

Tahap Kepimpinan Instruksional Dan Rekabentuk Instruksional Pengetua Di Sekolah–Sekolah Menengah Daerah Pendang, Kedah

The Level Of Instructional Leadership And Instructional Design Of Principal At Pendang's District Secondary Schools, Kedah

Noor Asma Ismail
Mohamed Yusoff Mohd Nor

Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)

Correspondence : Noor Asma Ismail (star5289@yahoo.com)

ABSTRAK

Pengetua merupakan individu yang paling berpengaruh bagi sesebuah organisasi pendidikan. Selain daripada melaksanakan tugas pentadbiran dan tugas luar, Pengetua juga tidak terlepas daripada memegang komitmen utama untuk menjalankan aktiviti pengajaran dan pembelajaran (PdP) di bilik darjah. Berdasarkan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025, kepimpinan instruksional pengetua ditekankan agar prestasi sekolah dapat dipacu secara menyeluruh. Pendekatan PdP juga perlu diubah dari tradisional kepada pendekatan Abad ke-21. Rekabentuk instruksional merupakan satu sistem PdP baru yang berpusat dan mesra pelajar. Justeru, artikel ini adalah bertujuan untuk mengenalpasti tahap kepimpinan instruksional pengetua dan amalan rekabentuk instruksional pengetua di beberapa buah sekolah di bawah Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM). Kajian secara kuantitatif ini telah dijalankan ke atas 120 orang responden di Daerah Pendang dan statistik deskriptif telah dijalankan bagi menjawab persoalan-persoalan kajian. Kajian telah mendedahkan bahawa tahap kepimpinan instruksional pengetua dan rekabentuk instruksional pengetua adalah tinggi dengan Min= 4.0225 bagi kepimpinan instruksional dan 4.1472 bagi amalan rekabentuk instruksional pengetua. Implikasi bagi kajian ini adalah berupaya meningkatkan kualiti kepimpinan dan pembangunan model pengajaran pengetua sekaligus membuka ruang kepada pihak-pihak berkepentingan untuk memantapkan dasar atau program pendidikan yang sedia ada. Kesimpulannya, semoga kajian ini berupaya memberi sumbangan kepada sektor pendidikan di Malaysia dan membawa manfaat kepada ummah sejagat.

Kata Kunci : PPPM, Pengetua, Kepimpinan Instruksional, Rekabentuk Instruksional

ABSTRACT

Principal is an individual that is most influential to an educational organisation. Other than doing the administrative duties and external task, the principal is inseparable from holding their major commitment which is doing the teaching and learning activities (TaL) in the classroom. According to Malaysian Education Blueprint 2013-2025, the instructional leadership of principal is highly emphasized so that the school performance can be drive as a whole. Therefore, the TaL activities need to be shifted from traditional to the 21st century method. Hence, the instructional design is a newly TaL system where it is more friendly and student centered. Thus, this article is intended to identify the level instructional leadership and instructional design of principal in several schools under Ministry of Education Malaysia (MOE). This quantitative study was carried to 120 respondents

in Pendang District and the descriptive statistics was applied as an attempt to answer the research questions. Study has revealed that the level instructional leadership and instructional design of principal is high with mean recorded = 4.0225 of instructional leadership and 4.1472 for instructional design respectively. The implications of this study are not just able to help improve the quality of leadership of principal but also helping them in TaL's model development as well as build a platform to the stakeholders to improve the existence policy and programs. In conclusion, I hope that this study is not just bring benefits to Malaysian education sector but to the community as well.

Keywords : *Malaysian Education Blueprint, Principal, Instructional Leadership, Instructional Design*

1. Pengenalan

Seiring dengan perkembangan ekonomi dan teknologi di Malaysia, pihak Kerajaan adalah komited dalam meningkatkan kualiti perkhidmatan samada bagi Sektor Awam mahupun Swasta, khususnya dalam aspek pendidikan. Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dilihat sentiasa berusaha dalam memperkasakan Pelan Perancangan Pendidikan bagi memastikan akses pendidikan di Malaysia adalah diterima secara menyeluruh. Secara umumnya, Sistem Pendidikan di Malaysia adalah terdiri daripada beberapa tahap iaitu bermula daripada peringkat Pra Sekolah, Pendidikan Rendah, Pendidikan Menengah, Pendidikan Lepas Menengah Dan Pendidikan Tinggi (Akta Pendidikan, 1996).

Pengetua merupakan individu yang dipertanggungjawab untuk menjalankan amanah yang diberikan oleh Kerajaan di sekolah. Menurut Shahril dan Muhammad Faizal (2013), pengetua merupakan tunggak utama kemajuan sekolah dan berperanan sebagai pemimpin pengajaran (instruksional). Menurut Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM), pengetua yang berprestasi cemerlang yang menumpukan kepada kepimpinan instruksional berbanding pentadbiran dapat meningkatkan pencapaian murid sehingga 20%. Ini bermaksud, pengetua juga turut berperanan sebagai penentu keseluruhan prestasi sekolah. Sekolah-sekolah yang mencapai kejayaan yang tinggi dalam bidang akademik dipimpin oleh pengetua yang mempunyai sifat-sifat kepemimpinan yang berkesan (Atan Long et al., 1991; Dunford, Fawcett dan Bennett 2000; Sharil @ Charil 2000).

Menurut Hanafi Kamal (1980), antara tugas pengetua adalah seperti memimpin sekolah, menjaga kebajikan, disiplin, staf sekolah, melaksanakan perancangan, penyelarasan dan perhubungan, kurikulum dan pengajaran, kualiti diri, pejabat sekolah, kemudahan fizikal kewangan dan pengurusan perniagaan serta mempunyai hubungan dengan masyarakat. Oleh yang demikian, Pengetua perlulah mempunyai kepimpinan yang berkesan dalam menggerakkan perjalanan dan hala tuju sekolah. Selain itu, antara tugas penting pengetua yang semakin dilupakan ialah tugas untuk mengajar dan membangunkan kurikulum seperti yang termaktub di dalam ikhtisas pendidikan. Mengikut Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987, tanggungjawab utama seorang pengetua adalah untuk memastikan kejayaan pelaksanaan kurikulum di sekolahnya (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2016). Pelaksanaan kurikulum dijalankan menerusi proses dan aktiviti-aktiviti pengajaran dan pembelajaran (PdP) oleh guru-guru dan keberkesanan pelaksanaannya adalah memerlukan perancangan yang rapi daripada pengetua.

1.1 Penyataan Masalah

Abad ke 21 telah membawa perubahan dan anjakan paradigma dalam kehidupan masyarakat di Malaysia. Perubahan ini adalah meliputi daripada suasana masyarakat perindustrian kepada masyarakat berinformasi, penggunaan teknologi manusia kepada penciptaan teknologi, pemusatan kuasa kepada pengagihan kuasa dan sebagainya. Oleh yang demikian, sistem pendidikan di Malaysia juga turut berubah dan mengalami transformasi. Sejalan dengan itu, kompetensi kepimpinan pengetua juga turut diberi penekanan agar hasrat kerajan dalam melahirkan modal insan yang cemerlang adalah dapat dicapai.

Menurut Bass dan Ruth (2008), pemimpin yang berwibawa adalah salah satu faktor yang penting dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Hal ini turut disokong oleh Abdullah (2005) dengan menegaskan bahawa pengetua merupakan nadi penggerak di sekolah adalah punca kecemerlangan dan kejatuhan sekolah. Kajian kepimpinan oleh Jemaah Nazir Sekolah (2003), di sekolah-sekolah di Semenanjung Malaysia telah menunjukkan bahawa pemimpin sekolah yang berkesan akan memberi perhatian utama terhadap aspek-aspek kepimpinan seperti gaya kepimpinan, budaya ilmu dan berfikir, permuafakatan, motivasi dan dorongan, kepimpinan kurikulum dan pengupayaan kepimpinan di tempat kerja. Kajian menunjukkan bahawa aktiviti instruksional meningkatkan kualiti PdP, seperti pemerhatian pengajaran dan perancangan kurikulum memberi impak lebih tinggi terhadap keberhasilan murid berbanding aktiviti pentadbiran (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2016).

Namun demikian, kesibukan pengetua dalam menjalankan hal-hal pentadbiran dan tugas luar telah menjadikan kualiti kurikulum berada pada tahap yang tidak memuaskan. Kebanyakan guru-guru masih lagi mengamalkan pedagogi pengajaran secara konvensional iaitu dengan menggunakan buku teks sebagai bahan rujukan utama (Mohamed Amin, 2016). Menurut Ab Halim (2006), kekerapan penggunaan buku teks dalam sesi PdP adalah sangat tinggi iaitu sebanyak 82 peratus. Kajian daripada Yahya dan Lailinanita (2012) menegaskan bahawa, kebanyakan guru menyampaikan pengetahuan berasaskan isi kandungan dan adalah bercorak *teacher-centered*. Hal ini sangat membimbangkan berikutan kaedah pengajaran tersebut menyebabkan pelajar cepat bosan dan membuatkan mereka tidak berminat untuk melibatkan diri di dalam kelas dan menjadi aktif (Nurulhuda 2014). Hal ini adalah sangat kritikal untuk diperincikan berikutan pihak Kerajaan adalah positif dan berhasrat untuk memperkasakan kualiti pendidikan di Malaysia agar setanding dengan Negara luar, baik dari segi kurikulum, mahupun kemahiran dalam mencapai Wawasan 2020.

Selain itu, jika diamati daripada pandangan Stapleton (2011), pengajaran secara kreatif merupakan antara isu dalam bidang pendidikan apabila kebanyakan guru di sekolah adalah masih tidak memahami tentang fundamental pemikiran secara kritis. Menurut Yahya dan Lailinanita (2012), kebanyakan guru biasanya menyampaikan pengetahuan berasaskan isi kandungan dan berpusatkan pengajaran itu sendiri. Matlamat guru hanyalah ke arah menyediakan pelajar untuk menduduki peperiksaan pada setiap hujung tahun. Apa yang terjadi adalah proses pembelajaran berlaku secara dasar sahaja. Selain itu lagi, guru-guru juga tidak memberi penekanan kepada pedagogi pengajaran berikutan ketiadaan *role-model* untuk menggerakkan sesuatu perubahan yang baru di sekolah.

Rentetan daripada itu, adalah menjadi satu kerisauan sekiranya pengetua bagi sekolah-sekolah di Malaysia hanya melaksanakan urusan pentadbiran tanpa memberi penekanan kepada pembangunan pedagogi pengajaran guru. Hal ini adalah kerana, gaya kepimpinan pengetua mempengaruhi pedagogi pengajaran yang diamalkan oleh guru berikutan pengetua merupakan individu yang paling berpengaruh di sekolah. Di dalam buku Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) oleh Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (2010) juga turut menggariskan bahawa pengetua adalah sebagai pemimpin instruksional di mana pengetua akan menerajui pelaksanaan kurikulum dan mewujudkan persekitaran pembelajaran yang menggalakkan pemupukan budaya belajar di kalangan muridnya.

Menurut Haji Mohd Nor (2004), tidak semua sekolah mempunyai kepimpinan pengajaran (instruksional) yang berkesan. Bagi Fullan (1979), pengetua berperanan sebagai pemimpin instruksional hanyalah sebagai dongengan sahaja. Hal ini adalah kerana pengetua dilihat sangat kurang menjadi pemimpin pengajaran di sekolah serta terlalu banyak terlibat dalam pentadbiran dan pengurusan serta tidak mempunyai masa yang banyak dalam menjadi pemimpin pengajaran. Hal ini turut disokong oleh Symth (1983) yang membuat penyelidikan di Australia dengan mengatakan bahawa pengetua pada masa kini adalah tidak mencampuri autonomi yang dipunyai oleh guru dalam bilik darjah kerana kurang kepakaran dalam kepimpinan pengajaran.

Hal ini boleh membawa barah dalam bidang pendidikan kerana sekiranya tidak dilaksanakan gaya kepimpinan pengajaran yang berkesan, pedagogi pengajaran guru akan sentiasa berada di takok lama dan mundur. Hal ini adalah jauh lebih membimbangkan apabila sekolah-sekolah di kawasan luar bandar dilihat tidak mempunyai akses dan fasiliti yang lebih lengkap berbanding di kawasan bandar. Menurut Al Ramaiah (1992), kurangnya peranan serta fungsi kepimpinan pengajaran daripada pengetua merupakan masalah utama yang dihadapi oleh kebanyakan sekolah dalam jangka masa yang panjang.

1.2 Objektif

Spesifiknya, kajian ini adalah memberi fokus mengenai tahap amalan kepimpinan instruksional dan tahap amalan rekabentuk pengajaran (instruksional) pengetua di sekolah-sekolah Menengah di Malaysia khasnya di Daerah Pendang, Kedah.

2. Sorotan Literatur

2.1 Kepimpinan Instruksional (Pengajaran)

Menurut Hallinger dan Murphy (1995), kepimpinan instruksional dapat didefinisikan sebagai segala perlakuan yang dilaksanakan di sekolah oleh pengetua bagi memajukan sebarang proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah (PdP). Bagi Zulkifli et al. (2000) dan King (2002) pula, kepimpinan instruksional adalah sebarang bentuk tindakan atau perlakuan atau perbuatan yang diambil oleh Pengetua dengan meningkatkan keadaan pembelajaran di sekolah.

Secara umumnya, kepimpinan instruksional adalah tanggungjawab yang paling utama dilaksanakan oleh pengetua (Wood; 1974, Sergiovanni; 1990, Mortimore; 1995, Shahril; 1997 dan Sukri Abdullah; 1998). Terdapat perkaitan yang sangat rapat antara gaya kepimpinan instruksional dengan pembangunan kurikulum pendidikan. Bagi Acheson dan Smith (2006), kepimpinan instruksional mempunyai hubungan dengan proses kesinambungan pengajaran antara pendidik, pelajar dan kurikulum. Oleh itu, para pengetua perlulah menangani perkara yang mempunyai perkaitan dengan pendidik bagi memastikan ciri-ciri pelajar dan guru PAK-21 dapat dicapai. Menurut Shahril dan Muhammad Faizal (2010), kepimpinan instruksional perlu menangani perkara yang berkaitan dengan guru seperti berikut:

- Pemantauan
- Penilaian
- Perkembangan profesional dan latihan dalam perkhidmatan
- Pemilihan bahan dan pelbagai bahan latihan
- Pembentukan unit dan rekabentuk aktiviti yang berkaitan murid

- Mengawasi dan memantau perkembangan murid

Dengan adanya kepemimpinan instruksional di sekolah, pelbagai program dapat direkabentuk baik dari segi pengajaran mahupun pentadbiran. Menurut Mc Ewan (1988), antara peranan pemimpin instruksional adalah seperti berikut:

- Mempunyai matlamat pengajaran yang jelas
- Sentiasa berada di belakang staf
- Mempunyai iklim dan budaya pembelajaran yang konduktif
- Menjelaskan visi dan misi sekolah
- Menetapkan jangkaan yang tinggi bagi staf
- Membangunkan pemimpin guru
- Menunjukkan sikap yang positif kepada staf, murid dan ibu bapa

Menurut Mohd Ibrahim et al. (2015), dalam kajian Mengenai Kompetensi Kepemimpinan Instruksional Di Kalangan Pengetua Sekolah: Satu Kajian Empirik Di Negeri Selangor, beliau berpendapat bahawa kepemimpinan pengetua perlu memberi tumpuan utama dalam aspek kepemimpinan instruksional dalam urusan kerja seharian mereka. Ini kerana kepemimpinan pengajaran terbukti menyumbang secara positif terhadap pembangunan kapasiti. Kajian tersebut secara langsung juga telah mengesahkan teori kepemimpinan instruksional yang dikemukakan oleh Hallinger dan Murphy (1987) dengan mencadangkan bahawa kepemimpinan instruksional diamalkan oleh pengetua harus fokus kepada pencapaian kurikulum dan memupuk iklim pengajaran dan pembelajaran yang positif.

Selain itu, terdapat juga kajian-kajian lain yang membuktikan bahawa kepemimpinan instruksional mempunyai perkaitan dengan sebarang perubahan yang dilakukan di sekolah. Kepimpinan instruksional pengetua dilihat sebagai kepimpinan yang memberi kesan yang positif dalam menyediakan guru-guru ke arah melaksanakan perubahan (Hallinger, 2003; Hallinger dan Heck, 1998; Jainabee dan Jamelaa, 2011; Jamelaa dan Jainabee, 2011; Kursunoglu dan Tanriogen, 2009). Pengetua yang berkesan adalah proaktif, terutamanya berkaitan dengan pengajaran dan kepentingan murid-murid serta bertindak sebagai pemimpin instruksional (Leithwood dan Montgomery, 1982).

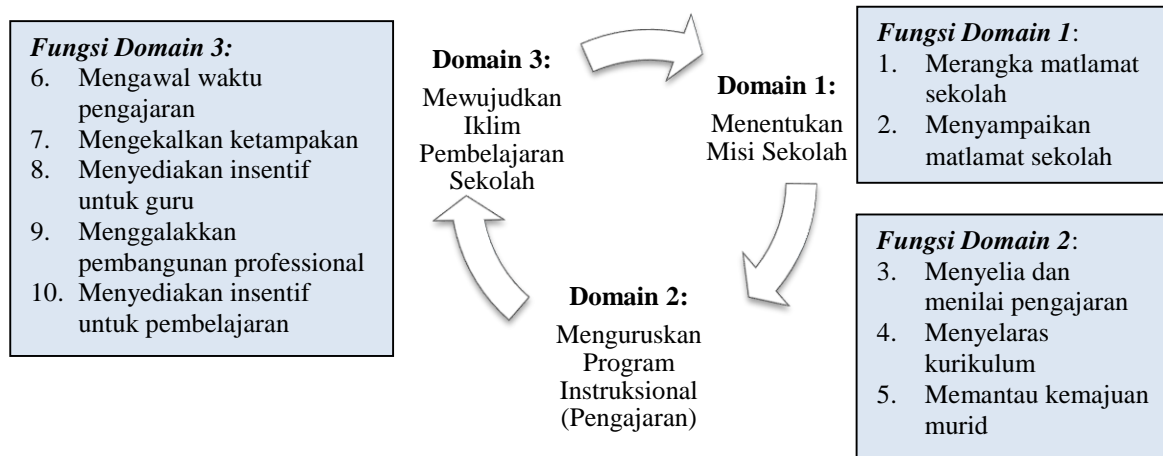
Menurut Rahmad et al. (2016) dalam kajian mengenai *The Factor of Principal Instructional Leadership Roles That Contributes The Most To Teachers' Creative Pedagogy In Kuala Pilah Primary Schools, Negeri Sembilan, Malaysia*, kepemimpinan instruksional yang diamalkan oleh pengetua mempunyai hubungan yang signifikan dengan pedagogi kreatif (*creative pedagogy*) guru khususnya dalam meningkatkan pembangunan profesional. Hal ini turut disokong oleh Blasé dan Blasé (2000); Bredeson (2000); Graczewski, Knudson, dan Holtzman (2009); Sanzo, Sherman dan Clayto (2011); Khoza (2012); Hallinger dan Wang (2015) serta Wang, Gurr, dan Drysdale (2016) dalam kajian Rahmad et al. (2016). Oleh itu, dalam kajian ini, pengkaji telah menggunakan Model Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy (1985) untuk melihat tahap kepimpinan instruksional pengetua di sekolah-sekolah yang telah dipilih. Berikut merupakan keterangan bagi Model Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy (1985):

Model Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy (1985)

Model Kepimpinan Instruksional adalah dipelopori oleh Philip Hallinger dan Joseph Murphy (1985). Menurut Hallinger dan Murphy (1985), kepimpinan instruksional merujuk kepada segala tingkah laku pengetua yang dilaksanakan dengan tujuan memajukan dan menambah baik proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah yang melibatkan guru, murid, ibu bapa, perancangan sekolah, pengurusan sekolah, kemudahan sumber, dan budaya sekolah.

Kerangka Model Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy (1985) adalah seperti berikut:

RAJAH 1 : Model Hallinger dan Murphy (1985)



Sumber: Model Hallinger dan Murphy 1985

2.2 Rekabentuk Instruksional (Pengajaran)

Rekabentuk instruksional atau dikenali juga sebagai Rekabentuk Pengajaran (RP) didefinisikan sebagai satu proses sistematik dan reflektif yang menterjemahkan pelbagai prinsip pengajaran atau instruksi dalam bentuk bahan-bahan dan aktiviti instruksi, sumber informasi serta penilaian (Smith dan Ragan, 1999). Bagi Hodel (1997), rekabentuk instruksional didefinisikan sebagai proses menganalisa, merekabentuk, melaksana, dan membuat penilaian terhadap sebarang pengalaman mengajar. Namun, menurut Smith dan Ragan (1999), ianya adalah proses yang sistematik dan proses reflektif bagi menterjemah sesuatu prinsip pengajaran mahupun arahan kepada rancangan bahan, aktiviti, maklumat, sumber dan penilaian. Fer (2009) pula berpendapat bahawa rekabentuk instruksional merupakan satu bentuk perancangan yang membenarkan pengajaran berkesan bagi memberi panduan pengajaran berdasarkan prinsip didaktik.

Menurut C.R. D’Souza dan Kasinath (2009:2010), rekabentuk instruksional adalah merujuk kepada pendekatan sistematik rekabentuk pengajaran dan bahan pengajaran dalam mencapai objektif yang ditetapkan. Oleh itu, apa jua metodologi dalam mencapai objektif adalah dilihat sebagai antara elemen diperlukan dalam rekabentuk instruksional. Terdapat pelbagai contoh rekabentuk instruksional yang boleh diamalkan. Namun demikian, pengkaji telah memilih Model Dick dan Carey (1996) dan terangan mengenai model ini adalah seperti berikut:

Model Rekabentuk Instruksional (Pengajaran) – Dick Dan Carey (1996)

Model Dick dan Carey (1996) telah diasaskan oleh Walter Dick dan Lou Carey dimana ianya berlandaskan ideologi *behaviorists* dan *constructivists* dan sering digunakan dalam pelbagai lapangan bidang khususnya bagi pendidikan dan pembinaan multimedia. Terdapat sembilan (9) fasa utama yang telah ditetapkan bagi model ini yang mesti dipatuhi seperti berikut:

Fasa Pertama	Menilai Keperluan Untuk Mengenalpasti Matlamat Pengajaran/ <i>Assess Needs To Identify Instructional Goal</i>
--------------	--

Fasa Kedua	Melaksanakan Analisis Pengajaran / <i>Conduct Instructional Analysis</i>
Fasa Ketiga	Menganalisa Pengguna dan Konteks/ <i>Analyze Learners and Contexts</i>
Fasa Keempat	Menulis Objektif Pelaksanaan / <i>Write Performance Objectives</i>
Fasa Kelima	Membangunkan Kaedah Penilaian / <i>Develop Assesement Instrument</i>
Fasa Keenam:	Membangunkan Strategi Pengajaran/ <i>Develop Instructional Strategy</i>
Fasa Ketujuh	Membangunkan dan Memilih Bahan Pengajaran/ <i>Develop and Select Instructional Materials</i>
Fasa Kelapan	Merekabentuk dan Melaksanakan Penilaian Formatif Pengajaran/ <i>Design and conduct formative Evaluation of Instruction</i>
Fasa Kesembilan	Merekabentuk dan Melaksanakan Penilaian Sumatif / <i>Design and Conduct Summative Evaluation</i>

3. Metodologi

Kajian ini menggunakan rekabentuk kajian secara kuantitatif dengan penggunaan soal selidik bagi mengumpul data. Bagi Wimmer dan Dominick (2011), perkataan ‘kuantitatif’ adalah merujuk kepada tiga perkara iaitu sebagai satu falsafah dan pendekatan dalam kajian, kedua ialah sebagai sebuah rekabentuk kajian dan yang ketiga ialah sebagai set teknik yang sangat spesifik. Dalam kajian ini, pengkaji telah memilih kaedah tinjauan dalam membantu mendapatkan data. Menurut Noraini (2013), kajian tinjauan adalah kaedah penyelidikan yang melibatkan pungutan data dari populasi untuk memahami suatu situasi terkini berhubung populasi berdasarkan satu atau lebih pemboleh ubah. Lokasi kajian adalah di beberapa buah Sekolah Menengah di sekitar Daerah Pendang, Kedah dengan populasi seramai 362 orang guru. Dalam kajian ini, seramai 120 orang guru adalah dipilih sebagai responden utama kajian. Responden- responden adalah dipilih mengikut persampelan bertujuan dengan latar belakang yang berbeza dan dikehendaki membuat penilaian ke atas pengetua di sekolah masing- masing.

3.1 Demografi Responden

Maklumat umum responden kajian terdiri daripada 88 orang guru perempuan dan 32 orang guru lelaki di Sekolah-sekolah Menengah di Daerah Pendang. Julat umur adalah antara bawah 25 tahun hingga 41 tahun ke atas. Kajian telah dijawab oleh 115 orang responden beragama Islam dan 5 orang guru berlainan agama. Majoriti responden adalah berkelayakan Sarjana Muda/setaraf (91.7%, K=110) dengan pengalaman mengajar melebihi 18 tahun (33.3%, K=40).

3.2 Analisis Data

Kajian ini adalah menggunakan analisis deskriptif yang melibatkan pengiraan nilai min, sisihan piawai dan varian dengan menggunakan perisian SPSS V22. Bagi tujuan menghuraikan tahap kepimpinan instruksional dan rekabentuk instruksional (pengajaran) pengetua, pengkaji telah menggunakan seperti berikut:

JADUAL 1 : Interpretasi Skor Min Skala Likert 5

Bil	Julat Skor Min	Tahap
1.	1.00 hingga 2.33	Rendah
2.	2.34 hingga 3.66	Sederhana
3.	3.67 hingga 5.00	Tinggi

Sumber: Jamil (1993) dan Sumarni (2000)

4. Dapatan Dan Perbincangan

4.1 Tahap Kepimpinan Instruksional Pengetua

Kajian ini telah mendedahkan bahawa tahap kepimpinan instruksional pengetua di sekolah-sekolah Menengah terpilih adalah tinggi (Min =4.0225). Model Hallinger dan Murhpy (1985) telah digunakan oleh pengkaji dengan 50 item telah dijawab oleh responden dengan baik. Sebanyak 10 elemen telah ditetapkan bagi model kepimpinan instruksional Hallinger dan Murphy dan dapatan menunjukkan min adalah terdiri daripada 3.3283 hingga 4.2067. Butiran dapatan adalah seperti berikut:

JADUAL 3 : Analisis Kepimpinan Instruksional Pengetua (N=120)

Aspek	Min	Sisihan Piawai	Varian	Tahap
1. Merangka Matlamat Sekolah	4.1617	.48110	.231	Tinggi
2. Menyampaikan Matlamat Sekolah	4.2600	.51505	.265	Tinggi
3. Menyelia dan Menilai Pengajaran	4.2150	.47821	.229	Tinggi
4. Menyelaras Kurikulum	4.1767	.48541	.235	Tinggi
5. Memantau Kemajuan Murid	4.2067	.52943	.280	Tinggi
6. Mengawal Waktu Pengajaran	4.2050	.45018	.203	Tinggi
7. Mengekalkan Ketampakan	4.1217	.52711	.278	Tinggi
8. Menyediakan Insentif Untuk Guru	4.1200	.51687	.267	Tinggi
9. Menggalakkan Pembangunan Professional	4.2417	.47520	.226	Tinggi
10. Menyediaan Insentif Pengajaran	4.1900	.51128	.261	Tinggi
Min Keseluruhan	4.0225			Tinggi

4.2 Tahap Rekabentuk Instruksional (Pengajaran) Pengetua

Kajian ini telah membuktikan bahawa meskipun pengetua sekolah adalah sibuk dan terikat dengan pelbagai tugas luar, namun pengetua-pengetua di Sekolah Menengah Daerah Pendang adalah masih menekankan pembangunan pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah. Dapatan menunjukkan bahawa tahap rekabentuk instruksional pengetua dengan menggunakan Model Dick dan Carey adalah tinggi iaitu min keseluruhan 4.1472. Sembilan (9) aspek adalah dikaji dan dapatan menunjukkan bahawa sisihan terpiawai setiap aspek adalah antara .59104 hingga .64847 dengan min antara 4.1056 hingga 4.2056. Butiran lengkap dapatan adalah seperti berikut:

JADUAL 4: Analisis Rekabentuk Instruksional Pengetua (N=120)

Aspek	Min	Sisihan Piawai	Varian	Tahap
1. Menilai Keperluan Untuk Mengenalpasti Matlamat Pengajaran	4.1167	.61517	.378	Tinggi
2. Melaksanakan Analisis Pengajaran	4.1611	.64384	.415	Tinggi
3. Menganalisa Pengguna dan Konteks	4.1500	.57953	.336	Tinggi
4. Menulis Objektif Pelaksanaan	4.1722	.63066	.398	Tinggi
5. Membangunkan Kaedah Penilaian	4.2056	.64847	.421	Tinggi
6. Membangunkan Strategi Pengajaran	4.1250	.59104	.349	Tinggi
7. Membangunkan dan Memilih Bahan Pengajaran	4.1250	.63520	.403	Tinggi
8. Merekabentuk dan Melaksanakan Penilaian Formatif Pengajaran	4.1639	.63068	.398	Tinggi

9. Merekabentuk dan Melaksanakan Penilaian Sumatif	4.1056	.63948	.409	Tinggi
Min Keseluruhan	4.1472			Tinggi

4.3 Perbincangan

Berdasarkan analisis kepimpinan instruksional pengetua, adalah terbukti bahawa pengetua di sekolah-sekolah Daerah Pendang mengamalkan gaya kepimpinan pengajaran (instruksional) di sekolah dengan min keseluruhan iaitu 4.0225. Dapatan ini secara tidak langsung menyangkal dakwaan Fullan (1979) iaitu pengetua berperanan sebagai pemimpin instruksional hanyalah sebagai dongengan sahaja sekaligus turut mengesahkan Model Kepemimpinan Instruksional oleh Hallinger dan Murphy (1985).

Dalam kajian ini, adalah terbukti bahawa pengetua sangat komited untuk menyampaikan matlamat sekolah kepada warga sekolah dengan min paling tinggi iaitu 4.2600. Ini beerti pengetua berupaya menjelaskan kehendak dan matlamat sekolah secara maksimum kepada warga sekolah. Bagi menyampaikan matlamat sekolah, pengetua mengamalkan komunikasi secara efektif mengenai misi sekolah kepada semua ahli komuniti di samping turut berbincang mengenai matlamat akademik di dalam mesyuarat. Pengetua juga dilihat sentiasa merujuk matlamat akademik sekolah ketika membuat keputusan kurikulum bersama guru-guru serta memastikan matlamat sekolah dipaparkan dan mudah dilihat menerusi poster, dan papan buletin. Bagi memperkasakan penyampaian matlamat sekolah, Pengetua di Daerah Pendang turut menggunakan forum bersama pelajar seperti perhimpunan dan perbincangan dalam menjelaskan matlamat sekolah tersebut.

Seterusnya, meskipun para pengetua mengamalkan kepimpinan instruksional di sekolah, namun pengetua di Daerah Pendang dilihat kurang menyediakan insentif kepada guru di sekolah berikutan min bagi elemen tersebut mencatatkan nilai terendah iaitu 4.1200. Terdapat pelbagai faktor yang menyumbang kepada punca kekurangan insentif kepada guru di sekolah seperti beban kewangan yang perlu ditanggung pengetua bagi proses PdP atau aktiviti-aktiviti sekolah. Hal ini adalah kerana, terdapat tanggungan kewangan daripada pendidik adalah berkait rapat dengan kelicinan aktiviti pendidikan di sekolah.

Bagi pembangunan rekabentuk instruksional di sekolah-sekolah Daerah Pendang, adalah jelas bahawa pengetua sekolah sama sekali tidak mengabaikan rekabentuk pengajaran. Dapatan menunjukkan bahawa tahap amalan rekabentuk instruksional pengetua bagi Daerah Pendang adalah tinggi iaitu 4.1472 secara keseluruhan. Dapatan telah mendedahkan bahawa pengetua turut membangunkan kaedah penilaian dengan min tertinggi iaitu 4.2056.

Perkara ini membuktikan bahawa pengetua adalah komited dalam membangunkan penilaian atau ujian agar objektif yang dibina dapat dicapai oleh murid. Selain itu, pengetua juga adalah jelas mengenai kemahiran, pengetahuan dan sikap pelajar sewaktu membina kaedah penilaian. Kaedah penilaian dan ujian yang dibina oleh pengetua adalah selari dengan hasrat pengetua untuk merancang strategi pengajaran di dalam bilik darjah. Namun demikian, pengetua kurang melaksanakan penilaian sumatif serta kurang melibatkan guru dan kakitangan lain dalam usaha melihat keberkesanan model pengajaran. Di samping itu, pengetua juga masih meneruskan model pengajaran meskipun ianya tidak mencapai matlamat pengajaran yang ditetapkan berikutan min keseluruhan bagi elemen merekabentuk dan melaksanakan penilaian sumatif mencatatkan nilai min terendah iaitu 4.1056 berbanding elemen-elemen lain berdasarkan Model Dick dan Carey.

Berdasarkan perbincangan dapatan kajian, antara implikasi penting bagi kajian ini adalah ianya sebagai platform kepada Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) untuk menggubal program dan inisiatif yang bersesuaian untuk terus memantapkan kualiti

kepimpinan dan rekabentuk pengajaran pengetua di sekolah. Kajian ini juga mendedahkan bahawa tahap profesionalisme pengetua di sekolah adalah sangat cemerlang dan terpuji serta wajar diberi penghargaan di peringkat tertinggi meskipun mereka ditempatkan di kawasan luar bandar. Kesibukan dalam menguruskan tugas luar, mesyuarat dan hal pentadbiran tidak pernah menghalang pengetua untuk menjalankan tanggungjawab hakiki dalam PdP.

Selain itu, implikasi terbesar yang wajar diberi perhatian menerusi kajian ini adalah mana-mana pihak berkepentingan haruslah mengambilkira tahap kepimpinan dan rekabentuk pengajaran pengetua sebelum bertindak memperkenalkan program-program yang berkaitan. Hal ini kerana, penambahan tugas kepada pengetua secara keterlaluan dikhuatiri mampu melemahkan kualiti kepimpinan dan pengajaran di sekolah. Adalah penting kepada semua pihak untuk tidak melupakan tahap bebanan dan komitmen yang ditanggung oleh pengetua sekolah agar produktiviti yang disumbangkan adalah sihat dan berkualiti untuk tempoh yang panjang. Selain itu, hasil kajian ini juga turut menyumbang kepada perkembangan literatur berkaitan kepimpinan instruksional dan pembangunan rekabentuk pengajaran. Pelbagai model rekabentuk pengajaran adalah perlu diketengahkan dalam dunia pendidikan agar para pendidik lebih menguasai model pengajaran yang kreatif dan berpaksikan Pendidikan Abad ke-21.

5 Rumusan Dan Cadangan

Kesimpulannya, kajian ini adalah membincangkan tentang tahap kepimpinan instruksional pengetua dan tahap rekabentuk instruksional pengetua di sekolah-sekolah Daerah Pendang. Kajian telah merumuskan bahawa tahap kepimpinan instruksional dan amalan pembangunan rekabentuk instruksional (pengajaran) pengetua adalah tinggi meskipun berada di kawasan luar bandar. Selain itu, kajian ini secara tidak langsung telah mengesahkan Model Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy (1985) dan Model Rekabentuk Instruksional Dick dan Carey (1996). Diharapkan, kajian ini memberi sumbangan yang positif kepada sektor pendidikan dan penyelidikan di Malaysia. Meskipun kajian ini mempunyai keterbatasan dengan sampel di Daerah Pendang sahaja, namun kajian ini diharapkan dapat terus dikembangkan oleh pengkaji lain agar hasrat kerajaan untuk meningkatkan kualiti guru dan pemimpin sekolah bagi memperkasakan lagi keberkesanan organisasi pendidikan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 dapat dicapai.

PENGHARGAAN

Setinggi-tinggi penghargaan dan rasa syukur diucapkan buat ALLAH S.W.T kerana dengan izin dan limpah kurniaNya, saya dapat menyiapkan kajian ini. Tanpa pertolongan dariNya, pastinya saya tidak mempunyai kekuatan fikiran, kesihatan fizikal dan kelapangan untuk meneruskan program ini.

Jutaan terima kasih juga khusus buat penyelia akademik saya, Dr. Mohamed Yusoff Mohd Nor yang tidak pernah lokek dalam memberi tunjuk ajar dan bimbingan, sekaligus menaikkan semangat saya untuk melengkapkan penulisan kajian ini. Semangat dan galakan yang diberikan kepada saya membuatkan saya sentiasa optimis untuk meneruskan melaksanakan kajian ini sehingga ke akhirnya. Seterusnya, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada responden saya yang memberi kerjasama yang baik sewaktu saya menjalankan kajian ini. Tanpa pertolongan daripada kalian, pastinya saya menghadapi kesukaran untuk melengkapkan penulisan kajian ini.

Akhir sekali, ucapan terima kasih dan setinggi-tinggi penghargaan pastinya untuk keluarga tersayang kerana sentiasa memberikan nasihat, bimbingan, kasih sayang dan bantuan kewangan ketika saya melaksanakan kajian ini.

Terima kasih semuanya.

Rujukan

- Al Ramaiah. (1992). *Kepimpinan Pendidikan, Cabaran Masa Kini*. Kuala Lumpur. IBSB Buku Sdn. Bhd.
- Akta Pendidikan 1996 (akta 550) dan Peraturan-peraturan Terpilih. Kuala Lumpur: International Law Book and Services.
- Atan Long, Ishak Rejab, Abdul Aziz Sultan, Mohd Nor Long, Mohd Sahari Nordin, Nik Ahmad Hisham Ismail, Ratnawati Ashraf, & Rosnani Hashim. (1991). Faktor Faktor Yang Menyumbang Kepada Peningkatan Kemajuan Sekolah-Sekolah: Kajian Kes. Seminar Latihan Mengajar antara Universiti Kali ke-7, Universiti Islam Antarabangsa Malaysia, Kuala Lumpur.
- Azizi Yahya, Halimah Maalip, Noordin Yahaya dan Lim Ting Theng. (2011). Hubungan Gaya Kepimpinan Guru Besar Dengan Faktor-Faktor Kepimpinan di Sekolah Cemerlang. *Journal of Educational Management*, 48–70.
- Alison A. Carr-Chellman. (2010). *Instructional design for teachers : improving classroom practice (Second Edition)*. Routledge Taylor and Francis Group. New York .
- Bass. M. dan Ruth Bass. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Application (Edisi Keempat)*. New York: Akses daripada <http://www2.ed.gov/policy/elsec/leg/esea02/pg14.html>
- Blasé, J. dan Blasé, J. (2000). *Effective Instructional Leadership: Teachers' Perspectives On How Principals Promote Teaching And Learning In Schools*. Akses daripada <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.456.5752&rep=rep1&type=pdf>
- Bredeson, P.V. (2000). *The School Principal's Role in Teacher Professional Development*. Akses daripada <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1367458000200114>
- Dick.W, Carey.L dan O. Carey.J. *The Systematic Design Of Instruction* (7th Edition).Pearson.
- Graczewski, C., Knudson, J., dan Holtzman, D. J. (2009). *Instructional Leadership In Practice: What Does It Look Like, And What Influence Does It Have?* Akses daripada <http://asge6130instructionalleadership.wikispaces.com/file/view/Instructional+Leadership+in+Practice.pdf>
- Haji Mohd Nor Jaafar. (2004). *Kajian Kepimpinan Di Sekolah Semenanjung Malaysia.. Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar, Komitmen Dan Kepuasan Kerja Guru: Satu Kajian Perbandingan Dan Hubungan Antara Sekolah Berkesan Dengan Sekolah Kurang Berkesan*.USM.
- Hallinger, P., dan Wang, W. C. (2015). *Assessing instructional leadership with the Principal Instructional Management Rating Scale*. Akses daripada <http://ezproxy.um.edu.my:2433/book/10.1007/978-3-319-15533-3>
- Hallinger, P. (2003). *Leading Educational Change: Reflections on the Practice of Instructional and Transformational Leadership*. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329–352.
- Hallinger, P., dan Heck, R. H. (1998). *Exploring the Principal's Contribution to School*

- Effectiveness: 1980-1995. School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157–191.
- Hallinger, P., dan Murphy, J. (1985). Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217–247
- Hallinger, P. (2011). A Review of Three Decades of Doctoral Studies Using the Principal Instructional Management Rating Scale: A Lens on Methodological Progress in Educational Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 271–306.
- Hallinger, P. (2012). *A Data-Driven Approach To Assess And Develop Instructional Leadership with the PIMRS*. In Shen, J., *Tools for improving principals' work*. New York: Peter Lang Publishing.
- Hanafi Kamal . (1980). *An Identification For The Desirable Behaviorial Domianof The Secondary School Principalship In Malaysia*. University OHIO.
- Hoy, W.K dan Miskel, C.G (1991). *Educational Administration, Theory, Research and Practice*. Singaphore. Mc Graw-Hill.
- James, A. J. E., dan Balasandran, R. (2013). *Kepimpinan Instruksional Satu Panduan Praktikal (Kedua.)*. Batu Caves: PTS Akademia.
- Jamelaa, B. A. (2012). *Amalan Kepimpinan Instruksional dan Sikap Terhadap Perubahan Dalam Kalangan Pengetua Sekolah Menengah di Negeri Pahang*. Tesis Dr. Fal. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Jainabee, M. K., dan Jamelaa, B. A. (2011). *Promoting Learning Environment and Attitude towards Change among Secondary School Principals in Pahang Malaysia: Teachers' Perceptions*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Jemaah Nazir Sekolah. (2003). *Kajian Kepimpinan Di Sekolah Semenanjung Malaysia*. Putrajaya. JNS.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2012). *Dasar pendidikan kebangsaan*. Putrajaya.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. 2016. *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025*. Putrajaya.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2012). *Dasar pendidikan kebangsaan*. Putrajaya.
- Khoza, J.F. (2012). *The Relationship Between The School Principals' Instructional Leadership Prole And The Academic Performance Of Pupils In Swaziland Primary Schools*. Akses daripada http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/13245/dissertation_khoza_jf.pdf?sequence=1
- Mohd Amin Embi. (2016). *Pemikiran dan Rekabentuk Semula Pengajaran dan Pembelajaran Abad Ke 21*. Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mohd Ibrahim K. Azeez, Mohammed Sani Ibrahim dan Rosemawati Mustapa. (2015). *Kompetensi Kepemimpinan Instruksional Di Kalangan Pengetua Sekolah : Satu Kajian Empirikal Di Negeri Selangor*. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*. Bil. 2, Isu 3. eISSN 2289-9669.
- Muhammad Faizal A. Ghani dan Shahril @ Charil Hj Marzuki. (2010). *Pengurusan Modal Insan Menerusi Keberkesanan Pengurusan Kewangan Sekolah : Artikel Kepimpinan Pengetua Menjana Modal Insan Di Sekolah Berkesan*. PTS Profesional.
- Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987. Akses daripada <https://smkkemburongoh.files.wordpress.com/2012/02/spi-bil-3-1987-penyeliaan-pp-oleh-gb.pdf>
- Rahmad Sukor Ab Samad, Haris Abd Wahab dan Lee Yean Nee. (2016) .*The Factor of Principal Instructional Leadership Roles That Contributes The Most To Teachers' Creative Pedagogy In Kuala Pilah Primary Schools, Negeri Sembilan, Malaysia*. *Jurnal Kurikulum dan Pengajaran Asia Pasifik*. Volume 4, Issue 4.
- Noraini Idris. (2013). *Penyelidikan Dalam Pendidikan*. Mc-Graw Hill Education (Malaysia)

Sdn.Bhd.

- Nurulhuda Ngasiman. (2014). Kesan Kaedah Pembelajaran Koperatif Terhadap Pencapaian Pelajar Dalam Mata Pelajaran Matematik. Universiti Tun Hussein Onn Malaysia.
- Sanzo, L.K., Sherman, W.H., dan Clayto, J. (2011). *Leadership Practices Of Successful Middle School Principals*. Akses daripada <http://ezproxy.um.edu.my:2128/doi/pdfplus/10.1108/09578231111102045>
- Shahril @ Charil bin Hj Marzuki dan Muhammad Faizal A. Ghani .(2010). *Kepimpinan Instruksional di Sekolah Berkesan Dalam Menjana Modal Insan Cemerlang*.Selangor
- Shahril @ Charil bin Hj Marzuki. (2000). Ciri-Ciri Kepimpinan Pengetua/Guru Besar Berkesan Yang Dapat Menghadapi Cabaran Dan Harapan Pada Abad Ke 21 Ini.
- Shahril @ Charil bin Hj Marzuki (2000). Pendidikan di Malaysia: isu masa kini. Kertas kerja Seminar Pendidikan. Universiti Malaya.
- Standard Kualiti Pendidikan Malaysia 2010. (2010). Putrajaya: *Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti*.
- Smith, P. L., dan Ragan, T. J.(1999). *Instructional Design (Second Edition)*.New York: John Wiley & Sons.
- Yahya Buntat dan Lailinanita Ahamad. (2012). Inovasi Pengajaran Dan Pembelajaran Dalam Kalangan Guru-Guru Teknikal Di Sekolah Menengah Teknik Dari Perspektif Guru. *Journal of Technical, Vocational & Engineering Education, Volume 6*. ISSN: 2231-7376.
- Wang, L.H.,Gurr, D., dan Drysdale, L.(2016).*Successful School Leadership: Case Studies Of Four Singapore Primary Schools*. Akses daripada <http://ezproxy.um.edu.my:2128/doi/pdfplus/10.1108/JEA-03-2015-0022>
- Wimmer D.R dan Dominick R.J.(2013). *Mass Media Research An Introduction*. 9th Edition. Wadsworth Cengage Learning.