



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**PENGARUH KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL PENGETUA DAN ORGANISASI
PEMBELAJARAN TERHADAP KUALITI DAN LULUSAN MADRASAH
ALIJAH NEGERI DI JAKARTA**

WIDHYANTI ROSMANIAR



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**TESIS DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK MEMPEROLEH
IJAZAH DOKTOR FALSAFAH
(PENGURUSAN PENDIDIKAN)**

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

2018



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh kepimpinan instruksional pengetua madrasah dan organisasi pembelajaran terhadap kualiti dan lulusan Madrasah Aliyah Negeri di Jakarta. Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif melalui kaedah temu bual dan tinjauan. Sampel kajian terdiri daripada enam orang peserta temu bual dan 150 orang guru. Data temu bual dianalisis menggunakan kaedah analisis kandungan, manakala analisis deskriptif dan inferens digunakan untuk data tinjauan. Dapatan kajian menunjukkan skor min tahap kepimpinan instruksional (3.79), organisasi pembelajaran (3.66), kualiti madrasah (3.58) dan kualiti graduan (3.58) adalah pada tahap yang tinggi. Di samping itu, terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara kepimpinan instruksional pengetua dan organisasi pembelajaran terhadap kualiti madrasah ($p < 0.01$) dan lulusan madrasah ($p < 0.01$). Dapatan kajian juga menunjukkan wujudnya pengaruh tidak langsung yang signifikan antara kepimpinan instruksional pengetua melalui pengantara kualiti madrasah terhadap kualiti lulusan dengan nilai interaksi 0.095. Kesimpulannya, kepimpinan instruksional dan organisasi pembelajaran merupakan aspek yang perlu dititikberatkan oleh pengetua dalam pentadbiran madrasah. Implikasi kajian menunjukkan institusi pendidikan memerlukan pemimpin yang memiliki kepimpinan instruksional dan mengamalkan organisasi pembelajaran yang efisien.





THE INFLUENCE OF PRINCIPAL'S INSTRUCTIONAL LEADERSHIP AND LEARNING ORGANIZATION ON THE QUALITY AND GRADUATES OF MADRASAH ALIYAH NEGERI IN JAKARTA

ABSTRACT

This study aims to identify the influence of instructional leadership of the madrasah principal and learning organization on the quality of Madrasah Aliyah Negeri in Jakarta and its graduates. This study employed qualitative and quantitative approaches through interview and survey techniques. The samples of this study consisted of six interview participants and 150 teachers. The interview data were analyzed using content analysis, whilst descriptive and inferential analysis were used for the survey data. The findings show that the mean scores of instructional leadership (3.79), learning organization (3.66), quality of madrasah (3.58) and quality of graduates (3.58) are at high levels. In addition, there is a significant direct influence between the instructional leadership of the principal and learning organization towards the quality ($p < 0.01$) and graduates ($p < 0.01$) of the madrasah. Furthermore, the findings also show significant indirect influence between the instructional leadership of the principal, mediated by the quality of the madrasah, towards the quality of graduates with an interaction value of 0.095. In conclusion, the instructional leadership and learning organization are the aspects emphasized by the principal in administering Madrasahs. The implication of this study suggests that educational institutions need leaders who possess instructional leadership and practice effective learning organizations.





KANDUNGAN

Muka Surat

PENGAKUAN

PENGHARGAAN

iv

ABSTRAK

v

ABSTRACT

vi

KANDUNGAN

vii

SENARAI JADUAL

x



SENARAI RAJAH



SENARAI SINGKATAN

xii

LAMPIRAN

xiv

BAB 1 PENGENALAN

1.1. Latar Belakang Kajian

1

1.2. Pernyataan Masalah

7

1.3. Kerangka Kajian

15

1.3.1. Kerangka Teoritikal Kajian

15

1.3.2. Kerangka Konseptual Kajian

25

1.4. Matlamat Kajian

30

1.5. Objektif Kajian

31

1.6. Soalan Kajian

32

1.7. Hipotesis Kajian

33





1.8. Batasan Kajian	35
1.9. Kepentingan Kajian	37
1.10. Definisi Operasional	39
1.11. Rumusan	42

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1. Pengenalan	43
2.2. Definisi Kepemimpinan dalam Al Quran dan Sunnah	44
2.3. Kepemimpinan Instruksional	52
2.4. Organisasi Pembelajaran	78
2.5. Kualiti Madrasah	130
2.6. Kualiti Lulusan	148



BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

3.1. Pengenalan	160
3.2. Reka Bentuk Kajian	161
3.3. Populasi dan Persampelan Kajian	163
3.4. Instrumen Kajian	166
3.5. Kajian Rintis	171
3.6. Kaedah Analisis Data	173
3.7. Kaedah Kajian Kualitatif Temu Bual	176
3.8. Rumusan	181



BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.1. Pengenalan	182
4.2. Latar Belakang Responden	183
4.3. Dapatan Kajian Kuantitatif dan Kualitatif	186
4.4. Statistik Inferensi	224
4.5. Uji Hipotesis	226
4.6. Pendugaan Parameter : OLS (Software SPSS v 17.0)	237
4.7. Penjelasan pengaruh dan Hubungan Peboleh Ubah	243
4.8. Rumusan	245

BAB 5 RUMUSAN, PERBINCANGAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN

5.1. Pengenalan	246
5.2. Rumusan Dapatan Kajian	247
5.3. Perbincangan Dapatan Kajian	250
5.4. Implikasi Kajian	255
5.5. Cadangan Kajian	258
5.6. Penutup	260

RUJUKAN	262
----------------	------------

LAMPIRAN	271
-----------------	------------

SENARAI JADUAL

No. Jadual		Muka Surat
Jadual 1.1	Jumlah Madrasah Aliyah, Guru dan Siswa	2
Jadual 1.2	Kerangka Murphy	17
Jadual 2.1	Dimensi Peran dan Perilaku	54
Jadual 2.2	Dimensi dan Deskripsi	55
Jadual 2.3	Model Kepemimpinan Instuksional Hallinger dan Murphy	59
Jadual 2.4	Model Kepemimpinan Instuksional Murphy	61
Jadual 2.5	Model Kepemimpinan instuksional Weber	64
Jadual 3.1	Jumlah Guru MAN se DKI 2013	161
Jadual 3.2	Dapatan Kajian Rintis	170
Jadual 3.3	Ringkasan Kaedah Analisis Data	176
Jadual 3.4	Teknik Analisis Data Mengikut Persoalan Kajian	178
Jadual 4.1	Latar Belakang Sampel	182
Jadual 4.2	Kekerapan, Peratus, Min Kepemimpinan Instruksional	183
Jadual 4.3	Kekerapan, Peratus, Min Organisasi Pengajaran	191
Jadual 4.4	Kekerapan, Peratus, Min Kualiti Madrasah	200



Jadual 4.5	Kekerapan, Peratus, Min Kualiti Lulusan	211
Jadual 4.6	Analisis Statistik Inferensi	219
Jadual 4.7	Kebolehpercayaan	227
Jadual 4.8	Hasil Kebolehpercayaan	228
Jadual 4.9	N. Par Tests	229
Jadual 4.10	Analisis Correlation	230
Jadual 4.11	Koefisien Korelasi	232
Jadual 4.12	ANOVA	232
Jadual 4.13	Regresi	233
Jadual 4.14.	Model Summary	234
Jadual 4.15	Anova Kualiti Lulusan	235
Jadual 4.16	Koefisien Kualiti Lulusan	235





SENARAI RAJAH

No Rajah

Muka Surat

Rajah 1.1	Kepemimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy	16
Rajah 2.1	Fifth Discipline Dalam Organization Learning	77
Rajah 2.2	Penerapan Fungsi-Fungsi Pengurusan	104
Rajah 2.3	Siklus Perencaan Enoch	109
Rajah 2.4	Proses Pengorganisasian	117
Rajah 2.5	Transformator Proses Evaluasi	126
Rajah 2.6	Kualiti Madrasah	135
Rajah 2.7	Komponen Essensial Belajar dan Pengajaran	150
Rajah 3.1	Diagram Analisis Jalur	172
Rajah 4.1	Grafik Histogram	220
Rajah 4.2	Hasil Analisis Jalur	226





SENARAI SINGKATAN

Depdiknas	: Departemen Pendidikan Nasional
ETS	: <i>Educational Testing Service</i>
DKI	: Daerah Khusus Ibukota
PAKEM	: Pembelajaran, Aktif, Kreatif, Efektif, Menyenangkan
Permendiknas	: Peraturan Menteri Pendidikan Nasional
PNS	: Pegawai Negeri Sipil
PTK	: Penelitian Tindakan Kelas
SMA	: Sekolah Menengah Negeri
SMK	: Sekolah Menengah Kejuruan
SMEA	: Sekolah Menengah Ekonomi Atas
SMP/MTS	: Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah
SPSS	: <i>Statistical Package for Social Science</i>
UKG	: Ujian Kompetensi Guru
UU	: Undang-Undang
UUD	: Undang-Undang Dasar
TU	Tata Usaha
VIF	: <i>Varians Inflation Factor</i>





LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Instrumen Soal Selidik
- Lampiran 2 : Panduan/Pedoman Temu Bual
- Lampiran 3 : Hasil Dapatan Kajian
- Lampiran 4 : Surat Pengesahan Pelajar Membuat Penyelidikan dari
Universiti Pendidikan Sultan Idris





BAB 1

PENGENALAN



1.1. Latar Belakang Kajian

Pendidikan kebangsaan sedang menjalani pelbagai perubahan asas, terutamanya berkaitan dengan Akta Sistem Pendidikan Kebangsaan, pengawasan dan kurikulum, diikuti dengan perubahan teknikal yang lain. Perubahan ini diharapkan dapat menangani isu-isu dalam pendidikan, baik isu konvensional walaupun masalah yang kelihatannya berkaitan dengan inovasi dalam pendidikan. Melalui perubahan ini diharapkan dapat meningkatkan kualiti pendidikan dan pembangunan sumber manusia.

.





Begitu juga dengan institusi pendidikan Islam di Indonesia, di Indonesia terdapat 2 model institusi pendidikan Islam; (1) yang dikelola oleh kerajaan atau awam tetapi berikutan peraturan kerajaan dengan sistem modern yang dipanggil madrasah dan (2) yang diuruskan oleh sumber-sumber bukan kerajaan atau masyarakat dengan sistem tradisional yang sering dipanggil pesantren.

Institusi pendidikan Islam yang ditadbir oleh kerajaan dalam hal ini madrasah melalui Surat Keputusan Bersama (SKB) tiga menteri (Kementerian Hal Ehwal Dalam Negeri, Kementerian Pendidikan dan Kementerian Hal Ehwal Agama) pada tahun 1975, telah dipersamakan kedudukannya dengan sekolah awam setingkat yang ada di bawah penyelarasan Kementerian Pendidikan. Dengan persamaan ini, di madrasah pelajaran agama hingga 30% dari keseluruhan pelajaran dan 70% yang lain dipenuhi pelajaran umum mengikut piawaian sekolah awam. Manakala pesantren, lebih 90% pelajaran ialah pelajaran agama Islam.

Madrasah telah berkembang di Indonesia sejak awal abad kedua puluh, lahir sebagai tindak balas terhadap kemunculan idea untuk pembaharuan pemikiran dalam Islam. Madrasah di Kota Bandar Raya Jakarta sebesar 22 madrasah yang ada di 5 Kotamadya, berasaskan data dari Pejabat Kementrian Hal Ehwal Agama wilayah Kota Bandar Raya Jakarta. Boleh dilihat pada jadual 1.1 di bawah ini:



Jadual 1.1

*Jumlah Madrasah Aliyah Kerajaan dan Guru, Pelajar, Bilangan tahun
2012/2013*

Kotamadya	Madrasah			
	Madrasah	Guru	Pelajar	Bilangan
Jakarta Selatan	6	339	2854	102
Jakarta Timur	8	346	3527	104
Jakarta Pusat	1	66	366	9
Jakarta Barat	5	153	653	49
Jakarta Utara	2	96	457	9
TOTAL	22	1000	7818	270

*Sumber/source : Kanwil Dep.Agama Prov. Daerah Khusus Kota Bandar
Jakarta*

Pasca Acta No. 2 Tahun 1989, madrasah pada masa ini ditakrifkan sebagai sekolah yang berdiri khas agama Islam. Sebagai cirikan sekolah Islam, madrasah mempunyai program yang sama dengan sekolah dari tingkat rendah sampai sekolah menengah. Sebagai cirikan sekolah Islam dilihat dari pelajaran agama yang lebih serta semangat pelbagai yang lebih terlihat daripada sekolah awam (Daulay, 2001:144-145). Beberapa perkara yang penting kepada madrasah hingga masa ini iaitu:

1. Struktural dan Budaya

Madrasah secara struktur adalah di dalam Kementerian Agama. Nampaknya terdapat kepincangan dalam sumber kewangan, walaupun madrasah dalam naungan Kementerian Agama, tetapi peruntukan kewangan tidak berbeza dengan yang diterima sekolah awam. Terdapat penemuan mengenai data ini, contohnya dalam



yuran tuisyen tahun 1999/2000 bagi setiap pelajar tingkat rendah (Ibtidaiyah) adalah Rp. 19.000, manakala sekolah rendah umum Rp. 100.000 (1:5.2), tingkat menengah sekolah awam Rp. 46.000, manakala Madrasah menengah (Tsanawiyah) Rp. 33.000, (1;1,4). (sumber: Amanah No.54 Tahun XIII, 7 Juni 2000,hal.21).

Budaya madrasah belum menjadi contoh sekolah ideal bagi kebanyakan ummat Islam terutama menengah ke atas. Madrasah masih menjadi pilihan kedua dalam masyarakat, sangat penting jika madrasah mahu diberi kuasa dengan menerapkan prinsip-prinsip pengurusan berasaskan sekolah (*school based management*). Prinsip dasar pengurusan sekolah adalah sekolah menerima otonomi yang luas dan bertanggung jawab untuk mencari, menggunakan, dan mengarahkan pelbagai sumber modal, untuk melancarkan proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah.



2. Tenaga Pendidik

Sumber modal manusia tenaga pendidik di persekitaran madrasah masih banyak yang tidak sepadan antara keilmuan yang ada dengan yang diajar, untuk tingkat pengetua madrasah masih kurang pengetahuan tentang *school based management*.





3. Prasarana

Ramai madrasah masih mempunyai infrastruktur yang sederhana, terutamanya madrasah awam. Dalam hal ini, ia berkaitan dengan anggaran pendidikan yang ditujukan untuk madrasah.

4. Kurikulum

Untuk mencapai intipati madrasah sebagai sekolah yang dicirikan oleh Islam, kurikulum pertama yang diterapkan di madrasah adalah sama seperti sekolah biasa, dan pelaksanaan kurikulum agama bukan hanya tertumpu pada kurikulum, tetapi juga pada kokurikulum dan kurikulum tambahan.

Hal ini sebagaimana hasil penyelidikan Dody Hermana dan Didin Muhafidin dalam penyelidikan bersamanya yang dipaparkan dalam *Symposium International on Madrasah* di Jakarta pada bulan September 2013 mengatakan bahawa satu pendekatan untuk menjelaskan peranan pendidikan di madrasah adalah untuk melihat peranan madrasah dalam membantu individu, keluarga, komuniti dan negara. Salah satu masalah yang dihadapi pada masa ini adalah adanya realiti bahawa sebagian besar (53.12%) siswazah madrasah (SMA/Aliyah) yang tidak melanjutkan ke perguruan tinggi dan sebahagian besar siswazah sekolah menengah pertama dan setaraf (SLTP/MTs) tidak melanjutkan ke sekolah menengah atas (SMA/Aliyah). Realiti ini mengundang pemikiran yang serius, kerana siswazah sekolah menengah





pertama dan setaraf (SLTP/MTs) dan sekolah menengah atas (SMA/Aliyah) adalah calon pekerja yang pada dasarnya tidak diberi kemahiran khusus (kemahiran hidup) dalam memasuki dunia kerja. Konsep pembangunan sumber manusia yang akan datang dalam meningkatkan pasaran kerja para pelajar yang menyelesaikan studi di madrasah mereka mesti mempunyai sikap: profesional, *actuate on know how*, *continuous learning*, *self motivation and innovative*, and *entrepreneurship*. (Dody Hermana dan Didin Muhafidin, 2008: 2)

Penambahbaikan kualiti madrasah amat dipengaruhi oleh kepimpinan pengetua madrasah. Pengetua madrasah sebagai pemimpin mestinya mempunyai sifat pemimpin yang berkesan. Sebagaimana yang didedahkan oleh Hoy & Miskel dalam Usman (2007: 9) bahawa sifat pemimpin yang berkesan iaitu: (1) keperibadian, (2) motivasi, dan (3) kemahiran.

Kehadiran seorang pengetua dalam madrasah perlu untuk membawa madrasah kepada matlamatnya. Pelbagai gaya kepimpinan akan menggambarkan kelakuan seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Bagaimanapun gaya kepimpinan seseorang pastinya akan ditujukan kepada kepentingan bersama yang menjadi kepentingan warga madrasah, seorang pengetua madrasah mempunyai keupayaan untuk mengurus, membantu, memberdayakan, bahkan mengawasi perkhidmatan pendidikan madrasah, sehingga madrasah dapat menghasilkan pelajar yang berkualiti dan keupayaan untuk bersaing dalam forum regional, nasional, bahkan antarabangsa.





Seorang pengetua madrasah hendaklah memahami betul-betul apa yang menjadi tugas dan perannya di madrasah. Jadi kepimpinan pengetua madrasah mesti merujuk kepada proses aktiviti dari segi memimpin, membimbing, menyelia tingkah laku, perasaan dan tingkah laku terhadap orang lain di bawah pengawasannya. Jika pengetua madrasah mampu memahami tugas dan peranannya sebagai seorang pengetua madrasah, maka ia akan mudah dalam menjalankan tugasnya, terutama berkenaan dengan pengurusan proses pembelajaran dalam madrasah yang akan dikembangkannya, dengan jangkaan bahawa kualiti madrasah akan meningkat, pada akhirnya kualiti graduan akan meningkat pula.



Kejayaan pendidikan di peringkat madrasah ditentukan oleh pelbagai faktor di antaranya dasar pendidikan, kurikulum, pengajar atau guru, media pembelajaran, kepimpinan instruksional, organisasi pembelajaran, infrastruktur dan perhubungan antara madrasah dengan masyarakat, kerjasama antara pelbagai pihak atas kepentingan bersama dalam mewujudkan pendidikan berkualiti, sehingga hubungan ini terwujud.

Menurut Sallis (2000) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pendidikan. Antaranya ialah: guru yang cemerlang, nilai moral yang tinggi, keputusan peperiksaan yang cemerlang, sokongan orang tua, komuniti komersial dan tempatan, sumber yang banyak, penerapan teknologi canggih, kepimpinan yang kuat dan





bermakna, perlindungan dan perhatian kepada pelajar, dan kurikulum yang seimbang dan mencabar.

Dalam konteks penganjuran proses pembelajaran memerlukan organisasi pembelajaran yang baik, pengurusan pembelajaran yang berkualiti, hal ini berkaitan dengan gaya kepimpinan instruksional dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin, pengurusan madrasah dapat berjalan dengan baik bilamana pengetua madrasah menjalankan kepimpinan yang baik, kualiti pendidikan dalam madrasah amat tergantung pada keupayaan pengurusan di madrasah, diperlukan pengetua madrasah yang berorientasi pada kualiti. Kepimpinan yang sedemikian memegang prinsip-prinsip berikut:



- 1) Dalam kepimpinan kualiti, seseorang mengukur kejayaannya dari kejayaan orang-orang (semua anggota) dalam organisasi.
- 2) Tanggungjawab.
- 3) Penambahbaikan kualiti.
- 4) Peranan guru dan kakitangan.
- 5) Visi membawa orang ke matlamat untuk diikuti.
- 6) Semua orang mahu menjadi orang yang unggul (Sukmadinata, Jami'at, dan Ahmad; 2006:15).

Tetapi Enueme and Egwunyenga (2008) melihat bahawa para pengetua madrasah nampaknya terlalu sibuk dengan semua tanggung jawab harian dalam mengatur dan menjalankan pengurusan madrasah di mana mereka nampaknya tidak mempunyai masa yang cukup untuk melaksanakan kepimpinan instruksional yang





telah dicipta dan dikaji oleh banyak orang di seluruh dunia selama hampir empat dekad. Hal ini terlihat dari pelbagai aktiviti yang dilakukan oleh pengetua madrasah selama ini, pengetua madrasah banyak sibuk dengan pelbagai aktiviti pengurusan madrasah, sehingga pengetua mempunyai sedikit masa untuk melatih kepimpinan pembelajaran dalam penyeliaan pendidikan di madrasah. Hasil kajian Stronge (1988) menunjukkan bahawa dari seluruh pekerjaan yang mesti dilaksanakan oleh pengetua sekolah hanya 10 peratus yang diperuntukkan untuk kepimpinan pembelajaran.

Salleh dan Hatta (2011) menekankan bahawa pada abad ke-21 perubahan permintaan pada madrasah memerlukan pemimpin yang dapat menggalakkan para kakitangan untuk menetapkan tenaga mereka dan menyesuaikan dengan perubahan keperluan semasa, mengawasi kestabilan dan kecekapan organisasi madrasah secara keseluruhan.

Kepimpinan instruksional dalam madrasah belum sepenuhnya dijalankan dengan baik, hal ini terlihat dari kurangnya penyeliaan dan pengawasan proses pembelajaran dalam madrasah, pelaksanaan kepimpinan instruksional mampu memberikan dorongan dan arahan terhadap warga madrasah untuk meningkatkan pencapaian pembelajaran pelajar, memberi tumpuan kepada mencapai visi, misi, dan matlamat madrasah. Tugas tugas membatasi usaha para pengetua untuk memperbaiki peranan pemimpin pengajaran, terutamanya untuk memantau dan mengawasi pembelajaran guru. Sehubungan itu, pengetua kerap kali meletakkan tanggungjawab menyelia dan memantau kepada Guru Kanan dan Ketua Bidang (Hallinger, 2005).





Menurut Usman (2001) mendedahkan bahawa permasalahan utama yang dihadapi oleh sekolah adalah tidak kompetennya pengetua sekolah dalam memimpin sekolah. Pendapat Usman ini disokong oleh hasil kajian yang dilakukan oleh Slamet (2000), Slamet mengatakan bahawa rendahnya pemberdayaan sumber manusia di lingkup sekolah pada dasarnya dikeranakan oleh pola berfikir, mengatur, dan menganalisa pendidikan yang tidak sistematis.

Tilaar (1998) mendapati bahawa corak hubungan kerja antar pengetua dan guru-guru cenderung untuk membentuk hubungan kerja birokrasi-hirarki dan tidak merujuk kepada gaya hubungan pekerja kesejawatan profesional, serta menyebabkan penurunan dalam kualiti proses pembelajaran di sekolah, atau di madrasah pengetua lebih sibuk dengan pengurusan penyelenggaraan madrasah sahaja, menyebabkan proses pembelajaran itu tidak dijaga dengan betul, ini yang menjadi penghalang untuk mencapai kualiti yang baik dalam pembelajaran di madrasah.

Haludhi (2001) mendedahkan bahawa pendidikan yang diperlukan untuk meningkatkan kualiti gaya kepimpinan sekolah yang boleh memberi kuasa semua warga sekolah. Ia mendedahkan bahawa untuk menghasilkan kualiti yang baik daripada proses pembelajaran, pengetua madrasah memerlukan kepimpinan yang berorientasikan kepimpinan pengajaran.

Dalam rangka kerja pengurusan, pengetua madrasah mempunyai dua peranan yang besar dalam pencapaian matlamat madrasah, iaitu sebagai pengurus madrasah serta sebagai pemimpin madrasah. Kedua-dua peranan ada pada diri seorang pengetua





madrasah (Sergiovani & Starratt, 1993: 99). Sebagai seorang pengurus, tugas pengetua madrasah terutama berkaitan dengan urusan pemeliharaan struktur, prosedur dan matlamat madrasah yang berlaku. Sebagai seorang pemimpin, tugas pengetua madrasah berhubungan dengan usaha untuk membuat perubahan, pencapaian visi dan pertumbuhan, dan pemberian inspirasi dan motivasi.

Dalam madrasah untuk menghasilkan kualiti pembelajaran yang baik memerlukan proses pembelajaran yang terorganisir, organisasi pembelajaran diperlukan sebagai reka bentuk dalam menghasilkan pembelajaran yang berkualiti, Robbins (2002) mencadangkan bahawa organisasi belajar diperlukan bagi pihak pengurusan untuk membangunkan keupayaan organisasi secara terus menyesuaikan dan membuat perubahan. Pada dasarnya semua organisasi sedang belajar, sama ada secara sedar atau tidak sedar, maka itu adalah keperluan asas untuk mengekalkan kewujudannya.

Tanpa organisasi pembelajaran di madrasah, tidak mungkin aktiviti pembelajaran berfungsi dengan baik, organisasi pembelajaran yang menyediakan prinsip-prinsip dalam membuat keputusan atau peraturan yang berkaitan dengan pembelajaran di madrasah, organisasi pembelajaran yang dibentuk pemimpin madrasah untuk menggalakkan guru dalam memperbaiki proses pembelajaran yang berkualiti.

Dahar (1992) dalam penyelidikannya menunjukkan bahawa dalam menjalankan pembelajaran, guru hanya melemparkan pertanyaan yang menuntut





kemampuan menghafal dan kurang dapat menggalakkan pelajar untuk mengembangkan pemikiran mereka, menjadikan sukar bagi pelajar menghadapi kehidupan masa depan yang penuh dengan penambahbaikan cabaran dan persaingan.

Kualiti dan kejayaan pembelajaran dipengaruhi kuat oleh keupayaan guru-guru dalam menganjurkan ketepatan pembelajaran yang akan dilaksanakan. Oleh yang demikian, proses pembelajaran keperluan penganjur pembelajaran yang baik, setelah pengurusan dilaksanakan oleh guru-guru dan diselia oleh seorang penyelia bagi menyelia guru madrasah di sekolah supaya proses pembelajaran berjalan lancar.

Penambahbaikan kualiti madrasah, amat diperlukan dalam menghasilkan kualiti lulusan yang tinggi, penambahbaikan kualiti itu memerlukan komitmen yang tulus dan berorientasikan pada penambahbaikan pendidikan dalam madrasah, yang berasaskan kepentingan bersama bukanlah kepentingan peribadi, dengan demikian matlamat pendidikan akan tercapai, meningkat pencapaian kualiti pendidikan di madrasah maka diperlukan pengurusan organisasi pembelajaran yang baik dalam madrasah, dalam penyelidikan ini penulis memfokuskan permasalahan pada upaya meningkatkan kualiti pendidikan yang didasari oleh kepimpinan pengetua madrasah.

Hechinger dalam Davis & Thomas (1989) menyatakan bahawa saya tidak pernah melihat sekolah yang bagus dipimpin oleh pengetua sekolah yang buruk dan sekolah buruk dipimpin oleh pengetua sekolah yang buruk. Saya juga mendapati sekolah yang gagal berubah menjadi berjaya, sebaliknya sekolah yang berjaya tiba-





tiba menurun kualitasnya. Naik atau turunnya kualiti sekolah amat bergantung kepada kualiti pengetua sekolahnya.

Dari pandangan tersebut diatas terlihat bahawa adanya peranan penting daripada seorang pengetua dalam madrasah, peranan pengetua yang penting dan dijalankan adalah sebagai pemimpin pengajaran dalam mewujudkan proses pembelajaran yang berkualiti, madrasah yang mempunyai proses pembelajaran yang berkualiti dipimpin oleh pengetua yang menjalankan kepimpinan instruksional, maka madrasah dapat mewujudkan kualiti madrasah yang baik, kualiti madrasah terlihat dari dari segi keberkesanan dan kecekapan proses pembelajaran yang dilaksanakan di madrasah, madrasah yang berkesan mempunyai ciri-ciri berasaskan pelbagai kajian meliputi: (a) kepimpinan instruksional yang kuat; (b) jangkaan yang tinggi terhadap pencapaian pelajar; (c) adanya persekitaran belajar yang tertib dan nyaman; (d) menekankan kepada kemahiran dasar; (e) pemantauan secara berterusan terhadap kemajuan pelajar; dan (f) terumuskan matlamat sekolah secara jelas (Davis & Thomas, 1989).

Penambahbaikan kualiti madrasah bergantung pada kepimpinan instruksional pengetua, serta adanya organisasi pembelajaran yang baik, menjalankan pelbagai aktiviti dalam proses pembelajaran di madrasah perlu adanya pengawasan dan campur tangan seorang pengetua madrasah, penyeliaan terhadap guru dalam pelaksanaan proses pembelajaran mengecilkkan kemungkinan adanya permasalahan dalam pembelajaran sehingga akan menghasilkan kualiti pembelajaran yang baik, hal ini terlihat dari kualiti graduan madrasah.

