalankan bertujuan untuk memastikan item-item dalam soal selidik dapat difahami dan tidak mengandungi perkara-perkara yang boleh menyinggung mana-mana pihak yang terlibat. Analisis item telah dilakukan bagi melihat hubungan antara item agar tidak terlalu kuat atau terlalu lemah. Kesemua item yang ditadbir telah dilakukan analisis item semasa kajian rintis yang mempunyai hubungan antara .30 hingga .70 nilai. Selain daripada itu, kajian rintis ini juga dijalankan bagi menguji kebolehpercayaan atau ketekalan dalaman item-item soal selidik yang digunakan.

Oleh itu, kajian rintis ini telah dijalankan di sekolah menengah yang tidak terlibat dengan sampel kajian dan melibatkan 20 orang guru iaitu 10 orang guru lelaki dan 10 orang guru perempuan. Guru-guru yang terlibat dengan kajian rintis ini juga diminta untuk memberi teguran terhadap item-item dalam soal selidik tersebut. Hasil analisa data kajian rintis ini, pekali kebolehpercayaan Alpha Cronbach bagi keseluruhan item Bahagian A ialah 0.96 manakala pekali kebolehpercayaan Alpha Cronbach

bagi Bahagian B pula ialah 0.95. Berdasarkan dapatan kajian rintis ini, item soal selidik yang digunakan dalam kajian ini mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi. Manakala analisis data bagi penyelidikan ini dilakukan dengan menggunakan program *Statistical Package for the Social Science* (SPSS) versi 15.

DAPATAN KAJIAN

Berdasarkan soalan kajian, berikut dijelaskan dapatan yang telah diperolehi;

a) Peranan pengetua dalam dimensi kepemimpinan pengajaran

Jadual 1.0 di bawah menunjukkan perbandingan di antara enam dimensi peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran berdasarkan kepada persepsi responden. Berdasarkan kepada jadual tersebut, dimensi membina iklim pengajaran dan pembelajaran yang kondusif merupakan dimensi yang paling tinggi dengan pencapaian skor min 4.14. Seterusnya diikuti oleh dimensi menggalakkan pembangunan profesional iaitu skor min 4.12. Skor min terendah ialah pada dimensi mengurus kurikulum iaitu 3.91 dan diikuti oleh dimensi menyelia pengajaran sebanyak 3.97. Secara keseluruhannya pengetua di sekolah kajian telah memainkan peranannya sebagai pemimpin pengajaran pada tahap tinggi iaitu 4.04 berdasarkan skor min yang telah diberi oleh responden.

Jadual 1.0 *Skor min keseluruhan peranan pengetua mengikut dimensi*

| Dimensi Peranan Pemimpin Pengajaran | Skor Min Keseluruhan |
|--|----------------------|
| 1. Menjelaskan misi sekolah | 3.99 |
| 2. Menyelia pengajaran | 3.97 |
| 3. Membina iklim pengajaran dan pembelajaran | 4.14 |
| 4. Mengurus kurikulum | 3.91 |
| 5. Memantau pencapaian pelajar | 4.09 |
| 6. Mengalakkan perkembangan profesional guru | 4.12 |
| Min keseluruhan | 4.04 |

b) Peranan pengetua dalam program pembangunan staf

Jadual 1.1 di bawah menunjukkan perbandingan di antara empat dimensi peranan pengetua dalam program pembangunan staf berdasarkan kepada persepsi responden. Berdasarkan kepada jadual tersebut, dimensi menilai dan mendorong merupakan dimensi yang paling tinggi dengan pencapaian skor min 3.84. Seterusnya diikuti oleh dimensi melaksana yang mencatat skor min 3.80 dan dimensi merancang yang mencapai skor min 3.78.

Jadual 1.1

Skor min keseluruhan peranan pengetua mengikut dimensi program pembangunan staf

| Dimensi Peranan Pengetua Dalam Program Pembangunan Staf | Skor Min Keseluruhan |
|---|----------------------|
| 1. Merancang | 3.78 |
| 2. Melaksana | 3.80 |
| 3. Menilai | 3.84 |
| 4. Mendorong | 3.84 |
| Min keseluruhan | 3.82 |

Berdasarkan Jadual 1.1, skor min keseluruhan bagi peranan pengetua mengikut dimensi pembangunan staf ialah 3.82. Ini menunjukkan pengetua telah memainkan peranan dalam program pembangunan staf di sekolah kajian secara aktif pada tahap sederhana tinggi.

- c) Hubungan antara kepemimpinan pengajaran pengetua dengan pembangunan profesional guru

Jadual 1.3 di bawah menunjukkan hubungan antara peranan yang dimainkan oleh pengetua dalam kepemimpinan pengajaran dengan peranan yang dimainkan oleh pengetua dalam program pembangunan staf. Bagi sampel kajian ini ($n = 50$), korelasi antara kepemimpinan pengajaran pengetua dengan pembangunan profesional guru ($r = .74$, $p < .01$) adalah kuat (Chua, 2008). Ini bermakna keputusan ini akan memberikan 99.9 peratus hasil yang sama sekiranya is diuji sekali lagi pada sampel yang sama atau hampir sama. Oleh itu jelaslah terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan pengajaran pengetua dengan pembangunan profesional guru berdasarkan dapatan analisis kajian ini.

Jadual 1.3

Hubungan antara kepemimpinan pengajaran dengan pembangunan profesional guru

| Dimensi | Ujian Spearman rho |
|------------------------------|--------------------|
| Kepemimpinan pengajaran | 0.74** |
| Pembangunan Profesional Guru | 0.74** |

Nota .- **p < .01

PERBINCANGAN

Persepsi responden terhadap kepemimpinan pengajaran pengetua di sekolah kajian menunjukkan lebih daripada 80 peratus guru bersetuju bahawa pengetua telah memainkan peranan sebagai pemimpin pengajaran bagi keenam-enam dimensi. Dapatan kajian juga menunjukkan pengetua menumpukan kepada peranan beliau dalam menjelaskan visi, misi dan matlamat sekolah kepada komuniti Berta memastikan mereka memahami, menerima dan bersama-sama berusaha mencapai visi, misi dan matlamat sekolah. Dapatan kajian ini selari dengan hasil kajian Zaini Sultan (1997), Tang Keow Ngang (2000) dan Baharom Mohamad (2004) yang mendapati pengetua sekolah telah melaksanakan fungsi 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).

Bagi dimensi penyeliaan pengajaran, dapatan kajian menunjukkan pengetua di sekolah kajian telah memainkan peranan sebagai pemimpin pengajaran dengan mencerap pengajaran guru di dalam bilik darjah. Pengetua juga memastikan objektif pengajaran guru adalah selaras dengan matlamat sekolah. Dapatan ini menunjukkan pengetua memberi sokongan yang diperlukan oleh guru bagi menangani masalah dalam pengajaran dan sentiasa mengambil berat dalam pengajaran guru. Secara tidak langsung pencerapan yang dilaksanakan oleh pengetua telah membantu meningkatkan pembangunan profesional guru seperti yang dinyatakan oleh Glickman, Gordon dan Ross Gordon (2007).

Pengetua di sekolah kajian juga telah memainkan peranan pemimpin pengajaran bagi kesemua item dalam dimensi membina iklim pengajaran dan pembelajaran yang kondusif. Dapatan kajian menyokong pendapat Sergiovanni dan Starratt (2002) yang menyatakan iklim sekolah yang kondusif dapat mempertingkatkan lagi prestasi pengajaran dan pembelajaran dan membuat guru-guru dan pelajar merasa dihargai serta berasa seronok berada di persekitaran sekolah. Dapatan ini juga selari dengan pendapat Ibrahim Mamat (1998) yang menegaskan iklim sekolah merupakan faktor terpenting untuk menentukan kualiti pembelajaran murid-murid di sekolah. Dapatan kajian ini juga menyokong dapatan kajian oleh Abdul Razak Wahid (2001) yang mengkategorikan peranan menggalakkan iklim pengajaran yang kondusif merupakan peranan yang aktif dan berada pada kedudukan yang tertinggi. Dalam hal ini, pengetua telah memastikan keadaan fizikal dan kemudahan infrastruktur sekolah sesuai untuk pengajaran dan pembelajaran. Sokongan pengetua kepada aktiviti pengajaran dilihat melalui peruntukan masa, sumber dan kewangan untuk mendorong guru-guru melaksanakan pengajaran dan pembelajaran dengan lebih baik. Hal ini menyokong pendapat Chrisman (2005) di mana pengetua yang berjaya ialah pengetua yang mencipta masa untuk berkerjasama dalam mewujudkan iklim pengajaran dan pembelajaran yang kondusif.

Dapatan kajian menunjukkan pengetua di sekolah kajian telah memainkan peranan dalam mengurus kurikulum. Dapatan ini selari dengan pandangan Seyfarth (1996) yang mengatakan bahawa melakukan penyelarasan kurikulum merupakan satu ciri pengetua berkesan. Pengetua juga sentiasa memaklumkan kepada guru perubahan dalam kurikulum bagi memastikan guru-guru mengendalikan aktiviti pengajaran dengan mencakupi objektif kurikulum terkini. Dapatan ini menyokong pendapat Yahya Don, Aziah Ismail dan Yaakob Daud (2006) yang menyatakan bahawa salah satu konsep kepemimpinan pengajaran adalah pengetua merupakan pencetus dan pelaksana inovasi kurikulum yang bertujuan memajukan pelajarannya.

Selain daripada itu, dapatan kajian juga menunjukkan pengetua di sekolah kajian telah memainkan peranan yang berkesan dalam memantau pencapaian pelajar. Dapatan kajian juga menunjukkan pengetua sentiasa mengambil beret dan prihatin terhadap prestasi akademik pelajar dengan mengadakan post-mortem setiap kali selepas peperiksaan dan memberi kerjasama dengan guru dalam membantu pelajar yang menghadapi masalah dalam pembelajaran. Dapatan ini selari dengan kajian Southworth (2002) yang mendapati satu daripada langkah mengawasi kemajuan pelajar ialah pengetua menyemak maklumat ujian dan penilaian di sekolah. Dari segi penumpuan kepada dimensi memantau pencapaian pelajar, dapatan kajian menyokong dapatan Dwyer. (1984), Hallinger dan Murphy (1985) yang membuktikan bahawa pengetua sentiasa mengawasi perkembangan pelajar. Dapatan ini selaras dengan pendapat Bevoise (1984) yang menyatakan pengetua haruslah menjalankan pemantauan terhadap segala program pengajaran dan pembelajaran demi untuk meningkatkan pencapaian akademik pelajar.

Dapatan kajian juga mendapati pengetua telah memainkan peranan secara aktif dalam dimensi menggalakkan pembangunan profesional guru. Pengetua seharusnya berusaha meningkatkan minat dan aras aspirasi guru. Di samping itu juga pengetua perlu membangunkan aras motivasi dan kematangan guru ke tahap yang lebih tinggi agar keperluan potensi mereka dapat dipenuhi. 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.

Ini menunjukkan bahawa pengetua sekolah kajian telah mengamalkan keenam-enam dimensi kepemimpinan pengajaran tersebut. Dapatan kajian secara keseluruhan menunjukkan pengetua di sekolah kajian telah memainkan peranan yang berkesan dalam keenam-enam dimensi peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran kerana senua dimensi mempunyai skor min melebihi 3 daripada skor min maksimum 5. Dapatan kajian ini juga menunjukkan pengetua lebih dominan dalam dimensi membina iklim pengajaran dan pembelajaran yang kondusif. Dapatan kajian

juga menunjukkan pengetua kurang memberi tumpuan dalam dimensi mengurus kurikulum terutama dalam mengambil bahagian secara aktif dalam menyemak semula keperluan bahan pengajaran di sekolah.

Hasil kajian yang diperoleh daripada keenam-enam dimensi peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran secara keseluruhannya mendapati pengetua di sekolah kajian telah memainkan peranan sebagai pemimpin pengajaran. Dapatan kajian ini mempunyai persamaan dengan dapatan yang dihasilkan oleh Sazali b. Yusoff, Rusmini bt. Ku Ahmad, Dr. Awang Hud b. Abang Engkeh, Zamri b. Abu Bakar (2007) yang mengkaji tentang perkaitan entres kepemimpinan instruksional dengan sekolah berkesan. Dapatan kajian ini juga menyokong dapatan kajian Hussein Mahmood (1989), Zaini Sultan (1997) dan Abdul Razak Wahid (2001) yang mendapati bahawa peranan kepemimpinan pengajaran pengetua berada pada tahap yang sederhana tinggi atau tahap yang aktif.

Pada keseluruhannya, hasil kajian yang diperoleh membuktikan pengetua di sekolah kajian telah memainkan peranan pemimpin pengajaran dalam keenam-enam dimensi kepemimpinan pengajaran mengikut persepsi guru. Dapatan ini menyokong pendapat-pendapat penyelidik di dalam dan luar negara seperti Shahril @ Charil Marzuki (2000), Hussein Mahmood (1993), Dwyer (1984), Hallinger dan Murphy (1985), Blank (1987), Krug (1992), Blase (1999). Mereka berpendapat bahawa kepemimpinan pengajaran mestilah merangkumi pelbagai jenis aktiviti yang berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran.

Walau bagaimanapun dapatan kajian ini bertentangan dengan dapatan kajian yang dibuat oleh beberapa orang penyelidik di negara seperti Nasirah Mum (2000) yang mendapati bahawa pengetua kurang aktif atau kurang memainkan peranan sebagai pemimpin pengajaran dan menyerahkan tugas-tugas kepemimpinan pengajaran kepada pihak lain untuk menguruskannya.

Hasil daripada kajian ini juga mendapati bahawa pengetua perlu mahir dalam tugas pengajaran terutama dalam keenam-enam dimensi iaitu menjelaskan visi dan misi, penyeliaan pengajaran, membina iklim pengajaran dan pembelajaran, mengurus kurikulum, memantau pencapaian pelajar dan menggalakkan pembangunan profesional guru. Oleh itu, kecekapan dalam bidang tersebut merupakan *the sine qua non* bagi kepemimpinan pengajaran (Hussein Mahmood 2008). Ini bermakna wawasan dan kecekapan pengetua dalam mendapatkan stafnya melibatkan diri serta meningkatkan rasa tanggungjawab mereka terhadap pengajaran akan membantu kecemerlangan prestasi sekolah.

Berdasarkan analisis data yang telah dibuat secara deskriptif juga menunjukkan bahawa guru-guru memberi kepercayaan yang tinggi kepada pengetua agar memainkan peranan yang penting dalam program pembangunan staf. Dapatan kajian menunjukkan bahawa majoriti guru mempunyai persepsi yang positif terhadap peranan

pengetua dalam ke semua dimensi. Analisis data menunjukkan bahawa guru mempunyai persetujuan yang sederhana tinggi terhadap kepentingan peranan pengetua dalam program pembangunan staf dari segi keempat-empat dimensi yang dikaji. Ini bermakna pembangunan profesional guru di sekolah kajian adalah berada pada tahap yang sederhana tinggi kerana kebanyakan guru di sekolah kajian bergantung sepenuhnya kepada program pembangunan staf yang dianjurkan oleh pihak sekolah..

Dari segi merancang, pengetua perlu memastikan bahawa program yang akan dilaksanakan adalah memenuhi kehendak pengajaran dan pembelajaran. Ini kerana terdapat sesetengah pengetua yang menjalankan program pembangunan staf tanpa perancangan dan perbincangan yang akhirnya program tersebut tidak berjaya menarik perhatian guru dan menyebabkan pembaziran. Persepsi guru di sekolah kajian terhadap dimensi ini menunjukkan bahawa guru-guru begitu mengharapkan agar program yang dilaksanakan sesuai dengan tugas utama mereka terhadap pelajar dan sekolah. Justeru itu, aspek pengetua merancang program pembangunan staf dengan mengutamakan aspek pengajaran dan pembelajaran mendapat persetujuan yang sederhana tinggi.

Dalam merancang program pembangunan staf, pengetua perlu melibatkan para guru dalam perancangan tersebut. Ini disokong oleh kajian Washington (1993) yang menunjukkan bahawa para guru berpendapat proses memulakan dan merancang program pembangunan staf adalah tanggungjawab mereka. Penglibatan guru secara langsung dalam merancang program pembangunan staf amat penting kerana mereka lebih mengetahui keperluan mereka dan pelajar semasa menjalankan tugas pengajaran dan pembelajaran. Jika pengetua menghadapi kesukaran dalam melibatkan guru-guru untuk merancang program pembangunan staf, maka pengetua boleh melibatkan penolong kanan, ketua bidang dan ketua panitia.

Taburan penyertaan guru dalam program pembangunan staf melalui usaha sendiri menunjukkan 76.0% guru di sekolah kajian tidak pernah berusaha dengan sendiri untuk mernajukan diri mereka. Oleh itu kebanyakan guru di sekolah kajian bergantung sepenuhnya kepada program pembangunan staf yang dianjurkan oleh pihak sekolah. Justeru, peranan pengetua amat penting dalam merancang, melaksana, menilai dan memberi dorongan kepada guru di sekolah kajian bagi pembangunan profesional guru.

Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi peranan pengetua dalam kepemimpinan pengajaran dengan peranan yang dimainkan oleh pengetua dalam program pembangunan staf.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa korelasi antara kepemimpinan pengajaran dengan pembangunan profesional guru adalah kuat ($r = .736$, $p = .01$). Ini menunjukkan bahawa semakin meningkat kepemimpinan pengajaran pengetua maka semakin bertambah pembangunan profesional guru. Pengetua sebagai pemimpin

pengajaran berperanan untuk menjelaskan misi dan visi sekolah agar difahami oleh semua warga sekolah. Dalam melaksanakan penyeliaan pengajaran, pengetua telah bertindak sebagai pakar rujuk dalam membimbing dan memberi tunjuk ajar kepada guru-guru terutamanya dalam aspek pengajaran, kurikulum, pengurusan bilik darjah dan pengurusan pelajar. Dengan itu, pengetua telah mewujudkan iklim sekolah yang mernberangsangkan ke arah sekolah berkesan serta memaksimumkan pembelajaran. Faktor-faktor ini secara lansung telah membangunkan kapasiti guru dalam peningkatan profesionalisme mereka.

Dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin pengajaran, pengetua telah berupaya membangunkan perkembangan profesional guru-guru di sekolah kajian. Pengetua sekolah kajian telah merancang semua program pembangunan staf agar is memenuhi kehendak guru dan membantu meningkatkan pengajaran guru. Pelaksanaan program permbangunan staf yang dijalankan secara terancang dan teliti akan meningkatkan profesionalisme guru terutamanya dalam pengajaran mereka. Pengetua yang memainkan peranan sebagai pemimpin pengajaran bukan sahaja membangunkan guru dari segi perkembangan intelek dan kemahiran pengajaran aran malah is turut membangunkan sahsiah, emosi dan juga nilai-nilai kerohanian mereka. Peranan ini sangat penting kerana masyarakat hari ini bukan hanya memandang kepada kemahiran, kepakaran dan keupayaan guru dari segi intelek semata-mata malah kompetensi guru turut dinilai dari segi emosi, sahsiah dan juga kerohanian (Hussein Hj. Ahmad, 2009). Oleh itu pengetua perlu memainkan peranan sebagai pemimpin pengajaran yang berupaya membangunkan profesionalisme guru-gurunya kerana sekolah juga bertindak sebagai akauntabiliti kepada masyarakat awam.

KESIMPULAN

Pada keseluruhannya dapatan kajian menunjukkan bahawa pengetua sekolah kajian telah memainkan peranannya sebagai pemimpin pengajaran dengan baik dan berkesan. Pengetua yang memainkan peranan sebagai pemimpin pengajaran amat penting dalam menentukan hala tuju sekolah. Jika semua warga sekolah memahami dan menghayati misi dan visi sekolah, maka mereka akan berusaha untuk mencapai misi dan visi tersebut. Setiap dimensi dalam kepemimpinan pengajaran telah menjuruskan peranan pengetua kepada pembangunan profesional guru. Sebagai seorang pemimpin pengajaran, pengetua perlu menggalakkan guru dan staf sekolahnya mengikuti program pembangunan staf agar kemahiran dan kepakaran guru sentiasa bertambah nilai bukan sahaja dari aspek intelek malah termasuk juga aspek emosi, sahsiah dan nilai-nilai kerohanian.

Sebagai ketua organisasi yang profesional, pengetua bertanggungjawab memimpin guru dan kakitangan sekolah dalam memastikan agar pengajaran dan pembelajaran berjalan dengan lancar dan kualiti pendidikan yang diterima oleh pelajar adalah terbaik. Pengetua yang memainkan peranan sebagai pemimpin pengajaran akan menyatukan keperluan guru dengan matlamat sekolah. Amalan umum kepemimpinan

Jumal Pemimpin

pengajaran akan memperkukuh secara khusus penentuan yang berlaku semasa proses pengajaran di bilik darjah, perkembangan kurikulum dan pembangunan staf serta membantu guru membina pengetahuan profesional dan kemahiran pedagogi. Selain itu pengetua juga merupakan individu yang berpengaruh dan penting sebagai pemimpin pengajaran yang berkesan di sekolah. Mereka sebaik-baiknya melaksanakan program pembangunan staf, menyelaras dan mengelola sekolah, memberi penegasan dan penjelasan pada pencapaian matlamat, bertanggungjawab kepada hasil belajar, membuat keputusan serta berkerjasama dengan guru-guru supaya matlamat sekolah tercapai.

Untuk membangunkan profesionalisme guru dan staf, pengetua perlu merancang dengan teliti setiap program pembangunan staf yang akan dilaksanakan. Tindakan ini amat penting kerana hanya program pembangunan staf yang terancang sahaja akan membangunkan kapasiti dan kompetensi guru. Jika program yang dilaksanakan tidak dirancang dengan teliti kemungkinan program tersebut tidak sesuai dengan guru dan tidak memenuhi kehendak mereka. Ini menyebabkan program tersebut sia-sia sahaja dan membazirkan masa, kos dan tenaga.

Kesimpulannya, pembangunan profesional guru membabitkan usaha oleh pihak kepimpinan sekolah terutama pengetua. Peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran amat perlu untuk memimpin guru-guru baru dan mendedahkan kepada profesion dan etika guru. Di samping itu, guru-guru yang telah lama berkhidmat juga perlu dipertingkatkan kompetensi mereka secara berterusan semasa berkerja melalui pelbagai bentuk dan pendekatan program dan aktiviti profesional seperti program penyeliaan pengajaran oleh pengetua dan guru-guru kanan, aktiviti peningkatan ilmu melalui sesi-sesi bengkel, seminar, dialog, perbincangan dan kursus-kursus khas dalam bidang masing-masing. Kesemua program ini boleh dilakukan secara terancang, berkala, formal atau separa formal. Dengan bertambahnya bilangan guru yang profesional dalam semua aspek maka hasrat pemimpin negara untuk menjadikan pendidikan bertaraf dunia akan direalisasikan.

BIBLIOGRAFI

- Abdul Razak B. Wahid (2001). *Peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran dan pemimpin pentadbiran: persepsi guru di sebuah sekolah menengah di daerah Kota Setar, Kedah*. Tesis Sarjana Pendidikan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Baharom Mohamad (2004). *Persepsi guru-guru terhadap kepimpinan pengajaran dalam celik komputer di sekolah-sekolah negeri Johor*. Tesis Dr. Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Blank, R.K. (1987). The role principal as leader, analysis of variation in leadership of urban high school. *Educational Research*, 81(2), 69-80.
- Chrisman, V. (2005). *How school sustain success*. *Educational Leadership*, 62(5): 16-21.

- Chua, Y.P. (2006). *Kaedah dan statistik penyelidikan : Buku 1 kaedah penyelidikan*, Kuala Lumpur: McGraw Hill.
- Chua, Y.P. (2006). *Kaedah dan statistik penyelidikan. – Buku 2 asas statistik Penyelidikan*: Kuala Lumpur: McGraw Hill.
- Chua, Y.P. (2008). *Kaedah dan statistik penyelidikan: Buku 3 asas statistik Penyelidikan analisis skala ordinal dan skala nominal*: Kuala Lumpur : McGraw Hill..
- Dwyer, D.C. (1984). The search for instructional leadership: Routines and subtleties in principal's role. *Educational Leadership*, 41(95), 3-8.
- Fullan, M. (2002). *The change leader*. *Educational Leadership*, 59(8): 16-23.
- Glickman, C.D., Gordon, S.P. & Ross-Gordon, J.M. (2007). *Super Vision and Instructional leadership: a developmental approach*. Ed. Ke-7. Boston ; Allyn and Bacon.
- Hallinger, P. & Murphy, J.F. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2). Hlm 217-247.
- Hussein Hj. Ahmad (1991). Perkembangan staf di sekolah: Bentuk dan cara Pelaksanaannya. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 1(2), 02-09.
- Hussein Hj. Ahmad (2009). Pembangunan staf : Strategi memartabatkan kualiti guru. *Pendidik*, Bil. 58. April 2009.
- Hussein Mahmood (1989). *A study of principals' s perception of there are competency And competencies needs in instruction leadership* (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Michigan, USA, Ann Arbor.
- Hussein Mahmood (1993). *Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Hussein Mahmood (2008). *Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah*. Ed. Ke-2. 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..
- Krejcie, R.N., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 608.
- Krug, S.E. (1992). Instructional leadership: A constructivist perspective. *Educational Administration Quarterly*, 28(3): 430 – 443.
- Nasirah binti Mum (2000). *Kepemimpinan pengajaran ke arah kecemerlangan pencapaian Akademik di sekolah menengah daerah Gombak, Selangor*. Tesis Sarjana Pendidikan. Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Sakhiah Abdul Manaf (1977). *Persepsi guru terhadap peranan pengetua dalam perkembangan staf di daerah Klang*. Latihan Ilmiah UM.
- Sazali b. Yusoff, Rusmini bt. Ku Ahmad, Dr. Awang Hud b. Abang Engkeh, Zamri b. Abu Bakar (2007). *Perkaitan antara kepemimpinan instruksional dengan sekolah berkesan*. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 17(2), 105-120.

Jurnal Pemimpin

- Sergiovanni, T.J. & Starrat, R.J. (2002). *Supervision: A redefinition*. Ed. Ke-7. New York : McGraw-Hill.
- Seyfarth, J.T. (1996). *Personel management for effective schools*. Ed. Ke-2. Massachusetts : Allyn and Bacon.
- Shahril @ Charil Marzuki (2000). *Ciri-ciri kepemimpinan pengetua/guru besar berkesan Yang dapat menghadapi cabaran dan harapan pada abad ke- 21*. Jurnal Pengurusan Dan Kepemimpinan Pendidikan. Jilid 10, 1-17.
- Southworth, G. (2002). *Instructional leadership in schools. – reflections and empirical evidence*. School Leadership and Management. 22(1): 73-91.
- Washington, K.R. (1993). *Teacher initiated staff development: A hat do principals and teacher think?: School organization*. 13(3),251-253.
- Yahya Don, Aziah Ismail dan Yaakob Daud (2006). *Kepimpinan dan pembangunan pelajar sekolah di Malaysia*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Zaini Bt. Sultan (1997). *Persepsi guru kanan terhadap gelagat kepemimpinan pengajaran Pengetua sekolah menengah daerah Bentong, Pahang*. Tesis Sarjana Muda, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.