



**PERANAN PENGETUA SEBAGAI PEMIMPIN PENGAJARAN:
KAJIAN DI DUA BUAH SEKOLAH MENENGAH DI
DAERAH MANJUNG, PERAK.**

AZMAN BIN LIN



**DISERTASI INI DIKEMUKAKAN BAGI
MEMENUHI SYARAT UNTUK MEMPEROLEHI
IJAZAH SARJANA PENDIDIKAN**

**FAKULTI PERNIAGAAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS**

2007





05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

PENGAKUAN

Saya mengaku disertasi ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang setiap satunya saya jelaskan sumbernya.

02.04.2007

AZMAN BIN LIN
M20031001269



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, syukur ke hadrat Allah S.W.T. dan selawat serta salam buat Junjungan Besar Nabi Muhammad s.a.w. Segala kesyukuran dipanjatkan ke hadrat Ilahi yang telah memberikan kekuatan dan petunjukNya dalam menyiapkan projek penyelidikan ini. Semoga usaha yang kecil ini akan dapat memberikan sumbangan dan pengetahuan kepada masyarakat dan organisasi yang memerlukan.

Jutaan terima kasih diucapkan kepada Encik Khalip bin Musa, penyelia kajian ini yang tidak jemu-jemu memberikan bimbingan, tunjuk ajar dan teguran sepanjang tempoh kajian. Penghargaan juga buat para pensyarah Fakulti Perniagaan dan Ekonomi di atas segala curahan ilmu dan pengalaman sepanjang pengajian ini. Semoga Allah S.W.T meredhai dan merahmati segala ilmu yang diperolehi.

Rakaman terima kasih juga diucapkan kepada pihak Universiti Pendidikan Sultan Idris dan Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia; Jabatan Pendidikan Perak serta Pejabat Pelajaran Daerah Manjung yang telah sudi memberi kebenaran dan kerjasama untuk saya menjalankan penyelidikan. Tidak lupa juga kepada pihak sekolah yang telah memberikan kerjasama dan keizinan untuk saya menjalankan kajian di sekolah terlibat di samping guru-gurunya yang memberikan kerjasama yang cukup baik.

Ribuan terima kasih diucapkan kepada rakan sekuliah yang begitu setia dan sabar bersama-sama dalam mengharungi pencarian ilmu ini. Tidak ketinggalan juga sekalung penghargaan kepada pengetua dan staf Sekolah Menengah Kebangsaan Pantai Remis yang sentiasa memberi dorongan untuk saya meneruskan pengajian.

Al-Fatihah buat ruh arwah ayahanda dan bonda; segala doa, budi dan pengorbanan dalam mendidik anak-anak untuk berjaya dalam kehidupan ini tidak ternilai. Buat isteri tersayang Nurul Huda binti Hamzah dan anak Zaim Syahmi, terima kasih kerana memahami kerenah dan kekalutan abah dalam menyiapkan kajian ini. Terima kasih tidak terhingga juga kepada semua guru-guru dan rakan-rakan yang pernah dan sentiasa mendidik saya dalam mewarnai hidup ini. Hanya Allah S.W.T sahaja yang mampu membalasnya.



ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk meninjau sejauh manakah pengetua sekolah menengah Daerah Manjung telah menjalankan lima dimensi peranan pemimpin pengajaran di sekolah mereka. Selain itu, kajian ini cuba melihat sama ada terdapat perbezaan antara tingkah laku kepimpinan pengajaran di sekolah berprestasi tinggi dengan sekolah berprestasi rendah berdasarkan pencapaian akademik peperiksaan awam Penilaian Menengah Rendah dan Sijil Peperiksaan Malaysia. Lima dimensi peranan pengetua berkaitan dengan kepimpinan pengajaran yang dikaji ialah menjelaskan misi sekolah, mengurus kurikulum dan pengajaran, menyelia pengajaran, mengawasi kemajuan murid-murid serta menggalakkan iklim pengajaran dan pembelajaran. Kajian yang menggunakan instrumen oleh Hallinger & Murphy (1985) dan Krug (1992) ini melibatkan responden seramai 132 orang guru dari 2 buah sekolah menengah di Daerah Manjung, Perak. Analisis statistik deskriptif seperti taburan kekerapan, min dan peratus digunakan untuk menentukan persepsi guru terhadap peranan dimainkan oleh pengetua sebagai pemimpin pengajaran. Untuk melihat perbezaan yang signifikan antara sekolah berprestasi tinggi dengan sekolah berprestasi rendah, ujian khi-kuasa dua digunakan. Aras signifikan yang digunakan ialah $p < 0.05$. Hasil kajian mendapati pengetua kurang aktif menjalankan lima dimensi peranan berkenaan. Hanya dua dimensi peranan kepimpinan pengajaran sahaja yang terdapat perbezaan yang signifikan antara sekolah berprestasi tinggi dan sekolah berprestasi rendah iaitu dalam mengurus kurikulum dan pengajaran, serta menyelia pengajaran.





ABSTRACT

The objective of this study is to survey on how extensive the five role dimensions of instructional leadership have been carried out by the principals of the secondary schools in the District of Manjung. Apart from that, this research would eventually detect any instructional leadership behaviour's differences between a high achieving school and a low achieving school. It is determined by the achievement based on the academic performances in the public examination (Lower Secondary Assessment and Malaysia Certificate of Education). The study is focusing on five role dimensions of the principals pertaining to instructional leadership. These include defining the school's mission, managing curriculum and teaching, supervised teaching, monitoring student's achievement and creating a conducive climate for teaching and learning. This study, using the instrument by Hallinger & Murphy (1985) and Krug (1992), covered 132 teachers from 2 secondary schools in the District of Manjung, Perak. Statistical description such as distribution of frequencies, mean and percentage were used for determining teacher's perception towards the role of the principals pertaining to instructional leadership. Chi-square test is used to obtain the significant difference of the high achieving school and a low achieving school. The significant level was found to be $p < 0.05$. From the study analysis, it is discovered that the principals did not play an active part on five role dimensions of instructional leadership. Besides that, the result of the study has proven that there are only two role dimensions of the instructional leadership that illustrates significant differences between a high achieving school and low achieving school. The two roles are managing curriculum and teaching methodology and supervised teaching.



KANDUNGAN

	Muka Surat
HALAMAN JUDUL	ii
PENGAKUAN	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xii
SENARAI RAJAH	xiv
SENARAI SIMBOL SINGKATAN	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Pernyataan Masalah	6
1.3 Objektif Kajian	11
1.4 Soalan Kajian	12
1.5 Kerangka Kajian	13
1.6 Kepentingan Kajian	13
1.7 Batasan Kajian	14
1.8 Definisi Operasional	15

Muka Surat

BAB II TINJAUAN LITERATUR

2.1	Pengenalan	19
2.2	Konsep Peranan Pengetua	20
2.3	Tinjauan Kajian Luar	24
2.4	Lima Dimensi Peranan Pengetua Dalam Kepimpinan Pengajaran	27
2.4.1	Menjelaskan Misi Sekolah	28
2.4.2	Mengurus Kurikulum dan Pengajaran	30
2.4.3	Menyelia Pengajaran	31
2.4.4	Mengawasi Kemajuan Murid	32
2.4.5	Menggalakkan Iklim Pengajaran dan Pembelajaran	34
2.5	Tinjauan Kajian Tempatan	36
2.6	Rumusan	40

BAB III METODOLOGI

3.1	Pengenalan	41
3.2	Sampel Kajian	42
3.3	Instrumen Kajian	44
3.3.1	Menjelaskan Misi Sekolah	46
3.3.2	Mengurus Kurikulum dan Pengajaran	46
3.3.3	Menyelia Pengajaran	47
3.3.4	Mengawasi Kemajuan Murid	47
3.3.5	Menggalakkan Iklim Pengajaran Dan Pembelajaran	47
3.4	Pentadbiran Kajian	49

Muka Surat

3.5	Prosedur Kajian	50
3.6	Analisis Data	51

BAB IV DAPATAN KAJIAN

4.1	Pengenalan	53
4.2	Analisis Secara Deskriptif Berhubung Dengan Latar Belakang Guru dan Latar Belakang Sekolah	54
4.2.1	Jantina	54
4.2.2	Umur	55
4.2.3	Pengalaman Sebagai Guru	55
4.2.4	Pengalaman Sebagai Guru Di Sekolah Sekarang	56
4.2.5	Pengalaman Berkhidmat Dengan Pengetua Sekolah Sekarang	57
4.2.6	Tingkatan Yang Diajar	58
4.2.7	Kelulusan Akademik Tertinggi	59
4.2.8	Kelulusan Ilmiah	59
4.3	Pencapaian Peperiksaan SPM dan PMR Sekolah Sampel Tahun 2001 – 2003	60
4.4	Analisis Deskriptif Peranan Kepimpinan Pengajaran Pengetua Sekolah Menengah	62
4.4.1	Peranan Pengetua Dalam Menjelaskan Misi Sekolah	64
4.4.2	Peranan Pengetua Dalam Mengurus Kurikulum Dan Pengajaran	66

Muka Surat

4.4.3	Peranan Pengetua Dalam Menyelia Pengajaran	68
4.4.4	Peranan Pengetua Dalam Mengawasi Kemajuan Murid-murid	70
4.4.5	Peranan Pengetua Dalam Menggalakkan Iklim Pengajaran dan Pembelajaran	72
4.4.6	Rumusan	77
4.5	Perbezaan Dimensi Peranan Pengetua Antara Sekolah Berprestasi Tinggi Dengan Sekolah Berprestasi Rendah	79

BAB V PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1	Pengenalan	83
5.2	Perbincangan Kajian	84
5.3	Rumusan Dapatan Kajian	89
5.3.1	Peranan Pengetua Dalam Menjelaskan Misi Sekolah	89
5.3.2	Peranan Pengetua Dalam Mengurus Kurikulum dan Pengajaran	90
5.3.3	Peranan Pengetua Dalam Menyelia Pengajaran	91
5.3.4	Peranan Pengetua Dalam Mengawasi Kemajuan Murid-Murid	92
5.3.5	Peranan Pengetua Dalam Menggalakkan Iklim Pengajaran dan Pembelajaran	92
5.3.6	Perbezaan Dimensi Kepimpinan Pengajaran Pengetua Antara Sekolah Berpencapaian Tinggi Dengan Sekolah Berpencapaian Rendah	94

Muka Surat

5.4	Cadangan Untuk Kajian Selanjutnya	95
5.5	Kesimpulan	96

BIBLIOGRAFI	97
--------------------	-----------

LAMPIRAN

Lampiran A	Senarai Sekolah Terlibat	
Lampiran B	Surat Kebenaran Membuat Penyelidikan Daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia.	
Lampiran C	Surat Kebenaran Membuat Penyelidikan Daripada Jabatan Pelajaran Negeri Perak.	
Lampiran D	Instrumen Kajian	

SENARAI JADUAL

Jadual		Muka surat
3.1	Taburan Soalan Mengikut Tingkah laku Pengetua	45
4.1	Taburan Guru Mengikut Jantina	54
4.2	Taburan Guru Mengikut Umur	55
4.3	Taburan Guru Mengikut Pengalaman Sebagai Guru	55
4.4	Taburan Guru Mengikut Pengalaman Bertugas Di Sekolah Sekarang	56
4.5	Taburan Guru Mengikut Pengalaman Berkhidmat Dengan Pengetua Sekarang	57
4.6	Taburan Guru Berdasarkan Kumpulan Tingkatan Yang Diajar	58
4.7	Taburan Guru Mengikut Kelulusan Akademik	59
4.8	Taburan Guru Mengikut Kelulusan Ikhtisas	59
4.9	Prestasi SPM Sekolah Sampel Bagi Tahun 2001 – 2003	60
4.10	Prestasi PMR Sekolah Sampel Bagi Tahun 2001 -2003	61
4.11	Taburan Peratus Kekerapan Pengetua Menjelaskan Misi Sekolah	64
4.12	Taburan Peratus Kekerapan Pengetua Mengurus Kurikulum Dan Pengajaran	66
4.13	Taburan Peratus Kekerapan Pengetua Menyelia Pengajaran	68
4.14	Taburan Peratus Kekerapan Pengetua Mengawasi Kemajuan Murid-Murid	70
4.15	Taburan Peratus Kekerapan Pengetua Menggalakkan Iklim Pengajaran Dan Pembelajaran	73

Jadual

Muka Surat

4.16	Peranan Pengetua Dalam Peranan Kepimpinan Pengajaran Lima Dimensi	77
4.17	Perbezaan Dimensi Kepimpinan Pengajaran Pengetua Antara Sekolah Berpencapaian Tinggi Dengan Sekolah Berpencapaian Rendah	79



SENARAI RAJAH

Rajah

Muka surat

1.1 Kerangka Kajian

12





SENARAI SIMBOL SINGKATAN

p	-	Keertian / signifikan
N	-	Bilangan sampel
SPSS	-	Statistic Package for Social Science
PMR	-	Penilaian Menengah Rendah
SPM	-	Sijil Peperiksaan Malaysia
BPPP	-	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan
KPM	-	Kementerian Pelajaran Malaysia
JPN	-	Jabatan Pelajaran Negeri
PPD	-	Pejabat Pelajaran Daerah
PIBG	-	Persatuan Ibu Bapa dan Guru





BAB I

PENGENALAN

1.1 Latar Belakang



Visi Kementerian Pelajaran Malaysia adalah menzahirkan sistem pendidikan yang berkualiti dan bertaraf dunia. Perkembangan mutakhir sistem pendidikan di Malaysia kini menunjukkan berlakunya reformasi pendidikan yang amat ketara, baik di peringkat kementerian, jabatan mahupun di sekolah. Perubahan struktur kurikulum yang drastik di sekolah bukan sahaja mendesak para guru meningkatkan kemahiran dan profesionalisme mereka, malahan juga melibatkan pentadbir sekolah, khususnya pengetua selaku pemimpin dan pengurus di sekolah.

Cabaran yang dihadapi oleh seorang pengetua di sekolah menengah amat berat berbanding seorang guru besar di sekolah rendah (Nor Azizan, 1998). Dengan kapasiti





warga sekolah yang ramai serta berbilang etnik dan agama, struktur fizikal sekolah, iklim dan budaya sekolah yang kompleks dan dinamik; jangkaan tinggi agar pemastian pencapaian akademik murid dalam peperiksaan awam agar dapat dipertingkatkan dari semasa ke semasa cukup mencabar. Di samping itu, pengetua perlu memastikan reformasi pendidikan negara di peringkat akar umbi dilaksanakan sewajarnya menuju matlamatnya. Pengetua bertanggungjawab untuk menggerak dan menyelaraskan aktiviti-aktiviti guru dan murid ke arah objektif-objektif pendidikan yang dikehendaki. Dalam menangani beban tugas yang rumit ini, Lim (1986) menegaskan bahawa pengetua bukan sahaja memikul tanggungjawab sebagai pentadbir sekolah, malah juga sebagai seorang pemimpin pengajaran di sekolahnya.



Sebagai pentadbir sekolah, pengetua memusatkan peranannya kepada kelancaran perjalanan sekolah dan tugas rutin pentadbiran berkaitannya, di samping menjalankan tugas mengikut arahan dari Pejabat Pelajaran Daerah (PPD), Jabatan Pelajaran Negeri (PPD) dan Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) dari semasa ke semasa. Pada masa yang sama, pengetua perlu ada hubungan komunikasi yang baik dengan pihak luar jabatan seperti Persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG), kerajaan tempatan dan masyarakat setempat (Ibrahim, 2001).

Sebagai pemimpin pengajaran pula, Acheson dan Smith (1986) merujuk kepada bahawa kepimpinan berkait secara langsung dengan proses pengajaran di mana guru, murid dan kurikulum berinteraksi. Tumpuannya adalah menunjuk arah, menyediakan sumber dan sokongan kepada guru dan murid untuk memperbaiki





pengajaran dan pembelajaran di sekolah (Kefee, 1987); dan menumpukan kepada proses pengajaran pembelajaran dan pengalaman-pengalaman yang diperolehi oleh murid-murid di sekolah (Rahimah, 1991).

Pencapaian cemerlang dalam akademik juga sebagai ukuran kebolehan pengetua menjalankan tugas sebagai pemimpin pengajaran di sekolah (Suhaina, 2000). Davis dan Thomas (1989) pula mencadangkan agar segala aktiviti sekolah dijadualkan dengan serapi mungkin supaya tidak mengganggu masa pengajaran dan pembelajaran. Sehubungan itu, jelaslah bahawa pendidikan berkualiti di sekolah ialah sekolah yang mempunyai pentadbir yang menyerlahkan kelicinan dan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran terancang serta penggunaan sumber yang secukupnya.



Menurut Willis (1980), pengetua selaku pemimpin di sekolah adalah bertanggungjawab mewujudkan iklim sekolah yang memberangsangkan ke arah pengajaran dan pembelajaran yang berkesan serta memaksimumkan pembelajaran. Bagi menyempurnakan tanggungjawab dan memenuhi permintaan pelajar, masyarakat dan negara, pengetua perlu berkeupayaan menyempurnakan tugas pengajaran dan pembelajaran melalui guru-guru, pelajar dan kakitangan lain yang terlibat dalam proses pengajaran dan pembelajaran (Ramaiah, 1999).

Tinjauan mengenai sekolah berkesan menunjukkan bahawa keberkesanan sekolah mempunyai pertalian yang kuat dengan kepemimpinan pengetua dalam bidang pengajaran (Rutter *et al.*, 1979; Sapone, 1983; Mortimore, 1993; Hallinger &





Heck, 1997; Abas & Balasandran, 2002). Kajian mereka mendapati bahawa pengetua telah menunjukkan peranan kepemimpinan mereka dalam memberi sokongan untuk memajukan aspek pengajaran-pembelajaran, berbincang dengan guru berkaitan permasalahan murid-murid dalam membuat “*diagnosis*” dan menyelesaikan masalah lain yang berkaitan dengan pengajaran, bersama-sama dengan guru-guru lain. Kerjasama sedemikian menunjukkan kemantapan perkongsian akauntabiliti dan kesejawatanan yang tinggi ke arah meningkatkan prestasi akademik murid.

Walaupun peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran adalah penting, tetapi beberapa kajian yang telah dijalankan di Malaysia mendapati bahawa pengetua lebih banyak menumpukan dan menghabiskan masa dalam hal-hal pentadbiran (Hussein, 1993). Berdasarkan kajian dari persepsi pengetua sekolah sendiri, bidang yang diberi keutamaan ialah bidang perancangan, diikuti dengan bidang pengawalan, sementara kepimpinan dalam pengajaran pula diberi keutamaan yang ketiga pentingnya (Kementerian Pendidikan Malaysia, 1987).

Berasaskan tinjauan di atas ternyata bahawa di Malaysia dan juga di negara luar, kebanyakan pengetua kurang melibatkan diri dalam aspek pengajaran seperti penyeliaan ke atas guru-guru, pelaksanaan kurikulum, mengajar dan sebagainya. Pengetua didapati kurang memberi perhatian kepada pengurusan kurikulum dan kepimpinan pengajaran. Pada hal matlamat asal sekolah ialah sebagai organisasi pembelajaran yang berkualiti ke arah membangunkan sistem pengajaran dan pembelajaran yang cemerlang (Chan, 2001).





Dalam usaha ke arah kecemerlangan dalam pendidikan, peranan pengetua yang hanya melaksanakan tugas pengurusan dan pentadbiran sekolah semata-mata didapati tidak berkesan. Pengetua telah dikenalpasti sebagai pembolehubah yang penting bagi menentukan dan mempengaruhi kejayaan atau kegagalan sesuatu inovasi pendidikan di sekolah, yang termasuk juga prestasi murid (Ibrahim, 2001).

Berdasarkan kajian-kajian di atas, menunjukkan bahawa peranan pengetua sekolah mempunyai hubungkait dengan pencapaian akademik murid. Justeru itu, kajian ini bertujuan untuk meninjau sejauh manakah pengetua telah menjalankan peranannya sebagai pemimpin pengajaran mengikut persepsi guru di sekolah menengah di Daerah Manjung, Perak. Persepsi guru ini diharap memberikan gambaran tentang peranan sebenar yang telah dijalankan oleh pengetua sebagai pemimpin pengajaran berhubung dengan usaha ke arah peningkatan tahap pencapaian akademik murid di sekolah-sekolah berkenaan.

Kesimpulannya, pengetua yang berkesan seharusnya dapat memainkan peranan secara seimbang di antara peranan sebagai pengurus-pentadbir sekolah dan pemimpin pengajaran kepada guru-guru di sekolah. Oleh itu, pengetua yang dapat menjalankan peranan aktif dalam kepimpinan pengajaran boleh menyumbang ke arah pencapaian akademik cemerlang murid-muridnya.





1.2 Pernyataan Masalah

Senario di Malaysia jelas menunjukkan terdapat sekolah-sekolah yang asalnya berprestasi akademik rendah telah meningkat mendadak dengan kemasukan pengetua lain. Tidak kurang pula sekolah yang berprestasi tinggi semakin menurun berikutan perubahan pengetua (Stronge, 1988; Abbas & Balasandran, 2002). Menurut Navarro (1986), kepemimpinan pengetua dilihat sebagai punca masalah; pihak yang menimbulkan masalah atau sebagai penyelesaian masalah dalam pelaksanaan program pendidikan. Hussein (1993) telah membuat kesimpulan dari tinjauan kajian lampaunya bahawa dalam usaha ke arah kecemerlangan akademik, peranan pengetua yang hanya melaksanakan tugas pengurusan dan pentadbiran sekolah didapati tidak berkesan.



Kepimpinan pengetua menjadi satu pemboleh ubah kritikal, dan juga merupakan faktor utama yang membezakan antara sekolah berkesan dengan sekolah kurang berkesan (Mortimore, 1995). Ilmu pengetahuan, kemahiran dan pengalaman menjadi teras kualiti kepimpinan pengetua. Laporan Jawatankuasa Kabinet Mengenai Dasar Pelajaran (1979) mendapati bahawa pengurusan sesetengah sekolah adalah kurang memuaskan kerana pengetua atau guru besar kurang mempunyai latihan dalam bidang pentadbiran.

Menurut Mohd. Salleh Lebar (2000), seseorang guru yang diangkat menjadi pengetua, egonya sebagai seorang yang digelar “pentadbir” dan “pemimpin” mulai meningkat dan ia mulai mengabaikan aspek-aspek tanggungjawab sebagai seorang





guru atau seorang pengajar. Secara umumnya, lima perkara mengenai tanggungjawab pengetua yang telah dikenalpasti iaitu:

1. Pengetua banyak menumpu kepada urusan pentadbiran kewangan, fizikal sekolah dan perkembangan staf.
2. Kebanyakan pengetua tidak mengajar walaupun ada jadual yang disediakan.
3. Hal kurikulum dan penyeliaan pengajaran diserahkan kepada Penolong Kanan I (Pentadbiran).
4. Urusan hal ehwal pelajar diserahkan kepada Penolong Kanan Hal Ehwal Murid.
5. Pengetua kurang menyerahkan tanggungjawab berkaitan dengan pentadbiran kepada Penyelia Petang kerana sudah banyak urusan dapat diselesaikan pada sesi pagi.



Dari dapatan di atas, konflik dan kekeliruan dalam dilema pentadbiran ini menyebabkan seseorang pengetua yang bertugas di sekolah yang kurang ternama boleh mengakibatkan pencapaian akademik murid kurang meningkat. Sebenarnya jawatan ad-din merupakan satu tambahan tugas sahaja dan penghayatan dalam bidang profesion perguruan yang sekian lama dipikul adalah tidak berubah. Dalam konteks peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran didapati masih tidak terdapat persetujuan di kalangan pengkaji mengenai apakah tingkah laku dan tugas-tugas khusus yang seharusnya dijalankan oleh pengetua (Lunenberg & Ornstein, 2000).





Daripada kajian-kajian yang dijalankan didapati peranan pengetua semakin kompleks dan sukar serta berubah dari semasa ke semasa (Heck, 1992). Akibatnya sebahagian besar masa tugas pengetua digunakan untuk kerja-kerja pentadbiran dan pengurusan sekolah, misalnya pengetua di Amerika Syarikat menghabiskan 45 peratus masa tugas di dalam pejabat mereka. Pengetua di Australia dan di Korea Selatan menghabiskan 44 peratus dan 74 peratus masa di pejabat masing-masing. Manakala masa yang diperuntukkan untuk kepimpinan pengajaran adalah kurang sekali iaitu purata 2 peratus hingga 14 peratus sahaja dari masa tugas pengetua (Kyung & Miskel, 1989; Miskel, 1991).

Situasi hampir sama berlaku di Malaysia di mana pengetua banyak menghabiskan masa mereka dalam kerja pentadbiran, khususnya hal-hal yang berkaitan dengan surat-menyurat dan perkhidmatan (Kementerian Pelajaran Malaysia, 1992). Banyak masa dan tenaga pengetua diisi dengan kerja-kerja yang berkaitan dengan kutipan data yang diperlukan oleh pelbagai pihak, aspek rutin pentadbiran sekolah dan penyelesaian masalah tertentu seperti masalah disiplin murid atau masalah pengurusan staf. Tumpuan keterlaluan terhadap urusan sebegini tentunya mengurangkan masa pengetua bertindak proaktif bagi melaksanakan sesuatu inovasi atau perubahan di sekolahnya. Masalah masa ini merupakan satu masalah yang sering dikemukakan oleh pengetua sehingga fokus terhadap aktiviti-aktiviti pengajaran dan pembelajaran diabaikan.





Pengetua memang memahami peranan mereka dalam kepimpinan pengajaran dan mahu melibatkan diri dalam aktiviti-aktiviti tersebut tetapi tidak dapat memainkan peranan tersebut dengan sewajarnya akibat desakan tugas pentadbiran di sekolah (Ahmad Tajuddin, 1989). Menurut Miskel (1991), pengetua jarang berbincang dengan guru secara khusus mengenai perkara yang berkaitan dengan kurikulum dan pengajaran. Jika adapun, hanya secara ringkas sahaja dalam mesyuarat guru.

Pengetua dilihat kurang menyediakan latihan dan bahan-bahan pengajaran kepada guru-guru walaupun mereka sedar bahawa peranan tersebut merupakan salah satu tanggungjawab profesional mereka. Misalnya, pengetua menyerahkan terus urusan pengendalian koperasi sekolah secara "*laissez-faire*" kepada guru koperasi sekolah tanpa bimbingan dan sistem pemantauan yang sistematik. Oleh kerana guru ini juga sibuk dengan urusan pengajaran di bilik darjah, maka didapati koperasi sekolah tidak diuruskan dengan cekap dan tidak diutilitikan dengan sepenuhnya (Rahimah, 1991).

Berdasarkan kajian-kajian di atas, apakah sebenarnya aktiviti-aktiviti atau tindakan-tindakan yang harus dimainkan oleh seseorang pengetua sebagai pemimpin pengajaran? Hellawell (1991) menegaskan bahawa pihak atasan dalam hierarki pentadbiran pendidikan berpegang kuat pada prinsip bahawa para pengetua harus menjadi pemimpin pengajaran. Mereka seharusnya berkecimpung secara terus untuk menambahbaik kualiti pengajaran guru, memulakan inovasi dan berusaha mencapai aspirasi bagi memajukan sekolah.





Sebaliknya pula, dalam dunia kepengetuaan di sekolah, keperluan rasmi semakin bertambah. Tugas bukan profesional semakin mendesak, seperti urusan surat menyurat termasuk mengisi data ke dalam borang atau disket untuk dikembalikan kepada pihak PPD, JPN atau KPM. Tekanan dari dalam dan luar sekolah juga semakin meningkat. Masalah disiplin pelajar menjadi semakin rumit. Tuntutan dan pengharapan pihak atasan dan ibubapa serta masyarakat setempat terhadap sekolah menjadi semakin lantang dan semakin mendesak (Kementerian Pendidikan Malaysia, 1987; Hallinger & Heck, 1997).

Selaras dengan dapatan oleh Virgilio dan Virgilio (1984) serta Hall dan Hord (1987), hasil kajian pemerhatian oleh Pusat Perkembangan Kurikulum (PPK) turut menggambarkan bahawa peranan pengetua adalah lebih bercorak pengurusan atau pentadbiran berbanding dari bercorak pengajaran dan profesional. Sekiranya "*trend*" ini berlanjutan, lama kelamaan pengetua akan kehilangan fokus sebenar dalam bidang kurikulum; sebaliknya lebih mahir mengurus dan mentadbir hal-hal perkhidmatan staf, kewangan, perancangan belanjawan, stok dan inventori, pengelenggaraan bangunan, mengindahkan sekolah dan sebagainya. Kesan sampingan "*trend*" ini juga ialah ketiadaan pemimpin pengajaran dalam organisasi sekolah. Justeru itu, peranan pengetua perlulah diubah daripada pentadbir atau pengurus sekolah kepada pemimpin pengajaran untuk meningkatkan kualiti prestasi murid-murid dalam akademik.





1.3 Objektif Kajian

Secara amnya kepimpinan pengajaran adalah merupakan tanggungjawab semua pihak untuk mencapai kejayaan organisasi (Wirt & Krug, 1998; Ruebling *et al.*, 2004). Sehubungan itu, peranan pengetua dianggap amat penting dalam pentadbiran – pengurusan sesebuah sekolah. Oleh itu, pengetua sekolah seharusnya dapat memberikan tumpuan bukan sahaja kepada peranannya sebagai pentadbir-pengurus sekolah tetapi juga sebagai pemimpin pengajaran kepada guru-guru di sekolahnya (Fink & Resnick, 2001; Doyle & Rice, 2002).

Pengetua sebagai pengurus program yang cemerlang adalah merupakan seorang yang sentiasa berusaha ke arah kecemerlangan dalam amalan-amalan pengajaran. Ia merupakan seorang yang profesional yang mempunyai keupayaan menyelia orang lain untuk meningkatkan pengajaran mereka dan dapat menggalakkan pembelajaran serta mewujudkan persekitaran yang unggul bagi pendidikan (Rahimah, 1991).

Sehubungan itu, kajian ini bertujuan untuk menilai sejauhmanakah pengetua telah melaksanakan peranan sebagai pemimpin pengajaran dan hubungannya dengan pencapaian akademik.

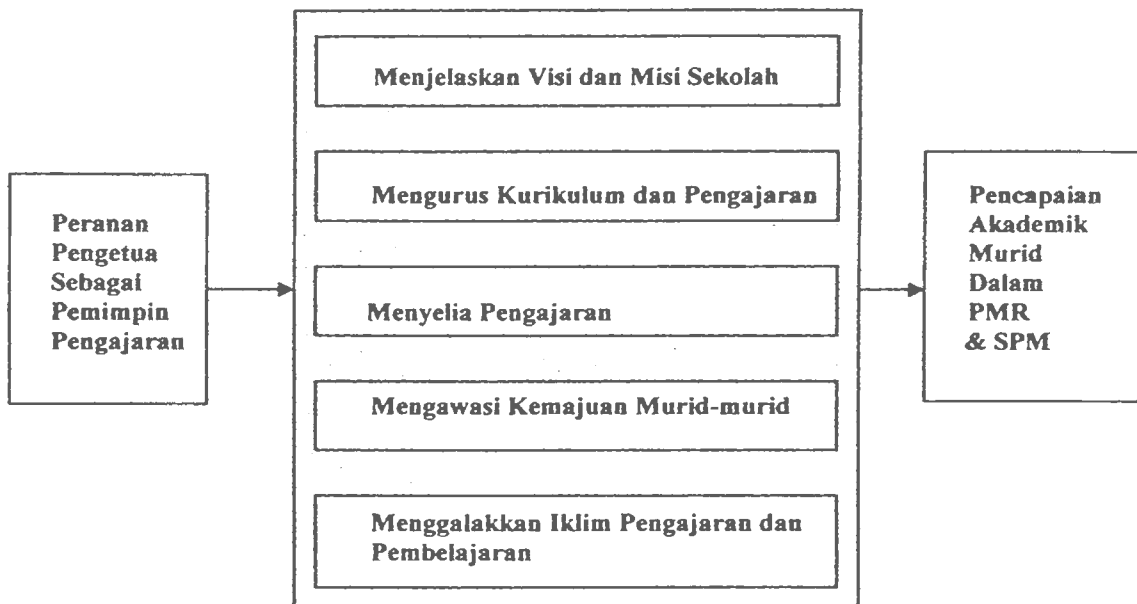


1.4 Soalan Kajian

Secara khususnya, kajian ini bertujuan menilai peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran dan hubungannya dengan pencapaian akademik murid-murid. Persoalan-persoalan utama dalam penyelidikan ini adalah seperti berikut:

1. Sejauhmanakah pengetua telah menjalankan peranan dalam menjelaskan visi dan misi sekolah?
2. Sejauhmanakah pengetua telah menjalankan peranan dalam mengurus kurikulum dan pengajaran?
3. Sejauhmanakah pengetua telah menjalankan peranan dalam menyelia pengajaran?
4. Sejauhmanakah pengetua telah menjalankan peranan dalam mengawasi kemajuan murid-murid?
5. Sejauhmanakah pengetua telah menjalankan peranan dalam menggalakkan iklim pengajaran dan pembelajaran?
6. Adakah terdapat perbezaan kepimpinan pengajaran pengetua antara sekolah berprestasi tinggi dengan sekolah berprestasi rendah?

1.5 Kerangka Kajian



Rajah 1.1 : Kerangka Kajian

1.6 Kepentingan Kajian

Kajian mengenai peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran berhubung dengan pencapaian akademik murid-murid di sekolah menengah masih kurang di Malaysia. Hasil kajian ini akan membantu Jabatan Pelajaran Negeri dan Kementerian Pelajaran Malaysia untuk meninjau dimensi peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran di sekolah menengah. Lebih jelas lagi, kepentingan kajian ini ialah:

1. Kajian ini dapat memberi maklumat kepada pihak Kementerian Pelajaran untuk menyediakan lebih banyak lagi kursus kepengetuaan bagi bakal pengetua dan pengetua baru sebagai pemimpin pengajaran.



2. Kajian ini juga dapat memantapkan lagi tugas-tugas para pegawai di Jabatan Pelajaran Negeri untuk memantau dimensi peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran.
3. Memberi kesedaran dan kefahaman kepada guru-guru mengenai fungsi dan peranan pengetua yang kompleks, dan seterusnya dapat merangsang mereka untuk lebih bekerjasama dengan pengetua sekolah agar segala program yang dirancang dapat berjalan dengan lancar.
4. Selain itu, pengkaji juga berpendapat kajian ini menunjukkan aspek-aspek kekuatan dan kekurangan dalam kepimpinan pengajaran pengetua, yang dilihat dari sudut persepsi guru-guru yang berkhidmat dalam organisasinya. Kajian ini juga akan membuka jalan kepada pengkaji-pengkaji lain untuk meninjau aspek-aspek lain seperti kepimpinan pengajaran dari persepsi murid-murid atau pengetua sendiri.



1.7 Batasan Kajian

Kajian ini dijalankan di dua buah sekolah menengah Gred A di Daerah Manjung, Perak Darul Ridzuan. Sekolah-sekolah ini adalah terletak di kawasan luar bandar. Sekolah yang dipilih sebagai sampel kajian iaitu:

- i. Sekolah Menengah Kebangsaan Batu 10 Lekir
- ii. Sekolah Menengah Kebangsaan Pantai Remis



Prestasi murid-murid dalam peperiksaan awam PMR dan SPM dari tahun 2001 hingga tahun 2003 telah digunakan bagi mengukur pencapaian akademik murid-murid di sekolah kajian. Seramai 132 orang guru dipilih sebagai responden dalam kajian ini. Jumlah ini merupakan jumlah keseluruhan guru di kedua buah sekolah berkenaan. Namun begitu, dapatan kajian ini tidak dapat mewakili seluruh sekolah menengah di Malaysia.

Walau bagaimanapun, dapatan daripada kajian ini dapat membantu pihak-pihak tertentu, terutamanya di kalangan para pentadbir sekolah dan pegawai dari Jabatan Pelajaran Negeri dan Kementerian Pelajaran Malaysia, dalam usaha untuk memahami peranan pengetua mengenai kepimpinan pengajaran. Kekuatan dan kelemahan mengenai peranan pengetua boleh diteliti secara lebih mendalam agar dimensi peranannya dapat dipertingkatkan pada masa akan datang.

1.8 Definisi Operasional

Definisi bagi beberapa istilah utama yang digunakan dalam penyelidikan ini disenaraikan seperti berikut:

1. Kepimpinan pengajaran

Kepimpinan pengajaran bermaksud kepimpinan pengetua yang menggalakkan perkembangan ilmu pengetahuan tentang pengajaran dan pembelajaran di kalangan guru di sekolah.



2. Pengetua sekolah

Seseorang yang dipertanggungjawabkan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia untuk memimpin dan mengurus sesebuah sekolah bagi mencapai matlamat sekolah dan kementerian. Bagi kajian ini, pengetua sekolah ialah di dua buah sekolah menengah gred A di Daerah Manjung.

3. Peranan pengetua dalam kepimpinan pengajaran

Peranan pengetua dalam kepimpinan pengajaran merujuk kepada lima dimensi iaitu:

- i) menjelaskan visi dan misi sekolah
- ii) mengurus kurikulum dan pengajaran
- iii) menyelia pengajaran
- iv) mengawasi kemajuan murid
- v) menggalakkan iklim pengajaran dan pembelajaran.



4. Pencapaian akademik murid

Prestasi murid-murid di sekolah dalam Penilaian Menengah Rendah (PMR) dan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) dari tahun 2001 hingga tahun 2003 digunakan bagi mengukur pencapaian akademik murid-murid di sekolah kajian.

5. Persepsi guru-guru

Persepsi guru-guru bermaksud tafsiran atau justifikasi dari sudut pandangan, pengertian atau tanggapan guru-guru di sekolah mengenai apa yang sebenarnya telah





dilakukan oleh pengetua mereka. Dalam konteks kajian ini, ianya merujuk kepada peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran.

6. Menjelaskan visi dan misi sekolah

Tindakan pengetua yang meliputi aktiviti-aktiviti membentuk matlamat-matlamat sekolah dan menerangkannya kepada guru-guru dan murid-murid untuk mencapai matlamat yang dirancang.

7. Mengurus kurikulum dan pengajaran

Pengetua bertanggungjawab membuat pemilihan jenis kurikulum dan aktiviti pembelajaran, kaedah pengajaran dan pengurusan kelas mengikut garis panduan yang perlu diikuti oleh guru-guru di sekolahnya.



8. Menyelia pengajaran

Satu cara atau skim kawalan dan penyelarasan yang meliputi penilaian prestasi pengajaran guru. Ianya termasuklah pencerapan klinikal dalam kelas, pemeriksaan buku ringkasan guru, pencerapan buku rumpukan murid serta rondaan sekitar kelas.

9. Mengawasi kemajuan pelajar

Pengetua memantau kemajuan murid dari semasa ke semasa termasuklah tindakan-tindakan yang perlu diambil bagi membantu murid-murid memperbaiki prestasi mereka.





10. Menggalakkan iklim pengajaran dan pembelajaran.

Iklim pengajaran dan pembelajaran menekankan kepada aspek-aspek sekolah yang membentuk tingkahlaku dan sikap guru-guru serta murid-murid ke arah pengajaran dan pembelajaran seperti menjaga masa pengajaran, menggalakkan perkembangan profesional, menggalakkan kehadiran, memberi insentif kepada guru-guru dan murid serta mengukuhkan piawaian akademik ke arah kecemerlangan.

