



**KOMPETENSI PENGETUA SEBAGAI PEMIMPIN
PENGAJARAN DI SEKOLAH MENENGAH
DAERAH HULU SELANGOR
SELANGOR**

ROSNAH BT ZALI



**KERTAS PROJEK DIKEMUKAKAN BAGI
MEMENUHI SYARAT UNTUK MEMPEROLEHI
IJAZAH SARJANA PENDIDIKAN**

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

2005





PENGAKUAN

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

30 April 2005

.....
ROSNAH BT ZALI
M20031001265





DECLARATION

I hereby declare that the work in the dissertation Is my own, except for quotations and summaries which have been duly acknowledge.

30 April 2005

.....
ROSNAH BT ZALI
M20031001265



PENGHARGAAN

Alhamdulillah, saya bersyukur ke hadrat Allah SWT, kerana hanya dengan izin dan limpah kurnianya sahaja kertas projek ini berjaya di sempurnakan bagi membolehkan saya memperolehi Ijazah Sarjana Pengurusan Pendidikan.

Saya juga mengambil kesempatan ini untuk merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan ribuan terima kasih kepada Encik Muhammad Khairuddin Lim, selaku penyelia projek ini yang telah banyak memberi bimbingan, nasihat dan tunjuk ajar kepada saya dalam menyiapkan kertas projek ini. Jasa mu akan kukenang sepanjang hayat.

Buat Bonda Almarhumah Hajah Sapiah bt Hj. Sarih dan Ayahanda Almarhum Hj. Zali b.Dalipah yang tidak berkesempatan melihat kejayaan ini, sekalung Fatihah dan doa kudas sentiasa mengiringimu.

Penghargaan juga kepada Pengetua dan guru-guru sekolah menengah di Daerah Hulu Selangor yang telah sudi meluangkan masa untuk menjawab soal selidik dan memberi kerjasama sepanjang kajian dijalankan.

Sekalung penghargaan juga buat suami tersayang, Mohd. Jamal Abdull Nasir bin Ibrahim yang telah memberi keizinan ,dorongan serta di atas segala pengertian dan pengorbanan sepanjang pengajian ini.

Akhir kata, buat keempat-empat cahaya mata, Muhd. Hilmi, Muhd. Hanafi, Muhd. Hafizi, dan Nur Hartini terima kasih atas pengertian dan di atas ketidak sempurnaan perhatian dan layanan sepanjang pengajian tersebut, sekalung kemaafan ibu pohonkan. Semoga semangat ibu untuk menuntut ilmu ini akan menjadi pendorong kepada kalian untuk menggarap kecemerlangan dan kejayaan di dunia dan akhirat.



ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti kompetensi yang dimiliki oleh Pengetua sebagai pemimpin pengajaran. Kajian ini juga memperlihatkan perbezaan antara tahap kompetensi dengan keperluan kompetensi. Tahap kompetensi di sini berdasarkan ciri-ciri latarbelakang dan hubungan antara tahap, dilihat juga keutamaan kompetensi mengikut persepsi Pengetua dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin pengajaran. Pengumpulan data dengan menggunakan borang soal selidik yang diedarkan kepada guru guru dari enam buah sekolah di Daerah Hulu Selangor. Kompetensi yang di kenal pasti meliputi enam bidang iaitu Kurikulum dan Pengajaran, Penyeliaan dan Penilaian Pengajaran, Perkembangan Staf, Hubungan Interpesonal, Motivasi Staf dan Pengurusan Sekolah. Untuk Penganalisaan data menggunakan Kaedah diskriptif (kekerapan dan min) serta inferential (Ujian-t, Anova sehala dan Korelasi Pearson). Hasil Kajian menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan ($p>0.05$) di antara kompetensi dengan kepimpinan pengajaran pengetua, hubungan antara kompetensi kepimpinan pengajaran guru dengan tempoh perkhidmatan pengetua ($p>0.05$), hubungan antara tanggapan guru dengan kompetensi pengetua ($p>0.05$). Selain dari itu hasil kajian juga menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan ($p<0.05$) terhadap hubungan antara kompetensi kepimpinan pengajaran pengetua dengan tanggapan guru dan hubungan antara kompetensi yang guru perlukan dengan kompetensi pengetua ($p<0.05$). Oleh itu Pengetua dalam menjalankan tugas sebagai Pemimpin dan tunggak utama di sekolah perlu meningkatkan kompetensi mereka dengan menghadiri kursus dan latihan mengikut keperluan kompetensi selari dengan era globalisasi ini.





ABSTRACT:

The objective of these study is to identify the perceived competency levels and competency needs of Headmaster/Headmistress as instruction Leaders, to analyse the differences between levels of competencies and the respondents' background characteristics, to examine the relationship between competency levels and competency needs and to analyse the respondents ranking of these competencies. A questionnaire is used to collect the data for the study. The questionnaires are distribute to the teachers from five schools in Hulu Selangor district. Six competencies are identified from the questionnaire: curriculum and teaching, supervision and evaluation of teaching, staff development, interpersonal relations, staff motivation and school management. Descriptive statistic (frequency and mean) and inferential statistic (t-test, One-way ANOVA and Pearson Correlation) are used to analyse the data. The research findings proved that are no significant relationship between the competency and the headmaster / headmistress as instruction leader, relationship between competency as instructor leader to the teachers and duration service of the headmaster / headmistress ($p>0.05$), relationship between teachers perception and headmaster / headmistress competencies. In addition, the research findings showed that there are significant relationships ($p<0.05$) between the competencies as instruction leaders and the teacher's perception and relationship between the competencies requirements of teachers and headmaster /headmistress competencies ($p<0.05$). Hence for, headmaster / headmistress performing his / her task as a leader and the main figure in school should upgrade their competency by attending training and courses in line with the required competency in relation it the globalisation era.



KANDUNGAN

Muka Surat

PENGAKUAN	ii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xi
SENARAI RAJAH	xiii
SENARAI SINGKATAN	xiv

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1	Pengenalan	1
1.2	Latar belakang kajian	3
1.3	Pernyataan masalah	10
1.4	Objektif kajian	14
1.5	Persoalan kajian	14
1.6	Hipotesis kajian	15
1.7	Kepentingan dan batasan kajian	16
1.8	Definisi operasional	17



1.8.1	Pengetua	17
1.8.2	Pemimpin pengajaran	18
1.8.3	Kompetensi	19
1.9	Kesimpulan	22

BAB 2 KAJIAN LITERATUR

2.1	Pengenalan	23
2.2	Pendidikan Berasaskan Kompetensi	24
2.3	Kepentingan Kompotensi	26
2.4	Peranan Pengetua sebagai Pemimpin pengajaran	29
2.5	Kompetensi Pengetua	36
2.5.1	Kurikulum Pengajaran	40
2.5.2	Penyeliaan dan Penilaian Pengajaran Guru	41
2.5.3	Pembangunan Staf	42
2.5.4	Hubungan Interpersonal	42
2.5.5	Motivasi Staf	43
2.5.6	Pengurusan Sekolah	43
2.6	Kajian Lepas tentang Peranan Pengetua sebagai Pemimpin Pengajaran.	44
2.7	Kepimpinan pengajaran pengetua	46
2.8	Kerangka Teori	59



BAB 3 METODOLOGI

3.1	Pengenalan	60
3.2	Reka bentuk kajian	61
3.3	Lokasi kajian	62
3.4	Subjek Kajian	63
3.5	Instrumensi Kajian	64
3.6	Pengumpulan Data	68
	3.6.1 Kajian Rintis	70
	3.6.2 Ujian kebolehpercayaan	70
3.7	Prosedur kajian	71
3.8	Penganalisaan data	72

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.1	Pengenalan	73
4.2	Profil responden	74
4.3	Analisisi keputusan kajian	78
	4.3.1 Perbandingan antara kompetensi dengan keimpinan pengajaran (KP) Pengetua	79
	4.3.2 Hubungan antara KP pengetua dengan tanggapan guru.	79
	4.3.3 Hubungan kompetensi pengetua dengan keperluan guru	80
	4.3.4 Hubungan kompetensi KP guru dengan tempoh	

perkhidmatan Pengetua.	81
4.3.5 Hubungan antara tanggapan guru dengan kompetensi pengetua	82
4.4 Kesimpulan	92

BAB 5 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1 Pengenalan	94
5.2 Perbincangan	94
5.3 Cadangan	98
5.4 Cadangan kajian akan datang	99

Bibliografi	101
-------------	-----

LAMPIRAN

Lampiran	A	:	Surat Kebenaran Membuat Penyelidikan Daripada Kementerian Pendidikan Malaysia
Lampiran	B	:	Instrumen kajian

SENARAI JADUAL

Jadual	Muka surat
3.1 Pekali kebolehpercayaan bagi soal selidik terhadap kompetensi pengetua	71
4.1 Bilangan responden berdasarkan jantina	74
4.2 Bilangan responden berdasarkan umur	74
4.3 Bilangan responden berdasarkan bangsa	75
4.4 Bilangan responden berdasarkan kategori	75
4.5 Bilangan responden berdasarkan tempoh khidmat	76
4.6 Bilangan responden berdasarkan lokasi sekolah	76
4.7 Bilangan responden berdasarkan gred sekolah	77
4.8 Bilangan responden berdasarkan tempoh perkhidmatan pengetua	77
4.9 Bilangan responden berdasarkan tempoh berkhidmat di bawah pengetua.	78
4.10 Perbandingan antara kompetensi dengan KP pengetua	78
4.11 Hubungan antara kompetensi KP pengetua.dengan tanggapan guru	79
4.12 Hubungan kompetensi pengetua dengan yang guru perlukan	80
4.13 Hubungan antara kompetensi Kpguru dan tempoh perkhidmatan pengetua	81
4.14 Hubungan antara tanggapan guru dengan kompetensi pengetua	82
4.15 Maklum balas responden terhadap kurikulum dan pengajaran	83
4.16 Maklum balas responden terhadap penyeliaan dan pengajaran guru	84
4.17 Maklum balas responden terhadap perkembangan staf	87
4.18 Maklum balas responden terhadap hubungan interpersonal	88



4.19	Maklum balas responden terhadap motivasi staf	89
4.20	Maklum balas responden terhadap pengurusan sekolah	90
4.21	Maklum balas responden terhadap pandangan guru	91





SENARAI RAJAH

Tajuk	Muka surat
2.1 Kerangka konsep kajian	59
3.1 Peoses kompetensi	66





05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



xiv
ptbupsi

SINGKATAN

ANOVA	Analysis Of Variance
SPSS	Statistical Package For The Social Science
KP	Kepimpinan Pengajaran
P&P	Pengajaran dan Pembelajaran



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



xiv
ptbupsi



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



xiv
ptbupsi



BAB 1

PENDAHULUAN



Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti peranan pengetua dalam melakukan fungsi-fungsi kepimpinan pengajaran dan tahap pencerapan pengajaran di bilik darjah. Pengetua sekolah adalah orang yang penting di sekolah, kerana beliau adalah ketua, pengurus dan juga pemimpin. Peranan Pengetua sebagai pemimpin pengajaran di sekolah memang tidak boleh dinafikan. Sebagai pemimpin beliau perlu mengetahui kesemua anak buahnya menghadapi cabaran pendidikan masa kini. Lantaran itu pengetua sering dibayangkan sebagai orang yang menentukan jatuh bangunnya sesebuah sekolah. **Fred M.Hechinger**, (dalam **Davis & Thomas, 1989: 17**) membuat rumusan seperti berikut:





“Saya tidak pernah melihat sekolah yang baik dipimpin oleh pengetua yang lemah atau sekolah yang lemah dipimpin oleh pengetua yang baik. Saya telah melihat sekolah yang lemah bertukar menjadi sekolah yang cemerlang dan malangnya terdapat juga sekolah yang cemerlang merosot dengan teruknya. Dalam setiap kes, jatuh bangunnya sesebuah sekolah boleh dikesan melalui kualiti kepimpinan pengetuanya (terjemahan penulis).

Peranan pengetua menjadi penting dalam menentukan “*core business*” sekolah agar dapat berjalan dengan lancar dan mencapai kejayaan yang diharapkan. Bukan setakat itu sahaja, malah dengan kekuatan gaya kepimpinannya, pengetua diharap menampilkan kompetensi yang dicontohi serta dapat membangkit dan mengekalkan komitmen guru terhadap organisasi, efikasi guru dan kepimpinannya dalam menentukan pengajaran dan pembelajaran berjalan dengan baik. Perkara ini juga disebut oleh **Greenfield (1995:75)** yang merumus, “Oleh kerana sekolah merupakan organisasi yang bersifat normatif, kepimpinan merupakan alat yang paling efektif bagi mengurus dan menambah baik sekolah. Kepimpinan merupakan sesuatu yang istimewa bagi mengajak orang lain, secara sukarela menukar tabiat mereka seperti, tindakan, sikap dan andaian-andaian”.

Keberkesanan kepimpinan pengetua berkait rapat dengan kompetensi, iaitu keupayaan pengetua melaksanakan tugas dan tanggungjawab dengan mencapai piawaian yang ditetapkan. Manakala, keupayaan pula ditentukan oleh beberapa faktor seperti pengetahuan, kemahiran dan kepakaran serta didukung oleh sikap dan nilai. Aspek tersebut amat penting bagi menentukan ketahanan pengetua dalam





mengharungi setiap perubahan dan sekali gus memastikan tercapainya visi dan misi organisasi.

Memandangkan pentingnya kepimpinan, maka timbullah beberapa teori kepimpinan. Antaranya ialah teori kepimpinan transformasi (**Transformational leadership theory**) (Bass & Avolio 1990) dan teori Kepimpinan Pengajaran (Instructional leadership theory) (Hallinger & Murphy, 1985). Teori Kepimpinan Pengajaran dikatakan satu teori khusus untuk diamalkan pemimpin-pemimpin sekolah, dimana pengamal teori ini dikatakan akan menjadikan sekolah berkenaan lebih berkesan. Ini disokong oleh Shimniok dan Schmoker (1992) yang menyatakan kepimpinan pengajaran penting dalam organisasi sekolah kerana *“core business”* sekolah ialah pengajaran dan pembelajaran.



Oleh itu kajian ini diharapkan dapat mengenal pasti tanggapan keperluan dan tahap kompetensi mereka sebagai pemimpin pengajaran.

1.2 Latar belakang kajian

Pendidikan di Malaysia sentiasa mengalami proses perubahan terutama dalam struktur organisasi, peranan dan fungsi pengurusan pendidikan di setiap bahagian dan peringkat, baik di Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri, Pejabat Pendidikan Daerah mahupun di peringkat Sekolah. Perubahan ini merupakan





salah satu strategi ke arah menyediakan infrastruktur yang lengkap dan terkini bagi menghadapi cabaran masa hadapan yang semakin canggih dan rencam.

Kajian dan juga tulisan daripada beberapa tokoh dalam bidang pengurusan seperti **Edmonds, R. (1982)** dan **Sergiovanni (1984)**, telah menunjukkan bahawa kepimpinan memainkan peranan yang penting bagi menentukan kelicinan, kecekapan dan keberkesanan pengurusan sesebuah organisasi khususnya sekolah. Sekolah telah menghadapi pelbagai perubahan dari segi kurikulum, kaedah pengajaran dan pembelajaran serta kegiatan ko-kurikulum dalam usaha menyahut seruan dan harapan masyarakat serta negara yang semakin mencabar.



Antara perubahan dan reformasi dalam pendidikan ialah pelaksanaan Kurikulum Baru Sekolah Rendah (KBSR) pada tahun 1982 dan Kurikulum Bersepadu Sekolah Menengah (KBSM) pada tahun 1988, reformasi dasar penggunaan bahasa dan pengwujudan Falsafah Pendidikan Negara, Kurikulum Bahasa Inggeris dalam Sains dan Matematik bermula dengan tingkatan satu di peringkat menengah rendah pada tahun 2003. Rancangan Malaysia ke-lapan (2001-2005) telah menggariskan strategi, program dan projek untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi bagi membina masyarakat yang bersatu padu, adil dan saksama serta menangani cabaran globalisasi dan K-ekonomi ke arah menjadikan Malaysia sebuah negara maju mengikut acuan sendiri, semua ini mempunyai implikasi yang besar terhadap sistem pendidikan kebangsaan. Masyarakat sendiri menghadapi pelbagai perubahan sama ada dari segi sosial, ekonomi mahu pun politik. Oleh kerana itu Pengetua sebagai





masalah pengurusan harian mereka. **Navanro R.A. (1986)** melihat betapa pentingnya kepimpinan Pengetua dalam menentukan kejayaan sesebuah sekolah. Dalam usaha mengejar dan mencapai kecemerlangan pendidikan, sama ada di negara membangun, mahupun di negara negara maju yang lain. Kepimpinan Pengetua sering dilihat sebagai teraju utama. Pengetua merupakan pelakon utama dalam menentukan halatuju sekolah dalam menghadapi kerencaman masa hadapan.

Pengurusan yang lengkap dengan visi dan misi ialah, pengurusan yang mantap dan bergerak dalam satu pasukan, pengurusan sentiasa merangka perancangan kurikulum, ko-kurikulum dan hal ehwal pelajar, pengurusan yang sentiasa pula mengutamakan iklim sekolah yang ceria dan kondusif.



Pada dasarnya sesebuah sekolah wajib memertabatkan segala aspek pengurusan yang berfokuskan kepada konsep kepimpinan instruksional yang melibatkan:

- Penetapan matlamat sekolah
- Memaklumkan matlamat sekolah
- Menyelia dan menilai pengajaran
- Mengkoordinasikan program kurikulum
- Memantau pencapaian pelajar
- Mengawal masa pengajaran
- Sentiasa kelihatan (high visibility)
- Memberi insentif kepada guru dan pembelajaran
- Menggalakkan perkembangan profesional.





Beberapa dapatan yang ditemui dalam penyelidikan mengenai keberkesanan sekolah menunjukkan bahawa penentu paling utama bagi kejayaan sesebuah sekolah adalah kepimpinan pengetua dalam bidang pengajaran iaitu kepimpinan pengajaran (Hussein Mahmood, 1993). Peranan kepimpinan pengajaran ini berkait rapat dengan usaha memajukan proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah, iaitu pelaksanaan inovasi program pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan lagi prestasi para pelajar.

Di Malaysia, *Jawatankuasa Mengkaji Taraf Pelajaran* di sekolah-sekolah melaporkan bahawa pengetua bertanggungjawab terhadap pencapaian pelajar di sekolah mereka. Menurut jawatankuasa tersebut Pengetua perlu cekap



... dan banyak menghabiskan masa mengelolakan aktiviti pembelajaran di sekolah-sekolah, mengekalkan penyeliaan sekolahnya dengan berkesan, bertindak sebagai perunding, penasihat dan koordinator bagi program-program pengajaran dan pembelajaran di sekolah, dan perlu menghabiskan masa yang lebih dalam aktiviti-aktiviti profesional guru dan pelajar dan jangan hanya bekerja semata-mata sebagai pentadbir yang berkurung di biliknya mengeluarkan arahan dan surat-surat siaran.

(Kementerian Pendidikan Malaysia, 1982:6)

Jelas ternyata wujudnya peralihan tugas Pengetua daripada hanya menekankan pentadbiran sekolah kepada kepimpinan pengajaran. Perubahan peranan Pengetua ini



ditegaskan lagi apabila Kementerian Pendidikan mengeluarkan satu garis panduan pada tahun 1985 yang menyenaraikan tugas pengetua. Ini termasuklah:

- a) mengelola pentadbiran sekolah
- b) menyelia pelaksanaan kurikulum sekolah selaras dengan dasar pelajaran kebangsaan
- c) menyelia pelaksanaan program pendidikan tambahan dan juga perkhidmatan sokongan
- d) memberi kepimpinan profesional kepada semua guru di sekolahnya dan
- e) mempereratkan kerjasama antara pihak sekolah dengan masyarakat melalui organisasi seperti Persatuan Ibu Bapa dan Guru dan pihak pengelola / pengurus.

Sebagai pemimpin Pengetua diharapkan dapat memainkan peranan disamping memberi galakan dari segi kewangan dan kemudahan fizikal, menyebarkan maklumat, mengujudkan aktiviti-aktiviti perkembangan staf dan membina hubungan baik antara sekolah dan masyarakat serta membina suasana sekolah yang ceria yang dapat menerima, memupuk dan menyokong perubahan dari luar (**Ibrahim Mamat 1988**). Peranan pengetua juga adalah penentu kejayaan atau kegagalan pelaksanaan program pendidikan di sekolah khususnya dari segi kepimpinan pengajaran (**Berman & Mc Laughlin, 1976; Fullen & Pomfret, 1982**)

Jelaslah bahawa peranan Pengetua yang hanya menjalankan pentadbiran sekolah kini tidak lagi dianggap sesuai bagi mencapai matlamat pendidikan seperti yang

perubahan dalam sektor pendidikan. Pengetua telah dikenal pasti sebagai orang yang amat penting di sekolah dan sebagai pembolehubah utama bagi menentukan kejayaan atau kegagalan sesuatu inovasi pendidikan disekolah.

Namun demikian, kebanyakan pengetua telah mengabaikan tugas-tugas kepimpinan pengajaran. Sebaliknya mereka memberi tumpuan kepada tugas rutin. **Lee Chong Nim (1991)** dalam kajian ke atas sekolah-sekolah di Daerah Hulu Langat, Darul Ehsan mendapati bahawa pengetua tidak dapat menunjukkan kepimpinan dalam bidang pentadbiran, profesional, dan pengajaran. Perkara ini perlu dipandang dengan serius kerana kajian yang dilakukan oleh **Zainol Abidin (1996)** telah menunjukkan bahawa kepimpinan pengajaran adalah berkait rapat dengan pencapaian

Wan Zahid (1993) pernah menegaskan bahawa “pengesanan (termasuk penyelian) merupakan salah satu fungsi pengurusan dan salah satu komponen penting dalam proses kurikulum”. Justeru, adalah wajar bagi penyelidik mendapatkan gambaran mengenai pencerapan pengajaran yang berlaku dalam bilik darjah di sekolah-sekolah kajian.

Sergiovanni T. J. (1984) menyatakan bahawa untuk mencapai kejayaan sesebuah sekolah, Pengetua mestilah seorang pengurus yang kompeten dan merumuskan lima peranan utama pengetua yang kompeten iaitu;

a) Pemimpin Teknikal



- c) Pemimpin Budaya.
- d) Pemimpin Manusia dan
- e) Pemimpin Simbolik

Hussien Mahmood (1989) telah mengkaji kepentingan kompetensi Pengetua dalam menghadapi tugas dan tanggungjawabnya dalam disertasinya yang bertajuk '*A Study of Principal's Perception of Their Competency and Competency Needs in Instructional Leadership*,' Beliau telah merumuskan empat kategori kompetensi Pengetua berasaskan peranan dan tanggungjawab iaitu;

- a) Matlamat Sekolah
- b) Pengurusan Sekolah
- c) Kurikulum Sekolah dan
- d) Hubungan Kemanusiaan & Komunikasi.

Sebagai rumusan peranan Pengetua adalah kritikal bagi mencapai kejayaan dalam sistem pendidikan. Pengetua dianggap sebagai '*key person*' dan pembolehubah yang penting bagi menentukan kejayaan dan kecemerlangan pelaksanaan inovasi pendidikan. Oleh itu Pengetua perlu mempunyai kompetensi khusus bagi menangani cabaran masa kini. Tahap kompetensi yang dimiliki oleh pengetua juga harus dinyatakan dengan jelas agar mereka dapat menjalankan tugas dengan baik dan berkesan.





1.3 Pernyataan Masalah

Cabaran utama sistem pendidikan ialah menyediakan perkhidmatan pendidikan yang berkualiti, seterusnya menghasilkan ‘*output*’ tenaga manusia yang berkemahiran dan berketrampilan sesuai dengan kehendak pembangunan negara. Sumber manusia yang akan dilahirkan perlu mempunyai kecekapan dan kompetensi khusus bagi membolehkan mereka berfungsi dan berperanan dengan baik. Kerajaan telah membuat beberapa perubahan besar dalam sistem pendidikan dan latihan untuk memperkukuh dan memperbaiki kualiti, menambah kuantiti keluaran bagi memenuhi keperluan tenaga manusia. Jelas kelihatan, Pembangunan sumber manusia penentu utama dalam pertumbuhan ekonomi yang mampan dan seterusnya meningkatkan kualiti hidup, teras utama dalam Rancangan Malaysia ke tujuh.

Tan Sri Datuk Dr. Wan Zahid Mohd Nordin, Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia, dalam kertas kerja beliau yang dibentangkan di *Seminar Kebangsaan Pendidikan Negara Abad ke 21 (1993)* menyatakan;

...Usaha untuk mencapai tahap negara dinamik dan progresif berasaskan kemampuan dalam sains dan teknologi memerlukan kumpulan kritikal sumber manusia yang lengkap dan mampu untuk berubah dan melakukan penyesuaian dengan keadaan pasaran yang sentiasa berubah dan kehendak industri yang dinamik. Jelaslah dalam usaha mencapai Wawasan 2020 dan menangani segala





manusia yang ‘versatile’ yang mampu bersaing dan berdaya tahan.

Mereka adalah penentu kepada pencapaian matlamat ini.

Kompetensi yang mereka miliki penting dilihat sebagai asas pencapaian matlamat ini ...

Untuk mencapai matlamat di atas, Pengetua sebagai pengurus perlu peka kepada kehendak Wawasan Pendidikan dan Rancangan Malaysia ke-Tujuh bagi melahirkan sumber manusia yang ‘versatile,’ dinamik dan inovatif. Apakah kompetensi yang perlu ada pada pengetua bagi membolehkannya menjalankan tugas sebagai pemimpin pengajaran di sekolah? Setakat manakah kompetensi yang mereka miliki dapat membantu mereka dalam menjalankan tugas? Apakah tahap kompetensi yang mereka miliki bagi membolehkan mereka menyahut cabaran sistem pendidikan?

Kompetensi kepimpinan pengajaran seseorang pengetua amat penting kerana ia merupakan satu bentuk kepimpinan yang menekankan kepada keberkesanan pelaksanaan proses pengajaran dan pembelajaran. DeBovoise (1984) dan Greenfield (1987) mentakrifkan kepimpinan pengajaran sebagai tindakan-tindakan yang diambil oleh pengetua atau wakilnya bagi tujuan mempertingkatkan perkembangan pembelajaran murid-murid.

Menurut Peterson (1987), terdapat enam ciri utama kepimpinan pengajaran, iaitu;

- a) menjalankan penyeliaan ke atas pengajaran guru,
- b) mengawal-selia kemajuan pembelajaran murid dengan menjalankan



- c) menyelaraskan program-program pengajaran dengan bantuan guru,
- d) memupuk perkembangan staf dengan menyediakan peluang-peluang untuk peningkatan keprofesionalan guru,
- e) menjelaskan tanggungjawab guru-guru yang berkaitan dengan program peningkatan pencapaian murid dan
- f) berbincang dengan guru-guru tentang pengajaran dan pembelajaran.

Sementara itu **Hallinger dan Murphy (1987)** menyatakan kepimpinan pengajaran mengandungi tiga dimensi utama, iaitu mentakrifkan matlamat sekolah, pengurusan program pengajaran dan pemupukan iklim sekolah.

Dimensi pentakrifan matlamat sekolah dimaksudkan sebagai tindakan pengetua dalam mentakrifkan matlamat yang hendak dicapai. Ini adalah kerana sekolah yang berjaya selalunya dapat menetapkan satu matlamat yang jelas sesuai dengan kemampuan staf dan sumber-sumber yang boleh digemblingkan. Ini ditekankan oleh **Mortimore (1995)**, menyebut bahawa sekolah yang berkesan mempunyai matlamat bersama, dan matlamat ini difahami dan didukung seluruh warga sekolah berkenaan. Penjelasan-penjelasan boleh dilakukan melalui mesyuarat kurikulum atau perbincangan tidak rasmi dengan guru-guru dari masa kesemasa.

Aspek pengurusan program pengajaran, tindakan-tindakan yang perlu dilakukan oleh pengetua ialah menjalankan pencerapan ke atas pengajaran guru, menyelaraskan aktiviti kurikulum dan mengawal-selia kemajuan murid supaya



Penyelarasan kurikulum ini akan dapat menghindarkan konflik serta ketidakpastian terhadap tugas. Tindakan-tindakan ini juga akan membawa kepada peningkatan, komitmen dan kepuasan di kalangan guru (**Krug 1992**).

Pemimpin pengajaran yang berkesan sentiasa menggunakan keputusan pelbagai jenis ujian untuk mengukur prestasi murid dan seterusnya menggunakan keputusan-keputusan ujian untuk membantu guru dan murid mempertingkatkan pengajaran dan pembelajaran. (**Krug 1992; Hallinger & Murphy 1985**).

Dimensi ketiga dalam kepimpinan pengajaran ialah pemupukan iklim pengajaran dan pembelajaran. Iklim sekolah bermaksud norma dan sikap guru serta murid yang boleh mempengaruhi pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Pengetua juga boleh memupuk pertumbuhan iklim yang sihat dengan mengadakan program perkembangan staf diperingkat dalaman atau memberi peluang kepada guru mengikuti kursus yang berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran. Melawat ke kelas-kelas adalah antara tindakan yang ditafsirkan sebagai sentiasa keterlihatan, di mana tindakan ini dikatakan mempunyai kesan ke atas sikap dan tingkah laku guru dan murid (**Lasley & Wayson 1982**).

Berdasarkan penjelasan tersebut jelaslah perkara utama dalam kepimpinan pengajaran ialah pemastian pelaksanaan pengajaran guru dan pembelajaran murid. Ini ditekankan oleh **Bossert et.al. (1982)** yang menyatakan bahawa tugas utama sekolah ialah pengajaran dan pembelajaran. Penekanan kepada pengajaran dan pembelajaran adalah lebih menyerupai dimensi tingkah laku yang berorientasikan tugas yang



merupakan penekanan kepada faktor-faktor sebab-musabab kejayaan akademik murid-murid.

1.4 Objektif Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti persepsi keperluan dan tahap kompetensi pengetua sebagai pemimpin pengajaran pembelajaran secara efektif. Dengan itu objektif khusus bagi kajian ialah;

- a) Menenalpasti kekerapan pengetua melakukan kepimpinan pengajaran.
- b) menenalpasti tahap kompetensi yang ada mengikut pandangan guru.
- c) Mengkaji hubungan antara kompetensi yang diperlukan dengan tahap kompetensi yang ada pada pengetua
- d) mengkaji sama ada terdapat perbezaan tahap kompetensi berdasarkan ciri-ciri latarbelakang pengetua.
- e) Menenalpasti pandangan guru terhadap kepimpinan pengajaran pengetua.

1.5 Persoalan kajian

Kajian ini cuba menjawab persoalan berikut;

- a) Adakah terdapat hubungan yang signifikan di antara kompetensi dan kepimpinan pengajaran pengetua.



- b) Adakah terdapat hubungan yang signifikan di antara kompetensi kepimpinan pengetua dengan pandangan guru.
- c) Adakah terdapat hubungan di antara kompetensi yang guru perlukan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pengetua.
- d) Adakah terdapat hubungan di antara kompetensi kepimpinan pengetua dengan latar belakangnya.
- e) Adakah terdapat hubungan yang signifikan di antara pendapat guru terhadap kompetensi kepimpinan pengetua.

1.6 Hipotesis Kajian



Hipotesis 1

- Ho : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan diantara kompetensi dengan kepimpinan pengajaran pengetua.
- Ha : Terdapat perbezaan yang signifikan antara kompetensi dengan kepimpinan pengajaran pengetua.

Hipotesis 2

- Ho : Tidak terdapat hubungan yang signifikan diantara kompetensi kepimpinan pengajaran pengetua dengan dengan pandangan / tanggapan guru.
- Ha : Terdapat hubungan yang signifikan diantara kompetensi



**Hipotesis 3**

Ho : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi yang guru perlukan dengan kompetensi pengetua.

Ha : Terdapat hubungan yang signifikan diantara kompetensi yang guru perlukan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pengetua.

Hipotesis 4

Ho : Tidak terdapat hubungan yang signifikan diantara kompetensi kepimpinan pengajaran pengetua dengan latar belakang pengetua..

Ha : Terdapat hubungan yang signifikan diantara kompetensi Kepimpinan pengajaran pengetua dengan latarbelakang pengetua.

Hipotesis 5

Ho : Tidak terdapat hubungan yang signifikan diantara pendapat guru dengan kompetensi pengetua.

Ha : Terdapat hubungan yang signifikan terhadap pendapat guru dengan kompetensi kepimpinan pengajaran pengetua.

1.7 Kepentingan dan batasan kajian

Perlantikan pengetua adalah satu usaha pemantapan pengurusan. Sebagai





dan seterusnya menjurus ke arah melahirkan sumber manusia yang diperlukan oleh negara dalam mencapai wawasan. Dengan mengenal pasti peranan dan tanggungjawab pengetua, kita dapat mengkaji kompetensi-kompetensi yang diperlukan bagi menjayakan cabaran pendidikan. Mengkaji tahap kompetensi mereka membolehkan kita mencari ruang bagi memperbaiki program perkembangan kompetensi kepimpinan pengajaran pengetua. Kajian ini juga diharapkan dapat membantu pihak tertentu mengenal pasti sumber manusia yang kompeten bagi membantu pihak Kementerian mencapai misi dan visinya.

Kajian ini akan dilaksanakan dikalangan responden di lima buah sekolah menengah di Daerah Hulu Selangor untuk melihat pandangan guru terhadap kompetensi kepimpinan pengajaran pengetua. Hanya pembolehubah-pembolehubah seperti umur, jantina, kelayakan akademik, pengalaman mengajar dan pengalaman sebagai pengetua, kedudukan sekolah dan latihan pentadbiran yang diterima sebagai kajian. Oleh itu dapatan mungkin sukar untuk membuat generalisasi tentang kompetensi serta tahap kompetensi yang sedia ada dan yang diperlukan oleh pengetua-petgetua di Malaysia.

1.8 Definasi Operasional.

1.8.1 Pengetua

Pengetua ialah individu yang dipilih dari kalangan guru yang dilantik secara



sesebuah sekolah menengah dan diberi autonomi untuk menguruskan segala sumber yang ada di sekolah. Pengetua adalah ketua pemimpin kurikulum dan pengurusan di sesebuah sekolah menengah (Yaakub Isa, 1996). Pengetua bertanggungjawab dalam pengurusan sekolah. Semua pengetua biasanya diberi latihan iktisas dan pengurusan di Institute Aminuddin Baki. Menurut Yaakub Isa (1996) lagi, faktor kekananan di dalam perkhidmatan dan penampilan rekod cemerlang adalah lazimnya merupakan perlantikan pengetua. Pengetua ialah *“goal-setter, advocator, initiator, communicator, supporter, coordinator, coach, evaluator, manager, information provider”* dan *“role model”* dalam melaksanakan perubahan sekolah (Fullan, 1982)

1.8.2 Pemimpin Pengajaran

Pemimpin pengajaran merujuk kepada peranan dan tanggungjawab Pengetua dalam memastikan kurikulum dilaksanakan dengan jaya dan berkesan. Pemimpin pengajaran merangkumi enam kategori iaitu Kurikulum dan Pengajaran, Penyeliaan dan Penilaian Pengajaran, Perkembangan Staff, Hubungan Interpersonal, Motivasi Staff dan Pengurusan Sekolah.

Dimensi kepimpinan pengajaran pengetua adalah meliputi , pengetua sebagai penyedia sumber, pengetua sebagai sumber pengajaran, pengetua sebagai penghubung, dan sentiasa kelihatan.

Kepimpinan pengajaran tidak boleh diabaikan sama sekali kerana tugas utama seorang pengetua ialah memastikan proses pengajaran dan pembelajaran berjalan lancar tanpa diganggu oleh perkara-perkara yang tidak diingini.

Kepimpinan pengajaran masih dan tetap penting dalam organisasi sekolah kerana “core business” sekolah ialah pengajaran dan pembelajaran.

1.8.3 Kompetensi

Kompetensi ialah kecekapan seseorang Pengetua dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin pengajaran, Namun demikian kecekapan ini perlu dilengkapi dengan pengetahuan, kemahiran dan sikap yang membolehkan beliau melaksanakan tugas sebagai pemimpin pengajaran yang efektif.

Istilah '**competence**' berasal dari kata kerja Latin '**competere**' yang bermaksud '**to be suitable**' iaitu sesuatu itu adalah bersesuaian. (Nordhaug dan Grouhaug, 1994) Kompetensi di anggap sebagai,

... an underlying characteristic of an individual which is casually related to effective or superior performance in a job.

(Tjerk Hooghiemstra 1992: 28)

Woodruffe (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai corak tingkah laku yang diperlukan bagi membolehkan seseorang menjalankan tugas dan tanggungjawab

kebolehannya dalam menjalankan sesuatu tugas. Walau bagaimanapun kompetensi selalunya dicernakan oleh kebolehan ke arah melahirkan tindakan kerja yang efektif dan berkesan.

Kompetensi juga di definisikan sebagai kebolehan membuat sesuatu untuk mencapai “standard” yang dijangkakan (Tjok dan Worth, 1995) Kenyataan ini disokong oleh Syarikat Shell Bhd. dalam risalah bertajuk "*Enhancing Marketing and Trading Professionalism*," (1995) yang menyebut bahawa kompetensi adalah kombinasi pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku yang diperlukan bagi menjalankan tugas berasaskan piawaian prestasi yang diperlukan khususnya bagi mencapai matlamat organisasi. Matlamat akhir inilah yang mendorong seseorang pekerja itu menjalankan tugas dengan baik.

Mc. Ashan (1979) memperincikan kompetensi kepada tingkah laku kognitif, afektif dan psikomotor yang mencerminkan pengetahuan kebolehan dan keupayaan yang dicapai dan yang ada pada seseorang. Keupayaan ini adalah manifestasi tingkahlaku yang membolehkan seseorang itu bertindak dengan berkesan. Di sebalik semua itu dia mestilah mempunyai kebolehan dan keinginan untuk menjalankan tugas dengan berkesan agar pengetahuan, kemahiran dan sikap itu terserlah dalam tingkahlaku mereka (Woodruffe, 1993).

Fletcher (1992) melihat kompetensi sebagai satu konsep yang amat luas yang menggambarkan kebolehan memindahkan kemahiran dan pengetahuan kepada situasi baru dalam persekitaran tugas yang diberikan. Kebolehan ini memerlukan organisasi,

disokong oleh **Woodruffe (1993)** yang menekankan bahawa dalam menjalankan tanggungjawab, seseorang itu mesti disertai oleh kebolehan dan keinginan untuk lebih baik dan berkesan.

Daripada ciri-ciri yang dinyatakan dapatlah dirumuskan bahawa kompetensi adalah kecekapan seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan kepadanya. Ia melibatkan pengetahuan, kemahiran dan sikap seseorang. Ini dijelaskan oleh **Boyatzis (1982)** yang menyatakan bahawa kompetensi merujuk kepada ciri-ciri seseorang. Ciri-ciri ini boleh jadi motif, kemahiran, sifat personaliti, imej sosial atau kumpulan pengetahuan yang digunakan.

Norhoug dan Grouhaug (1994) menyatakan bahawa kompetensi melalui pendidikan adalah umum di mana ia boleh diaplikasikan kepada lebih dari satu tempat kerja. Kompetensi yang diperolehi melalui pengalaman adalah lebih '*specialised*' iaitu mengkhusus.

Kompetensi pengetua sebagai pemimpin dan pengurus yang meliputi pengetahuan, kemahiran dan kepakaran.penguasaan ketiga-tiga elemen ini akhirnya dapat membezakan tahap kecekapan pengetua itu. sikap, nilai, etika dan persepsi pada tugas, organisasi dn persekitaran mempengaruhi kepimpinan pengetua. Elemen ini menentukan bentuk dan cara bertindak iaitu ukuran bagi menentukan tahap profesionalisme pengetua dalam menghadapi dan menangani perubahan.

Kemantapan sistem sokongan iaitu, merangkumi kualiti, pengurusan sumber, kemudahan infrastruktur, sistem komunikasi, sistem pembangunan staf dan sebagainya turut mempengaruhi keberkesanan kepemimpinan pengetua terutamanya dalam mencapai matlamat organisasi.(Ayob Jantan, 2003)

1.9 Kesimpulan

Kepimpinan pengajaran merupakan suatu kepimpinan yang menekankan kepada keberkesanan pelaksanaan proses pengajaran dan pembelajaran. Maka kepimpinan pengajaran yang di amalkan oleh pengetua mesti dapat membantu ke arah pencapaian matlamat sesebuah sekolah dan juga dapat memberi kesan kepada keseluruhan individu yang berada di dalam organisasi tersebut. kepuasan guru terhadap fungsi kepimpinan pengajaran pengetua atau wakilnya juga dijangka tinggi. Seterusnya ini akan dapat menghasilkan output pendidikan yang optimum dari segi Jasmani Emosi Rohani dan Intelek (JERI)