

**AMALAN KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL PENGETUA SEKOLAH
MENENGAH BERPRESTASI TINGGI DENGAN SEKOLAH
MENENGAH BERPRESTASI RENDAH DI DAERAH KOTA SETAR
KEDAH DARUL AMAN.**

MOHD ZAINI BIN ISMAIL

Kertas projek ini dikemukakan kepada UUM College of Arts and Sciences
sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat penganugerahan
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)
Universiti Utara Malaysia

**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2009**



**Kolej Sastera dan Sains
College of Arts and Sciences
(Universiti Utara Malaysia)**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)**

Saya yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certify that)

MOHD. ZAINI BIN ISMAIL (NO. MATRIK : 84949)

Calon untuk Ijazah **Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)**
(candidate for the degree of)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(has presented his/her project paper of the following title)

**AMALAN KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL PENGETUA SEKOLAH MENENGAH
BERPRESTASI TINGGI DENGAN SEKOLAH MENENGAH BERPRESTASI
RENDAH DI DAERAH KOTA SETAR KEDAH DARUL AMAN.**

Seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi
bidang ilmu dengan memuaskan.
(that the project paper is acceptable in form and content and that a satisfactory knowledge of
the field is covered by the project paper)

Nama Penyelia
(Name of Supervisor)

: **Dr. Ishak Sin**

Tandatangan
(Signature)


: 

Tarikh
(Date)

: **17 Mei 2009**

Saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya.

Tarikh : 17.05.2009

Tandatangan : 
Nama : MOHD ZAINI ISMAIL
No. Matrik : 84949

KEBENARAN MENGGUNA

Penyerahan projek Sarjana ini sebagai memenuhi keperluan pengajian lepas ijazah Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya bersetuju supaya pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia menjadikan kertas projek ini sebagai rujukan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran membuat salinan keseluruhan atau sebahagian daripadanya untuk tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada penyelia saya atau Dekan (Akademik) UUM College of Arts and Sciences Universiti Utara Malaysia. Sebarang penyalinan, pengambilan atau penggunaan keseluruhan atau sebahagian daripada kertas projek ini untuk tujuan komersial tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada saya atau penyelia. Di samping itu pengiktirafan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia wajar diberikan dalam sebarang bentuk kegunaan bahan-bahan yang terdapat di dalam kertas projek ini.

Permohonan untuk membuat salinan atau lain-lain kegunaan samada secara keseluruhan atau sebahagian boleh dibuat dengan menulis kepada :

Dekan (Akademik)
UUM College of Arts and Sciences
Universiti Utara Malaysia,
06010, Sintok,
Kedah Darul Aman.

PENGHARGAAN

Dengan Nama Allah Yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang.

Alhamdulillah, saya bersyukur ke Allah S.W. T kerana dengan izinNya kajian ini dapat disempurnakan. Saya merakamkan setinggi-tinggi penghargaan atas bimbingan Dr. Ishak bin Sin selaku penyelia yang cukup memahami dan sentiasa sabar membimbing saya dari awal hingga kajian ini berjaya disempurnakan. Setinggi-tinggi terima kasih kepada Jabatan Pelajaran Negeri Kedah, Pejabat Pelajaran Daerah Kota Setar, pengetua-pengetua sekolah, serta guru-guru yang terlibat dalam kajian ini. Kerjasama yang diberi amat besar ertinya kepada saya dalam menyempurnakan kajian ini. Istimewa buat isteri tersayang, Nur Azza binti Zainol yang terlalu banyak berkorban demi cita-cita saya. Buat anak-anak tersayang, Nur Nabilah dan Muhammad Faiz yang sangat memahami. Mudah-mudahan segala usaha dan bantuan yang telah diberikan oleh semua pihak, sama ada yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam kajian ini akan mendapat ganjaran yang sebaik-baiknya dari Allah S.W.T.....AMIN
Sekian, salam hormat,

MOHD ZAINI BIN ISMAIL

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti perbezaan pengamalan kepimpinan instruksional dalam kalangan pengetua sekolah menengah berprestasi tinggi dengan sekolah menengah berprestasi rendah di daerah Kota Setar. Persampelan kajian terdiri daripada 296 orang guru daripada dua kategori sekolah tersebut. Instrumen yang digunakan dalam soal selidik kajian ini ialah *Principal Instructional Management Rating Scale* (PIMRS) yang telah dibina oleh Hallinger dan Murphy (1987). Soal selidik dikumpul, disemak dan dianalisis dengan menggunakan perisian *Statistical Package of Social Science (SPSS) 15* dalam bentuk min, sisihan piawai dan ujian-t. Hasil kajian menunjukkan bahawa terdapat perbezaan amalan kepimpinan instruksional pengetua-pengetua sekolah menengah berprestasi tinggi dengan pengetua di sekolah menengah berprestasi rendah.

A STUDY ON INSTRUCTIONAL LEADERSHIP STYLE OF HIGH
AND LOW PERFORMING SECONDARY SCHOOLS' PRINCIPAL
IN KOTA SETAR DISTRICT.

ABSTRACT

The purpose of this study was to identify the difference between the instructional leadership as practised by school principals in high and low performing secondary schools in Kota Setar district. The research samples were consist of 296 teachers of both categorized schools involved in the study. The instrument used to measure the instructional leadership in this research was the Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS) which was established by Hallinger dan Murphy (1987).The instruments were gathered, checked and analyzed with descriptive of percentage, mean, frequency and t-test analyses, through the Statistical Package for The Social Science (SPSS) version 15. Result indicated that there is a difference between the instructional leadership practised by the school principals in high and low performing secondary schools.

KANDUNGAN

PENGAKUAN	i
KEBENARAN MENGGUNA	ii
PENGHARGAAN	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT (Terjemahan)	v
KANDUNGAN	vi
SENARAI JADUAL	ix
SENARAI LAMPIRAN	xi
BAB I PENGENALAN	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	2
1.3 Pernyataan Masalah	5
1.4 Persoalan Kajian	7
1.5 Objektif Kajian	8
1.6 Hipotesis Kajian	11
1.7 Kepentingan Kajian	11
1.8 Batasan Kajian	12
1.9 Definisi Operasional	13
BAB II TINJAUAN LITERATUR	15
2.1 Pendahuluan	15
2.2 Definisi dan Konsep Kepimpinan	16

2.3	Kepimpinan Instruksional	19
2.4	Teori Kepimpinan Instruksional	26
2.5	Kajian-kajian Kepimpinan dan Kaitannya dengan Pencapaian Pelajar	29
2.6	Kesimpulan	41
 BAB III METODOLOGI KAJIAN		 42
3.1	Pendahuluan	42
3.2	Reka Bentuk Kajian	42
3.3	Sampel Kajian	43
3.4	Alat Ukur Kajian	45
3.5	Kajian Rintis	48
3.6	Kaedah Pengumpulan Data	49
3.7	Analisis Data	50
3.8	Rumusan	51
 BAB IV DAPATAN KAJIAN		 52
4.1	Pendahuluan	52
4.2	Analisis Statistik Deskriptif	52
4.3	Analisis Statistik Deskriptif Pembolehubah Kajian	56
4.4	Analisis Statistik Infrensi	60
4.5	Rumusan	70

BAB V PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN	71
5.1 Pendahuluan	71
5.2 Ringkasan Kajian	71
5.3 Dapatan dan Perbincangan	73
5.4 Implikasi Dapatan Kajian	81
5.5 Cadangan Kajian Masa Hadapan	84
5.6 Rumusan	86
RUJUKAN	87
LAMPIRAN A: SOAL SELIDIK KAJIAN	94
LAMPIRAN B: OUTPUT STATISTIK KAJIAN	103

SENARAI JADUAL

		Muka surat
Jadual 3.1	Taburan Item Dimensi-dimensi Kepemimpinan Pengajaran.	47
Jadual 3.2	Nilai Alpha Cronbach Ujian Rintis.	48
Jadual 3.3	Tarikh Edaran dan Pungutan Borang Soal Selidik	50
Jadual 4.1	Bilangan Responden daripada Sekolah Menengah Berprestasi Tinggi.	53
Jadual 4.2	Bilangan Responden daripada Sekolah Menengah Berprestasi Rendah.	54
Jadual 4.3	Bilangan dan Peratus Responden Berdasarkan Jantina.	54
Jadual 4.4	Bilangan dan Peratus Responden Berdasarkan Umur.	55
Jadual 4.5	Tempoh Perkhidmatan Responden.	56
Jadual 4.6	Min dan Sisihan Piawai Kepimpinan Instruksional Sekolah Berprestasi Tinggi.	57
Jadual 4.7	Min dan Sisihan Piawai Kepimpinan Instruksional Sekolah Berprestasi Rendah.	58
Jadual 4.8	Perbandingan Kepimpinan Instruksional Sekolah-Sekolah Berprestasi Tinggi dan Sekolah-Sekolah Berprestasi Rendah.	59
Jadual 4.9	Keputusan Ujian-t Dimensi Merangka Matlamat Sekolah	61
Jadual 4.10	Keputusan Ujian-t Dimensi Menyampaikan Matlamat Kurikulum Sekolah	62
Jadual 4.11	Keputusan Ujian-t Dimensi Penyeliaan dan Penilaian Instruksional	62
Jadual 4.12	Keputusan Ujian-t Dimensi menyelaraskan kurikulum	63

Jadual 4.13	Keputusan Ujian-t Dimensi Memantau Kemajuan Pelajar	64
Jadual 4.14	Keputusan Ujian-t Dimensi Melindungi Waktu Pengajaran dan Pembelajaran	65
Jadual 4.15	Keputusan Ujian-t Dimensi Mengekalkan Kehadiran (Visibility)	66
Jadual 4.16	Keputusan Ujian-t Dimensi Menyediakan Ganjaran Kepada Guru	66
Jadual 4.17	Keputusan Ujian-t Dimensi Membudayakan Perkembangan Profesional	67
Jadual 4.18	Keputusan Ujian-t Dimensi Penguatkuasaan Standard Akademik	68
Jadual 4.19	Keputusan Ujian-t Dimensi Menyediakan Insentif Kepada Pelajar	69

SENARAI LAMPIRAN**Muka Surat**

Lampiran A	Soal Selidik Kajian	94
Lampiran B	Output Statistik Kajian	103

BAB I

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Kementerian Pendidikan Malaysia (1987) menggariskan lima peranan penting pengetua/guru besar seperti berikut iaitu pengurusan kurikulum merangkumi kefahaman tentang falsafah, matlamat pendidikan, penyediaan bahan kurikulum, penyeliaan kurikulum, pengesanan dan pengurusan maklumat, pengurusan budaya sekolah, pengurusan kakitangan dan pengurusan kokurikulum dan hubungan dengan masyarakat.

Kecemerlangan sesebuah organisasi juga seperti sekolah, bergantung kepada situasi kerjasama antara pihak atasan dengan bawahan, khususnya antara pengetua dengan guru-guru dan staf pentadbiran. Ini kerana kecemerlangan sesebuah organisasi adalah hasil kerjasama pengetua dan guru-guru

Menurut Hussein Mahmood (1993), usaha untuk memajukan sekolah hendaklah berfokuskan pencapaian matlamat sekolah, iaitu pelajaran dan pencapaian akademik para pelajar; penyelesaian punca-punca masalah yang menyebabkan keadaan sekolah berada dalam keadaan demikian; membentuk budaya yang produktif; dan menggerakkan segala tenaga di sekolah dan di luar sekolah ke arah pencapaian matlamat-matlamat sekolah melalui kepemimpinan pengetua.

Dalam organisasi pendidikan masa kini, peranan pengetua dilihat daripada perspektif baru. Hari ini, peranan yang perlu dimainkan oleh pengetua semakin bertambah. Berdasarkan kepada kepelbagaian tugas yang dilaksanakan, peranan ini mesti lebih berkesan supaya matlamat sekolah dapat dicapai dengan lebih mudah. Dalam erti kata lain, pengetua kerap disebut sebagai pengetua berkesan kerana berjaya melahirkan sebuah sekolah yang cemerlang, bertaraf lima bintang atau lebih dikenali sebagai sekolah berkesan (Abdul Shukur Abdullah,1995).

Greenfield (1987) menegaskan pemimpin kurikulum merupakan peranan yang dimainkan oleh pengetua sebagai pemimpin pengajaran dan mewujudkan suasana yang sesuai untuk pembelajaran. Jelaslah pengetua/guru besar dikenal pasti sebagai orang yang penting dan berpengaruh di sekolah. Mereka sebagai pembolehubah yang utama bagi mempengaruhi sesuatu kejayaan atau sebaliknya. Hakikat ini boleh dijelaskan menerusi kata-kata Tan Sri Wan Mohd. Zahid (1993), seandainya seorang pengurus kilang gagal menghasilkan barangan yang memenuhi piawai yang ditetapkan, barangan tersebut boleh dibuang, diproses atau dibuat semula. Seandainya pengurusan pendidikan gagal, anak didik yang terbentuk itu tidak mudah dirungkai dan diolah semula.

1.2 Latar Belakang Kajian

Pelbagai perubahan telah berlaku dalam organisasi pendidikan khususnya di sekolah. Perubahan ini akan terus berlaku mengikut zaman, keperluan dan kesesuaian. Dalam keadaan ini, pengetua yang terpaksa berubah untuk menjadi pemimpin yang berkesan.

Pengetua yang berkesan adalah seorang individu yang boleh menyesuaikan corak dan gaya kepimpinannya mengikut keperluan keadaan dan pengikutnya.

Sesebuah sekolah yang berkesan ialah sekolah yang dapat mencapai objektif dan matlamat yang telah ditetapkan. Maka disinilah pentingnya gaya kepimpinan pengetua dalam menentukan sama ada sekolahnya dapat mencapai objektif dan matlamat yang ditetapkan. Gaya kepimpinan pengetua mempengaruhi dan mempunyai hubungan yang kuat dengan keberkesanan sesebuah organisasi pendidikan (Abdul Shukur Abdullah, 1988).

Kedudukan pengetua sebagai individu yang penting sememangnya tidak dapat dinafikan kerana selain menjadi ketua dalam organisasinya, dia juga menjalankan tugas sebagai penghubung antara kakitangan dalam organisasi dan antara kakitangan dengan pelanggan dan masyarakat di luar sekolah (Sergiovanni, 1987). Pengetua menjadi individu yang menjana pengurusan yang cekap dan berkesan di sekolah bagi mencapai objektif dan matlamat yang ditetapkan. Dia adalah perancang, pelaksana dan pengawal perubahan dalam organisasi (Abdul Shukur Abdullah, 1988).

Pengetua sebagai pengurus sekolah perlu mempunyai ilmu dalam pengurusan termasuk kepimpinan. Kajian-kajian yang dijalankan oleh beberapa orang penyelidik seperti Drucker (1969), Edmonds (1979), dan Sergiovanni (1987) menunjukkan bahawa kepimpinan memainkan peranan yang penting dalam menentukan kelincinan, kecekapan, dan keberkesanan sesebuah organisasi. Ini bererti bagi organisasi sekolah, kejayaannya

bergantung kepada pengetua. Dia bertanggungjawab terhadap prestasi dirinya, pekerja dan pelajar sekolahnya.

Edmond (1978) berpendapat pengetua boleh menentukan maju atau mundurnya sesebuah sekolah. Pendapat Edmond disokong oleh Sergiovanni (1991) yang menyatakan kepimpinan di sekolah bergantung pengetuanya. Dia dikatakan penentu kejayaan sesebuah sekolah (Andews, Soder, 1986; Edmonds, 1979; Rutherford, 1985). Dia berperanan menentukan keberkesanan, kejayaan atau kegagalan sesebuah sekolah (Rowe, Hill, Homlmes & Smith, 1995). Menurut Hanafi Kamal (1990), kepentingan pengetua dalam pentadbiran sekolah dilihat dalam dua aspek iaitu memandangkan sekolah adalah organisasi yang dianggap professional, pengetua lebih merupakan seorang pengurus. Dia terlibat dalam membuat keputusan, menyusun program, memberi dorongan, menyelaras dan menilai pekerja bawahannya.

Selain itu, sekolah dilihat sebagai sesebuah organisasi yang sentiasa berubah khususnya bagi memenuhi tuntutan persekitaran dan masyarakat. Pengurus organisasi perlu bijak berhadapan dengan masalah. Kemampuan untuk menyelesaikan masalah ini bergantung kepada pengurus atau pengurus pentadbir organisasi tersebut. Maka disinilah terletaknya peranan pengetua untuk melahirkan sekolah sebagai sebuah organisasi yang dinamik yang berupaya menghadapi sebarang perubahan. Pelbagai perubahan telah dan sedang berlaku dalam sistem pendidikan. Sebuah perubahan ini menyebabkan pengetua sesebuah sekolah menghadapi cabaran yang lebih besar yang memaksa mereka sentiasa peka, kreatif, inovatif dan proaktif dalam menangani masalah pengurusan harian.

Kepimpinan yang cekap, berwibawa dan berkualiti adalah mustahak untuk menggerakkan sesebuah organisasi pendidikan untuk melaksanakan tugas dan seterusnya bagi mencapai matlamat kecemerlangan dalam semua bidang (Wan Mohd. Zahid Mohd.Nordin, 1993)

Kejayaan sesebuah sekolah banyak bergantung kepada cara pengetua dapat mengamalkan gaya kepimpinan yang berwibawa. Pemimpin sekolah yang berwibawa memiliki pengetahuan yang meluas dalam pelbagai aspek pengurusan sekolah termasuklah pejabat, kurikulum, kakitangan, motivasi, dan hubungan dengan luar sekolah. Dia juga berusaha meningkatkan prestasi sekolah (Kementerian Pendidikan Malaysia, 1987). Ini menunjukkan bahawa persoalan kepimpinan merupakan perkara yang besar dalam menentukan kejayaan dan kecemerlangan generasi akan datang. Namun begitu, pengetua sering menghadapi halangan menjalankan tugasnya. Antaranya adalah seperti kesukaran guru menerima perubahan, keengganan menerima nasihat dan kritikan, kurang berusaha, tiada semangat kekeluargaan, bersikap negatif dan sebagainya. (Kementerian Pendidikan Malaysia, 1987).

1.3 Peryataan Masalah

Keberkesanan sekolah sering dikaitkan dengan gaya kepimpinan pengetuanya (Sweeney, 1982). Gaya kepimpinan ini merujuk kepada cara seseorang pengetua mengamalkan tingkah laku yang sesuai dalam melaksanakan tugasnya di sekolah. Kajian-kajian mendapati pengetua adalah orang penting dalam organisasi sekolah. Beliau adalah merupakan orang yang menentukan jatuh bangunnya sesebuah sekolah. Kajian-kajian

juga mendapati pengetua yang mempamerkan kepimpinan instruksional memberi kesan kepada peningkatan kemajuan akademik sekolahnya (Synder, 1983).

Di Malaysia, pelantikan pengetua adalah berdasarkan kekananan dan prestasi kerja. Selain itu, pengetua di Malaysia mempunyai latihan dan taraf akademik yang hampir sama. Walaupun begitu, prestasi akademik antara satu sekolah dengan satu sekolah adalah tidak sama. Didapati ada sekolah yang berprestasi sangat tinggi dan ada juga sekolah yang berprestasi sangat rendah. Persoalannya, adakah pengetua di sekolah-sekolah berprestasi tinggi mengamalkan kepimpinan instruksional secara tinggi dan pengetua di sekolah-sekolah berprestasi rendah mengamalkan kepimpinan instruksional secara rendah.

Persoalan ini timbul kerana teori kepimpinan instruksional mengandaikan jika pengetua mengamalkan kepimpinan instruksional secara tinggi, prestasi akademik sekolah akan menjadi tinggi (Short & Spencer, 1990). Oleh itu, kajian yang menjurus ke arah mengenal pasti tahap pengamalan kepimpinan instruksional antara sekolah berprestasi tinggi dengan sekolah berprestasi rendah haruslah dijalankan.

Melalui masalah yang dinyatakan di atas, kajian ini berusaha mengukur kepimpinan instruksional antara seorang pengetua sekolah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah berprestasi rendah. Kajian ini cuba melihat mengapa seseorang pengetua yang mempunyai latar belakang pendidikan iaitu dari segi pengalaman dan kelayakan yang hampir sama, pelantikan berdasarkan prestasi kerja yang sama tetapi

terdapat perbezaan pencapaian akademik yang mana terdapat sekolah yang berjaya menghasilkan sekolah berprestasi tinggi dan berprestasi rendah. Perkara ini mendorong penyelidik untuk melihat bagaimana kepimpinan instruksional pengetua mempunyai perkaitan dengan prestasi sekolah di daerah Kota Setar Kedah Darul Aman.

1.4 Persoalan Kajian

Secara spesifiknya kajian ini ialah untuk menjawab persoalan-persoalan berikut:

- 1.4.1** Adakah terdapat perbezaan kepimpinan instruksional pengetua di sekolah menengah berprestasi tinggi dengan sekolah berprestasi rendah dari segi merangka matlamat sekolah.
- 1.4.2** Adakah terdapat perbezaan kepimpinan instruksional pengetua di sekolah menengah berprestasi tinggi dengan sekolah berprestasi rendah dari segi menyampaikan matlamat sekolah.
- 1.4.3** Adakah terdapat perbezaan kepimpinan instruksional pengetua di sekolah menengah berprestasi tinggi dengan sekolah berprestasi rendah dari segi penyeliaan dan penilaian instruksional.
- 1.4.4** Adakah terdapat perbezaan kepimpinan instruksional pengetua di sekolah menengah berprestasi tinggi dengan sekolah berprestasi rendah dari segi menyelaras kurikulum.
- 1.4.5** Adakah terdapat perbezaan kepimpinan instruksional pengetua di sekolah menengah berprestasi tinggi dengan sekolah berprestasi rendah dari segi memantau kemajuan pelajar.

- 1.4.6 Adakah terdapat perbezaan kepimpinan instruksional pengetua di sekolah menengah berprestasi tinggi dengan sekolah berprestasi rendah dari segi melindungi waktu pengajaran dan pembelajaran (P&P).
- 1.4.7 Adakah terdapat perbezaan kepimpinan instruksional pengetua di sekolah menengah berprestasi tinggi dengan sekolah berprestasi rendah dari segi mengekalkan kehadiran (visibility).
- 1.4.8 Adakah terdapat perbezaan kepimpinan instruksional pengetua di sekolah menengah berprestasi tinggi dengan sekolah berprestasi rendah dari segi menyediakan ganjaran kepada guru.
- 1.4.9 Adakah terdapat perbezaan kepimpinan instruksional pengetua di sekolah menengah berprestasi tinggi dengan sekolah berprestasi rendah dari segi membudayakan perkembangan professional.
- 1.4.10 Adakah terdapat perbezaan kepimpinan instruksional pengetua di sekolah menengah berprestasi tinggi dengan sekolah berprestasi rendah dari segi berprestasi rendah dari segi penguatkuasaan standard akademik.
- 1.4.11 Adakah terdapat perbezaan kepimpinan instruksional pengetua di sekolah menengah berprestasi tinggi dengan sekolah berprestasi rendah dari segi menyediakan insentif kepada pelajar.

1.5 Objektif Kajian

Berdasarkan pernyataan masalah yang di huraikan, objektif kajian ini dibahagikan kepada dua, iaitu objektif umum dan objektif khusus.

1.5.1 Objektif Umum

Objektif umumnya ialah untuk mengenal pasti kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah menengah berprestasi rendah di sekolah-sekolah menengah kerajaan di daerah Kota Setar Kedah Darul Aman.

1.5.2 Objektif Khusus

Objektif khususnya ialah untuk :

1.5.2.1 Mengenal pasti kepimpinan instruksional pengetua sekolah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah berprestasi rendah di sekolah-sekolah menengah kerajaan di daerah Kota Setar Kedah Darul Aman.

1.5.2.2 Melihat sama ada terdapat perbezaan antara gaya kepimpinan instruksional pengetua sekolah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah berprestasi rendah di sekolah-sekolah menengah kerajaan di daerah Kota Setar Kedah Darul Aman.

1.6 Pembentukan Hipotesis

Berasaskan kepada persoalan kajian dan objektif kajian ini, beberapa hipotesis dibentuk untuk diuji pada paras 0.05.

Ho1: Tidak terdapat perbezaan tingkah laku kepimpinan antara pengetua di sekolah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah berprestasi rendah dari segi merangka matlamat sekolah.

- Ho2: Tidak terdapat perbezaan tingkah laku kepimpinan antara pengetua di sekolah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah berprestasi rendah dari segi menyampaikan matlamat sekolah.
- Ho3: Tidak terdapat perbezaan tingkah laku kepimpinan antara pengetua di sekolah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah berprestasi rendah dari segi penyeliaan dan penilaian instruksional.
- Ho4: Tidak terdapat perbezaan tingkah laku kepimpinan antara pengetua di sekolah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah berprestasi rendah dari segi menyelaras kurikulum.
- Ho5: Tidak terdapat perbezaan tingkah laku kepimpinan antara pengetua di sekolah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah berprestasi rendah dari segi memantau kemajuan pelajar.
- Ho6: Tidak terdapat perbezaan tingkah laku kepimpinan antara pengetua di sekolah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah berprestasi rendah dari segi melindungi waktu pengajaran dan pembelajaran (P&P).
- Ho7: Tidak terdapat perbezaan tingkah laku kepimpinan antara pengetua di sekolah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah berprestasi rendah dari segi mengekalkan kehadiran (*visibility*).
- Ho8: Tidak terdapat perbezaan tingkah laku kepimpinan antara pengetua di sekolah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah berprestasi rendah dari segi menyediakan ganjaran kepada guru.
- Ho9: Tidak terdapat perbezaan tingkah laku kepimpinan antara pengetua di sekolah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah berprestasi rendah

dari segi membudayakan perkembangan professional.

Ho10: Tidak terdapat perbezaan tingkah laku kepimpinan antara pengetua di sekolah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah berprestasi rendah dari segi penguatkuasaan standard akademik.

Ho11: Tidak terdapat perbezaan tingkah laku kepimpinan antara pengetua di sekolah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah berprestasi rendah dari segi menyediakan insentif kepada pelajar.

1.7 Kepentingan Kajian

Kajian ini mempunyai kepentingan yang tersendiri, antaranya ialah kepada Jabatan Pelajaran Negeri dan kepada sekolah.

1.7.1 Jabatan Pelajaran Negeri

Bagi Jabatan Pelajaran Negeri Kedah, hasil kajian ini dapat digunakan untuk menilai dan menjalankan kursus-kursus yang tertentu untuk sekolah berprestasi tinggi dan rendah. Oleh itu dapatan daripada kajian ini merupakan suatu yang penting untuk Jabatan Pelajaran Negeri.

1.7.2 Sekolah

Sementara untuk pengetua sendiri, hasil kajian dapat digunakan untuk menilai dan membuat muhasabah diri tentang keberkesanan kepimpinannya di sekolah tersebut. Guru-guru juga dapat menggunakan hasil kajian ini untuk menyuarakan pendapat mereka tentang tingkah laku kepimpinan pengetua sekolah mereka.

1.8 Batasan Kajian

Kajian ini terbatas kepada guru-guru di lima buah sekolah menengah berprestasi tinggi dan lima buah sekolah berprestasi rendah dalam daerah Kota Setar, Kedah Darul Aman. Kajian meliputi aspek-aspek kepimpinan instruksional pengetua di dua buah sekolah berdasarkan kategori sekolah berprestasi tinggi dan sekolah berprestasi rendah.

Asas penetapan jumlah sampel adalah berdasarkan Krejcie dan Morgan (1970) iaitu untuk populasi 728 orang guru-guru, saiz sampel yang diperlukan ialah 280 orang guru. Walau bagaimanapun bagi kajian ini saiz sampel telah dilebihkan. Kajian ini juga terbatas kepada 296 orang responden iaitu kira-kira 41% daripada jumlah populasi. Sampel ini dipilih berdasarkan rawak strata iaitu perwakilan 35% sampel daripada setiap sekolah. Penyelidik terpaksa membataskan kajian ini dengan mengambil sampel daripada kalangan guru-guru sahaja kerana penyelidik beranggapan bahawa guru lebih prihatin terhadap perkembangan kepemimpinan pengetua berbanding kakitangan sokongan dan pelajar. Di samping itu, guru-guru lebih sesuai kerana objektif dan persoalan kajian ini adalah mencakupi semua aspek kepemimpinan termasuklah kepemimpinan pengajaran yang melibatkan kalangan guru sahaja dan tidak kepada kakitangan sokongan. Oleh kerana kajian ini hanya menggunakan soal selidik, maka dapatan kajian ini bergantung sepenuhnya kepada keikhlasan dan kejujuran responden menjawab setiap item yang diberikan dalam soal selidik.

1.9 Definasi Operasional

Kepimpinan Instruksional bermaksud mengukuhkan kebolehan guru-guru mengajar di samping membantu, mengerakkan perubahan termasuk menolong guru mengatasi masalah ketidakpastian dan rasa tidak selamat. Hallinger and Murphy (1985), menegaskan terdapat tiga domain utama kepemimpinan instruksional iaitu mendefinisikan matlamat sekolah, mengurus program instruksional dan mewujudkan iklim pembelajaran positif. Tiga domain dan elemennya dirumuskan seperti dalam jadual berikut: Jadual 1: Elemen-elemen kepemimpinan instruksional mengikut Domain Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy (1985)

Domain	Elemen
A. Mendefinisikan matlamat sekolah	1. Merangka matlamat sekolah 2. Menyampaikan matlamat sekolah
B. Mengurus program instruksional	3. Penyeliaan dan penilaian instruksi 4. Menyelaras kurikulum 5. Memantau kemajuan pelajar
C. Mewujudkan iklim pembelajaran positif	6. Melindungi waktu P & P 7. Membudayakan perkembangan profesional 8. Mengekalkan Ketampakan (Visibility) 9. Menyediakan Ganjaran Kepada Guru 10. Penguatkuasaan Standard Akademik 11. Menyediakan Insentif Kepada Pelajar

1.9.1 Sekolah Berprestasi Tinggi dan Rendah

Sekolah berprestasi tinggi dapat ditakrifkan sebagai sekolah yang cemerlang dari segi pencapaian akademik yang tinggi berdasarkan kepada pencapaian dalam peperiksaan umum kerajaan dengan pencapaian akademik melebihi 75%. Begitu juga dengan sekolah berprestasi rendah adalah berdasarkan pencapaian akademik di bawah 50%. Ini berdasarkan penetapan oleh Jabatan Pelajaran Negeri Kedah.

1.9.2 Pengetua

Pengetua merupakan pegawai dalam Perkhidmatan Pendidikan yang dilantik dan dipertanggungjawabkan mengetuai pentadbiran sekolah menengah di bawah kendalian Kementerian Pelajaran. Dalam kajian ini, pengetua yang dilibatkan adalah pengetua yang berkhidmat sekurang-kurangnya dua tahun ditempat beliau berkhidmat sekarang kerana tempoh dua tahun adalah memadai bagi seseorang itu membuat kesimpulan tentang ciri-ciri sekolah yang dianggotainya (Sala, 2002).

BAB II

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pendahuluan

Burns (1978) menyatakan bahawa kepimpinan adalah satu permasalahan yang paling banyak dinilai dan paling sedikit difahami di dunia ini. Pendapat beliau ini jelas menunjukkan kepimpinan merupakan suatu perkara yang sering dikaji namun sukar difahami. Kebanyakan kajian tentang kepimpinan telah dijalankan kerana secara global kepimpinan memainkan peranan yang penting dalam organisasi yang dinamik kerana ia merupakan faktor yang menentukan keberkesanan organisasi tersebut. Sejak tahun 1960an, kajian dan penyelidikan tentang bidang tingkah laku atau gaya kepimpinan telah dilakukan untuk menyediakan para pemimpin dan pengurus dengan tingkah laku kepimpinan yang paling berkesan (Lau Ki Chuan, 2000).

Untuk mendapat gambaran yang lebih menyeluruh tentang kepimpinan, instruksional penyelidik membahagikan perbincangan dalam empat bahagian iaitu:

- 2.2 Definisi dan konsep kepimpinan
- 2.3 Teori kepimpinan instruksional (pengajaran)
- 2.4 Kajian-kajian tentang kepimpinan instruksional dan kaitannya dengan pencapaian pelajar
- 2.5 Rumusan

2.2 Definisi dan Konsep Kepimpinan

Menurut Yukl (1994) dan Bass (1990) bahawa untuk mentakrif maksud kepimpinan adalah terlalu sukar. Pada kebiasaannya makna dan takrif kepimpinan itu adalah berdasarkan ruang lingkup pemahaman para pentakrifnya. Manakala Bass (1990) pula menyatakan bahawa kepimpinan merupakan interaksi antara dua atau lebih ahli dalam satu kumpulan yang melibatkan penyusunan situasi, persepsi dan harapan ahli-ahli kumpulan terlibat. Sementara menurut Fullan (1979), kepimpinan adalah usaha ke arah pengaruh perseorangan yang diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian sesuatu matlamat. Hersey dan Blanchard (1982) pula menyatakan kepimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu atau kumpulan dalam usaha mencapai matlamat dalam sesuatu tindakan.

Ramaiah (1992) mendefinisikan kepimpinan sebagai satu proses pengaruh mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut. Walaupun pemimpin mempunyai kuasa tetapi kekuatan pengaruh lebih bergantung kepada pemujukan (persuasion) daripada paksaan. Proses kepimpinan selalunya melibatkan pertalian pengaruh yang bersifat dua arah dan tujuan utama ialah untuk mencapai matlamat bersama. Manakala Kroeze (1983) menjelaskan kepimpinan sebagai suatu seni atau proses mempengaruhi orang supaya mereka akan berjuang atau melakukan sesuatu dengan rela hati dan penuh semangat ke arah pencapaian matlamat kumpulan.

Pelbagai pendapat telah dikemukakan oleh para pengkaji mengenai konsep kepimpinan. Konsep kepimpinan masih lagi kabur disebabkan ianya bukan sahaja bergantung kepada kedudukan, tingkah laku, sifat-sifat peribadi pemimpin tetapi juga kepada kedudukan situasi (Hoy & Miskel, 2001). Findley dan Findley (1992) menjelaskan kepimpinan iaitu hubungan antara kuasa dan pengaruh seseorang individu yang boleh mengarah dan mengawal tindakan orang lain. Blumberg dan Greenfield (1980) menjelaskan definisi kepimpinan sebagai satu proses saling mempengaruhi antara pemimpin dan berikut. Kekuatan pengaruh lebih bergantung kepada kerelaan berbanding paksaan. Ini disebabkan proses kepimpinan selalu melibatkan pengaruh yang bersifat dua hala.

Begitu juga Hersey dan Blanchard (1982), mendefinisikan kepimpinan sebagai satu proses mempengaruhi individu atau kumpulan bagi melaksanakan tanggungjawab mencapai matlamat. Hussein Mahmood (1993) pula menyatakan kepimpinan adalah kebolehan untuk mendorong manusia berusaha dengan penuh keghairahan bagi mencapai matlamat yang telah dikenal pasti. Kepimpinan mencetus motivasi yang berada dalam diri individu dan membimbingnya kearah matlamat organisasi.

Daripada pelbagai istilah ini Bass (1981) telah membuat kesimpulan bahawa kepimpinan berkait rapat dengan fungsi kelompok, personaliti, pengaruh, tindakan atau tingkah laku, bentuk pemujukan, hubungan kuasa, alat pencapaian matlamat, kesan interaksi yang terus muncul, peranan yang berbeza, dan pendayautamaan struktur.

Berdasarkan pandangan diatas, dapatlah dikatakan bahawa kepimpinan itu merupakan satu proses mempengaruhi dan menjalinkan hubungan antara pemimpin dan pengikut.

Dalam konteks pendidikan, Duke (1987) menyatakan kepimpinan ialah satu proses bagi seorang pengetua mendapatkan kerjasama kakitangan ke arah penyempurnaan matlamat tertentu. Abdul Shukur Abdullah (1995) menyatakan pemimpin adalah individu manusia yang diamanahkan memimpin subordinat (pengikutnya) ke arah mencapai matlamat yang ditetapkan. Pendekatan mempengaruhi subordinat melalui proses ransangan untuk mereka berusaha secara relahati bagi mencapai matlamat bersama menampilkan ciri kepimpinan yang baik dan unggul. Penyerlahan penampilan keupayaan (kebolehan dan pencapaian) individu pemimpin dalam menjayakan kepimpinannya dikenalpasti sebagai stail kepimpinan.

Menurut Ramaiah (1995) elemen asas proses kepimpinan ialah pengikut. Proses kepimpinan tidak boleh berlaku dengan seorang sahaja kerana proses ini memerlukan sekurang-kurangnya dua orang, seorang yang memimpin dan seorang lagi mengikut. Kalau tidak ada pengikut maka tidak ada pemimpin. Selain itu, kesetiaan pengikut adalah penting kepada pemimpin. Proses kepimpinan akan runtuh begitu sahaja sekiranya pengikut tidak setia kepada pemimpin. Kejayaan proses kepimpinan bergantung dan berkaitan dengan kesetiaan pengikut kepada pemimpin.

Walaupun terdapat banyak definisi kepimpinan akan tetapi umumnya definisi kepimpinan mempunyai elemen-elemen seperti kewibawaan memimpin, saling

mempengaruhi, kebolehan berkomunikasi dan boleh bekerjasama ke arah mencapai matlamat organisasi. Maka itu, definisi ringkas kepimpinan ialah seseorang individu itu mempunyai pengetahuan, kemahiran dan keterampilan diri yang tinggi dan berkesan bagi membawa organisasi yang dipimpinnya mencapai visi dan misi organisasinya ke arah kejayaan.

2.3 Kepimpinan Instruksional

Kepemimpinan pengajaran merupakan satu idea atau gambaran dalam fikiran yang telah dipertanggungjawab terhadap kejayaan sekolah-sekolah sepanjang tahun 1980-an dan awal tahun 1990-an (Leithwood, Begley & Cousins, 1994). Begitu juga isu kepemimpinan pengajaran telah menjadi agenda utama bagi para pengetua di sekolah-sekolah yang berkesan. Drake dan Roe (1986) menganggap kepemimpinan pengajaran sebagai tugas utama pengetua sekolah. Menurutnya lagi dengan berperanan sebagai kepemimpinan pengajaran mereka dapat meningkat dan memajukan pembelajaran para pelajar. Bagi Harris (1977) pula, kepemimpinan pengajaran dikaitkan dengan pelaksanaan program inovasi oleh pengetua di sekolah.

Begitu juga konsep kepemimpinan pengajaran yang dikemukakan oleh Schon (1988) yang menekankan kepada pemerhatian pengajaran di bilik darjah dan fokus secara khusus kepada bantuan, bimbingan dan menggalakkan pengajaran secara reflektif. Manakala Reitzug dan Cross (1993) telah membincangkan amalan kepemimpinan pengajaran iaitu menggalakkan guru menyuarakan pendapat tentang kesulitan-kesulitan semasa pengajaran, sebagai fasilitator dalam menyelesaikan kesulitan-kesulitan tersebut

dan memberi penghargaan kepada para guru. Bagi Smyth (1997) konsep kepemimpinan pengajaran merupakan kepelbagaian kerjasama dan kajian kritikal berkaitan dengan interaksi di bilik darjah untuk mencapai matlamat pengajaran dan pembelajaran yang berkesan.

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

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

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

dan tanggungjawab kepemimpinan pengajaran seperti di bawah. Beliau menyenaraikan lima tugas utama kepemimpinan pengajaran iaitu pembantu terus kepada para guru, perkembangan kumpulan, perkembangan staf, perkembangan kurikulum, dan kajian tindakan. Beliau mencatatkan bahawa tugas-tugas ini merupakan kesepaduan yang menyatukan keperluan guru dengan matlamat sekolah.

Mengikut Pajak (1989) amalan umum kepemimpinan pengajaran ialah memperkukuhkan secara khusus penentuan perlakuan dan kemahiran para guru, membuka ruang dialog berkenaan masalah-masalah yang berlaku semasa pengajaran di bilik darjah, perkembangan kurikulum dan staf dan membantu para guru membina pengetahuan profesional dan kemahiran-kemahiran pedagogi. Walaupun fakta-fakta kepada pendekatan konseptual kepemimpinan pengajaran sejak 150 tahun adalah menjurus kepada permuafakatan secara tabie (Cogan,1993), namun amalam kepemimpinan pengajaran adalah terbatas secara primer kepada salah satu daripada penyeliaan, penjagaan dan pertimbangan kepada pengajaran di bilik darjah (Gordon, 1997).

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

(i) berkeyakinan dan menaruh sepenuh kepercayaan serta pengharapan yang tinggi terhadap para guru dan kakitangan sekolah

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

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

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

(x) memastikan iklim sekolah yang positif.

Konsep kepemimpinan pengajaran telah dikaji secara meluas dalam tahun 1980-an dan 1990-an (Hallinger & Taraseina, 2001). Kajian penyelidikan terhadap pengetua yang dibuat oleh Hallinger (1992) telah melahirkan bagaimana peranan pengetua pada 30 tahun yang lepas telah berubah daripada pengurus perancangan pada era 1960-an hingga 1970-an, bertukar kepada pemimpin pengajaran pada tahun 1980-an dan pemimpin transformasi pada tahun 1990-an. Aliran pemikiran kepemimpinan pengajaran telah wujud 20 tahun yang lepas di bawah penyelidikan fakulti pentadbiran. Konsep kepemimpinan pengajaran sering kali dikaji menggunakan '*Principals Instructional Management Rating Scale*' (PIMRS).

DeBevoise (1984) mendefinisikan kepemimpinan pengajaran sebagai meliputi semua tindakan yang diambil oleh pengetua atau wakilnya bagi mempertingkatkan perkembangan pembelajaran murid-murid. Greenfield (1987) menyatakan kepemimpinan pengajaran ialah tindakantindakan yang diambil oleh pengetua dengan niat untuk mempertingkatkan keadaan pembelajaran di sekolahnya. Sebelum ini, Bossert (1982) membina satu kerangka pengurusan pengajaran untuk mewujudkan organisasi yang berfokus kepada pengajaran dan pembelajaran, kerana fungsi utama sekolah ialah pengajaran dengan matlamat utamanya untuk menggalakkan murid-muridnya belajar. Di samping itu, pengetua juga perlu mewujudkan iklim sekolah yang boleh menggalakkan murid-murid belajar (Bossert, 1982).

Wellisch (1978) menegaskan ada empat perbezaan antara kepemimpinan sekolah yang berkesan dengan kepemimpinan sekolah tidak berkesan. Menurut Wellisch (1978), pengetua di sekolah berkesan adalah (i) mempunyai kepakaran yang jelas terhadap peranannya dalam kepemimpinan pengajaran dan matlamat yang ingin dicapai, (ii) selalu menilai kembali kemajuan guru dan berusaha untuk memperbaikinya supaya dapat menghasilkan pencapaian akademik yang baik dalam kalangan pelajarannya, (iii) mengambil tanggungjawab yang lebih dalam membuat keputusan berhubung dengan pengajaran, (iv) memilih dengan teliti perkara-perkara yang berkaitan dengan pengajaran dan perancangan program pendidikan dengan bantuan guru-gurunya untuk kejayaan sekolahnya.

Menurut Peterson (1987), terdapat enam ciri utama kepemimpinan pengajaran, iaitu (a) membuat penyeliaan pengajaran guru dan memberikan maklumat berkaitan dengannya, (b) membuat pemerhatian ke atas kemajuan pembelajaran murid dengan membuat tinjauan dan kajian ke atas keputusan ujian-ujian bersama guru-guru, (c) menyelaraskan program-program pengajaran dengan bantuan guru-guru, (d) memupuk perkembangan staf dengan menyediakan sumber dan peluang-peluang peningkatan keprofesionalan guru, (e) memberitahu guru-guru tanggungjawab mereka dalam mempertingkatkan pencapaian murid dan (f) mengadakan perbincangan dengan guru-guru berhubung dengan pengajaran dan pembelajaran melalui perbincangan secara individu atau mesyuarat guru-guru.

Manakala Shahril @ Charil (1997) mengatakan bahawa peranan pengetua/guru besar dalam kepemimpinan pengajaran adalah meliputi: menyelia, membuat cerapan dan memotivasikan guru-guru dalam pengajaran, bertindak sebagai pakar rujuk, membimbing dan tunjuk ajar kepada guru-guru dalam pengajaran, kurikulum, penggunaan alat bantu mengajar dan pengurusan kelas, dan pencapaian matlamat dan misi sekolah. Ini telah di sokong oleh Hussein (1993) yang mengatakan tanggungjawab ini termasuklah mengadakan falsafah sekolah, mengadakan matlamat dan objektif sekolah, memimpin para guru supaya kecekapan mereka dalam pengajaran dan lain-lain bidang kurikulum dapat dipertingkatkan. Di samping itu juga, pengetua/guru besar seharusnya melaksanakan program perkembangan staf, menyelaras segala aktiviti pendidikan serta lain-lain usaha yang dijalankan oleh pihak sekolah.

Walaupun terdapat banyak definisi dan konsep kepimpinan instruksional, secara amnya kepimpinan instruksional boleh didefinisikan seperti berikut iaitu kecekapan pengetua mempengaruhi guru-guru agar menggunakan ilmu pengetahuan, kemahiran dan kemudahan fizikal yang ada di samping menunjukkan perwatakan yang baik bagi menjadikan proses pengajaran dan pembelajaran tercapai dan berkesan. Apabila ini berlaku maka kepimpinan instruksional pengetua berupaya mencapai visi, misi dan matlamat kurikulum sekolah.

2.4 Teori Kepimpinan Instruksional

Teori kepemimpinan pengajaran yang menjadi rujukan adalah yang dikemukakan oleh ahli teori Murphy (1984), Leithwood & Montgomery (1986), dan Glasman (1986). Teori yang dikemukakan oleh Murphy *et al.* (1984) didapati lebih dominan daripada teori yang dikemukakan oleh Leithwood & Montgomery (1986) dan Glasman (1986). Ini adalah kerana menurut Baharom (2004), teori yang dikemukakan oleh Murphy (1984) menjelaskan secara terperinci aspek-aspek di peringkat sekolah dan di bilik darjah.

2.4.1 Teori Tekanan Akademik Murphy

Teori yang digunakan oleh Murphy (1984) dikenali sebagai Konsep Tekanan Akademik. Mengikut teori ini, dasar dan amalan sekolah yang dilaksanakan oleh pengetua mempengaruhi tingkah laku guru dan pelajar agar serasi dengan matlamat sekolah. Jangkaan tinggi dalam pencapaian akademik pelajar dapat dihubungkan melalui dasar dan amalan pengetua pada kedua-dua peringkat iaitu di peringkat sekolah dan peringkat bilik darjah. Di peringkat sekolah, dasar sekolah yang boleh memberi kesan terhadap pembelajaran pelajar adalah yang berkaitan dengan fungsi sekolah dan strukturnya. Ini termasuk tujuan atau matlamat sekolah, dasar pengelompokan pelajar mengikut kebolehan, dasar bagi menjaga dan melindungi masa pengajaran daripada gangguan dan dasar mengenai persekitaran yang teratur dan tenteram di sekolah serta dasar-dasar mengenai kemajuan pelajar.

Ini termasuklah dasar-dasar mengenai kerja rumah, pengesanan kemajuan pelajar dan penggredan, pemulihan serta laporan kemajuan pelajar. Pada peringkat bilik darjah, guru dapat mewujudkan tekanan akademik ini dengan lima cara iaitu:

- (i) mewujudkan iklim yang menuntut pencapaian akademik bagi tanggungjawab guru terhadap pengajaran dan pembelajaran, kebolehan akademik pelajar peranan pengetua dasar sekolah amalan dalam bilik darjah setiap pelajar,
- (ii) menentukan kejayaan akademik pelajar,
- (iii) mengurus kelas secara teratur dan berkesan,
- (iv) cara guru melaksanakan amalan pengajaran yang dapat memajukan kejayaan, dan
- (v) menyediakan peluang bagi pelajar mengamalkan tanggungjawab dan kepemimpinan.

2.4.2 Teori Hubungan Tingkah Laku Pengetua Dengan Pembelajaran Pelajar

Leithwood dan Montgomery (1986) menyatakan teori ini menekankan tingkah laku yang ditunjukkan oleh pengetua dalam hubungannya dengan pengurusan sekolah. Mengikut teori ini, terdapat dua jenis strategi yang biasa dilakukan oleh pengetua iaitu strategi umum dan strategi khusus. Strategi umum termasuklah tingkah laku pengetua yang berkaitan dengan staf, kepemimpinannya, komunikasi dalam sekolah, komunikasi antara sekolah dan komuniti, dan penyelesaian hal-hal rutin. Strategi khusus pula adalah yang berkaitan dengan program. Ini termasuklah aspek-aspek matlamat sekolah, matlamat program pelaksanaan dan kawalan program, penyeliaan dan penilaian kakitangan, penyediaan sumber sokongan dan hubungan secara langsung dengan pelajar. Kedua-dua

strategi ini merupakan dimensi yang boleh dikaji untuk melihat keberkesanan sekolah. Leithwood dan Montgomery (1986) menggunakan dimensi ini untuk melihat keberkesanan pengetua dalam kajian mereka. Mereka mendapati, pengetua yang berkesan dapat memainkan peranan yang penting dalam mengurangkan kesan negatif terhadap pembelajaran pelajar.

2.4.3 Teori Interaksi Pengetua dengan Guru Glasman

Mengikut Teori Interaksi Pengetua Dengan Guru Glasman (1986), pengetua boleh mempengaruhi prestasi pelajar melalui interaksi dengan guru. Melalui interaksi ini, mereka berkongsi maklumat mengenai pencapaian pelajar dan menggunakan matlumat tersebut untuk perbincangan seterusnya. Perbincangan pengetua dengan guru bertujuan (i) memperincikan lagi matlamat pendidikan untuk dijadikan sebagai program pendidikan, (ii) menilai program pendidikan yang tertentu, (iii) menilai guru, dan (iv) menyelesaikan masalah pengajaran dan pembelajaran. Mengikut model ini pencapaian pelajar dijadikan sebagai mekanisme untuk pengetua berinteraksi secara profesional dengan guru.

2.5 Kajian-Kajian Tentang Kepimpinan Instruksional Dan Kaitannya Dengan Pencapaian Pelajar

Terdapat banyak kajian dan penyelidikan yang telah dijalankan berhubung peranan pengetua dan guru besar s e b a g a i pemimpin instruksional. Kajian-kajian tersebut telah mengutarakan beberapa dapatan.

Hallinger dan Murphy (1985; 1987) mendapati kepemimpinan pengajaran pengetua mempengaruhi pencapaian pelajar melalui dua dimensi, iaitu dimensi teknologi dan dimensi iklim. Dimensi teknologi adalah berhubung dengan fungsi-fungsi dan aktiviti yang berkaitan dengan pengajaran. Manakala dimensi iklim pula adalah berkaitan dengan aspek pengurusan sekolah. Tingkah laku kepemimpinan positif pengetua dalam kedua-dua dimensi ini akan dapat meningkatkan prestasi pelajar-pelajar. Hallinger dan Murphy (1987) menyokong pendapat Duke (1987) bahawa tidak ada satu tingkah laku kepemimpinan pengajaran yang terbaik. Oleh itu pengetua perlu mengamalkan tingkah laku kepemimpinan yang berbeza mengikut latar belakang sosio ekonomi pelajar-pelajar mereka. Kemudiannya Hallinger dan Murphy (1987), merumuskan sebelas fungsi kepemimpinan pengajaran seseorang pengetua, iaitu; penyelarasan kurikulum, pengukuhan usaha guru, penjagaan waktu pengajaran, penentuan matlamat sekolah, pengawasan kemajuan pelajar, sokongan dalam aktiviti pengajaran, pencerapan dan penilaian pengajaran, pemberian insentif untuk pembelajaran, penguatkuasaan dasar akademik pelajar, penyebaran matlamat-matlamat sekolah, dan penggalakan perkembangan profesional.

Hallinger dan Murphy (1985) telah membuat kajian terhadap tingkah laku kepemimpinan 10 pengetua di sekolah rendah daerah Milpitas, California mendapati pada umumnya pengetua adalah terlibat secara aktif dalam dimensi menjelaskan misi sekolah dan mengurus kurikulum dan pengajaran. Kajian juga mendapati kebanyakan sekolah tidak mempunyai dasar dan amalan-amalan tertentu yang dapat menjaga agar masa pengajaran tidak terganggu. Sebaliknya pengetua didapati lebih cenderung untuk mengawasi amalan-amalan bilik darjah agar dapat menggalakkan penggunaan masa pengajaran dengan berkesan. Pengetua-pengetua juga didapati lebih cenderung memberi penghargaan kepada guru-guru dan pelajar-pelajar yang menunjukkan usaha gigih secara individu.

Brandt (1987), telah mendapati persepsi guru-guru di sekolah-sekolah yang mempunyai pencapaian akademik atau prestasi yang baik, pengetua mereka menunjukkan kepemimpinan pengajaran yang kuat. Andrews, Soder dan Jocoby (1986), menjalankan penyelidikan selama tiga tahun untuk melihat hubungan di antara persepsi guru terhadap guru besar selaku pemimpin pengajaran serta pencapaian pelajar di 67 buah sekolah rendah. Kajian menunjukkan skor markah pelajar yang tinggi datangnya dari sekolah-sekolah yang guru besarnya melaksanakan amalan kepemimpinan pengajaran yang tinggi. Manakala skor markah 81 yang rendah pula datangnya dari sekolah-sekolah yang pengetuanya kurang melaksanakan amalan kepemimpinan pengajaran.

Kajian oleh Andrews (1987), mendapati bahawa prestasi pencapaian murid-murid dalam ujian di sekolah mempunyai hubungan positif dengan kepemimpinan pengetua. Pengetua-pengetua yang dipersepsikan oleh guru-guru mempunyai amalan 79 kepemimpinan pengajaran yang tinggi didapati mampu mewujudkan suasana bilik darjah yang baik dan boleh mendorong proses pengajaran dan pembelajaran. Narimah (1997) menjalankan kajian berkaitan dengan keberkesanan kepemimpinan pengajaran pengetua terhadap pencapaian akademik pelajar. Beliau menegaskan bahawa sejumlah 80.5 peratus pengetua memainkan peranan mereka dalam kepemimpinan pengajaran. Dapatan kajiannya juga menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan yang positif antara dimensi kepemimpinan pengajaran dengan pencapaian akademik pelajar. Walaupun demikian, dapatannya juga menunjukkan pengetua kurang terlibat dari aspek membuat pencerapan terhadap pengajaran guru.

Short dan Spenser (1990) telah menggunakan alat kajian yang direka oleh Hallinger dan Murphy (1985) dalam kajian mereka mengenai hubungan persepsi guru terhadap kepemimpinan pengajaran dengan persepsi pelajar terhadap pembolehubah-pembolehubah iklim bilik darjah yang menghasilkan dapatan yang berkesan. Mereka mendapati kepemimpinan pengajaran pengetua yang berkesan menurut persepsi guru mempunyai hubungan positif dengan pengajaran guru dalam bilik darjah. Dalam kajian mereka lima pembolehubah iklim bilik darjah ialah orientasi tugas oleh guru, sokongan guru kepada usaha pelajar, penglibatan pelajar dalam aktiviti-aktiviti pembelajaran, kerja sama antara pelajar dan persaingan pelajar untuk kejayaan. Didapati pembolehubah-pembolehubah tersebut mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan

kepemimpinan pengajaran pengetua. Penemuan-penemuan kajian Hallinger dan Murphy (1987; 1985) menunjukkan bahawa pengetua yang mempunyai kepemimpinan pengajaran yang berkesan menurut persepsi guru-gurunya sentiasa melibatkan diri mereka dalam penyeliaan pengajaran dan pengurusan kurikulum.

Dapatan kajian Wang *et al.* (1990) menunjukkan bahawa faktor persekolahan (kepemimpinan pengajaran pengetua, pegurusan bilik darjah, kualiti pengajaran, interaksi guru-pelajar, iklim bilik darjah dan pengaruh rakan sebaya) merupakan pemboleh ubah yang sangat kuat mempengaruhi prestasi akademik pelajar berbanding faktor bakat dan persekitaran. Kesemua pemboleh ubah ini boleh diubah atau dimanipulasikan oleh pihak sekolah. Walaupun pembolehubah-pembolehubah ini dikekalkan sepanjang pengurusan bilik darjah, namun pihak sekolah masih boleh mempengaruhi prestasi akademik pelajar.

Menurutnya lagi terdapat beberapa faktor lain yang mempengaruhi prestasi akademik pelajar. Selain faktor persekolahan, faktor bakat pelajar dan persekitaran juga turut mempengaruhi prestasi akademik pelajar (Wang *et al.*, 1990). Faktor bakat pelajar meliputi kebolehan pencapaian yang lalu, perkembangan (umur dan kematangan), motivasi dan konsep sendiri. Manakala faktor persekitaran pula meliputi situasi di rumah, kumpulan sosial dan kelas, kumpulan sebaya di luar sekolah dan pengurusan masa sewaktu tidak bersekolah. Chan (1992), telah menyokong penyelidikan yang dibuat oleh Wills dan Bartell (1990) dalam Chan (1992), yang bertajuk "*Japanese and American Principals: A comparison of excellence in educational leadership*" dengan membuktikan

menerusi kajian beliau bahawa pengetua-pengetua yang kerap melaksanakan amalan kepemimpinan pengajaran, peratus kelulusan bagi lima mata pelajaran dalam peperiksaan pensijilan adalah lebih tinggi berbanding dengan pengetua yang jarang-jarang atau tidak melaksanakan kepemimpinan pengajaran.

Basset, Crame dan Walker (1974) dalam dapatan mereka menunjukkan kebanyakan pengetua berperanan sebagai pemimpin pengajaran pada tahap yang kurang memberangsangkan. Analisis telah dijalankan secara peratusan dengan menggunakan 76 petunjuk seperti yang diutarakan oleh Hallinger dan Murphy (1985). Didapati empat petunjuk peranan kepemimpinan pengajaran dilaksanakan secara aktif oleh pengetua. Petunjuk-petunjuk tersebut ialah menjelaskan matlamat sekolah (81.8 peratus), menggalakkan peningkatan profesional (78.8 peratus), menyelaras kurikulum (75.8 peratus) dan merangka matlamat sekolah (72.7 peratus). Petunjuk-petunjuk lain menunjukkan tahap pelaksanaan pada tahap 30 hingga 60 peratus.

Kajian Tschannen-Moran, & Woolfolk-Hoy (2001) di Ohio Amerika Syarikat, berfokus kepada ciri-ciri kepimpinan instruksional guru besar (kajian ke atas sekolah rendah) mendapati ciri-ciri yang membawa kejayaan sekolah ialah kerja kuat, azam yang tinggi, sikap yang positif, senang didekati, kerja sepasukan dan penambah baik kepada sekolah. Hasil kajiannya juga mendapati bahawa guru besar yang berjaya dalam kepimpinan intruksional menggunakan tiga strategi iaitu menjadi model kepada guru-guru, mengawasi aktiviti-aktiviti sekolah dan mengadakan dialog profesional serta perbincangan dengan guru-guru.

Selain kajian-kajian yang telah dijalankan di luar negara, terdapat juga kajian yang dijalankan di dalam negara. Di antara kajian tersebut termasuklah kajian oleh (Zainudin Hassan, 2000). Kajian beliau ke atas 50 guru di sebuah sekolah menengah di daerah Kluang mendapati kepimpinan pengajaran pengetua yang sangat aktif ialah pengiktirafan dan penyebaran maklumat diikuti pengurusan program pengajaran dan pemupukan iklim pengajaran dan pembelajaran yang kondusif. Hubungan yang signifikan dan tinggi pada dimensi misi sekolah.

Dalam kajian oleh Chan Yau Chi (1992) pula, didapati para pengetua lebih memberi tumpuan kepada 4 dimensi Kepimpinan Pengajaran iaitu dimensi menjelaskan visi, misi dan matlamat sekolah, dimensi memantau kemajuan pelajar, dimensi menggalakkan iklim pengajaran dan pembelajaran, dan dimensi perkembangan staf. Kajian beliau melibatkan 220 guru dari 11 buah sekolah menengah di daerah Kluang. Dapatan beliau juga menunjukkan terdapat keselarian antara Kepimpinan Pengajaran dengan pencapaian akademik. Ini membuktikan bahawa peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran adalah sangat penting di dalam menghasilkan pencapaian akademik yang baik.

Satu lagi kajian telah dijalankan oleh Lee Chong Nim (1991) ke atas 401 guru dari 30 sekolah rendah dan 8 sekolah menengah di Daerah Hulu Langat. Hasil kajian beliau menunjukkan terdapat peratusan kecil guru-guru mempersepsikan guru besar dan pengetua mereka sebagai selalu melaksanakan fungsi-fungsi Kepimpinan Instruksi.

Dapatan juga menunjukkan peratusan kecil guru-guru berada pada tahap kepuasan yang tinggi terhadap Kepimpinan Instruksi guru besar dan pengetua mereka. Tinjauan mengenai pengaruh sumber pengajaran oleh Abdul Rahman (Nasirah, 2000) terhadap 16 buah sekolah menengah di Perlis melibatkan 934 guru menunjukkan pengetua dapat mempengaruhi guru-guru dalam penggunaan sumber pengajaran. Galakkan penggunaan sumber berterusan oleh pengetua akan mendorong guru-guru dan pelajar menggunakan sumber pengajaran-pembelajaran dengan lebih berkesan.

Hasil kajian Mohd. Rosli (2000) terhadap 250 guru di daerah Kulai mendapati bahawa para pengetua kerap melaksanakan fungsi-fungsi mereka sebagai pemimpin instruksi. Hasil kajian juga menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif yang signifikan pada kadar sederhana antara Kepimpinan Instruksional dengan iklim sekolah. Dapatan ini menunjukkan bahawa pengetua sebagai pemimpin pengajaran perlu berperanan mempertingkatkan iklim sekolah yang positif dan kondusif bagi proses pengajaran dan pembelajaran yang berkesan dan lancar.

Manoharan Letchumaran (1995) yang membuat kajian ke atas 210 guru dari 6 buah sekolah di daerah Teluk Intan menunjukkan bahawa guru-guru dan pengetua-petgetua jarang melaksanakan kelima-lima dimensi kepimpinan pengajaran. Dapatan kajian turut menunjukkan para pengetua lebih memberikan tumpuan kepada dua dimensi kepimpinan sahaja iaitu dimensi menguruskan kurikulum dan pengajaran serta dimensi perkembangan staf. Kajian mendapati dimensi perkembangan staf merupakan dimensi paling banyak diberi keutamaan manakala dimensi penyeliaan pengajaran dan

pembelajaran merupakan dimensi yang kurang diberi perhatian. Kajian juga telah dibuat untuk melihat hubungan antara kepimpinan multi dimensi dengan pasukan kerja. Munira Mohsin (2000) telah membuat kajian ke atas 100 guru dari sekolah menengah daerah Kemaman, Terengganu. Dapatan kajian beliau menunjukkan terdapatnya hubungan yang signifikan antara kepimpinan multi dimensi dan pasukan kerja dalam usaha mencapai kecemerlangan dalam bidang pendidikan.

Azlin Noraini Mansor (2004) pula telah membuat kajian ke atas 50 guru kanan sekolah menengah daerah Kluang, Johor. Dapatan kajian menunjukkan pengetua-petua yang dikaji pada keseluruhannya mencapai tahap relatif keaktifan fungsi tingkah laku kepimpinan pengajaran. Persepsi guru kanan juga menunjukkan pelaksanaan fungsi kepimpinan pengajaran oleh pengetua adalah relatifnya aktif. Responden juga sependapat bahawa tingkah laku dan sikap pengetua dapat memberi kesan yang mendalam terhadap pencapaian akademik pelajar dan staf bersemangat untuk bekerja dengan bersungguh-sungguh.

Kajian Zulkafli Arifin (2000) ke atas tiga orang pengetua di tiga buah sekolah cemerlang di Perak berhubung peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran di beberapa sekolah cemerlang mengikut penilaian guru melalui empat dimensi atau peranan iaitu penjelasan matlamat sekolah, penilaian dan pemantauan kemajuan murid, penyeliaan dan penilaian pengajaran guru serta menyokong dan peringkat pengajaran guru. Hasil kajian jelas mendapati pengetua memainkan peranan kesemua dimensi atau peranan di atas iaitu pengetua didapati menjalankan misi sekolah, memantau dan menilai

kemajuan murid, melakukan penyeliaan dan penilaian pengajaran guru secara langsung dan selalu menyokong dan meningkatkan kemajuan pengajaran guru. Sementara itu, Rahimah Ahmad (2002) telah membuat kajian kes untuk menilai kekuatan dan kelemahan sistem sokongan perkhidmatan pemantauan kurikulum di sekolah-sekolah menengah di Malaysia.

Hasil kajian menunjukkan penyeliaan instruksional untuk implementasi dasar-dasar berkaitan pendidikan di sekolah adalah tugas ramai personel. Sistem sokongan instruksional mempunyai dua bidang utama yang saling membantu. Aspek pertama sistem sokongan organisasi yang ditubuhkan oleh sekolah untuk memberi perkhidmatan pemantauan kepada guru. Aspek kedua ialah sokongan rakan sejawat dalam membantu guru-guru dalam menghadapi cabaran untuk mengimplementasikan dasar-dasar berkaitan pendidikan. Dalam kajian Nasirah (2000) terhadap 132 guru dari dua buah sekolah menengah daerah Gombak, Selangor telah mendapati pengetua memainkan peranan kurang aktif dalam kelima-lima dimensi Kepimpinan Instruksional terutama dimensi mengurus kurikulum dan pengajaran serta peranan penyeliaan pengajaran.

Shafari (2001), dalam kajiannya bertujuan untuk mengenal pasti tahap amalan kepemimpinan pengajaran pengetua mengikut persepsi pengetua dan guru sekolah menengah di Kuala Pilah. Responden pengetua sebanyak 23 orang manakala responden guru sebanyak 384 orang. Dapatan kajian menunjukkan persepsi pengetua terhadap amalan kepemimpinan pengajarannya adalah pada tahap relatif keaktifan (min = 4.23) manakala persepsi guru berada di tahap sederhana (min = 3.86). Hasil kajian juga

menunjukkan terdapat perkaitan yang signifikan antara pembolehubah bangsa terhadap amalan kepemimpinan pengajaran pengetua berdasarkan persepsi guru. Sebaliknya tidak terdapat hubungan yang signifikan pada faktor jantina, umur dan tempoh perkhidmatan.

Nasirah (2000), juga telah menjalankan kajian mengenai Kepemimpinan Pengajaran: Ke Arah Kecemerlangan Pencapaian Akademik Di Sekolah Menengah Daerah Gombak. Di antara dapatan daripada kajian beliau ialah guru-guru menganggap pengetua kurang aktif dalam menjelaskan matlamat sekolah, mengurus kurikulum dan pengajaran, serta menggalakkan iklim pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

Jefri (2004) pula telah menjalankan kajian terhadap kekerapan pelaksanaan fungsi-fungsi kepemimpinan pengajaran dan tahap kepuasan guru terhadap pelaksanaan 77 fungsi-fungsi kepemimpinan pengajaran. Kajian dibuat ke atas lima orang pengetua dan lima orang guru besar di sekolah-sekolah daerah Sandakan, Sabah, dan melibatkan seramai 269 responden daripada kalangan guru. Dapatan kajian menunjukkan bahawa pengetua/guru besar telah melakukan fungsi-fungsi kepemimpinan pengajaran dengan kekerapan pada tahap sederhana tetapi mempunyai tahap kepuasan guru-guru yang tinggi. Fungsi penguatkuasaan dasar akademik paling banyak diberi perhatian. Manakala dari sudut dimensi, pemupukan iklim pengajaran dan pembelajaran berada pada pelaksanaan yang tertinggi. Secara perbandingan pengetua mencapai prestasi lebih baik daripada guru besar dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan pengajaran. Kajian juga menunjukkan terdapat hubungan positif yang tinggi antara kekerapan pelaksanaan fungsi-fungsi kepemimpinan dengan kepuasan guru.

Shahrom (1999) telah membuat kajian terhadap persepsi guru-guru terhadap kepemimpinan pengajaran pengetua sepatut dan sebenar di sebuah sekolah menengah daerah Kulai. Hasil penyelidikan menunjukkan pengetua mereka telah memainkan peranan dalam hampir keseluruhan aspek kepemimpinan pengajaran. Tidak terdapat perbezaan persepsi antara guru yang berlainan jantina dan yang berbeza tempoh perkhidmatan. Abdullah (2001) pula telah menjalankan kajian terhadap enam buah sekolah menengah daerah Temerloh dan Bera. Alat kajian diubahsuai dari PIMRS oleh Hallinger 78 dan Murphy (1987). Kajian secara keseluruhan telah menunjukkan persepsi guru terhadap amalan kepemimpinan pengajaran dikalangan pengetua-pengetua yang dikaji adalah kerap (min = 2.8 dan sisihan piawai = 0.42). Fungsi penguatkuasaan dasar akademik telah dipersepsikan sebagai min tertinggi dan fungsi sokongan dalam aktiviti pengajaran sebagai min yang paling rendah. Manakala persepsi guru terhadap penyeliaan pengetua secara keseluruhan adalah memuaskan (min = 3.6 dan sisihan piawai = 0.50). Amalan tingkah laku kepemimpinan pengajaran bagi sekolah berprestasi tinggi dan rendah adalah sama kecuali dalam aspek menyelia, menilai pengajaran dan fungsi mengawal pengajaran. Kajian juga menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan pengajaran pengetua dengan prestasi akademik pelajar.

Rohana (2002) telah mengkaji tiga dimensi kepemimpinan pengajaran pengetua yang dikemukakan oleh Hallinger dan Murphy (1985). Dalam kajiannya secara kuantitatif berbentuk tinjauan pada sebuah sekolah di daerah Pontian, mendapati pengetua kerap menjelaskan dimensi visi atau matlamat sekolah, tetapi jarang-jarang

menguruskan dimensi kurikulum dan pengajaran guru. Sekiranya ketiga-tiga dimensi ini disusun atur mengikut keutamaan dalam amalan pengetua sebagai pemimpin pengajaran, maka didapati bahawa kedudukannya ialah yang pertama menggalakkan iklim pengajaran dan pembelajaran di sekolah, diikuti oleh menjelaskan visi atau matlamat sekolah, dan akhir sekali mengurus kurikulum dan pengajaran guru. Rohana (2002) dalam kajiannya mengenai *Role of the Principal as an Instructional Leader of an Effective School: Perception of Teacher in Secondary Schools in Petaling Jaya* telah mendapati bahawa pengetua memainkan peranan yang aktif dalam menjelaskan visi sekolah, mengurus kurikulum serta menggalakkan iklim yang kondusif di sekolah.

Baharom (1998) dalam kajiannya mendapati 76.67 peratus guru-guru di Sekolah-sekolah Harapan Negara memberikan persepsi bahawa pengetua mereka menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan pengajaran dan ini telah mempengaruhi prestasi dan pencapaian dalam kurikulum dan kokurikulum sekolah. Jangkaan yang tinggi terhadap kepemimpinan pengajaran pengetua juga adalah suatu yang kritikal kepada kemampuan dan keberkesanan prestasi sekolah. Selain itu Baharom (1998) juga mendapati persepsi guru-guru terhadap kepemimpinan pengajaran pengetua mempengaruhi kepuasan mereka bekerja. Ini secara tidak langsung memberikan gambaran bahawa kepemimpinan pengajaran pengetua dapat mencetuskan motivasi kepada guru-guru untuk melaksanakan tugas mereka.

2.6 Kesimpulan

Kepimpinan instruksional mempunyai perkaitan dengan pencapaian akademik murid. Berdasarkan kajian-kajian di atas, jelas menunjukkan bahawa kepimpinan instruksional pengetua dan guru besar sangat penting untuk membawa sekolah ke arah satu 'standard' kualiti pendidikan yang tinggi. Semua ini dapat dilakukan apabila pengetua mempunyai ilmu kepimpinan instruksional dan diaplikasikan di sekolah masing-masing. Ini bersesuaian dengan rumusan yang dibuat oleh Findley dan Findley (1992) bahawa jatuh bangunnya sesebuah sekolah boleh dikesan melalui kualiti kepimpinan pengetuanya.

BAB III

METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pendahuluan

Bab ini membincangkan metodologi yang digunakan dalam melaksanakan kajian ini. Perbincangan akan bertumpu kepada reka bentuk kajian, jenis persampelan, alat ukur dan cara mengumpul dan menganalisis data.

3.2 Reka Bentuk Kajian

Kaedah yang digunakan dalam kajian ini adalah rentasan berbentuk tinjauan. Borang soal selidik digunakan untuk mengumpul data. Kajian yang dijalankan memberi penumpuan kepada aspek-aspek kepimpinan instruksional pengetua. Menurut Mohd. Majid (2000), penyelidikan deskriptif merupakan penyelidikan yang bermatlamat untuk menerangkan sesuatu fenomena yang sedang berlaku. Manakala kaedah tinjauan pula merupakan salah satu cara yang spesifik bagi mengumpul maklumat berkenaan sekumpulan populasi (Blake & Champion, 1976).

Tinjauan ke beberapa buah perpustakaan/pusat sumber di insituti pengajian tinggi, perpustakaan awam negeri dan pusat sumber. Hasil daripada tinjauan tersebut, pelbagai maklumat telah diperolehi yang berkaitan dengan tajuk kajian iaitu daripada

buku-buku, jurnal, kajiankajian ilmiah, tesis dan kertas kerja. Laman web telah dilayari bagi menambahkan maklumat yang sedia ada dan bagi mendapatkan maklumat terkini. Dapatan-dapatan yang dikumpulkan daripada kajian perpustakaan dan tinjauan ini telah memberikan banyak maklumat tentang model kajian, penemuan hasil kajian oleh pengkaji-pengkaji sebelum ini dan pendapat ilmiah tokoh-tokoh tertentu, metodologi kajian serta model kajian.

Kaedah soal selidik telah dipilih kerana ia memberi peluang kepada penyelidik untuk memperolehi maklum balas daripada responden yang lebih ramai. Jacobs dan Ary (1990) berpendapat kaedah soal selidik baik kerana boleh melibatkan responden yang lebih ramai secara lebih meluas dan menyeluruh. Tambahan pula penggunaan soal selidik adalah lebih pratikal jika kajian sempal adalah besar (Mohd. Majid Konting, 2000).

3.3 Sampel Kajian

Sampel kajian adalah meliputi responden seramai 150 orang guru di lima buah sekolah menengah berprestasi tinggi dan 150 orang guru di lima sekolah menengah berprestasi rendah di daerah Kota Setar. Bagi memastikan kesahan data, hanya sekolah-sekolah yang pengetuanya berkhidmat sekurang-kurangnya dua tahun sahaja yang diambil kira kerana tempoh dua tahun adalah memadai bagi seseorang itu membuat kesimpulan tentang ciri-ciri sekolah yang dianggotainya (Sala, 2002). Maka bilangan sekolah yang telah dilibatkan dalam kajian ini adalah sebanyak sepuluh buah sekolah yang mana populasi guru-gurunya ialah seramai 728 orang (Pejabat Pelajaran Daerah kota Setar, 2009).

Persampelan merupakan strategi penyelidikan di mana penyelidik boleh mendapatkan maklumat mengenai sesuatu populasi daripada sebilangan individu yang menganggotai populasi tersebut (Mohd. Majid, 2000).

Asas penetapan jumlah sampel adalah berdasarkan Krejcie dan Morgan (1970) iaitu untuk populasi 728 orang guru-guru, saiz sampel yang diperlukan ialah 280 orang guru. Walau bagaimanapun bagi kajian ini saiz sampel telah dilebihkan dan borang soal selidik yang telah dikembalikan adalah 296 iaitu kira-kira 41 peratus daripada populasi kajian. Kajian ini menggunakan kaedah persampelan rawak strata di mana kaedah ini boleh mengurangkan ralat persampelan. Semakin seragam keadaan sampel dalam populasi, semakin kecil varian anggaran-anggaran sampel (Zainudin, 2000). Setiap orang mempunyai peluang yang sama untuk dipilih tetapi hanya kira-kira 36 peratus perwakilan sahaja bagi setiap sekolah.

Dalam kajian ini, responden yang dipilih secara rawak telah memenuhi kriteria guru terlatih dan telah berkhidmat di bawah pengetua berkenaan sekurang-kurangnya selama satu tahun. Ini untuk memastikan responden benar-benar tahu kepemimpinan pengetuanya. Pemilihan responden adalah berdasarkan sampel rawak mudah supaya setiap guru mempunyai peluang yang sama untuk terlibat dalam kajian. Subjek kajian adalah terdiri daripada guru-guru biasa dan tidak termasuk Pengetua, Penolong Kanan Pentadbiran, Penolong Kanan Hal Ehwal Murid, Penyelia Petang dan Guru-guru Kanan. Pemilihan responden adalah berdasarkan sampel rawak mudah supaya setiap guru mempunyai peluang yang sama untuk terlibat dalam kajian. Rawak mudah bermaksud

memilih suatu sampel dan populasi berasaskan keadaan dan ciri-ciri setiap unit daripada sampel berkenaan mempunyai yang ciri-ciri populasi (Leedy, 1993). Keputusan kajian ini juga bergantung kepada kejujuran dan keikhlasan responden dalam menjawab soal selidik yang diberikan.

3.4 Alat Ukur Kajian

Menurut Mohd. Najib (2001) instrumen berbentuk soal selidik mudah ditadbir setelah dibina dengan baik dan data senang diproses untuk dianalisis. Ia juga dapat membantu menjimatkan masa, tenaga dan kos (Mohd. Shaffie, 1995). Soal selidik dalam kajian ini mengandungi dua bahagian iaitu bahagian A dan B. Bahagian A ialah soalah-soalan yang berkaitan dengan ciri-ciri demografi guru yang akan dikaji. Bahagian ini mengandungi item-item berkenaan dengan jantina, kelulusan akademik tertinggi, dan tempoh menjadi pendidik. Soalan bahagian B ialah berkaitan dengan maklumat kepimpinan instruksional pengetua yang diukur berdasarkan 11 dimensi.

Bagi mengukur tingkah laku kepemimpinan pengajaran pengetua, penelitian dan pengkajian beberapa soal selidik telah dilakukan (Mohd. Rosli, 2000; Abdullah, 2001; Shafari, 2001; Jefri, 2004; dan Baharom, 2004) yang berdasarkan kepada soal selidik *Principal Instructional Management Rating Scale* (PIMRS). Soal selidik PIMRS didapati yang paling menepati tujuan penyelidikan yang telah dibina oleh Hallinger dan Murphy (1987). PIMRS telah mula disahkan pada 1985 dan seterusnya diguna pakai lebih daripada 150 kajian (Hallinger & Taraseina, 2001).

Soal selidik pendekatan PIMRS dalam kajian ini mangandungi 71 item yang dibahagikan kepada sebelas dimensi, iaitu (i) D1 – dimensi merangka matlamat sekolah, (ii) D2 – dimensi memperjelas matlamat sekolah, (iii) D3 – dimensi mencerap/menyelia dan menilai pengajaran guru, (iv) D4 – dimensi menyelaras kurikulum, (v) D5 – dimensi memantau kemajuan akademik pelajar, (vi) D6 – dimensi mengawal dan melindungi waktu pengajaran, (vii) D7 – dimensi memberi sokongan dalam aktiviti pengajaran, (viii) D8 – dimensi memberi insentif terhadap usaha guru, (ix) D9 – dimensi membudayakan perkembangan staf, (x) D10 – dimensi menetap dan menguatkuasakan dasar/standard akademik dan (xi) D11 – dimensi menyediakan ganjaran untuk pelajar. Responden diminta memilih tingkah laku yang dinyatakan oleh pengetua dalam dimensi kepemimpinan pengajarannya. Item-item yang dikemukakan menggunakan skala pemeringkatan lima mata. Skala pengukuran menggunakan pemberat secara meningkat. Responden bertindakbalas dengan menentukan sejauh manakah pengetua memainkan peranan pada setiap pernyataan dimensi kepemimpinan pengajaran yang dinyatakan.

Soal selidik ini mengkaji perlakuan pengetua khususnya perlakuan yang menonjolkan sifat bertimbang rasa dalam pentadbiran, dan perlakuan yang menonjolkan sifat-sifat ketegasan dalam menjalankan tugas. Soal selidik ini adalah merupakan soal selidik yang sah dan boleh dipercayai untuk mengukur kepimpinan instruksional pengetua.

Bagi setiap item, responden akan memilih jawapan dalam skala Likert iaitu: setiap soalan dalam bahagian ini memerlukan responden menjawab dengan mencatatkan skala antara 1 hingga 5 mengikut skala Likert seperti hampir tidak pernah (1), jarang-jarang (2), kadang-kadang (3), kerap kali (4), dan sangat kerap (5). Borang soal selidik yang disediakan menggunakan satu bahasa iaitu bahasa Melayu. Secara keseluruhannya, bilangan item bagi Bahagian B ini adalah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 3.1.

Jadual 3.1

Taburan Item Dimensi-dimensi Kepemimpinan Pengajaran

- 1 Merangka matlamat sekolah - 1 hingga 6
 - 2 Meyampai matlamat kurikulum sekolah - 7 hingga 12
 - 3 Menyelia dan menilai pengajaran guru - 13 hingga 23
 - 4 Menyelaraskan Kurikulum - 24 hingga 30
 - 5 Memantau kemajuan akademik pelajar - 31 hingga 38
 - 6 Melindungi waktu pengajaran dan pembelajaran - 39 hingga 43
 - 7 Mengekalkan kehadiran - 44 hingga 48
 - 8 Menyediakan ganjaran guru - 49 hingga 52
 - 9 Perkembangan profesional - 53 hingga 62
 - 10 Penguatkuasaan piawaian akademik - 63 hingga 67
 - 11 Menyediakan insentif kepada pelajar - 68 hingga 71
-

3.5 Kajian Rintis

Sebelum soal selidik ini diedarkan kepada guru-guru yang merupakan sampel kajian, penyelidik telah melakukan satu kajian rintis di sekolah menengah kerajaan di daerah Kota Setar. Menurut Polit *et al.* (2001) kajian rintis merujuk kepada versi kajian kecil atau percubaan yang dilakukan sebagai persediaan untuk kajian yang lebih besar atau utama. Kajian rintis juga merupakan pra-ujian untuk mencuba instrumen kajian khusus. Kelebihannya dapat membantu pengkaji memperoleh petunjuk awal tentang mana-mana bahagian kajian yang mungkin tidak tepat atau gagal (Baker, 1994). Tujuan utama kajian rintis ini dilakukan bagi menguji kebolehpercayaan soal selidik yang digunakan dalam kajian sebenar.

Jadual 3.2

Nilai Alpha Cronbach Ujian Rintis

Pembolehubah	Nilai Alpha (n=30)
Merangka matlamat sekolah	0.91012
Menyampaikan matlamat sekolah	0.86642
Penyeliaan dan penilaian instruksional	0.92196
Menyelaras kurikulum	0.91574
Memantau kemajuan pelajar	0.79859
Pengajaran dan pembelajaran	0.87666
Mengekalkan kehadiran	0.81288
Menyediakan ganjaran kepada guru	0.86848
Membudayakan perkembangan professional	0.84824
Penguatkuasaan standard akademik	0.74565
Menyediakan insentif kepada pelajar	0.83423

Berdasarkan Jadual 3.2 di atas, hasil ujian rintis pada keseluruhannya menunjukkan nilai alpha cronbach berada dalam lingkungan yang boleh diterima bagi $n=30$, maka soal selidik tersebut boleh digunakan untuk kajian sebenar.

Menurut Mohd. Najib (2001), kebolehpercayaan merujuk kepada ketekalan keputusan kajian iaitu sesuatu tahap yang diperoleh oleh pengkaji melambangkan tahap kemahiran dalam kajian tersebut. Dalam kajian ini, 30 orang responden dipilih secara rawak. Ini bertujuan untuk mengukur kebolehpercayaan alat ukur. Daripada kajian rintis yang dijalankan didapati nilai kebolehpercayaan Alpha Cronbach bagi 11 dimensi ialah antara 0.74565 hingga 0.92196. Nilai kebolehpercayaan yang tinggi ini membolehkan penyelidik meneruskan kajian terhadap sekolah-sekolah yang lain dengan menggunakan soalan yang sedia ada tanpa sebarang perubahan.

3.6 Kaedah Pengumpulan Data

Borang soal selidik dihantar oleh pengkaji sendiri secara serahan tangan kepada responden-responden yang dipilih dan terdapat soal selidik yang telah diserahkan kepada pejabat pentadbiran di sekolah-sekolah menengah berprestasi tinggi dan berprestasi rendah terpilih di dalam Daerah Kota Setar, Kedah. Borang soal selidik diedarkan kepada responden selepas responden mendapat penjelasan yang secukupnya untuk melengkapkan borang soal selidik dan memberikan maklumbalas dengan ikhlas dan jujur bagi faedah dan kebaikan pegawai-pegawai perkhidmatan pendidikan yang dikaji. Sebanyak 300 borang soal selidik telah diedarkan dan sebanyak 296 borang soal selidik yang dikembalikan dan dipungut seperti dalam Jadual 3.3 berikut.

Jadual 3.3
Tarikh Edaran Dan Pungutan Borang Soal Selidik

Pejabat	Tarikh Edaran	Tarikh Pungutan
Sek. Men. A	1 Mac 2009	4 Mac 2009
Sek. Men. B	2 Mac 2009	5 Mac 2009
Sek. Men. C	3 Mac 2009	5 Mac 2009
Sek. Men. D	5 Mac 2009	10 Mac 2009
Sek. Men. E	5 Mac 2009	11 Mac 2009
Sek. Men. F	11 Mac 2009	25 Mac 2009
Sek. Men. G	11 Mac 2009	25 Mac 2009
Sek. Men. H	12 Mac 2009	24 Mac 2009
Sek. Men. I	12 Mac 2009	26 Mac 2009
Sek. Men. J	12 Mac 2009	26 Mac 2009

3.7 Analisis Data

Data yang dikumpul telah diproses menggunakan perisian *Statistical Package For Sosial Sciences* (SPSS) versi 15.00. Aras signifikan di tetapkan pada 0.05. Statistik yang digunakan adalah berkaitan dengan tujuan untuk menyempurnakan objektif dan hipotesis kajian. Data dianalisis menggunakan kaedah statistik deskriptif dan frekuensi.

3.7.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk mendapatkan frekuensi, peratusan dan min profil responden dari segi jantina, status perkahwinan, umur, kategori pegawai perkhidmatan pendidikan dan tempoh perkhidmatan. Ia juga digunakan untuk untuk mendapatkan min dan sisihan piawaian bagi menghuraikan tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua.

3.7.2 Analisis Statistik Inferensi

Analisis inferensi yang digunakan dalam kajian ini ialah analisis ujian-t. Analisis ini digunakan untuk menentukan perbezaan pembolehubah yang mempunyai dua (2) kumpulan (nominal) dengan pembolehubah bersandar. Di dalam *independent samples t-test*, min dan sisihan piawai dua kumpulan tersebut diambilkira dan diuji pada paras keertian $p = 0.05$. Jika nilai p adalah kurang daripada 0.05 ($p < 0.05$), maka perbezaan adalah signifikan. Manakala bagi nilai p adalah melebihi 0.05 ($p > 0.05$), maka tidak terdapat perbezaan yang signifikan. Sekiranya terdapat perbezaan min yang tidak signifikan, maka hipotesis H_0 diterima. Sebaliknya, apabila terdapat perbezaan min yang signifikan, H_0 akan ditolak. Hipotesis H_{01} hingga H_{011} akan diuji dengan menggunakan ujian-t sampel bebas.

3.8 Rumusan

Kajian ini telah dilaksanakan berdasarkan tatacara penyelidikan yang telah direka bentuk dan dihuraikan dalam bab ini. Data-data kajian ini telah dianalisis berdasarkan metodologi yang telah dibincangkan dan didapati telah membantu pengkaji untuk mendapatkan penemuan-penemuan kajian dengan betul dan tepat. Penemuan-penemuan kajian ini akan dibincangkan di dalam bab yang berikutnya.

BAB IV

DAPATAN KAJIAN

4.1 Pendahuluan

Bab ini bertujuan melaporkan dapatan-dapatan kajian hasil daripada penganalisan data dan ujian-ujian statistik ke atas borang soal selidik yang telah dikutip dan dianalisis menggunakan program *SPSS version 15*. Dapatan hasil kajian akan dilaporkan dalam dua bentuk analisis iaitu bentuk pertama ialah secara deskriptif iaitu melaporkan taburan frekuensi dan peratusan berdasarkan demografi responden. Manakala analisis statistik pembolehubah kajian dijelaskan menggunakan min dan sisihan piawai. Bentuk kedua ialah analisis secara inferensi yang melaporkan perbezaan kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah berprestasi tinggi dengan sekolah menengah berprestasi rendah bagi menguji hipotesis berdasarkan 11 dimensi yang telah ditetapkan. Dalam kajian ini, pengujian hipotesis adalah bertujuan untuk melihat perbezaan diantara pembolehubah manakala hipotesis kajian diuji menggunakan Ujian-t sampel tidak bersandar. Rumusan kajian dijelaskan pada akhir bab ini.

4.2 Analisis Statistik Deskriptif

4.2.1 Profil Responden

Analisis ini menjelaskan frekuensi dan peratusan yang terdapat dalam profil responden iaitu jantina, status perkahwinan, umur, kategori pegawai perkhidmatan pendidikan, dan tempoh perkhidmatan. Taburan frekuensi dan peratusan profil responden mengikut ciri-

ciri demografi dihuraikan seperti berikut. Daripada 300 borang soal selidik yang dihantar hanya 296 borang yang dikembalikan dan dianalisis.

4.2.2 Statistik Deskriptif Responden Kajian.

Borang soal selidik telah diedarkan bagi mendapatkan data di sepuluh buah sekolah menengah di daerah Kota Setar yang dikenal pasti berprestasi tinggi dan berprestasi rendah. Sebanyak 300 borang soal selidik telah diedarkan kepada responden dan seramai 296 responden iaitu 98% telah mengembalikan selidik tersebut. Sebanyak 149 responden atau 50.3% terdiri daripada guru-guru sekolah menengah berprestasi tinggi dan 147 responden atau 49.7% adalah terdiri daripada guru-guru sekolah menengah berprestasi rendah. Jadual 4.1 dan jadual 4.2 di bawah menunjukkan bilangan responden yang diterima daripada kedua-dua kategori sekolah berkenaan.

Jadual 4.1

Bilangan Responden daripada Sekolah Menengah Berprestasi Tinggi

Bil	Nama Sekolah	Soal Selidik Yang Diedarkan	Pulangan	Peratus Pulangan
1.	Sekolah A	30	30	100
2.	Sekolah B	30	30	100
3.	Sekolah C	30	30	100
4.	Sekolah D	30	30	100
5.	Sekolah E	30	29	96.6
Jumlah		150	149	99.3

Jadual 4.2

Bilangan Responden daripada Sekolah Menengah Berprestasi Rendah

Bil	Nama Sekolah	Soal Selidik Yang Diedarkan	Pulangan	Peratus Pulangan
1.	Sekolah D	30	30	100
2.	Sekolah E	30	29	96.6
3.	Sekolah F	30	30	100
4.	Sekolah G	30	28	93.3
5.	Sekolah H	30	30	100
Jumlah		150	147	98.0

4.2.2 Jantina

Jadual 4.3 di bawah menunjukkan kedudukan bilangan jantina responden. Hasil daripada soal selidik yang diterima menunjukkan bilangan responden lelaki adalah seramai 86 orang mewakili 29.1% berbanding responden perempuan seramai 210 orang mewakili 70.9%. Bilangan responden perempuan melebihi responden lelaki sebanyak 41.8%. Ini menggambarkan kedudukan sebenar bilangan guru-guru di sekolah yang terlibat.

Jadual 4.3

Bilangan dan Peratus Responden Berdasarkan Jantina

Jantina	Bilangan	Peratusan
Lelaki	86	29.1
Perempuan	210	70.9
Jumlah	296	100

4.2.4 Umur

Seterusnya faktor demografi responden yang kedua ialah umur. Faktor ini dikategorikan kepada empat kategori iaitu antara 20 hingga 29 tahun, 30 hingga 39 tahun, 40 hingga 49 tahun dan 50 tahun ke atas. Berdasarkan jadual 4.4 di bawah kumpulan umur yang paling banyak terlibat dalam kajian ini ialah antara 40 hingga 49 tahun iaitu seramai 118 orang mewakili 39.9%. Seterusnya ialah kumpulan umur 30 hingga 39 tahun iaitu seramai 105 orang mewakili 35.5%. , kumpulan umur 50 tahun ke atas iaitu seramai 59 orang mewakili 19.9%. dan yang terakhir ialah kumpulan umur 20 hingga 29 tahun iaitu seramai 14 orang mewakili 4.7%. Analisis data umur ini menunjukkan bahawa bilangan responden yang berumur antara 30 hingga 39 tahun paling ramai berbanding dengan bilangan responden yang paling sedikit berumur 20 hingga 29 tahun. Perincian data seperti dalam jadual 4.4 di bawah.

Jadual 4.4
Bilangan dan Peratus Responden Berdasarkan Umur

Umur	Bilangan	Peratus
20 hingga 29 tahun	14	4.7
30 hingga 39 tahun	105	35.5
40 hingga 49 tahun	118	39.9
50 tahun ke atas	59	19.9
Jumlah	296	100

4.2.5 Tempoh Perkhidmatan

Jadual 4.5
Tempoh Perkhidmatan Responden

Tempoh Perkhidmatan	Bilangan	Peratus
1 hingga 10 tahun	76	25.7
11-20 tahun	123	41.6
20 tahun ke atas	97	32.8
Jumlah	296	100

Jadual 4.5 di atas menunjukkan taburan kekerapan dan peratusan responden mengikut tempoh perkhidmatan. Bilangan responden mengikut tempoh perkhidmatan bagi tempoh 1 hingga 10 tahun ialah 76 orang mewakili 25.7%, peringkat perkhidmatan 11 hingga 20 tahun seramai 123 orang mewakili 41.6% dan bagi tempoh perkhidmatan 20 tahun ke atas ialah seramai 97 orang mewakili 32.8%. Analisis data menunjukkan bahawa bilangan guru berdasarkan tempoh perkhidmatan 11 hingga 20 tahun merupakan yang paling tinggi sementara bilangan guru bagi tempoh perkhidmatan antara 1 hingga 10 tahun merupakan yang paling rendah.

4.3 Analisis Statistik Deskriptif Pembolehubah Kajian.

Perbandingan kepimpinan instruksional dalam kalangan pengetua di sekolah menengah daerah Kota Setar dibuat berdasarkan sebelas dimensi. Analisis pembolehubah kajian ini dijelaskan dengan menggunakan min dan sisihan piawai. Jadual 4.6 berikut menerangkan tentang analisis pembolehubah kepimpinan instruksional.

Jadual 4.6

Min dan Sisihan Piawai Kepimpinan Instruksional Sekolah Berprestasi Tinggi

Dimensi Pembolehubah	Min	Sisihan Piawai
Merangka matlamat sekolah	4.0833	0.54746
Menyampaikan matlamat sekolah	4.2327	0.53826
Penyediaan dan penilaian instruksional	3.8499	0.60116
Menyelaras kurikulum	4.1023	0.51252
Memantau kemajuan pelajar	4.1326	0.48067
Pengajaran dan pembelajaran	3.7932	0.80252
Mengekalkan kehadiran	3.7544	0.86933
Menyediakan ganjaran kepada guru	3.7450	0.88028
Membudayakan perkembangan professional	3.9268	0.67269
Penguatkuasaan standard akademik	4.2027	0.53148
Menyediakan insentif kepada pelajar	4.2013	0.63050

Jadual di atas menunjukkan min dan sisihan piawai kepimpinan instruksional berdasarkan dimensi menyampaikan matlamat sekolah adalah paling tinggi diamalkan yang mana min adalah 4.2327 dengan sisihan piawai adalah 0.53836. Sementara min paling rendah adalah dimensi menyediakan ganjaran kepada guru iaitu 3.7450 dengan sisihan piawai 0.88028. Min dan sisihan piawai kepimpinan instruksional bagi dimensi-dimensi lain berada pada tahap sederhana iaitu antara 3.7544 hingga 4.2027.

Jadual 4.7

Min dan Sisihan Piawai Kepimpinan Instruksional Sekolah Berprestasi Rendah

Dimensi Pembolehubah	Min	Sisihan Piawai
Merangka matlamat sekolah	3.6451	0.61012
Menyampaikan matlamat sekolah	3.8923	0.86642
Penyeliaan dan penilaian instruksional	3.1985	0.72196
Menyelaras kurikulum	3.5538	0.71574
Memantau kemajuan pelajar	3.5179	0.59859
Pengajaran dan pembelajaran	3.2384	0.77666
Mengekalkan kehadiran	2.9156	0.81288
Menyediakan ganjaran kepada guru	3.2364	0.76848
Membudayakan perkembangan professional	3.4462	0.74824
Penguatkuasaan standard akademik	3.7384	0.64565
Menyediakan insentif kepada pelajar	3.7636	0.87575

Jadual di atas menunjukkan min dan sisihan piawai kepimpinan instruksional berdasarkan dimensi menyampaikan matlamat sekolah adalah paling tinggi diamalkan yang mana min sebanyak 3.8923 dengan sisihan piawai 0.86642. Sementara min paling rendah adalah dimensi mengekalkan kehadiran iaitu 2.9156 dan sisihan piawai 0.81288. Min dan sisihan piawai kepimpinan instruksional bagi dimensi-dimensi lain berada pada tahap sedarhana iaitu antara 3.1985 hingga 3.7636.

Jadual 4.8

Perbandingan Kepimpinan Instruksional Sekolah-Sekolah Berprestasi Tinggi dan Sekolah-Sekolah Berprestasi Rendah.

Dimensi Pembolehubah	Sekolah Berprestasi Tinggi	Sekolah Berprestasi Rendah
Merangka matlamat sekolah	4.0833	3.6451
Menyampaikan matlamat sekolah	4.2327	3.8923
Penyeliaan dan penilaian instruksional	3.8499	3.1985
Menyelaras kurikulum	4.1023	3.5538
Memantau kemajuan pelajar	4.1326	3.5179
Pengajaran dan pembelajaran	3.7932	3.2384
Mengekalkan kehadiran	3.7544	2.9156
Menyediakan ganjaran kepada guru	3.7450	3.2364
Membudayakan perkembangan professional	3.9268	3.4462
Penguatkuasaan standard akademik	4.2027	3.7384
Menyediakan insentif kepada pelajar	4.2013	3.7636

Jadual di atas menunjukkan min bagi dimensi merangka matlamat sekolah berprestasi tinggi adalah 4.0833 manakala min merangka matlamat sekolah berprestasi rendah adalah 3.6451. Sementara min dimensi menyampaikan matlamat sekolah berprestasi tinggi adalah 4.2327 berbanding 3.8923 min bagi sekolah berprestasi rendah. Min bagi dimensi penyeliaan dan penilaian instruksional adalah 3.8499 bagi sekolah berprestasi tinggi berbanding dengan 3.1985 min sekolah berprestasi rendah. Min bagi dimensi menyelaras kurikulum pula adalah 4.1023 bagi sekolah berprestasi tinggi berbanding 3.5538 bagi sekolah berprestasi rendah. Sementara itu, min bagi dimensi memantau kemajuan pelajar adalah 4.1326 bagi sekolah berprestasi tinggi berbanding 3.5179 bagi sekolah berprestasi rendah. Min bagi dimensi pengajaran dan pembelajaran adalah 3.7932 bagi sekolah berprestasi tinggi berbanding dengan min 3.2384 sekolah berprestasi rendah. Min bagi

dimensi mengekalkan kehadiran adalah 3.7544 bagi sekolah berprestasi tinggi berbanding dengan min 2.9156 sekolah berprestasi rendah.

Sementara itu, min bagi menyediakan ganjaran kepada guru adalah 3.7450 bagi sekolah berprestasi tinggi berbanding 3.2364 bagi sekolah berprestasi rendah. Min bagi dimensi membudayakan perkembangan professional adalah 3.9268 bagi sekolah berprestasi tinggi berbanding dengan 3.4462 min sekolah berprestasi rendah. Min bagi dimensi penguatkuasaan standard akademik adalah 4.2027 bagi sekolah berprestasi tinggi berbanding dengan min 3.7384 sekolah berprestasi rendah. Sementara itu, min bagi dimensi menyediakan insentif kepada pelajar adalah 4.2013 bagi sekolah berprestasi tinggi berbanding 3.7636 bagi sekolah berprestasi rendah. Kesemua sebelas dimensi menunjukkan terdapat perbezaan antara kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah berprestasi tinggi dengan sekolah berprestasi rendah. Namun begitu, penentuan sama ada terdapat perbezaan yang signifikan akan dijelaskan pada laporan pengujian hipotesis kajian.

4.4 Analisis Statistik Inferensi

Analisis inferensi digunakan untuk mengkaji perbezaan min pengamalan dimensi-dimensi dalam kepimpinan instruksional antara pengetua di sekolah berprestasi tinggi dan sekolah berprestasi rendah. Ujian-t sampel bebas digunakan untuk menganalisis kesemua hipotesis kajian.

Ho 1 : Tidak terdapat perbezaan kepimpinan instruksional antara pengetua di sekolah menengah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah menengah berprestasi rendah dari segi merangka matlamat sekolah.

Jadual 4.9

Keputusan Ujian-t Dimensi Merangka Matlamat Sekolah

Sekolah	N	Min	Std. Dev	t	df	Sig.
Sekolah Prestasi Tinggi	149	4.0833	0.54746	-6.469	291	0.000
Sekolah Prestasi Rendah	147	3.6451	0.61012			

Analisis ujian-t sampel tidak bersandar di atas menunjukkan pada nilai $t = -6.469$, df (291) $p = 0.000$ yakni lebih kecil daripada aras signifikan 0.05 ($t = -6.469$; $p = 0.000 < 0.05$). Min sekolah berprestasi tinggi adalah 4.0833 manakala min sekolah berprestasi rendah adalah 3.6451. Ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan pengamalan dimensi merangka matlamat sekolah kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah menengah berprestasi rendah. Oleh yang demikian, hipotesis null (Ho.1) ditolak.

Ho 2 : Tidak terdapat perbezaan tingkah laku kepimpinan antara pengetua di sekolah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah berprestasi rendah dari segi menyampaikan matlamat kurikulum sekolah.

Jadual 4.10

Keputusan Ujian-t Dimensi Menyampaikan Matlamat Kurikulum Sekolah

Sekolah	N	Min	Std. Dev	t	df	Sig.
Sekolah Prestasi Tinggi	149	4.2327	0.53826	-4.066	294	0.000
Sekolah Prestasi Rendah	147	3.8923	0.86642			

Analisis ujian-t sampel tidak bersandar di atas menunjukkan pada nilai $t = -4.066$, df (294) $p = 0.000$ yakni lebih kecil daripada aras signifikan 0.05 ($t = -4.066$; $p = 0.000 < 0.05$). Min sekolah berprestasi tinggi adalah 4.2327 manakala min sekolah berprestasi rendah adalah 3.8923. Ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan pengamalan dimensi menyampaikan matlamat kurikulum sekolah kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah menengah berprestasi rendah. Oleh yang demikian, hipotesis null ($H_0.2$) ditolak.

$H_0 3$: Tidak terdapat perbezaan tingkah laku kepimpinan antara pengetua di sekolah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah berprestasi rendah dari segi penyeliaan dan penilaian instruksional.

Jadual 4.11

Keputusan Ujian-t Dimensi Penyeliaan dan Penilaian Instruksional

Sekolah	N	Min	Std. Dev	t	df	Sig.
Sekolah Prestasi Tinggi	149	3.8499	0.60116	-8.440	294	0.000
Sekolah Prestasi Rendah	147	3.1985	0.72196			

Analisis ujian-t sampel tidak bersandar di atas menunjukkan pada nilai $t = -8.440$, df (294) $p = 0.000$ yakni lebih kecil daripada aras signifikan 0.05 ($t = -8.440$; $p = 0.000 < 0.05$). Min sekolah berprestasi tinggi adalah 3.8499 manakala min sekolah berprestasi rendah adalah 3.1985. Ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan pengamalan dimensi penyeliaan dan penilaian instruksional kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah menengah berprestasi rendah. Oleh yang demikian, hipotesis null ($H_0.3$) ditolak.

$H_0 4$: Tidak terdapat perbezaan tingkah laku kepimpinan antara pengetua di sekolah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah berprestasi rendah dari segi menyelaraskan kurikulum.

Jadual 4.12

Keputusan Ujian-t Dimensi menyelaraskan kurikulum

Sekolah	N	Min	Std. Dev	t	df	Sig.
Sekolah Prestasi Tinggi	149	4.1023	0.51252	-7.562	292	0.000
Sekolah Prestasi Rendah	147	3.5538	0.71574			

Analisis ujian-t ke atas min skor kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah menengah berprestasi rendah dari segi menyelaraskan kurikulum. Analisis ujian-t sampel tidak bersandar menunjukkan pada nilai $t = -7.562$, df (292) $p = 0.000$ yakni lebih kecil daripada aras signifikan 0.05 ($t = -7.562$; $p = 0.000 < 0.05$). Min sekolah berprestasi tinggi adalah 4.1023 manakala min sekolah berprestasi rendah adalah 3.5538. Ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang

signifikan pengamalan dimensi menyelaras kurikulum kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah menengah berprestasi rendah. Oleh yang demikian, hipotesis null (Ho.4) ditolak.

Ho 5 : Tidak terdapat perbezaan tingkah laku kepimpinan antara pengetua di sekolah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah berprestasi rendah dari segi memantau kemajuan pelajar.

Jadual 4.13

Keputusan Ujian-t Dimensi Memantau Kemajuan Pelajar

Sekolah	N	Min	Std. Dev	t	df	Sig.
Sekolah Prestasi Tinggi	149	4.1326	0.48067	-9.748	294	0.000
Sekolah Prestasi Rendah	147	3.5179	0.59859			

Analisis ujian-t sampel tidak bersandar di atas menunjukkan pada nilai $t = -9.748$, df (294) $p = 0.000$ yakni lebih kecil daripada aras signifikan 0.05 ($t = -9.748$; $p = 0.000 < 0.05$). Min sekolah berprestasi tinggi adalah 4.1326 manakala min sekolah berprestasi rendah adalah 3.5179. Ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan pengamalan dimensi merangka matlamat sekolah kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah menengah berprestasi rendah. Oleh yang demikian, hipotesis null (Ho.5) ditolak.

Ho 6 : Tidak terdapat perbezaan tingkah laku kepimpinan antara pengetua di sekolah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah berprestasi rendah dari segi melindungi waktu pengajaran dan pembelajaran (P&P).

Jadual 4.14

Keputusan Ujian-t Dimensi Melindungi Waktu Pengajaran dan Pembelajaran

Sekolah	N	Min	Std. Dev	t	df	Sig.
Sekolah Prestasi Tinggi	149	3.7932	0.80252	-6.023	292	0.000
Sekolah Prestasi Rendah	147	3.2384	0.77666			

Analisis ujian-t sampel tidak bersandar di atas menunjukkan pada nilai $t = -6.023$, df (292) $p = 0.000$ yakni lebih kecil daripada aras signifikan 0.05 ($t = -6.023$; $p = 0.000 < 0.05$). Min sekolah berprestasi tinggi adalah 3.7932 manakala min sekolah berprestasi rendah adalah 3.2384. Ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan pengamalan dimensi melindungi waktu pengajaran dan pembelajaran kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah menengah berprestasi rendah. Oleh yang demikian, hipotesis null (Ho.6) ditolak.

Ho 7 : Tidak terdapat perbezaan tingkah laku kepimpinan antara pengetua di sekolah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah berprestasi rendah dari segi mengekalkan kehadiran (visibility).

Jadual 4.15

Keputusan Ujian-t Dimensi Mengekalkan Kehadiran (Visibility)

Sekolah	N	Min	Std. Dev	t	df	Sig.
Sekolah Prestasi Tinggi	149	3.7544	0.86933	-8.571	294	0.000
Sekolah Prestasi Rendah	147	2.9156	0.81288			

Analisis ujian-t sampel tidak bersandar di atas menunjukkan pada nilai $t = -8.571$, df (294) $p = 0.000$ yakni lebih kecil daripada aras signifikan 0.05 ($t = -8.571$; $p = 0.000 < 0.05$). Min sekolah berprestasi tinggi adalah 3.7544 manakala min sekolah berprestasi rendah adalah 2.9156. Ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan pengamalan dimensi mengekalkan kehadiran (visibility) kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah menengah berprestasi rendah. Oleh yang demikian, hipotesis null ($H_0.7$) ditolak.

$H_0.8$: Tidak terdapat perbezaan tingkah laku kepimpinan antara pengetua di sekolah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah berprestasi rendah dari segi menyediakan ganjaran kepada guru.

Jadual 4.16

Keputusan Ujian-t Dimensi Menyediakan Ganjaran Kepada Guru

Sekolah	N	Min	Std. Dev	t	df	Sig.
Sekolah Prestasi Tinggi	149	3.7450	0.88028	-5.292	294	0.000
Sekolah Prestasi Rendah	147	3.2364	0.76848			

Analisis ujian-t sampel tidak bersandar di atas menunjukkan pada nilai $t = -5.292$, df (294) $p = 0.000$ yakni lebih kecil daripada aras signifikan 0.05 ($t = -5.292$; $p = 0.000 < 0.05$). Min sekolah berprestasi tinggi adalah 3.7450 manakala min sekolah berprestasi rendah adalah 3.2364. Ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan pengamalan dimensi menyediakan ganjaran kepada guru kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah menengah berprestasi rendah. Oleh yang demikian, hipotesis null ($H_0.8$) ditolak.

$H_0 9$: Tidak terdapat perbezaan tingkah laku kepimpinan antara pengetua di sekolah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah berprestasi rendah dari segi membudayakan perkembangan professional.

Jadual 4.17

Keputusan Ujian-t Dimensi Membudayakan Perkembangan Profesional

Sekolah	N	Min	Std. Dev	t	df	Sig.
Sekolah Prestasi Tinggi	149	3.9268	0.67269	-5.795	292	0.000
Sekolah Prestasi Rendah	147	3.4462	0.74824			

Analisis ujian-t sampel tidak bersandar di atas menunjukkan pada nilai $t = -5.795$, df (292) $p = 0.000$ yakni lebih kecil daripada aras signifikan 0.05 ($t = -5.795$; $p = 0.000 < 0.05$). Min sekolah berprestasi tinggi adalah 3.9268 manakala min sekolah berprestasi rendah adalah 3.4462. Ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan pengamalan dimensi membudayakan perkembangan professional kepimpinan

instruksional pengetua sekolah menengah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah menengah berprestasi rendah. Oleh yang demikian, hipotesis null (Ho.9) ditolak.

Ho 10 : Tidak terdapat perbezaan tingkah laku kepimpinan antara pengetua di sekolah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah berprestasi rendah dari segi penguatkuasaan standard akademik.

Jadual 4.18

Keputusan Ujian-t Dimensi Penguatkuasaan Standard Akademik

Sekolah	N	Min	Std. Dev	t	df	Sig.
Sekolah Prestasi Tinggi	149	4.2027	0.53148	-6.710	290	0.000
Sekolah Prestasi Rendah	147	3.7384	0.64565			

Analisis ujian-t sampel tidak bersandar menunjukkan pada nilai $t = -6.710$, $df (290)$ $p = 0.000$ yakni lebih kecil daripada aras signifikan 0.05 ($t = -6.710$; $p = 0.000 < 0.05$).

Min sekolah berprestasi tinggi adalah 4.2027 manakala min sekolah berprestasi rendah adalah 3.7384. Ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan pengamalan dimensi penguatkuasaan standard akademik kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah menengah berprestasi rendah. Oleh yang demikian, hipotesis null (Ho.10) ditolak.

Ho 11 : Tidak terdapat perbezaan tingkah laku kepimpinan antara pengetua di sekolah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah berprestasi rendah dari segi menyediakan insentif kepada pelajar.

Jadual 4.19

Keputusan Ujian-t Dimensi Menyediakan Insentif Kepada Pelajar

Sekolah	N	Min	Std. Dev	t	df	Sig.
Sekolah Prestasi Tinggi	149	4.2013	0.63050	-4.940	294	0.000
Sekolah Prestasi Rendah	147	3.7636	0.87575			

Analisis ujian-t sampel tidak bersandar di atas menunjukkan pada nilai $t = -4.940$, df (294) $p = 0.000$ yakni lebih kecil daripada aras signifikan 0.05 ($t = -4.940$; $p = 0.000 < 0.05$). Min sekolah berprestasi tinggi adalah 4.2013 manakala min sekolah berprestasi rendah adalah 3.7636. Ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan pengamalan dimensi menyediakan insentif kepada pelajar kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah menengah berprestasi rendah. Oleh yang demikian, hipotesis null (Ho.11) ditolak.

4.5 Rumusan

Bab ini secara keseluruhannya telah membincangkan analisis deskriptif responden, analisis deskriptif pembolehubah kajian dan analisis infrensi pengujian hipotesis. Analisis deskriptif responden menjelaskan bilangan responden berdasarkan jantina, umur responden dan tempoh perkhidmatan responden. Analisis deskriptif pembolehubah kajian menjelaskan min pengamalan kepimpinan instruksional dalam kalangan pengetua-pengetua di sekolah-sekolah berprestasi tinggi dan sekolah-sekolah berprestasi rendah.

Analisis ujian-t sampel tidak bersandar dalam kajian ini adalah untuk menguji hipotesis kajian. Kesemua sebelas hipotesis kajian tersebut berjaya ditolak. Ini bermakna terdapat perbezaan yang signifikan antara pengetua-pengetua di sekolah-sekolah berprestasi tinggi dan pengetua-pengetua di sekolah-sekolah berprestasi rendah. Berdasarkan dapatan kajian di dalam bab ini, Bab 5 berikutnya mengemukakan cadangan-cadangan penambahbaikan kepada pihak pengurusan untuk dilaksanakan di sekolah-sekolah ini.

BAB V

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1 Pendahuluan

Bab ini membincangkan dan membuat kesimpulan mengenai dapatan kajian yang telah dibincangkan melalui analisis deskriptif dan inferensi di dalam Bab 4. Perbincangan di dalam bab ini dibuat berdasarkan kepada persoalan kajian, objektif kajian dan hipotesis-hipotesis yang telah dibentuk dan akan dibandingkan dengan dapatan-dapatan daripada kajian-kajian terdahulu.

5.2 Ringkasan Kajian

Matlamat kajian ini dilakukan adalah untuk mengkaji kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah menengah berprestasi rendah di dalam daerah Kota Setar, Kedah Darul Aman. Tujuan kajian hanyalah untuk mengkaji tahap jantung, status perkahwinan, umur, kategori pegawai perkhidmatan pendidikan, dan tempoh perkhidmatan guru-guru yang terlibat sebagai responden kajian di sekolah-sekolah terlibat. Selain itu, kajian ini juga adalah untuk mengenalpasti adakah terdapat perbezaan kepimpinan instruksional dalam kalangan pengetua sekolah menengah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah menengah berprestasi rendah di

daerah kota Setar berdasarkan 11 dimensi yang telah dikenal pasti. Dimensi-dimensi yang terlibat adalah merangka matlamat sekolah, menyampaikan matlamat sekolah, penyeliaan dan penilaian instruksional, menyelaras kurikulum, memantau kemajuan pelajar, melindungi waktu pengajaran dan pembelajaran, mengekalkan kehadiran, menyediakan ganjaran kepada guru, membudayakan perkembangan professional, penguatkuasaan standard akademik dan menyediakan insentif kepada pelajar.

Asas penetapan jumlah sampel adalah berdasarkan Krejcie dan Morgan (1970) iaitu untuk populasi 728 orang guru-guru, saiz sampel yang diperlukan ialah 280 orang guru. Walau bagaimanapun bagi kajian ini saiz sampel telah dilebihkan dan borang soal selidik yang telah dikembalikan adalah 296 iaitu kira-kira 41 peratus daripada populasi kajian. Analisis yang digunakan dalam kajian ini diproses menggunakan perisian statistik iaitu *Statistical Package For Social Science (SPSS) version 15*. Analisis yang dilakukan untuk menganalisis data kajian ini terbahagi kepada dua jenis iaitu, analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensi.

Sebelum data sebenar dikutip, ujian rintis telah dijalankan kepada 30 orang responden di sekolah A untuk menguji reliabiliti instrumen (borang soal selidik) yang digunakan dalam kajian ini. Hasil daripada analisis yang dilakukan mendapati nilai alpha cronbach pada keseluruhannya bagi $n=30$ adalah melebihi 0.8. Bagi mengukur tingkah laku kepemimpinan pengajaran pengetua, penelitian dan pengkajian beberapa soal selidik telah dilakukan (Mohd. Rosli, 2000; Abdullah, 2001; Shafari, 2001; Jefri, 2004; dan Baharom, 2004) yang berdasarkan kepada soal selidik *Principal Instructional*

Management Rating Scale (PIMRS). Soal selidik PIMRS didapati yang paling menepati tujuan penyelidikan yang telah dibina oleh Hallinger dan Murphy (1987). PIMRS telah mula disahkan pada 1985 dan seterusnya diguna pakai lebih daripada 150 kajian (Hallinger & Taraseina, 2001).

5.3 Dapatan dan Perbincangan

5.3.1 Demografi Responden

Analisis demografi ke atas 296 orang responden mendapati majoriti responden adalah guru wanita seramai 210 orang (70.9%) berbanding guru lelaki seramai 86 orang (29.1%). Ini menunjukkan dari segi jumlah guru-guru mengikut jantina dalam kalangan guru-guru di sekolah-sekolah yang dikaji, bilangan guru wanita mendominasi daripada jumlah keseluruhan berbanding dengan guru lelaki. Daripada statistik di atas, keadaan ini boleh menggambarkan golongan wanita lebih berminat untuk menjadi guru berbanding dengan golongan lelaki di Daerah kota Setar, Kedah.

Dari segi status perkahwinan pula, majoriti guru-guru sudah berumah tangga seramai 275 orang (92.9%) telah berkahwin dan bakinya hanya seramai 21 orang masih bujang. Ini menunjukkan majoriti guru-guru di sekolah-sekolah yang dikaji memilih untuk berumahtangga semasa berkhidmat daripada terus hidup membujang semasa berkhidmat di Daerah Kota Setar, Kedah. Maklumat umur responden menunjukkan majoriti guru (83.5%) berumur di antara 30 hingga 49 tahun dan keadaan ini merumuskan bahawa mereka yang berkhidmat sebagai guru-guru di sekolah-sekolah yang dikaji

adalah di peringkat pertengahan umur perkhidmatan. Keadaan ini disokong oleh statistik tempoh perkhidmatan di mana majoriti daripada mereka iaitu 67.3% berkhidmat tidak lebih daripada 20 tahun.

Dari segi kelulusan atau kategori pegawai perkhidmatan pendidikan, majoriti sebanyak 270 orang (91.2%) guru merupakan mereka yang memiliki kelulusan Ijazah Pertama. Ini menunjukkan ramai guru-guru Ijazah Pertama berkhidmat di sekolah-sekolah menengah di Daerah kota Setar berbanding guru-guru yang memiliki Diploma.

5.3.2 Perbincangan Mengenai Persoalan Kajian

Persoalan kajian: Melihat sama ada terdapat perbezaan antara gaya kepimpinan instruksional pengetua sekolah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah berprestasi rendah di sekolah-sekolah menengah kerajaan di daerah Kota Setar Kedah Darul Am. Ini adalah bagi menjawab persoalan kajian yang mengandungi 11 dimensi iaitu merangka matlamat sekolah, menyampaikan matlamat sekolah, penyeliaan dan penilaian instruksional, menyelaras kurikulum, memantau kemajuan pelajar, melindungi waktu pengajaran dan pembelajaran, mengekalkan kehadiran, menyediakan ganjaran kepada guru, membudayakan perkembangan professional, penguatkuasaan standard akademik dan menyediakan insentif kepada pelajar.

Keputusan ujian-t sampel bebas yang telah dijalankan bagi setiap sebelas dimensi untuk mengenal pasti perbezaan gaya kepimpinan instruksional pengetua sekolah

berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah berprestasi rendah adalah seperti berikut. Keputusan ujian-t sampel bebas bagi dimensi merangka matlamat sekolah menunjukkan ($t = -6.469$; $p = 0.000 < 0.05$). Keadaan ini menjelaskan terdapat perbezaan yang signifikan pengamalan dimensi merangka matlamat sekolah kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah menengah berprestasi rendah. Ini menunjukkan pengetua-pengetua sekolah merancang matlamat sekolah bagi memastikan kejayaan sekolah. Ini bertepatan dengan kajian yang dibuat oleh Zulkafli Arifin (2000) ke atas tiga orang pengetua di tiga buah sekolah cemerlang di Perak menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan dari segi merangka matlamat sekolah.

Analisis ujian-t sampel bebas yang telah dilaksanakan untuk mengenalpasti perbezaan kepimpinan instruksional pengetua berdasarkan dimensi menyampaikan matlamat kurikulum sekolah menunjukkan ($t = -4.066$; $p = 0.000 < 0.05$). Keadaan ini menjelaskan terdapat perbezaan yang signifikan pengamalan dimensi menyampaikan matlamat kurikulum sekolah kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah menengah berprestasi rendah. Ini menunjukkan kepimpinan sekolah menekankan matlamat kurikulum sekolah yang menjadi tunjang kepada kejayaan sesebuah sekolah. Keputusan ini menyamai dengan hasil kajian Rohana (2002) yang telah mengkaji tiga dimensi kepemimpinan pengajaran pengetua yang dikemukakan oleh Hallinger dan Murphy (1985). Ini disokong oleh dalam Rohana (2002) dalam kajiannya mendapati terdapat perbezaan yang signifikan pengamalan pengetua dari segi menyampaikan matlamat kurikulum.

Analisis ujian-t sampel bebas yang telah dilaksanakan untuk mengenalpasti perbezaan kepimpinan instruksional pengetua berdasarkan dimensi penyeliaan dan penilaian instruksional menunjukkan ($t = -8.440$; $p = 0.000 < 0.05$). Keadaan ini menjelaskan terdapat perbezaan yang signifikan pengamalan dimensi penyeliaan dan penilaian instruksional kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah menengah berprestasi rendah. Ini menunjukkan pengetua sekolah kerap kali menekankan aspek pemantauan pengajaran dan pembelajaran bagi memastikan proses kurikulum itu berjalan dengan lancar. Ini seperti mana kajian yang dijalankan oleh Zulkafli Arifin (2000). Hasil kajian jelas mendapati terdapat perbezaan yang signifikan pengetua menjalankan misi sekolah, memantau dan menilai kemajuan murid, melakukan penyeliaan dan penilaian pengajaran guru secara langsung dan selalu menyokong dan meningkatkan kemajuan pengajaran guru.

Analisis ujian-t sampel bebas yang telah dilaksanakan untuk mengenalpasti perbezaan kepimpinan instruksional pengetua berdasarkan dimensi menyelaras kurikulum menunjukkan menunjukkan ($t = -7.562$; $p = 0.000 < 0.05$). Keadaan ini menjelaskan terdapat perbezaan yang signifikan pengamalan dimensi menyelaras kurikulum kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah menengah berprestasi rendah. Ini menunjukkan kepimpinan sekolah memastikan program berkaitan kurikulum diagih dan dijalankan dengan teratur agar aspek kurikulum dapat dipertingkatkan. Ini seperti mana analisis yang telah dijalankan secara peratusan dengan menggunakan 76 petunjuk seperti yang diutarakan

oleh Hallinger dan Murphy (1985). Di antara petunjuk peranan kepemimpinan pengajaran yang dilaksanakan secara aktif oleh pengetua ialah petunjuk menyelaraskan kurikulum iaitu 75.8 peratus. Ini menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan pengamalan kepemimpinan berdasarkan dimensi menyelaraskan kurikulum.

Analisis ujian-t sampel bebas yang telah dilaksanakan untuk mengenalpasti perbezaan kepemimpinan instruksional pengetua berdasarkan dimensi memantau kemajuan pelajar menunjukkan menunjukkan ($t = -9.748$; $p = 0.000 < 0.05$). Keadaan ini menjelaskan terdapat perbezaan yang signifikan pengamalan dimensi memantau kemajuan pelajar kepemimpinan instruksional pengetua sekolah menengah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah menengah berprestasi rendah. Ini menunjukkan pengetua turut memantau prestasi pelajar melalui menilai keputusan akademik pelajar atau maklum balas panitia mata pelajaran. Ini turut disokong hasil kajian yang dibuat oleh Azlin Noraini Mansor (2004) berpendapat bahawa tingkah laku dan sikap pengetua dapat memberi kesan yang mendalam dan menunjukkan perbezaan yang signifikan terhadap pencapaian akademik pelajar.

Analisis ujian-t sampel bebas yang telah dilaksanakan untuk mengenalpasti perbezaan kepemimpinan instruksional pengetua berdasarkan dimensi melindungi waktu pengajaran dan pembelajaran menunjukkan menunjukkan ($t = -6.023$; $p = 0.000 < 0.05$). Keadaan ini menjelaskan terdapat perbezaan yang signifikan pengamalan dimensi melindungi waktu pengajaran dan pembelajaran kepemimpinan instruksional pengetua sekolah menengah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah menengah berprestasi

rendah. Ini menunjukkan pengetua sekolah begitu prihatin dengan proses pengajaran dan pembelajaran di kelas dan mahu memastikan proses ini dapat dijalankan dengan berkesan. Ini turut disokong oleh kajian yang dibuat oleh Brandt (1987) dan Hallinger dan Murphy (1985) bahawa terdapat perbezaan yang signifikan pengetua sekolah terlibat secara aktif dalam aspek yang berkaitan dengan proses pembelajaran pelajar.

Analisis ujian-t sampel bebas yang telah dilaksanakan untuk mengenalpasti perbezaan kepimpinan instruksional pengetua berdasarkan dimensi mengekalkan kehadiran (visibility) menunjukkan ($t = -8.571$; $p = 0.000 < 0.05$). Keadaan ini menjelaskan terdapat perbezaan yang signifikan pengamalan dimensi mengekalkan kehadiran (visibility) kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah menengah berprestasi rendah. Ini dapat dirumuskan bahawa pengetua terlibat sentiasa aktif dalam hal yang berkaitan dengan sekolah khususnya aspek kurikulum. Ini seperti mana kajian yang telah dibuat oleh Southworth (2002) di England bahawa pengetua kerap kali mengawasi aktiviti-aktiviti sekolah dan terdapat perbezaan yang signifikan dalam dimensi mengekalkan kehadiran (visibility).

Analisis ujian-t sampel bebas yang telah dilaksanakan untuk mengenalpasti perbezaan kepimpinan instruksional pengetua berdasarkan dimensi menyediakan ganjaran kepada guru menunjukkan ($t = -5.292$; $p = 0.000 < 0.05$). Keadaan ini menjelaskan terdapat perbezaan yang signifikan pengamalan dimensi menyediakan ganjaran kepada guru kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah menengah berprestasi rendah. Ini menunjukkan

kepimpinan sekolah tetap menghargai guru-guru yang berjaya menunjukkan prestasi yang baik. Ini disokong oleh kajian yang dibuat oleh Hallinger dan Murphy (1985) bahawa terdapat perbezaan yang signifikan berkaitan dimensi menyediakan ganjaran kepada guru iaitu pengetua-pengetua juga didapati lebih cenderung memberi penghargaan kepada guru-guru dan pelajar-pelajar yang menunjukkan usaha gigih secara individu.

Analisis ujian-t sampel bebas yang telah dilaksanakan untuk mengenalpasti perbezaan kepimpinan instruksional pengetua berdasarkan dimensi membudayakan perkembangan professional menunjukkan ($t = -5.795$; $p = 0.000 < 0.05$). Keadaan ini menjelaskan terdapat perbezaan yang signifikan pengamalan dimensi membudayakan perkembangan professional kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah menengah berprestasi rendah. Adalah didapati pengetua sekolah terlibat turut berperanan dalam hal yang berkaitan dengan perkembangan kerjaya guru bagi memastikan guru-guru sentiasa bermaklumat dan bermotivasi. Ini turut dibuktikan melalui kajian Arbain (2000), Jefri (2004) dan Kajian Tschannen-Moran dan Woolfolk-Hoy (2001) di Ohio Amerika Syarikat. Hasil kajiannya mendapati terdapat perbezaan yang signifikan bahawa guru besar yang berjaya dalam kepimpinan intruksional mengadakan dialog profesional serta perbincangan dengan guru-guru bagi meningkat profesion keguruan.

Analisis ujian-t sampel bebas yang telah dilaksanakan untuk mengenalpasti perbezaan kepimpinan instruksional pengetua berdasarkan dimensi penguatkuasaan

standard akademik menunjukkan ($t = -6.710$; $p = 0.000 < 0.05$). Keadaan ini menjelaskan terdapat perbezaan yang signifikan pengamalan dimensi penguatkuasaan standard akademik kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah menengah berprestasi rendah. Sekolah yang berjaya didapati begitu mengambil berat hal yang berkaitan standard atau piawaian akademik. Ini penting agar sekolah tersebut dapat terus mengekalkan keunggulan dari segi akademik. Kajian ini selari dengan hasil kajian Abdullah (2001) dan Jefri (2004) bahawa terdapat perbezaan yang signifikan dalam dimensi penguatkuasaan standard akademik iaitu fungsi penguatkuasaan dasar akademik paling banyak diberi perhatian dalam kepimpinan pengajaran pengetua.

Analisis ujian-t sampel bebas yang telah dilaksanakan untuk mengenalpasti perbezaan kepimpinan instruksional pengetua berdasarkan dimensi menyediakan insentif kepada pelajar menunjukkan ($t = -4.940$; $p = 0.000 < 0.05$). Keadaan ini menjelaskan terdapat perbezaan yang signifikan pengamalan dimensi menyediakan insentif kepada pelajar kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah menengah berprestasi rendah. Ini menyamai dengan hasil kajian oleh Hallinger dan Murphy (1985) bahawa terdapat perbezaan yang signifikan pengamalan pengetua dari segi dimensi menyediakan insentif kepada pelajar. Menurut beliau pengetua-pengetua juga didapati lebih cenderung memberi penghargaan kepada guru-guru dan pelajar-pelajar yang menunjukkan usaha gigih secara individu.

5.4 Implikasi Dapatan Kajian

Berdasarkan kepada dapatan-dapatan kajian seperti yang diperjelaskan di atas, didapati 11 dimensi tersebut iaitu merangka matlamat sekolah, menyampaikan matlamat sekolah, penyeliaan dan penilaian instruksional, menyelaraskan kurikulum, memantau kemajuan pelajar, melindungi waktu pengajaran dan pembelajaran, mengekalkan kehadiran, menyediakan ganjaran kepada guru, membudayakan perkembangan profesional, penguatkuasaan standard akademik dan menyediakan insentif kepada pelajar secara keseluruhannya menunjukkan perbezaan yang signifikan kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah menengah berprestasi rendah. Oleh yang demikian, cadangan-cadangan penambahbaikan kepada pihak pengurusan Pejabat Pelajaran Daerah Kota Setar, Kedah berdasarkan penemuan-penemuan yang signifikan adalah seperti berikut.

5.4.1 Di dapati kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah berprestasi tinggi dan sekolah menengah berprestasi rendah mempunyai persamaan dari segi dimensi menyampaikan matlamat sekolah, penguatkuasaan standard akademik dan menyediakan insentif kepada pelajar. Ini berdasarkan min ketiga-tiga dimensi tersebut berada pada tahap pertama, kedua dan ketiga paling tinggi. Ini menunjukkan sebahagian besar pengetua sekolah terlibat memberi perhatian kepada ketiga-tiga dimensi tersebut. Ini mungkin juga ada kaitan dengan keutamaan fokus di peringkat Jabatan Pelajaran Negeri Kedah dan Pejabat

Pelajaran Daerah Kota Setar yang menyebabkan pengetua-pengetua sekolah terlibat terpaksa akur dan tidak mempunyai pilihan melainkan turut memberikan perhatian kepada perkara tersebut. Seharusnya pengetua-pengetua sekolah terlibat perlu juga memberi perhatian dan fokus kepada dimensi-dimensi lain ke arah peningkatan pencapaian akademik sekolah-sekolah tersebut.

5.4.2 Kecemerlangan sesebuah sekolah banyak bergantung kepada usaha-usaha yang dijalankan oleh pihak kepimpinan sekolah dari segi penyeliaan dan penilaian instruksional dan fokus pengajaran dan pembelajaran dalam kelas. Ini sebagaimana yang dijelaskan oleh Hallinger dan Murphy (1985) bahawa kebanyakan sekolah tidak mempunyai dasar dan amalan-amalan tertentu yang dapat menjaga agar masa pengajaran tidak terganggu. Ini kurangnya tindakan untuk melaksanakan penyeliaan dan penilaian ke atas proses pengajaran dan pembelajaran. Berdasarkan dapatan kajian bagi dimensi waktu pengajaran dan pembelajaran, penyeliaan dan penilaian instruksional dan mengekalkan kehadiran di dapati kebanyakan pengetua sekolah berprestasi rendah kurang memberi perhatian kepada ketiga-tiga aspek tersebut. Ini menunjukkan daripada segi amalan didapati min bagi ketiga-tiga dimensi tersebut adalah yang terendah. Keadaan ini menyebabkan sekolah-sekolah tersebut berada dalam kategori sekolah berprestasi rendah. Tindakan dan perhatian pihak pengurusan sekolah terlibat bagi membuat penambahbaikan ke atas ketiga-tiga dimensi tersebut perlu dilaksanakan dengan kerap dan tegas bagi memastikan sekolah tersebut dapat berubah kepada sebuah sekolah yang lebih baik. Selain itu, kerjasama dari pihak

Pejabat Pelajaran Daerah Kota Setar adalah diperlukan agar dapat memberi bantuan dan sokongan ke arah peningkatan prestasi sekolah-sekolah terlibat.

5.4.3 Kejayaan sesebuah sekolah banyak bergantung kepada peranan yang dimainkan oleh para guru. Guru-guru perlu diberi lebih banyak pendedahan tentang pembangunan kerjaya agar guru-guru lebih bermotivasi dan bersemangat. Ini juga penting kerana kejayaan sekolah dan peningkatan akademik pelajar ada kaitan dengan pembangunan diri guru. Bagi mengatasi kekecewaan guru-guru terhadap pembangunan kerjaya mereka yang kurang memberangsangkan seperti peluang kenaikan pangkat yang amat terhad, insentif melanjutkan pelajaran yang kurang menggalakkan dan sebagainya yang tidak mencerminkan jaminan peningkatan atau kemajuan kerjaya, pihak pengurusan Kementerian Pelajaran dan kerajaan amnya perlu mengambil langkah drastik untuk menambah baik lagi pembangunan kerjaya guru-guru seperti menambahkan peluang-peluang kenaikan pangkat, menyediakan peluang-peluang berkursus dan melanjutkan pelajaran beserta insentif yang menggalakkan bagi menjamin guru-guru tidak akan bertukar kerjaya lantaran kekecewaan kepada kemajuan kerjaya dalam profession perguruan amnya.

5.4.4 Pengetua perlu memberi penekanan yang lebih besar terhadap elemen memberi ganjaran kepada guru dalam pelbagai bentuk dan dimensi. Sehubungan itu, pihak Jabatan Pelajaran Negeri dan Pejabat Pelajaran Daerah perlu memberi pendedahan yang lebih luas kepada Pengetua. Sikap guru yang negatif adalah

antara kekangan dalam pelaksanaan Kepimpinan Instruksional di sekolah. Oleh itu program-program peningkatan sahsiah dan motivasi diri perlu dilaksanakan bagi mengurangkan faktor kekangan tersebut. Pengetua perlu berkongsi kejayaan pelaksanaan Kepimpinan Instruksional di sekolah masing-masing melalui seminar, lawatan penanda aras, penulisan ilmiah dan sebagainya.

- 5.4.5 Pengetua mesti berusaha menimba pengetahuan, kemahiran dan keupayaan terkini bagi membantu meningkatkan tahap kepemimpinan pengajaran mereka seperti memperkemas hubungan interpersonal; mengamalkan pengurusan perubahan secara strategik; kolaboratif, bijak dan mahir mendelegasikan tugas-tugas kepada subordinat; komunikasi yang berkesan; dan mengamalkan pengupayaan yang efektif dalam pengurusan dan pentadbiran sekolah. Oleh yang demikian, para pengetua haruslah menyedari bahawa kepemimpinan pengajaran amat perlu dilaksanakan di sekolah dan efikasi sendiri yang tinggi harus dipupuk kerana kedua-dua pembolehubah ini merupakan faktor yang dapat mempengaruhi pelbagai aspek pendidikan ke arah pencapaian matlamat dan wawasan pendidikan terutamanya pencapaian akademik pelajar.

5.5 Cadangan Kajian Akan Datang

Sehubungan dengan penemuan-penemuan daripada kajian ini, cadangan bagi kajian yang boleh dilaksanakan pada masa akan datang berkaitan kepimpinan instruksional di sekolah-sekolah di Daerah kota Setar, Kedah. Cadangan-cadangan berikut boleh dijadikan pertimbangan bagi kajian penyelidikan yang akan datang.

- 5.5.1 Oleh kerana kajian hanya mewakili daerah Kota Setar, maka kajian yang lain boleh dijalankan dengan lebih meluas lagi merangkumi daerah lain, peringkat negeri atau peringkat kebangsaan. Ia bertujuan untuk memberi gambaran persepsi atau perbandingan yang lebih relevan. Perluasan kajian boleh juga dilakukan dengan membuat perbandingan sekolah menengah dan sekolah kebangsaan; sekolah kerajaan dan sekolah swasta; sekolah menengah kebangsaan dengan sekolah menengah agama; sekolah harian dan sekolah berasrama penuh; serta sekolah teknik dan sekolah menengah kebangsaan.
- 5.5.2 Kajian yang dijalankan diharap tidak hanya tertumpu kepada pengetua semata-mata. Kajian juga perlu dijalankan ke atas guru-guru kanan seperti Penolong Kanan Akademik, Penolong Kanan HEM, Penolong Kanan Ko-kurikulum, Penyelia Petang dan Ketua Bidang. Ini kerana konsep kepemimpinan pengajaran juga dianggap sesuai diguna pakai oleh guru-guru kanan di sekolah, sejajar dengan peranan mereka sebagai salah satu individu yang menjalankan kerjakerja pentadbiran sekolah.
- 5.5.3 Selain kaedah kuantitatif, kajian-kajian mengenai kepemimpinan pengajaran dan boleh menggunakan kaedah kualitatif. Kepemimpinan pengajaran pengetua merupakan topik yang tidak sudah-sudah di kaji sehingga kini. Kajian dan tulisan beberapa tokoh dalam bidang pengurusan seperti Halpin (1966), Druckers (1969), Edmonds (1979) dan Sergiovanni (1987) telah menunjukkan kepemimpinan

pengajaran memainkan peranan yang penting untuk menentukan kelicinan, kecekapan dan keberkesanan pengurusan sesebuah organisasi seperti sekolah. Kepemimpinan pengajaran juga telah dikaji sebagai pembolehubah bersandar, pembolehubah perantara dan pembolehubah bebas dan sering dihubungkan dengan prestasi pelajar, prestasi kerja, kepuasan kerja, produktiviti dan sebagainya (Zulkafli, 2000). Usaha-usaha penyelidikan kepemimpinan pengajaran pengetua harus digerakkan secara aktif. Hal ini akan membentuk suatu pola kepemimpinan yang unggul dan berkualiti sesuai dengan dunia perubahan dan perkembangan sains dan teknologi masa kini. Hal ini juga akan mewujudkan suatu pengurusan sekolah berkualiti dan persekitaran kerja yang kondusif dan menceriakan.

5.6 Rumusan

Secara keseluruhannya kajian ini telah berjaya mencapai matlamat serta tujuan kajian yang ditetapkan dan berjaya menjawab persoalan-persoalan kajian yang dibangkitkan. Sebagai rumusannya, kajian ini menyimpulkan bahawa kesemua 11 dimensi tersebut iaitu merangka matlamat sekolah, menyampaikan matlamat sekolah, penyeliaan dan penilaian instruksional, menyelaras kurikulum, memantau kemajuan pelajar, melindungi waktu pengajaran dan pembelajaran, mengekalkan kehadiran, menyediakan ganjaran kepada guru, membudayakan perkembangan professional, penguatkuasaan standard akademik dan menyediakan insentif kepada pelajar secara keseluruhannya menunjukkan perbezaan yang signifikan kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah berprestasi tinggi dengan pengetua sekolah menengah berprestasi rendah.

RUJUKAN

- Abdullah Ismail (2001). Persepsi guru terhadap kepemimpinan pengajaran pengetua/pengetua sekolah menengah daerah Temerloh dan Bera. *Tesis Sarjana Sains*: Universiti Pertanian Malaysia.
- Abdul Shukur Abdullah (1995). Membina Sekolah Yang Berkesan: Aplikasi Dasar. *Kertas Kerja Seminar Sekolah Efektif*. Kementerian Pendidikan Malaysia: Institut Aminuddin Baki.
- Abdul Shukur Abdullah (1988). Pengetua Berkesan: Sekolah Berkesan, Cabaran Pembangunan Sistem Pendidikan Negara. *Kertas Kerja Seminar Kecemerlangan Sekolah-Sekolah Negeri Selangor* Pada 15 Jun 1988 di Petaling Jaya Selangor.
- Abdul Shukur Abdullah. Tiga Teras Tingkat Martabat Pendidik, dalam Berita Harian, 16 Mei 2000.
- Ahmad Tajuddin Abd. Hamid (1989). Peranan pengetua dalam kepimpinan pengajaran. *Disertasi Sarjana Pendidikan*. Tidak diterbitkan: Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya.
- Andrew , R. L. (1987). On leadership and student achievement: a conversation with Richard Andrews. *Educational Leadership*.
- Andrews, R. L., & Soder, R. (1986). Principal instructional leadership and student achievement. *Instructional Leadership*.
- Azlin Noraini Mansor (2004). *Amalan pengurusan pengetua satu kajian kes*. Universiti Kebangsaan Malaysia. 1-18.
- Baharom Mohamad (2004). Persepsi guru-guru terhadap kepimpinan pengajaran dalam celik komputer di sekolah-sekolah negeri Johor. *Tesis Ph.D*. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Baharom Mohamad (1998). Persepsi guru-guru terhadap kepemimpinan pengajaran pengetua sekolah harapan negara di negeri Johor: Satu Tinjauan. *Tesis Sarjana*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia
- Bass, Bernard M, (1990). *Bass and Stodgill's handbook of Leadership Theory, Research and Managerial Applications* New York, the Free Press
- Bass B.M (1981): *Stodgill's Handbook of Leadership*. The Free Press. New York
- Basset, G. W., Crème, A. R. & Walker, W. G. (1974). *Headmaster For Better School*. St. Lucia: University Queensland Press.

- Bevoise, W.D. (1984). "Synthesis on The Principal as Instructional Leadership". *Educational Leadership*. hlm 15-20.
- Blake, J. A. & Champion, D. J. (1976). *Method and Issues in Social Research*. New York: John Willey and Sons.
- Blumberg, A., & Greenfield, W. (1980). *The Effective Principal Perspectives on School Leadership*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bossert, S. T., Dwyer, D. C., Rowen, B., & Lee, G. V. (1982). The instructional management role of the principal. *Educational Administration Quarterly*. **18**(3): 35- 64.
- Brandt , R. (1987). On the leadership and student achievement: A conversation with richard andrews. *Educational Leadership*. 45. 5-16.
- Burns, James MacGregor, (1978). *Leadership*. New York, Harper Colophon Books.
- Chan Yau Chi (1992). A study of the principals instructional leadership. *Educational Leadership*. 54-61.
- Cogan, M., Anderson, R.H, & Krajewski, R. (1993) *Clinical Supervision : Special Methods for The sepervision of Teachers* (3rd ed). Fort Worth, TX : Harcourt Brace
- Cotton, S., & Savvard, J. (1980). Instructional Leadership Behaviour. dlm. Jean Brown & Bruce Sheppard. *Leadership And Practice Education* . Memorial University Of Newfoundland. <http://www.stemnet.nf.ca/bsheppard/Unit4e.html> (20 Mei 1996).
- Davis,J.A (1971). *Elementary Survey Analisis*. New Jersey: Prentice-Hall
- DeBevoise, W. (1984). Synthesis Of Research On The Principal As Instructional Leader. *Education Leadership*.
- Drake, D.L dan Roe, W.H (1986). *The Principalship* (2nd ed). New York : Random House.
- Druckers, P. (1969). *The Practice of Management*. New York : Harper and Row
- Duke, D.L. (1987). *School Leadership and Instructional Improvement*. New York: Random House.
- Edmonds, R, (1979). Effective School for The Urban Poor. *Educational Leadership* 40(3), hlm. 4-11

- Edmonds, R. (1978). *Search Of Effective Schools. The Identification and Analysis of city Schools : Are Instructionally Effective For Poor Children*. Harvard University: Center For Urban Study.
- Findley, B. & Findley, D. (1992). Effective schools: The role of the principal. *Contemporary Education*. **63**(2): 102-104.
- Fullan, M. (1979). Research in curriculum and instructional implomentation. *Review of Educational Research*. **47**(4): 569-582.
- Glasman, N. S. (1986). "*Evaluation-Based Leadership: School Administration In Contemporary Perspective*." Albany, NY: State University of New York Press.
- Glickman, C.D. (1985). *Supervision of Instruction: A Developmental approach*. Boston:Allyn & Bacon.
- Gordon, S.P. (1997). Has The Field of Supervision Evolved to A Point That It Should Be Called Something Else? In J. Glanz & R.E Neville (Eds) *Education Supervision: Perspective, Issues, and Controversies* (pp 114-123). Norwood, MA: Christopher Gordon.
- Greenfield, W. (1987). *Instructional Leadership: Concepts, Issues and Controversies*. Newton, MA: Allyn & Bacon, Inc. 139-152.
- Hallinger, P. (1992). The elvolving role of american principals: From managerial to instructional and transformational leaders. *Journal of Educational Administration*. **30**(3): 35-48.
- Hallinger, P., Murphy, J.F.(1985).Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. *Elementary school Journal*, Jilid 86, hlm 19-50.
- Hallinger, P., Murphy, J., Lester, F. K., & Linn, R. L. (1987). Instructional leadership:What an instructional leader does? *Peabody Journal of Education*.
- Hallinger, P., Murphy, J.F., Weil, M., Mega, R.P., dan Mitman. A. (1983). School Effectiveness : Identifying the Specific Practices, Behavior for Principals, "NASSP Bulletin, 67(463), hlm 83-91.
- Hallinger, P., & Taraseina, P. (2001). The principal's role as instructional leader: a review of studies using the principal instructional management rating scale. *Paperpresented at the annual meeting of the American Educational Research Association,Seattle*.
- Halpin, A. W. (1966). *Theory And Research In Education*. New York: Macmillan.

- Hanafi Kamal (1980). An Identification of The Desirable Behavior Domains Of The Secondary School Principals In Malaysia. *Tesis Ph.D.*: Ohio University.
- Harris, B.M. (1997). Altering Harrot of Supervision Through Creative Leadership. *Educational Leadership*, 34(8) hlm 567-571
- Hersey, P. Blanchard, K. H. (1982). Leadership Style, Attitudes and Behaviour. *Training And Development Journal*, v35 n5 p50-52.
- Hoy.W.K. and Miskel. C.G (1982). *Educational Administration: Theory Research and Practice*. New York: Random House.
- Hoy, W. K., & Woolfolk, A.E. (1993). Teacher's sense of efficacy and the organizational health of shools. *Elementary School Journal*. 93(4): 355-372.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. 6th Edition. New York: McGraw-Hill.
- Hussein Mahmood (1993), *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur:DBP.
- Jefri Hamid (2004). Kepimpinan pengajaran pengetua/guru-besar dan kepuasan guru.isertasi *Sarjana Pendidikan*: Universiti Teknologi Malaysia.
- Kamus Dewan. (1994). *Edisi Baru*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (1987). *Pekeliling Ikhtisas Bil.3/87: Penyeliaan Pengajaran Pembelajaran Di Dalam Kelas Oleh Pengetua/Guru Besar Sekolah*. KP(BS) 8591/ 11(77).
- Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*. Educational and Psychological Measurement. 30: 607-610.
- Kroeze, D.J. (1983). Effective Principals as Instructional Leader: Now Direction for Research. *Administrators Notebook*, 30(a) hlm.1-4
- Lau Ki Chuan (2000). Tinjauan amalan faktor-faktor pengurusan sekolah beskesan dalam menentukan tahap pengurusan sekolah di sebuah sekolah menengah dalam daerah Batu Pahat, Johor. *Tesis Sarjana*: Universiti Teknologi Malaysia.
- Leithwood, K. A., Begley, P.T., & Cousins, J.B. (1994). *Developing Expert Leadership for Future Schools*. The Palmer Press, London.
- Leithwood, K. A., & Montgomery, D. J. (1986). *Improving Principal Effectiveness: The Principal Profile*. Toronto: OISE Press.
- Manoharan Letchumaran (1995). Persepsi guru terhadap kepemimpinan pengajaran pengetua dalam mempengaruhi akademik pelajar di sekolah menengah dalam

- kawasan bandaraya ipoh. *Tesis Sarjana Muda Pendidikan. Tidak diterbitkan: Universiti Utara Malaysia.*
- Mohd. Majid Konting (2000). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan.* Kuala Lumpur :Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd. Najib Abdul Ghafar (2001). *Penyelidikan Pendidikan.* Skudai: Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd. Rosli Mohd. Othman (2000). Hubungan kepimpinan instruksional dengan iklim sekolah. *Tesis Sarjana: Universiti Teknologi Malaysia.*
- Mohd. Shaffie Ahmad (1995). *Metodologi Penyelidikan Untuk Bidang Ekonomi dan Bidang-bidang Berkaitan.* Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Munira Mohsin (2000). Persepsi guru terhadap amalan konsep kepimpinan pengajaran di kalangan pentadbir ke arah sekolah berkesan. *Tesis Sarjana Pendidikan: Universiti Putra Malaysia.*
- Murphy, J.F, & Hallinger, P., Weil, M. dan Mitman, A. (1983). “Academic Press:Translating High Expectations in School Policies and Classroom Practice”. *Educational Leadership.*
- Murphy, J. F., Halinger, P., Weil, M., & Mitman, A. (1984). Instructional Leadership:A Conceptual Framework. *Education Digest.* 28-31.
- Nasirah Binti Muin (2000). Kepemimpinan pengajaran ke arah kecemerlangan pencapaian akademik di sekolah menengah daerah Gombak Selangor. *Tesis Sarjana Pendidikan.Tidak diterbitkan: Universiti Malaya.*
- Norsilawati Yusof (1998). Keberkesanan kepimpinan pengajaran pengetua dalam mempengaruhi prestasi akademik pelajar dari persepsi guru (satu kajian perbandingan). *Tesis Sarjana.Skudai:Universiti Teknologi Malaysia*
- Pajak, E (1989). *Indentification of Supervisory Proficiencies Project.* Alexandria, VA: ASCD.
- Peterson, K. D. (1987). Administrative Control And Instructional Leadership. dlm. Greenfield, W. (pnyt). *Instructional Leadership: Concepts, Issues, And Controversie.* Boston: Allyn and Bacon, Inc. 139-152.
- Rallis, S.E, dan Highsmith, M.C. (1986). The Myth of the “Great Principal”. Question of the School Management and Instructional Leadership. *Phi Delta Kappan,* 68, hlm 300-304.

- Rahimah Ahmad. (2002). *Kepemimpinan Sekolah Dalam Menghadapi Millenium Baru*. Institut Pengetua. Bangi: Universiti Malaya.
- Ramaiah, A. L (1992). *Kepimpinan Pengajaran : Cabaran Masa Kini*. Petaling Jaya. IBS Buku Sdn Bhd.
- Ramaiah, A. L. (1995). Pengurusan sekolah-sekolah keperluan memperkukuhkan dimensi kepimpinan. *Jurnal Pendidikan, Institut Aminudin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia*. **39**: 89-96.
- Reitzug, U.C, & Cross, B (1993). Deconstructing Principal Instructional Leadership: From "Super" Vision to Critical Collaboration. Paper presented at the annual conferences of the University Council for Education Administration Huston, TX.
- Rohana Salam (2002). Peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran: kajian di sekolah di daerah Pontian, Johor. *Tesis Sarjana Kepengetuaan*. Bangi: Universiti Malaya.
- Rowe, K. J., Hill, P.W., Homlmes & Smith, P. (1995). Multilevel Modelling in School Effectiveness research: How many level?. Paper presented at the international congress for school effectiveness and improvement, Melbourne.
- Rutherford, W. L. (1985). *School Principals As Effective Leaders*. Indiana: The Phi Delta Kappa Educational Foundation. **67**(1): 31-34.
- Sala, F. 2002. *Emotional Competence Inventory (ECI): Technical Manual*. HayGroup: McClelland Center for Research and Innovation.
- Schon, D.A (1988) Coaching Reflective Teaching. In P.P Grimmett & G.E Erickson (Eds), *Reflection in Teacher Education* (pp 19-30), New York : Teacher College Press.
- Sergiovanni, T. J. (1991). Constructing and changing theories of practice: The key to preparing school administrators. *Urban Review*. **23**: 39-49.
- Sergiovanni, T. J. (1967). Factors Which Effect Satisfaction and Dissatisfaction of Teachers. *Journal of Educational Administration* **5**, 66-83.
- Sergiovanni, T. J. (1987). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Shafari Mohamed Nor (2001). Kajian Amalan Kepemimpinan Pengajaran Pengetua Dari Persepsi Pengetua dan Guru Sekolah Menengah Di Kuala Pilah. *Tesis Sarjana Sains*: Universiti Putra Malaysia.
- Shahril @ Charil Marzuki (2000). Pendidikan di Malaysia masa kini. *Kertas Kerja Seminar Pendidikan*. Universiti Malaya. 15 April.

- Shahrom Sukari (1999). Persepsi Guru-guru Terhadap Kepimpinan Pengajaran Pengetua Sepatut dan Sebenar Di Sebuah Sekolah Menengah Daerah Kulai. *Tesis Sarjana*: Universiti Teknologi Malaysia.
- Short, P. M. & Spencer, W. A. 1990. Principal instructional leadership. *Journal of Research and Development in Education*.
- Smith, W., dan Andrew, R. (1989). Instructional Leadership: How principals Make a Difference. Alexandria, VA: Association for supervision and Curriculum Development.
- Smyth, J (1997). Is Supervision More Than the Surveillance of Instruction ? In J. Glanz & R.F Neville (Eds), *Educational Supervision: Perspectives, Issues and Controversies* (pp 286-295). Norwood, MA : Christopher-Gordon.
- Southworth, G, (2002). Instructional Leadership in Schools : Reflections and Emphirical Evidence. *School Leadership and Management*. 22(1), 73-91
- Sweeney, J. (1982). Research synthesis on effective school leadership. *Educational Leadership*. 39(5): 346-452.
- Synder, K. J. (1983). Instructional leadership for productive schools. *Educational Leadership*. Februari. 32-37.
- Tschannen-Moran, M., & Woolfolk-Hoy, W. K. (2001). Teacher Efficacy: Capturing and Elusive Construct. *Teaching and Teacher Educational*. 17: 783-805.
- Yukl, G. (1994). *Leadership In Organizations*. 3rd Edition. NJ: Prentice-Hall Inc.
- Wan Mohd Zahid Wan Nordin (1993). *Wawasan Pendidikan : Agenda Pengisian*: Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.
- Wang, M. C., Heartel, G. D., & Walberg, H. J. (1990). What influence learning? A content analysis of review literature. *Journal of Educational Reserch*. 84(1): 30-43.
- Wellisch, J. B. (1978). School management and organization in successful schools. *Sociology Of Education*. 51: 211-216.
- Zainudin Hassan (2000). Tabiat membaca bahan ilmiah bercetak di kalangan staf akademik Universiti Teknologi Malaysia. *Tesis Sarjana Pendidikan*: Universiti Teknologi Malaysia.
- Zulkafli Arifin, (2000). Pengaruh kepimpinan prestasi pengetua terhadap prestasi kademik pelajar: Satu tinjauan di sekolah-sekolah menengah. *Tesis Sarjana*: Universiti Teknologi Malaysia.



UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

Borang Soal Selidik

--	--	--

Assalamualaikum / Salam sejahtera.

Kepada para responden kajian yang dimuliakan,

Saya sedang menjalankan kajian berkenaan tajuk : **Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua Sekolah Menengah Berprestasi Tinggi dengan Sekolah Menengah Berprestasi Rendah di Daerah Kota Setar, Kedah Darul Aman**. Saya amat berharap tuan/puan dapat membantu saya bagi menjawab soal selidik yang dikemukakan ini secara jujur.

Perhatian untuk tuan/puan, borang soal selidik ini merangkumi 2 bahagian. Bahagian A mengandungi **latar belakang** tuan/puan. Bahagian B mengandungi **ciri-ciri kepimpinan instruksional sebanyak 11 dimensi**. Tuan/puan dipohon menjawab **kesemua** item soal selidik yang disediakan.

Semua maklumat yang dijawab **akan dirahsiakan** dan hanya digunakan untuk tujuan akademik semata-mata.

Saya mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan dan jutaan terima kasih atas kesudian tuan/puan melapangkan masa yang amat berharga untuk menjawab soal selidik ini.

Sekian.

Yang benar,

.....
(**MOHD ZAINI BIN ISMAIL**)

Kolej Sastera dan Sains

Bidang Pengurusan Pendidikan

Universiti Utara Malaysia

06010 Sintok, Kedah Darul Aman.

BAHAGIAN A - Demografi

Sila tandakan (√) pada pernyataan yang berkaitan dengan diri anda.

- | | | | | |
|----|---|---------------------|-----------|---------|
| 1. | Jantina: | Lelaki () | Perempuan | () |
| 2. | Status perkahwinan: | Bujang | | () |
| | | Berkahwin | | () |
| 3. | Umur: | 20-29 tahun | | () |
| | | 30-39 tahun | | () |
| | | 40-49 tahun | | () |
| | | 50 ke atas | | () |
| 4. | Kategori Pegawai Perkhidmatan Pendidikan: | | | |
| | | PPP Berijazah | | () |
| | | PPP Lulusan Diploma | | () |
| 5. | Tempoh perkhidmatan: | 1 - 10 tahun | | () |
| | | 11 - 20 tahun | | () |
| | | 20 tahun ke atas | | () |

BAHAGIAN B –

Soal selidik berikut bertujuan untuk menyoal akan kepimpinan instruksional pengetua di sekolah anda sekarang dan anda diminta menjawab setiap soalan yang diajukan menurut skala berikut:

1	2	3	4	5
Hampir Tidak Pernah	Jarang-Jarang	Kadang-Kadang	Kerap Kali	Sangat Kerap

No	Soalan	Penilaian Anda				
1. Merangka Matlamat Sekolah Sejauhmanakah pengetua anda						
B1	Membentuk matlamat sekolah bagi meningkatkan pencapaian akademik pelajar	1	2	3	4	5
B2	Merangka matlamat akademik sekolah untuk suatu jangka masa tertentu	1	2	3	4	5
B3	Merangka matlamat akademik sekolah bersesuaian dengan tanggungjawab guru	1	2	3	4	5
B4	Menggunakan kaedah soal selidik dalam membentuk matlamat sekolah	1	2	3	4	5
B5	Menggunakan keputusan pencapaian akademik pelajar bagi merangka matlamat akademik sekolah	1	2	3	4	5
B6	Membentuk matlamat sekolah agar mudah dilaksanakan oleh guru	1	2	3	4	5
2. Menyampaikan Matlamat Kurikulum Sekolah Sejauhmanakah pengetua anda						
B7	Menyampaikan matlamat kurikulum sekolah kepada semua guru	1	2	3	4	5
B8	Merujuk matlamat kurikulum sekolah ketika mengadakan perbincangan dengan guru-guru	1	2	3	4	5
B9	Mengadakan mesyuarat dengan guru bagi membincangkan matlamat kurikulum sekolah	1	2	3	4	5

B10	Merujuk matlamat kurikulum sekolah dengan guru-guru apabila membuat keputusan berkaitan kurikulum	1	2	3	4	5
B11	Memastikan matlamat kurikulum sekolah dipaparkan dengan jelas di papan kenyataan sekolah	1	2	3	4	5
B12	Menyampaikan matlamat kurikulum sekolah dalam perhimpunan pelajar	1	2	3	4	5
3. Penyeliaan dan Penilaian Instruksional Sejauhmanakah pengetua anda						
B13	Melaksanakan pencerapan secara tidak formal di kelas	1	2	3	4	5
B14	Memastikan pengajaran guru dalam kelas adalah bersesuaian dengan matlamat sekolah	1	2	3	4	5
B15	Mengadakan perjumpaan bagi membantu guru agar bekerja seiring dengan matlamat sekolah	1	2	3	4	5
B16	Menyemak hasil kerja pelajar apabila menilai pengajaran dan pembelajaran (P&P) dalam kelas	1	2	3	4	5
B17	Menilai pengajaran dan pembelajaran (P&P) guru bagi memastikan ia berkaitan dengan matlamat kurikulum sekolah	1	2	3	4	5
B18	Menyatakan kekuatan pengajaran dan pembelajaran (P&P) guru secara lisan selepas pencerapan	1	2	3	4	5
B19	Menyatakan kelemahan pengajaran dan pembelajaran (P&P) guru secara lisan selepas pencerapan	1	2	3	4	5
B20	Menyatakan kekuatan pengajaran dan pembelajaran (P&P) guru secara bertulis	1	2	3	4	5
B21	Menyatakan kelemahan pengajaran dan pembelajaran (P&P) guru secara bertulis	1	2	3	4	5
B22	Memaklumkan kepada guru hasil kerja pelajar selepas melakukan pencerapan dalam kelas	1	2	3	4	5

B23	Menyatakan secara khusus amalan pengajaran dan pembelajaran (P&P) guru yang bersesuaian dengan objektif kurikulum kelas secara bertulis	1	2	3	4	5
4. Menyelaras Kurikulum Sejauhmanakah pengetua anda						
B24	Menjelaskan siapakah yang bertanggungjawab bagi menyelaras kurikulum	1	2	3	4	5
B25	Memastikan bahawa matlamat kurikulum sekolah diterjemahkan kepada objektif kurikulum sekolah	1	2	3	4	5
B26	Merujuk keputusan ujian akademik pelajar apabila membuat keputusan berkaitan kurikulum sekolah	1	2	3	4	5
B27	Memastikan objektif program khas yang dilaksanakan di sekolah diselaraskan dengan aktiviti yang ditetapkan dalam kelas	1	2	3	4	5
B28	Memantau kurikulum kelas agar seiring dengan objektif kurikulum sekolah	1	2	3	4	5
B29	Menilai sebarang ketidakselarasan antara objektif kurikulum sekolah dengan pencapaian akademik pelajar	1	2	3	4	5
B30	Melibatkan diri secara aktif dalam pemilihan alat bantu mengajar berkaitan kurikulum	1	2	3	4	5
5. Memantau Kemajuan Pelajar Sejauhmanakah pengetua anda						
B31	Berjumpa dengan guru bagi membincangkan pencapaian akademik pelajar	1	2	3	4	5
B32	Berbincang dengan panitia mata pelajaran bagi mengenal pasti kekuatan dan kelemahan proses pengajaran dan pembelajaran (P&P) dalam kelas	1	2	3	4	5
B33	Menggunakan keputusan ujian akademik pelajar untuk menilai pencapaian matlamat sekolah	1	2	3	4	5
B34	Mengedarkan kepada pelajar keputusan ujian akademik tepat pada masanya	1	2	3	4	5

B35	Memaklumkan kepada guru berkaitan prestasi akademik sekolah secara bertulis seperti dalam bentuk memo atau surat siaran	1	2	3	4	5
B36	Memaklumkan kepada pelajar berkaitan prestasi akademik sekolah dalam bentuk pengumuman atau hebahan di papan kenyataan	1	2	3	4	5
B37	Mengenal pasti pelajar yang mendapat keputusan yang lemah dan memerlukan pemulihan	1	2	3	4	5
B38	Merangka program pengajaran dan pembelajaran (P&P) yang sesuai untuk membantu pelajar yang mendapat keputusan yang lemah	1	2	3	4	5
6. Melindungi Waktu P & P Sejauhmanakah pengetua anda						
B39	Memastikan waktu pengajaran dan pembelajaran (P&P) tidak diganggu dengan sebarang pengumuman yang menggunakan pembesar suara	1	2	3	4	5
B40	Memastikan pelajar tidak dipanggil ke pejabat semasa sesi pengajaran dan pembelajaran (P&P) dijalankan	1	2	3	4	5
B41	Memastikan pelajar yang ponteng semasa waktu pengajaran dan pembelajaran (P&P) dikenakan tindakan disiplin	1	2	3	4	5
B42	Memastikan pelajar yang ponteng menguasai semula pelajaran akibat ketidakhadiran dalam kelas	1	2	3	4	5
B43	Melawat kelas bagi memastikan konsep dan kemahiran yang baru dipelajari oleh pelajar	1	2	3	4	5
7. Mengekalkan Kehadiran (Visibility) Sejauhmanakah pengetua anda						
B44	Menggunakan masa rehat untuk berbincang dengan guru dan pelajar	1	2	3	4	5
B45	Melawat kelas bagi berbincang dengan guru dan pelajar berkaitan hal akademik sekolah	1	2	3	4	5

B46	Melibatkan diri dalam kegiatan kurikulum dan kokurikulum	1	2	3	4	5
B47	Mengambil alih guru yang tidak hadir atau lewat ke kelas sehingga guru pengganti tiba ke kelas	1	2	3	4	5
B48	Memberi arahan atau teguran secara langsung kepada pelajar	1	2	3	4	5
8. Menyediakan Ganjaran Kepada Guru Sejauhmanakah pengetua anda						
B49	Memaklumkan guru yang berprestasi baik dalam mesyuarat, surat siaran atau memo	1	2	3	4	5
B50	Memuji guru yang menunjukkan prestasi baik secara peribadi	1	2	3	4	5
B51	Memaklumkan guru yang berprestasi baik secara bertulis untuk simpanan fail peribadi	1	2	3	4	5
B52	Memberi peluang guru berprestasi baik menghadiri latihan untuk perkembangan kerjaya	1	2	3	4	5
9. Perkembangan Profesional Sejauhmanakah pengetua anda						
B53	Memaklumkan guru peluang untuk perkembangan kerjaya	1	2	3	4	5
B54	Memilih program dalam perkhidmatan yang bersesuaian dengan matlamat kurikulum sekolah	1	2	3	4	5
B55	Menyokong guru yang memohon latihan dalam perkhidmatan yang bersesuaian dengan matlamat kurikulum sekolah	1	2	3	4	5
B56	Mengedarkan artikel berkaitan jurnal pendidikan kepada guru secara tetap	1	2	3	4	5
B57	Menyokong guru menggunakan kemahiran instruksional hasil dari latihan dalam perkhidmatan	1	2	3	4	5

	semasa sesi pengajaran dan pembelajaran (P&P) dalam kelas					
B58	Memastikan guru menerima latihan yang bersesuaian bagi membantu pelajar mencapai objektif pengajaran dan pembelajaran (P&P)	1	2	3	4	5
B59	Menjemput penceramah luar bagi menyampaikan ceramah berkaitan pengurusan pengajaran dan pembelajaran (P&P)	1	2	3	4	5
B60	Memperuntukkan masa untuk berjumpa dengan guru secara individu bagi membincangkan hal berkaitan pengajaran dan pembelajaran (P&P)	1	2	3	4	5
B61	Menghadirkan diri bersama guru-guru ketika program dalam perkhidmatan berkaitan pengajaran dan pembelajaran (P&P)	1	2	3	4	5
B62	Memperuntukkan masa untuk hadir dalam mesyuarat panitia bersama guru bagi berkongsi idea berkaitan pengajaran dan pembelajaran (P&P)	1	2	3	4	5
10. Penguatkuasaan Piawaian Akademik Sejauhmanakah pengetua anda						
B63	Menetapkan piawaian yang tinggi bagi kadar peratusan pelajar yang dijangka menguasai objektif pengajaran dan pembelajaran (P&P)	1	2	3	4	5
B64	Menggalakkan guru memula dan menamatkan kelas mengikut masa	1	2	3	4	5
B65	Memaklumkan guru tentang prestasi pelajar yang berada dalam kedudukan kelas dan gred yang berbeza	1	2	3	4	5
B66	Menetapkan piawaian yang perlu dikuasai oleh pelajar bagi setiap keputusan ujian yang bakal diperolehi	1	2	3	4	5
B67	Menyokong guru yang menguatkuasakan polisi akademik seperti pengredan, kerja rumah dan tindakan disiplin ke atas pelajar	1	2	3	4	5

11. Menyediakan Insentif Kepada Pelajar Sejauhmanakah pengetua anda						
B68	Mengiktiraf pelajar yang baik dari segi akademik dengan memberi ganjaran seperti sijil penghargaan	1	2	3	4	5
B69	Menggunakan platform perhimpunan sekolah untuk menghargai pelajar yang baik dari segi akademik atau sahsiah	1	2	3	4	5
B70	Mengiktiraf pelajar yang mendapat pencapaian terbaik dengan menjemput pelajar ke bilik pengetua	1	2	3	4	5
B71	Menjemput ibu bapa ke sekolah bagi pelajar yang berjaya memperbaiki prestasi akademiknya	1	2	3	4	5

TAMAT

Saya mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih atas kesudian tuan/puan melapangkan masa yang amat berharga untuk menjawab soal selidik ini

```
T-TEST
GROUPS = Jenis(1 2)
/MISSING = ANALYSIS
/VARIABLES = D1
/CRITERIA = CI(.95) .
```

T-Test

[DataSet1] C:\Documents and Settings\user\Desktop\Proposal Bab 1- 3, Format tulis & Output sebenar bab 4\Output Sebenar Bab 4
 \zaini final.sav

Group Statistics

Jenis sekolah	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D1 Berprestasi rendah	147	3.6451	.61012	.05032
Berprestasi tinggi	146	4.0833	.54746	.04531

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
D1	Equal variances assumed	2.671	.103	-6.469	291	.000	-.43821	.06774	-.57153	-.30489
	Equal variances not assumed			-6.471	288.054	.000	-.43821	.06771	-.57148	-.30493

```
T-TEST
GROUPS = Jenis(1 2)
/MISSING = ANALYSIS
/VARIABLES = D2
/CRITERIA = CI(.95) .
```

T-Test

[DataSet1] C:\Documents and Settings\user\Desktop\Proposal Bab 1- 3, Format tulis & Output sebenar bab 4\Output Sebenar Bab 4
 \zaini final.sav

Group Statistics

Jenis sekolah	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D2 Berprestasi rendah	147	3.8923	.86642	.07146
Berprestasi tinggi	149	4.2327	.53826	.04410

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
D2 Equal variances assumed	1.403	.237	-4.066	294	.000	-.34037	.08372	-.50514	-.17561
Equal variances not assumed			-4.053	243.521	.000	-.34037	.08397	-.50577	-.17497

T-TEST

```
GROUPS = Jenis(1 2)
/MISSING = ANALYSIS
/VARIABLES = D3
/CRITERIA = CI(.95) .
```

T-Test

[DataSet1] C:\Documents and Settings\user\Desktop\Proposal Bab 1- 3, Format tulis & Output sebenar bab 4\Output Sebenar Bab 4 \zaini final.sav

Group Statistics

Jenis sekolah	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D3 Berprestasi rendah	147	3.1985	.72196	.05955
Berprestasi tinggi	149	3.8499	.60116	.04925

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
D3	Equal variances assumed	7.179	.008	-8.440	294	.000	-.65139	.07718	-.80329	-.49950
	Equal variances not assumed			-8.430	283.291	.000	-.65139	.07727	-.80350	-.49929

T-TEST

```
GROUPS = Jenis(1 2)
/MISSING = ANALYSIS
/VARIABLES = D4
/CRITERIA = CI(.95) .
```

T-Test

[DataSet1] C:\Documents and Settings\user\Desktop\Proposal Bab 1- 3, Format tulis & Output sebenar bab 4\Output Sebenar Bab 4 \zaini final.sav

Group Statistics

Jenis sekolah		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D4	Berprestasi rendah	146	3.5538	.71574	.05924
	Berprestasi tinggi	148	4.1023	.51252	.04213

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
D4	Equal variances assumed	7.370	.007	-7.562	292	.000	-.54850	.07253	-.69125	-.40575
	Equal variances not assumed			-7.546	262.533	.000	-.54850	.07269	-.69163	-.40537

T-TEST
 GROUPS = Jenis(1 2)
 /MISSING = ANALYSIS
 /VARIABLES = D5
 /CRITERIA = CI(.95) .

T-Test

[DataSet1] C:\Documents and Settings\user\Desktop\Proposal Bab 1- 3, Format tulis & Output sebenar bab 4\Output Sebenar Bab 4
 \zaini final.sav

Group Statistics

Jenis sekolah	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D5 Berprestasi rendah	147	3.5179	.59859	.04937
Berprestasi tinggi	149	4.1326	.48067	.03938

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
D5 Equal variances assumed	5.019	.026	-9.748	294	.000	-.61469	.06306	-.73880	-.49059
Equal variances not assumed			-9.734	279.330	.000	-.61469	.06315	-.73901	-.49038

T-TEST
 GROUPS = Jenis(1 2)
 /MISSING = ANALYSIS
 /VARIABLES = D6
 /CRITERIA = CI(.95) .

T-Test

[DataSet1] C:\Documents and Settings\user\Desktop\Proposal Bab 1- 3, Format tulis & Output sebenar bab 4\Output Sebenar Bab 4
 \zaini final.sav

Group Statistics

Jenis sekolah		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D6	Berprestasi rendah	146	3.2384	.77666	.06428
	Berprestasi tinggi	148	3.7932	.80252	.06597

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
D6	Equal variances assumed	.113	.737	-6.023	292	.000	-.55489	.09212	-.73620	-.37357
	Equal variances not assumed			-6.025	291.894	.000	-.55489	.09210	-.73616	-.37361

T-TEST

```
GROUPS = Jenis(1 2)
/MISSING = ANALYSIS
/VARIABLES = D7
/CRITERIA = CI(.95) .
```

T-Test

[DataSet1] C:\Documents and Settings\user\Desktop\Proposal Bab 1- 3, Format tulis & Output sebenar bab 4\Output Sebenar Bab 4 \zaini final.sav

Group Statistics

Jenis sekolah		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D7	Berprestasi rendah	147	2.9156	.81288	.06705
	Berprestasi tinggi	149	3.7544	.86933	.07122

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
D7	Equal variances assumed	3.379	.067	-8.571	294	.000	-.83872	.09786	-1.03130	-.64613
	Equal variances not assumed			-8.575	293.161	.000	-.83872	.09781	-1.03122	-.64621

T-TEST

```
GROUPS = Jenis(1 2)
/MISSING = ANALYSIS
/VARIABLES = D8
/CRITERIA = CI(.95) .
```

T-Test

[DataSet1] C:\Documents and Settings\user\Desktop\Proposal Bab 1- 3, Format tulis & Output sebenar bab 4\Output Sebenar Bab 4 \zaini final.sav

Group Statistics

Jenis sekolah		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D8	Berprestasi rendah	147	3.2364	.76848	.06338
	Berprestasi tinggi	149	3.7450	.88028	.07212

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
D8	Equal variances assumed	.769	.381	-5.292	294	.000	-.50857	.09610	-.69770	-.31944
	Equal variances not assumed			-5.297	289.720	.000	-.50857	.09601	-.69754	-.31960

T-TEST
 GROUPS = Jenis(1 2)
 /MISSING = ANALYSIS
 /VARIABLES = D9
 /CRITERIA = CI(.95) .

T-Test

[DataSet1] C:\Documents and Settings\user\Desktop\Proposal Bab 1- 3, Format tulis & Output sebenar bab 4\Output Sebenar Bab 4
 \zaini final.sav

Group Statistics

Jenis sekolah	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D9 Berprestasi rendah	145	3.4462	.74824	.06214
Berprestasi tinggi	149	3.9268	.67269	.05511

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
D9 Equal variances assumed	5.651	.018	-5.795	292	.000	-.48064	.08294	-.64386	-.31741
Equal variances not assumed			-5.787	286.911	.000	-.48064	.08306	-.64411	-.31716

T-TEST
 GROUPS = Jenis(1 2)
 /MISSING = ANALYSIS
 /VARIABLES = D10
 /CRITERIA = CI(.95) .

T-Test

[DataSet1] C:\Documents and Settings\user\Desktop\Proposal Bab 1- 3, Format tulis & Output sebenar bab 4\Output Sebenar Bab 4
 \zaini final.sav

Group Statistics

Jenis sekolah		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D10	Berprestasi rendah	146	3.7384	.64565	.05343
	Berprestasi tinggi	146	4.2027	.53148	.04399

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
D10	Equal variances assumed	3.418	.066	-6.710	290	.000	-.46438	.06921	-.60060	-.32817
	Equal variances not assumed			-6.710	279.672	.000	-.46438	.06921	-.60062	-.32815

T-TEST
 GROUPS = Jenis(1 2)
 /MISSING = ANALYSIS
 /VARIABLES = D11
 /CRITERIA = CI(.95) .

T-Test

[DataSet1] C:\Documents and Settings\user\Desktop\Proposal Bab 1- 3, Format tulis & Output sebenar bab 4\Output Sebenar Bab 4 \zaini final.sav

Group Statistics

Jenis sekolah		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D11	Berprestasi rendah	147	3.7636	.87575	.07223
	Berprestasi tinggi	149	4.2013	.63050	.05165

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
D11	15.467	.000	-4.940	294	.000	-.43774	.08861	-.61212	-.26335
Equal variances not assumed			-4.930	265.111	.000	-.43774	.08880	-.61258	-.26290

000413097
 Perpustakaan Sultanah Bahiyah
 Universiti Utara Malaysia