

**AMALAN KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL PENGETUA DALAM  
PENGURUSAN KURIKULUM DI SEBUAH MRSM TERENGGANU**

**MAT YUSOFF BIN CHE MAT**

**LAPORAN PROJEK PENYELIDIKAN DISERAHKAN UNTUK  
MEMENUHI SEBAHAGIAN DARIPADA KEPERLUAN IJAZAH  
SARJANA KEPENGETUAAN**

**INSTITUT KEMPIMPINAN PENDIDIKAN  
UNIVERSITI MALAYA  
KUALA LUMPUR**

**DISEMBER 2012**

# **BAB 1**

## **PENGENALAN**

### **1.1 Pendahuluan**

Bab ini membincangkan latar belakang kajian, pernyataan masalah, objektif kajian, soalan kajian, kepentingan kajian, skop dan limitasi kajian, definisi operasional dan rumusan bab pengenalan.

### **1.2 Latar Belakang Kajian**

Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) sebagai institusi yang diwujudkan oleh pihak kerajaan untuk memenuhi kehendak dan keperluan masyarakat bumiputera bagi menghadapi cabaran global. Selaras dengan visi dan misi MRSM iaitu melahirkan pelajar bumiputera yang berdaya saing dalam bidang sains dan teknologi bertaraf dunia maka pengetua sebagai pihak yang berautoriti memainkan peranan penting dalam menentukan mekanisme dan hala tuju bagi kemajuan MRSM. Oleh itu, kepimpinan pengetua perlu memenuhi tuntutan akauntabiliti dan tanggungjawab agar kompetensinya sentiasa relevan dalam pelbagai situasi. Sebagai seorang yang berperanan merancang dan menerajui operasi harian MRSM, pengetua memikul tanggungjawab yang berat khususnya berhubung pelaksanaan segala aktiviti yang berbentuk pendidikan kepada pelajar serta mengurus pelbagai bentuk sumber di bawah kawalannya. Pengetua seharusnya mempunyai formula untuk mencapai matlamat MRSM. Oleh itu, untuk

merealisasi matlamat tersebut, seseorang pengetua hendaklah mempengaruhi gelagat ahli-ahlinya dalam MRSM supaya usaha mereka ditumpukan terhadap pencapaian matlamat.

Ramaiah (1995), menyatakan bahawa peranan kepimpinan pengetua selama ini adalah reaktif iaitu sebagai pembimbing, penyelia dan penilai. Beliau menyatakan apa yang diperlukan sekarang ialah konsep kepemimpinan pengetua yang lebih proaktif. Hal ini boleh menegakkan kewibawaan pengetua sebagai pengurus dan pemimpin kurikulum yang berkesan dalam sesebuah institusi pendidikan.

Keupayaan amalan kepimpinan pengetua dicerminkan oleh satu sistem pengurusan yang cekap dan mempunyai pengetahuan serta kemahiran dalam pengurusan sumber di sekolah. Menurut Hussein Ahmad (2002), seseorang pengetua bertanggungjawab melaksanakan amalan fungsional yang meliputi aspek pengelolaan, pengagihan tugas, penyelarasan tugas dan penilaian prestasi untuk menangani masalah dan isu dalam persekitaran pimpinannya di sekolah. Teras kepimpinan pengetua berasaskan faktor kognitif, afektif dan keterampilan serta kewibawaan dalam ilmu kepimpinan, pengurusan manusia dan pentadbiran organisasi. Amalan kepimpinan dan pengurusan berkualiti menjadikan sekolah berjaya mencapai matlamatnya.

Dalam kepimpinan sesebuah MRSM, pengurusan sumber manusia yang berkait rapat dengan aktiviti kurikulum perlu diberi keutamaan. Jika seseorang pengetua gagal mengenal pasti tugas guru terutama yang berkaitan dengan aktiviti kurikulum menyebabkan pengetua menghadapi masalah dalam pengurusan, penyeliaan dan pemantauan. Lantaran itu, pada tahun 2007

Kementerian Pelajaran Malaysia telah mengeluarkan garis panduan melalui Skema Dua Dimensi berkaitan dengan amalan kepimpinan pengetua mengikut peranan fungsional pengurusan pengetua sebagai pengelola tugas (*organizer*), pembahagi tugas (*delegator*), penyelarass tugas (*coordinator*) dan penilai tugas (*evaluator*) amat diperlukan. Pengetua juga perlu menguasai aspek kompetensi dalam dimensi-dimensi kognitif, afektif dan bidang psikomotor mengenai peranan fungsional untuk mengurus sumber dalam pengurusan kurikulum di sekolah.

Pengetua juga perlu bertindak sebagai pengurus kurikulum kerana MRSM ialah organisasi yang dinamik dan sentiasa berubah mengikut peredaran masa. Menurut Hussein Ahmad (2002) dan Rahimah (2003), pengetua merupakan pemimpin kurikulum dan kerap menjalankan pemantauan dan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran. Oleh hal yang demikian, pengurusan kurikulum ialah nadi dalam pengurusan sekolah. Dalam pengurusan kurikulum, keutamaan perlu diberikan dari segi peruntukan kewangan, perancangan, pelaksanaan, penyeliaan dan penilaian program serta segala aktiviti yang menyokong kecemerlangan pengajaran guru-guru di kelas. Keseluruhan pengurusan kurikulum harian adalah bagi menentukan objektif 'guru mengajar dan murid belajar' tercapai sepenuhnya. Oleh itu, pengurusan kurikulum tidak dapat dipisahkan dengan pengurusan sekolah, malah menjadi pelengkap dalam menentukan keberkesanan kepimpinan seseorang pengetua.

Menurut Benjamin (1981), pengetua sebagai pemimpin dan pengurus kurikulum di sekolah yang berkesan memiliki ciri-ciri seperti:

- i. Mengambil inisiatif untuk menentukan matlamat dan keutamaan sekolah.
- ii. Memainkan peranan sebagai pengurus kurikulum dan bukan sebagai pemimpin pentadbiran sahaja.
- iii. Percaya bahawa pengetua dan guru-guru sama-sama bertanggungjawab ke atas pencapaian pelajar dalam kemahiran-kemahiran asas.
- iv. Mudah dilihat dan senang dirundingi oleh anggota-anggota sekolahnya.
- v. Mengutamakan kemajuan akademik pelajar-pelajar sekolahnya.

Oleh itu, adalah signifikan kajian ini dilakukan untuk mengenal pasti hubungan antara amalan kepimpinan pengetua dengan pengurusan kurikulum bagi membantu pengetua menghasilkan pelajar yang cemerlang, gemilang dan terbilang.

### **1.3 Pernyataan Masalah**

Komuniti MRSM mempunyai tanggungjawab yang besar untuk memastikan kelancaran dan kelicinan pengurusan organisasi bagi mencapai matlamat yang ditetapkan oleh Majlis Amanah Rakyat (MARA). Sehubungan itu, keberkesanan sesebuah MRSM sering dikaitkan dengan amalan kepimpinan dan peranan pengetua dalam pengurusan kurikulum. Peranan pengetua

sebagai pengurus dan pemimpin kurikulum di MRSM memerlukan kemahiran kepimpinan yang tinggi kerana fungsinya semakin mencabar.

Dalam konteks sebuah MRSM, pengetua perlu mengolah MRSM ini agar memenuhi kehendak pihak pengurusan MARA dari segi kualiti akademik dan kemudahan pendidikan. Dalam mengekalkan dan meningkatkan reputasi MRSM, pengetua memerlukan amalan kepimpinan dan pengurusan kurikulum yang berkesan. Pemantapan amalan kepimpinan seperti pengelolaan tugas, pembahagian tugas, penyelarasan tugas, penilaian tugas dan kompetensi pengetua memberi kesan terhadap pengurusan kurikulum di MRSM.

Dalam mengelola tugas guru dan kurikulum, pengetua perlu menentukan matlamat jangka panjang, sederhana dan jangka pendek sekolah serta menyusun prioriti untuk melaksanakan matlamat yang ditentukan. Selain memastikan sikap inovasi yang agresif, pengetua perlu kepada perspektif yang jauh dan luas mengenai masalah dan isu yang dihadapi oleh MRSM. Pengetua seharusnya mempunyai kemahiran perancangan dan bertindak dengan teknik-teknik demokratik dalam membuat keputusan. Selain itu, pengetua perlu menentukan fungsi setiap bahagian supaya tindakannya dapat diintegrasikan dan mengikut polisi yang telah ditetapkan.

Dalam pengelolaan tugas staf, pengetua mestilah ada perancangan untuk membuat jangkaan kewujudan sesuatu masalah dan usaha untuk mengambil tindakan segera. Oleh itu, pengetua sepatutnya menentukan pembahagian tugas kepada guru dan kakitangan untuk dilaksanakan dengan cara profesional. Dalam hal ini, pengetua mesti bersikap telus dalam agihan tugas kepada

guru dan staf mengikut standard yang dikehendaki oleh MRSM. Sikap bias dan prasangka perlu dielakkan sebaliknya sentiasa menyokong guru atau staf yang menghadapi masalah dalam pelaksanaan tugasnya.

Masalah di MRSM sering dikaitkan dengan amalan kepimpinan pengetua dalam penyelarasan tugas dalam kalangan guru dan staf. Untuk menangani masalah yang dihadapi oleh pihak MRSM, pengetua sepatutnya mendengar pandangan kreatif dan komen membina daripada staf bagi mewujudkan iklim yang harmoni. Di samping itu, pengetua juga hendaklah sentiasa bersedia menjadi orang tengah, akur dengan keputusan kumpulan dan bertindak secara adil untuk membentuk rasa kejelikitan (*collegiality*) dalam kalangan warga MRSM. Kesediaan pengetua menjadi sumber rujukan, peka terhadap kehendak staf, menyediakan peluang-peluang memperbaiki hubungan staf yang retak dan memanam semangat fikiran terbuka dapat membantu dalam pengurusan kurikulum MRSM.

Selain itu, kepimpinan pengetua juga dikaitkan dengan masalah dalam amalan penilaian tugas guru dan staf serta akademik pelajar. Oleh itu, untuk menangani masalah ini, kemahiran menentukan kriteria tugas, prosedur menilai tugas, menganalisis tugas secara analitik, memberi maklum balas kepada staf serta kemahiran pelajar amatlah dialu-alukan demi penambahbaikan MRSM. Di samping menilai staf, pengetua perlu sentiasa membuat penilaian sendiri mengenai aspek amalan pengurusan kepimpinan beliau dan bersedia menerima perubahan.

Pengetua ialah pihak bertanggungjawab dalam pengurusan kurikulum di sesebuah MRSM. Bagi melihat perkembangan kurikulum yang berkesan, pengetua perlu memainkan peranan dalam penyeliaan klinikal, perkembangan staf, perkembangan kurikulum dan membantu pembelajaran pelajar. Berdasarkan pengetahuan dan kemahiran dalam bidang kurikulum dan pengajaran, pengetua sebagai pemimpin instruksional perlu memastikan pelajar menerima pengajaran sebagaimana yang digariskan oleh MARA. Selain itu, pengetua perlu berperanan aktif dalam menyelaraskan kandungan dan aktiviti kurikulum, namun dalam aspek pelaksanaan kurikulum di bilik darjah, guru-guru perlu diberi pengupayaan (*empowerment*) dan kelenturan (*flexibility*). Di samping itu, pengetua perlu kerap membuat pemantauan secara berkala terhadap kemajuan pelajar untuk memastikan matlamat MRSM tercapai.

Dapatan kajian yang dilakukan oleh Sergiovanni (1987) dan Edmonds (1979) menunjukkan bahawa amalan kepimpinan pengetua memainkan peranan penting bagi menentukan kelicinan, kecekapan dan keberkesanan sekolah. Sekiranya pengetua ingin memajukan sekolahnya maka pengetua haruslah mempunyai pendekatan alternatif dalam kepimpinannya dan pengetua harus berani menghadapi perubahan serta melakukan inovasi pendidikan dengan acuan sendiri. Selain itu, pengetua juga perlu mempunyai kemahiran kognitif, afektif dan psikomotor dalam amalan kepimpinannya serta dapat menangani masalah-masalah yang wujud dalam persekitarannya. Kemampuan pengetua dalam melaksanakan tugas dengan berkesan sebagai pengurus kurikulum di sesebuah institusi pendidikan membolehkan MRSM akan mencapai visi dan misinya.



Kesimpulannya, berdasarkan literatur dan andaian yang berlaku di sekolah, maka wujud persoalan apakah amalan kepemimpinan pengetua yang dominan dan apakah peranan pengetua dalam pengurusan kurikulum di peringkat sekolah. Keberkesanan amalan kepemimpinan pengetua tersebut akan memberi impak terhadap peningkatan prestasi pelajar dalam bidang akademik. Oleh itu, adalah signifikan kajian ini dilakukan untuk meninjau amalan kepemimpinan menurut Skema Dua Dimensi peranan fungsional pengetua dan menentukan perkaitan dengan pengurusan kurikulum akademik di sebuah MRSM.

#### **1.4 Objektif Kajian**

Objektif kajian ini adalah seperti berikut:

1. Untuk mengenal pasti amalan kepemimpinan instruksional pengetua yang dominan diamalkan oleh pengetua di MRSM.
2. Untuk mengenal pasti peranan pengetua dalam aspek pengurusan kurikulum di MRSM.
3. Untuk mengenal pasti hubungan antara amalan kepemimpinan instruksional pengetua dengan pengurusan kurikulum di MRSM.

## **1.5 Soalan Kajian**

Kajian yang dijalankan diharap akan dapat menjawab beberapa soalan utama iaitu:

1. Apakah amalan kepimpinan instruksional yang dominan diamalkan oleh pengetua di MRSM
2. Sejauhmanakah peranan pengetua dalam pengurusan kurikulum di MRSM.
3. Adakah terdapat hubungan antara amalan kepimpinan instruksional pengetua dengan pengurusan kurikulum di MRSM.

## **1.6 Kepentingan Kajian**

Kajian ini diharap akan dapat menghasilkan beberapa bentuk tindakan susulan dalam perkara-perkara yang berkaitan seperti:

1. Dapatan kajian ini akan dapat menjelaskan perkaitan antara amalan kepimpinan pengetua dengan pengurusan kurikulum.
2. Memberi kefahaman bahawa hubungan yang positif di antara pengurus kurikulum dengan guru-guru di sesebuah MRSM akan memberikan kesan kepada penglibatan guru dalam menentukan kejayaan MRSM.
3. Memberi kefahaman bahawa amalan kepimpinan pengetua menjadi faktor terpenting kepada pelaksanaan pengurusan kurikulum MRSM.

4. Dapatan kajian akan dapat membantu para pengetua dalam menyesuaikan kepimpinannya agar menjadi lebih berkesan.
5. Membantu pengurus kurikulum MRSM merancang aktiviti-aktiviti kurikulum yang dapat mencapai matlamat pendidikan.
6. Memberi garis panduan kepada guru-guru untuk melakukan tugas-tugas sebagai pelaksanaan kurikulum bagi mencapai matlamat organisasi.
7. Membantu MARA melatih pengetua mempraktikkan amalan kepimpinan dalam pengurusan kurikulum sekolah.

### **1.7 Skop dan Limitasi Kajian**

Kajian ini meninjau amalan kepimpinan instruksional pengetua mengikut peranan fungsional Skema Dua Dimensi (2007) terhadap pengurusan kurikulum akademik sekolah. Kajian ini hanya dijalankan di sebuah MRSM di Terengganu dan melibatkan guru-guru yang mengajar di MRSM tersebut sebagai sampel kajian. Oleh itu, dapatan kajian ini adalah tidak sesuai untuk digeneralisasikan kepada sampel dan organisasi selain daripada MRSM tersebut.

## **1.8 Definisi Operasional**

Dalam kajian ini terdapat istilah yang perlu diperjelaskan dan dirasakan penting untuk memudahkan pemahaman iaitu kepimpinan instruksional, Maktab Rendah Sains MARA, amalan kepimpinan pengetua dan pengurusan kurikulum.

### **1.8.1 Kepimpinan Instruksional**

Menurut James (2009) istilah ‘instruksional’ berasal daripada perkataan *instruction* dalam Bahasa Inggeris iaitu kata dasar *instruct* beerti ‘ajar’ manakala ‘instructional’ merupakan kata kerja yang bermaksud ‘pengajaran’ atau ‘proses mengajar sesuatu’. Hal ini menggambarkan bahawa seseorang pengetua yang mengamalkan kepimpinan instruksional memainkan peranan yang sama dengan kepimpinan pengajaran. Dalam erti kata lain, kepimpinan instruksional adalah kepimpinan pengajaran.

Kepimpinan instruksional (pengajaran) sebagai kebolehan pemimpin atau pemimpin pengajaran memberi tumpuan kepimpinan, galakan dan sokongan kepada guru dan pelajar dengan tujuan mengatasi masalah dan memperbaiki serta mempertingkatkan pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

Berdasarkan definisi kepemimpinan instruksional dan fungsi-fungsi yang dibincangkan di atas dapatlah pengkaji rumuskan bahawa kepemimpinan instruksional adalah kepemimpinan yang memberi penekanan kepada keberkesanan proses pengajaran dan pembelajaran yang meliputi bimbingan dan dorongan ke arah peningkatan akademik pelajar.

### **1.8.2 Maktab Rendah Sains MARA**

Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) telah ditubuhkan di bawah Akta Majlis Amanah Rakyat Bil. 20 tahun 1966 sebagai satu usaha untuk mencapai matlamat MARA dalam bidang latihan dan pendidikan. Idea penubuhan MRSM telah bermula pada tahun 1968 hasil dari Kongres Ekonomi Bumiputra yang mendapati bilangan penuntut Bumiputera dalam bidang sains dan teknologi sangat kurang. Permohonan kali pertama penubuhan MRSM telah ditolak oleh kerajaan. Walau bagaimanapun tanpa putus asa MARA terus berusaha untuk menubuhkan MRSM melalui kertas kerja yang dinamakan 'Batik Paper'. Penubuhan MRSM telah mendapat persetujuan daripada pihak kerajaan pada tahun 1970. Pada tahun 1971 pembinaan MRSM yang pertama telah dimulakan di Seremban, Negeri Sembilan. MRSM sulung ini menempatkan seramai 150 pelajar dan 10 orang tenaga pengajar.

Sesuai dengan perkembangan sistem pendidikan kebangsaan maka pada tahun 1988, MRSM telah melancarkan Program Khas Pelajar di MRSM Kulim. Bahagian Pelajaran Menengah memperkenalkan sistem 'Intergrative Learning' dengan harapan MRSM menjadi perintis dalam

meneroka teknologi terbaru dunia pendidikan. Hal ini sesuai dengan wawasan Bahagian Pelajaran Menengah MARA menjelang awal tahun 2000 untuk menjadikan MRSM satu di antara 10 buah sekolah menengah jurusan sains yang terbaik di dunia. Bagi menghadapi cabaran dunia global maka pada tahun 2009, MRSM sebagai *'face setter'* dalam dunia pendidikan dengan memperkenalkan program Ulul Albab dan *Internatinal General Certificate Secondary School* (IGCSE) di MRSM Kota Putra dan MRSM Tun Abdul Razak sejajar dengan motto MARA iaitu 'Keusahawanan dan Pendidikan Global'

### **1.8.3 Kurikulum**

Kurikulum mempunyai pengertian yang luas, banyak definisi yang boleh dibuat berdasarkan perkataan ini. Namun, sehingga ke hari ini ahli pendidikan masih belum mencapai kata sepakat dalam memberikan definisi tentang perkataan ini. Justeru, pelbagai definisi telah diberikan oleh beberapa golongan yang cerdik pandai untuk menghuraikan maksud sebenar perkataan kurikulum ini.

Pusat Perkembangan Kurikulum, Kementerian Pendidikan Malaysia (1974), mentakrifkan kurikulum sebagai keseluruhan bidang pelajaran yang diajarkan dan dipelajari di sekolah, termasuk penentuan dan susunan mata pelajaran, sukatan pelajaran, panduan guru, bahan-bahan sokongan mengajar dan gerak kerja-gerak kerja luar bilik darjah yang ada kaitan dengan pendidikan.

Kamus Dewan Edisi Keempat mendefinisikan kurikulum ialah skop dan isi kandungan sesuatu mata pelajaran di sekolah, senarai kesemua mata pelajaran (kursus pengajian) di sekolah dan institusi pendidikan. Manakala definisi kurikulum mengikut Kamus Pelajar Edisi Kedua ialah semua mata pelajaran yang diajar di sekolah, kolej dan lain-lain institusi pendidikan. Merujuk kepada definisi tersebut, jika sesuatu program pendidikan hendak dirancang dan bertujuan untuk mendapatkan kemajuan yang berterusan diperlukan, maka konsep tentang sesuatu kurikulum adalah amat penting untuk dijadikan landasan kepada pelaksanaan sesuatu kurikulum tersebut.

Kesimpulannya kurikulum meliputi objektif pendidikan, segala pengalaman yang terancang dan penilaian pencapaian pelajar. Kurikulum menjadi sebahagian elemen dalam kajian ini. Oleh itu, penjelasan tentang takrif kurikulum adalah amat perlu bagi memudahkan pembaca memahami takrif kurikulum.

#### **1.8.4 Amalan Kepimpinan**

Amalan bermaksud strategi atau proses yang dilakukan sebagai satu kebiasaan dan dilaksanakan secara konsisten dan berterusan.

#### **a) Pengelolaan Tugas**

Bagi maksud pengelolaan, pengetua bertanggungjawab dengan perkara-perkara dasar dan boleh menyerahkan kuasa pengelolaan dalam aktiviti pendidikan kepada mana-mana guru atau staf atau satu jawatankuasa yang ditubuhkan oleh sekolah. Jawatankuasa pengelola yang membuat perancangan dan mengelolakan semua program dan aktiviti untuk pembelajaran pelajar. Pengetua bertanggungjawab memastikan segala dasar dan keputusan Kementerian Pelajaran Malaysia dilaksanakan dengan kerjasama semua staf dan jawatankuasa yang ditubuhkan di peringkat sekolah. Menurut Robin (2000), pengelolaan merupakan tanggungjawab pemimpin di dalam mereka bentuk struktur sesebuah organisasi termasuk merancang, melaksana, menentukan strategi dan membuat rancangan susulan bagi mencapai matlamat sekolah.

#### **b) Pembahagian Tugas**

Pembahagian tugas ialah satu tindakan untuk mengamanahkan atau menurunkan hak iaitu kuasa, tugas dan tanggungjawab kepada seseorang yang lain seperti orang yang dipilih sebagai penolongnya (Abdul Ghani *et al.* 2005). Manakala menurut Robin (2000), pembahagian tugas merupakan satu keadaan pengupayaan pemimpin memberikan sebahagian daripada kuasanya kepada subordinat untuk melaksanakan sesuatu tugas. Pada masa yang sama subordinat pula sanggup belajar dan sedia menerima tanggungjawab yang diserahkan kepadanya serta berkeupayaan membuat keputusan yang baik.



**c) Penyelarasan Tugas**

Penyelarasan tugas ialah satu proses untuk menghubungkan manusia, tugas, sumber-sumber dan penjadualan supaya semua ini saling bantu membantu dan bertindak dengan sempurna. Penyelarasan tugas berfungsi untuk mengelakkan tindakan kerja atau tanggungjawab dan konflik dalam melaksanakan kerja (Zaidatol Akmaliah Lope Pihie, 2003). Pengetua membina kumpulan dan menyelaras kerja agar dapat bekerja secara sepasukan, semangat kekitaan, keputusan kolektif dan kolaboratif ke arah pencapaian matlamat yang sama. Seterusnya, pengetua perlu menjelaskan tugas sebenar yang perlu dilaksanakan oleh seseorang dan dilengkapi dengan panduan untuk melaksanakan tugas tersebut.

**d) Penilaian Tugas**

Penilaian tugas merupakan satu usaha untuk mengukur prestasi dan membuat penambahbaikan. Penilaian juga merupakan pengukuran prestasi semasa berbanding dengan masa lalu dan dapat mendorong seseorang ke arah pelaksanaan tugas yang cekap dan efisien (Zaidatol Akmaliah Lope Pihie, 2003). Manakala penilaian dapat ditakrifkan sebagai penggunaan kaedah sains sosial untuk mengukur pencapaian matlamat dan juga penyelidikan sistematik terhadap nilai dan merit bagi sesuatu objek. Pada pandangan penyelidik, penilaian merupakan satu proses untuk mendapatkan maklumat bagi tujuan membuat keputusan terhadap objek yang dinilai.

Konklusinya keempat-empat amalan kepimpinan pengetua yang dikemukakan di atas dianggap penting bagi memastikan MRSM berdaya maju bagi menghadapi cabaran yang pada masa akan datang. Melalui kajian ini, pengkaji cuba mengenal pasti jenis amalan kepimpinan yang manakah yang paling dominan yang diimplementasi oleh pengetua di MRSM.

### **1.8.5 Kepimpinan Kurikulum**

Pengetua memainkan peranan yang berkesan sebagai pemimpin kurikulum dengan mengajar sejumlah waktu mengikut surat pekeliling yang sedang berkuatkuasa. Pengetua perlu menjamin pelaksanaan kurikulum dengan menjalankan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran. Pengetua juga memberi bimbingan kepada guru untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan pengajaran, penyediaan bahan pengajaran, program pembangunan staf untuk meningkatkan profesionalisme guru serta pembinaan mekanisme penilaian terhadap kemajuan pelajar. Pengetua perlu menggerak dan memantau perjalanan jawatankuasa kurikulum, kokurikulum, semua panitia mata pelajaran dan jawatankuasa lain yang berkaitan dengan tugasnya.

## **1.9 Kesimpulan**

Kesimpulannya, bab ini telah membicarakan aspek-aspek penting yang mendasari keseluruhan kajian ini. Menerusi bab ini, pengkaji telah memberi gambaran tentang latar belakang kajian, pernyataan masalah, objektif kajian, soalan kajian, kepentingan kajian, skop dan limitasi kajian, dan definisi operasional kajian.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN LITERATUR**

#### **2.1 Pengenalan**

Bab ini cuba menjelaskan dimensi-dimensi kajian dan konsep-konsep utama kajian seperti amalan kepimpinan instruksional pengetua dan pengurusan kurikulum. Bahagian ini juga akan menghuraikan sorotan literatur serta dapatan kajian lalu mengikut tempoh masa tertentu berdasarkan kajian dari barat dan tempatan. Sorotan ini menjelaskan konstruk tentang amalan kepimpinan instruksional pengetua dalam pengurusan kurikulum.

#### **2.2 Kepimpinan Instruksional**

Kajian yang berkaitan dengan kepimpinan instruksional mendapat perhatian pengkaji sejak 25 tahun yang lalu bermula dengan kajian sekolah berkesan oleh Edmonds (1979). Model kepimpinan instruksional telah dibangunkan sejak 1980-an oleh pengkaji barat seperti Hallinger dan Murphy (1985,1987), Bossert (1988), Murphy (1990), Weber (1996), Southworth (2002) dan Hallinger (2000). Model Hallinger dan Murphy (1985) paling kerap digunakan dalam kajian-kajian mengenai kepimpinan instruksional. Hallinger (2011) menyatakan bahawa bermula tahun 1980-an sehingga tahun 2010, sebanyak 130 kajian telah dijalankan menggunakan model Hallinger (1985).

Di Malaysia, kepimpinan instruksional mula mendapat perhatian dalam kalangan pengetua sekolah kerana amat signifikan dalam melahirkan sekolah berkesan (Sazali, Rusmini, Abang Hut & Zamri 2007). Pada abad ke-21 amalan kepimpinan instruksional masih relevan dan dapat menyumbang kepada kecemerlangan sekolah (Hallinger 2005; Jabatan Perdana Menteri 2010). Keberkesanan amalan kepimpinan instruksional turut dinyatakan dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (KPM 2007) dan Jabatan Perdana Menteri (2010). Alimuddin (2010) menjelaskan seorang pemimpin instruksional yang menjadi agen perubahan dan mewujudkan persekitaran di sekolah yang kondusif dapat memberi impak yang signifikan dalam kecemerlangan pelajar. Menurut beliau lagi, tanggungjawab pengetua sebagai pemimpin instruksional adalah memastikan pengajaran dan pembelajaran serta aktiviti akademik dirancang dan dilaksanakan dengan baik, proses pengajaran dan pembelajaran dijalankan dengan baik dan teratur serta melaksanakan pengurusan akademik yang teratur agar guru dapat mengajar dengan berkesan (Pendidik 2010).

Seorang pemimpin dalam sesebuah organisasi dilihat sebagai satu unsur penting sebagai agen perubahan bagi mewujudkan sistem pendidikan yang bersepadu dan berkualiti. Hal ini adalah kerana kepimpinan dan keberkesanan sekolah adalah tonggak kecemerlangan pendidikan bagi melahirkan insan yang berkeترampilan dalam semua bidang. Bagi mencapai hasrat tersebut, pengetua yang berperanan sebagai pengurus atau pentadbir perlu membuat perubahan dari segi kepimpinannya yang berfokuskan kepada proses pengajaran dan pembelajaran di dalam kelas iaitu sebagai pemimpin instruksional. Southworth (2003) menyatakan bahawa kepimpinan instruksional memerlukan pengetua membebaskan diri mereka daripada tugas-tugas birokrasi

dan menumpukan usaha ke arah meningkatkan pengajaran dan pembelajaran. Kepimpinan instruksional membolehkan seseorang pengetua itu memberi tumpuan kepada aspek-aspek yang berkaitan ke arah meningkatkan mutu pengajaran guru dan sekali gus dapat meningkatkan pencapaian pelajar untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan.

Hal ini disokong oleh kajian Malakolunthu (2008), iaitu pengajaran dan pembelajaran yang berkesan diperlukan di mana guru-guru digalakkan untuk meningkatkan pencapaian mereka. Oleh sebab, perkembangan dunia pendidikan kini pesat membangun seiring dengan era sains dan teknologi, maka menjadi tanggungjawab pengetua untuk mengubah pendekatan pengajaran yang sudah sekian lama diamalkan oleh guru-guru iaitu pengajaran berpusatkan guru kepada pengajaran yang berpusatkan pelajar. Kaedah pengajaran secara tradisional tidak lagi relevan untuk diamalkan kerana pelajar-pelajar dalam dunia teknologi berupaya meneroka sendiri untuk mendapatkan ilmu dan mampu menyelesaikan masalah sendiri tetapi masih lagi memerlukan bimbingan guru. Selaras dengan Rahimah (2005) yang mengatakan bahawa sekolah dan guru perlu bertindak sebagai pemudahcara dan moderator pembelajaran agar relevan kepada pembelajaran dan masa hadapan. Hal ini jelas menunjukkan bahawa pengetua perlu membuat perubahan dari segi kepimpinannya ke arah kepimpinan instruksional untuk mencapai hasrat di atas.

Di samping itu, peranan pengetua sebagai pemimpin instruksional juga perlu berfokuskan kepada perubahan dari segi minda dan sikap kerana perubahan yang bermula dari minda dan sikap memudahkan pengetua untuk mempengaruhi guru-guru untuk melaksanakan perubahan dan

penambahbaikan dari aspek pengajaran dan pembelajaran. Hal ini bertepatan dengan saranan yang dikemukakan oleh Anthony *et. al.* (2010) yang menyatakan bahawa pengetua sebagai pemimpin instruksional perlu melaksanakan usaha-usaha secara berterusan ke arah melahirkan guru-guru yang efektif di mana guru-guru perlu ditanamkan dengan nilai-nilai dan kepercayaan tentang tanggungjawab sebagai agen perubahan. Kesedaran guru dapat membantu menyumbang ke arah inovasi dan secara tidak langsung guru-guru akan bertindak secara sukarela mencari idea baru dan pendekatan-pendekatan yang sesuai untuk digunakan dalam proses pengajaran dan pembelajaran.

Walaupun banyak pendekatan kepimpinan yang sesuai digunakan oleh pemimpin di sekolah, namun pelaksanaan kepimpinan instruksional yang berfokuskan kepada proses pengajaran dan pembelajaran turut disokong oleh Ismail (2008) yang telah mengemukakan beberapa tingkah laku yang perlu diamalkan oleh pengetua iaitu:

- i) Mempunyai pengetahuan berkaitan pengajaran dan pembelajaran.
- ii) Menentukan matlamat yang jelas berkaitan program pengajaran dan pembelajaran.
- iii) Mempunyai jangkaan tinggi terhadap pencapaian pelajar.
- iv) Menetapkan jangkaan melalui semangat setiakawan dan memastikan kemajuan berterusan dicapai.
- v) Menjadi suri teladan yang cemerlang dalam bidang pendidikan.
- vi) Berupaya menyelesaikan masalah secara bijak bagi mencapai matlamat sekolah.
- vii) Mengelakkan sebarang tekanan kepada guru.

- viii) Melibatkan diri sepenuhnya dalam perkara yang berkaitan pengajaran dan pembelajaran serta menurunkan kuasa kepada pentadbir menjalankan urusan lain di sekolah.
- ix) Memberi tumpuan utama kepada pengajaran dan pembelajaran serta kemajuan akademik pelajar.

Shahril, Rahimah & Hussein (2010) yang mengatakan bahawa pengetua yang berperanan sebagai pemimpin instruksional hanya satu dongengan sahaja. Bukti-bukti yang menunjukkan pengetua tidak dapat berfungsi sebagai pemimpin pengajaran adalah seperti berikut:

- i) Pengetua kurang latihan menjadi pemimpin pengajaran di peringkat sekolah.
- ii) Pengetua banyak terlibat dalam pentadbiran dan pengurusan di sekolah.
- iii) Pengetua tidak mempunyai masa yang banyak dalam menjadi pemimpin instruksional.

Pendapat tersebut disokong oleh Smyth (1983) dalam Shahril et. al. (2010) yang menyatakan pengetua hari ini bukan sebenarnya pemimpin pengajaran di sekolah. Hal ini adalah kerana:

- i) Kekurangan masa kerana terlibat dengan aktiviti lain dalam waktu persekolahan.
- ii) Pengetua tidak mahu mahu mencampuri autonomi guru-guru di bilik darjah.
- iii) Pengetua takut kerana kekurangan kepakaran.

Ada pengkaji-pengkaji mengaitkan peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran. Pemimpin pengajaran, menurut Hallinger, *et al.* (1983); Murphy *et al.* (1984); Hallinger dan Murphy (1985), dan Duke (1987) ialah;



- i) Menetapkan misi, matlamat dan dasar sekolah
- ii) Menjelaskan misi, matlamat dan dasar sekolah kepada warga sekolah, ibu bapa dan komuniti setempat,
- iii) Memeta dan merancang objektif pengajaran dan kurikulum
- iv) Penyeliaan, pemantauan, penilaian kurikulum dan program-program pengajaran
- v) Menyelaras program-program pengajaran dan aktiviti-aktiviti kurikulum
- vi) Melindungi dan mengawal waktu pengajaran
- vii) Perkembangan/latihan staf bagi memajukan profesionalisme mereka
- viii) Membantu dan menyokong guru
- ix) Mengawal mutu pengajaran

Kajian di atas selari dengan kajian yang dilakukan oleh Mohd Suhaimi (2004) menggunakan pendekatan kualitatif menunjukkan bahawa amalan kepemimpinan pengajaran pengetua boleh ditakrifkan secara luas iaitu semua aktiviti kepemimpinan yang memberi kesan kepada pencapaian pelajar. Amalan yang dilaksanakan ialah menyempurnakan program pengajaran dan pembelajaran, menetapkan iklim sekolah yang positif dan membentuk rangkaian hubungan dengan guru dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Untuk menyempurnakan matlamat ini, pengetua merancang, melaksana dan memantau program dan aktiviti sekolah. Dalam menetapkan iklim sekolah, pengetua berusaha mewujudkan budaya sekolah yang dapat merapatkan warga sekolah. Membentuk rangkaian hubungan merujuk kepada kemampuan pengetua membina rangkaian hubungan dengan guru, pelajar dan ibu bapa. Dapatan kajian juga

menunjukkan pengetua yang mempunyai nilai dan kepercayaan yang positif terhadap *stakeholders* dan jangkaan yang tinggi terhadap murid mampu membawa perubahan kepada sekolah mereka. Demikian juga sebaliknya, pengetua yang mempunyai nilai dan kepercayaan yang negatif menghadapi masalah dalam peranan kepemimpinan mereka. Dapatan kajian turut menunjukkan selain pengalaman profesional, kesediaan dan ciri personal pengetua mempengaruhi amalan mereka. Walaupun ketiga-tiga sekolah terletak di luar bandar, konteks sekolah yang berbeza dari segi budaya sekolah, pelajar dan komuniti juga mempengaruhi amalan kepemimpinan mereka. Dapatan kajian menunjukkan sistem pemantauan, nilai dan kepercayaan, stail kepemimpinan dan konteks sekolah membezakan pengetua sekolah cemerlang, sederhana dan lemah. Dapat dirumuskan empat amalan kepemimpinan pengetua sekolah luar bandar jika mereka ingin mencapai kejayaan. Pertama, amalan kepemimpinan berorientasikan perkongsian, kedua, nilai dan kepercayaan pengetua yang positif, ketiga, pengalaman profesional dan ketrampilan dan terakhir, kemampuan mewujudkan budaya positif di sekolah.

Hal ini disokong oleh Latip (2007) dalam kajiannya yang menggunakan kaedah kuantitatif terhadap pelaksanaan kepemimpinan pengajaran dan fungsi-fungsinya dalam kalangan pengetua sekolah. Dapatan kajiannya menunjukkan bahawa pengetua sekolah telah melaksanakan kepemimpinan pengajaran secara meluas iaitu pengetua telah melaksanakan kesemua sebelas fungsi kepemimpinan pengajaran. Hal ini bermakna pengetua sekolah telah berperanan sebagai pemimpin pengajaran dan telah memenuhi harapan dan saranan pihak-pihak yang mahu pengetua sekolah menjalankan peranannya sebagai pemimpin pengajaran. Bagaimanapun

keberkesanan kepemimpinan pengajaran pengetua masih boleh dipertingkatkan melalui amalan yang lebih berkesan. Di samping itu, terdapat fungsi-fungsi kepemimpinan pengajaran yang masih boleh dipertingkatkan pelaksanaannya seperti penentuan matlamat sekolah, pencerapan dan penilaian pengajaran, penjagaan masa pengajaran, sokongan dalam aktiviti pengajaran, dan pemberian insentif kepada guru.

Pelaksanaan fungsi-fungsi kepemimpinan pengajaran oleh pengetua dapat dikategorikan kepada tiga dimensi utama iaitu pentakrifan matlamat sekolah, pengurusan program pengajaran dan pemupukan iklim sekolah. Penjelasan matlamat sekolah merupakan fungsi paling dominan dilaksanakan diikuti dengan penguatkuasaan dasar akademik dan seterusnya pemberian insentif untuk pembelajaran. Penjelasan matlamat sekolah digolongkan dalam dimensi pentakrifan matlamat sekolah manakala penguatkuasaan dasar akademik dan pemberian insentif untuk pembelajaran digolongkan dalam dimensi pemupukan iklim sekolah. Sehubungan itu, pengetua sekolah di Selangor lebih menumpukan aktiviti yang berkaitan dengan matlamat dan pemupukan iklim sekolah berbanding aktiviti yang berkaitan dengan pengurusan program pengajaran. Bagaimanapun pengetua seharusnya memberi lebih penumpuan kepada pengurusan program pengajaran supaya selari dengan kehendak dunia pendidikan sekarang dan setanding dengan pelaksanaan dimensi yang lain.

Pengetua juga menghadapi beberapa kekangan yang menghalang pelaksanaan kepemimpinan pengajaran. Tugas rutin di pejabat dan tugas *ad-hoc* di luar sekolah lebih diutamakan berbanding tugas pengajaran kerana keupayaan waktu yang ada. Penerimaan guru terhadap kepemimpinan

pengajaran pengetua juga berbeza. Kepemimpinan pengajaran pengetua lebih diterima oleh kelompok guru lelaki, guru Cina, guru berpengalaman dan guru lama. Hal ini bermakna pengetua perlu memperbaiki kepemimpinan pengajarannya supaya lebih berkesan untuk mengelakkan atau meminimumkan perbezaan pandangan dalam kalangan guru.

Hal ini disokong oleh kajian yang dilakukan oleh Jamelaa Bibi Abdullah dan Jainabee Md Kassim (2012). Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif terhadap amalan kepimpinan instruksional pengetua di enam jenis sekolah. Amalan kepimpinan instruksional adalah berasaskan kepada empat dimensi kepimpinan instruksional iaitu i) mentakrif dan membentuk matlamat sekolah, ii) mengurus program instruksional, iii) menggalakkan iklim pembelajaran dan iv) membentuk suasana sekolah yang mesra dan saling membantu. Dapatan menunjukkan bahawa amalan kepimpinan instruksional pengetua berlaku di keenam-enam jenis sekolah. Namun demikian, bagi dimensi mengurus program instruksional, jarang sekali diamalkan oleh pengetua di semua jenis sekolah. Keseluruhannya dapatan juga menunjukkan wujud perbezaan yang agak ketara amalan kepimpinan instruksional dalam kalangan pengetua di Sekolah Berasrama Penuh (SBP), Sekolah Model Khas (SM KHAS) dan Sekolah Menengah Harian (SMKH) berbanding dengan Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA), Sekolah Agama Bantuan Kerajaan (SABK) dan Sekolah Menengah Teknik Vokasional (SMT/V).

Berdasarkan kajian di atas, kebanyakan pengetua mengamalkan kepimpinan instruksional untuk mencapai kecemerlangan sekolah. Namun begitu, Sergiovanni (1984) menyatakan bahawa kecemerlangan sekolah yang hendak dicapai bergantung kepada pemimpin yang berketrampilan

iaitu meliputi lima kelompok peranan sebagai syarat mencapai kecemerlangan. Di antaranya ialah sebagai pemimpin teknikal, pemimpin manusia, pemimpin pendidikan (mencakupi peranannya sebagai pemimpin instruksional), pemimpin simbolik dan pemimpin budaya. Hasil kajian itu menunjukkan bahawa pengetua yang mengamalkan kepimpinan instruksional sepenuhnya tidak akan membawa sekolah ke puncak kejayaan seperti yang diharapkan.

Kesimpulannya, pengetua yang berkesan bukan hanya berperanan sebagai pemimpin instruksional sepenuhnya, namun mereka masih lagi terlibat dengan tugas pengurusan atau pentadbiran (Hussein, 2008). Maka, secara keseluruhannya, bukan semua pengkaji bersetuju bahawa kepimpinan instruksional perlu diamalkan oleh pemimpin-pemimpin di sekolah bagi mencapai kecemerlangan. Namun, kebanyakan daripada mereka menganggap kepimpinan instruksional paling hampir dengan peranan ke arah penambahbaikan pengajaran dan pembelajaran kerana kejayaan sekolah dilihat dan dinilai berdasarkan pencapaian akademik pelajar.

### **2.3 Amalan Kepimpinan Pengetua**

Amalan kepimpinan pengetua merujuk kepada segala aktiviti dan peranan yang dimainkan oleh pengetua semasa mereka memimpin organisasi untuk menjalankan tugas sebagai pemimpin. Amalan merupakan strategi atau proses yang dilakukan sebagai satu kebiasaan dan dilaksanakan secara konsisten dan berterusan. Menurut Jemaah Nazir Sekolah (2003), pemimpin sekolah yang

yang berkesan memberi perhatian yang berat terhadap amalan kepimpinan iaitu gaya kepimpinan, budaya ilmu dan berfikir, permuafakatan, motivasi dan dorongan, kepimpinan kurikulum dan pengupayaan kepimpinan. Manakala Rahimah (2002), menyatakan konsep kepemimpinan itu lebih kepada kepemimpinan pengajaran. Pengetua pula ialah individu yang bertanggungjawab melaksanakan 'proses tindakan', 'menentukan matlamat' dan 'proses menggerakkan anggota' bagi memastikan operasi harian di sekolah dapat berjalan dengan lancar dan berkesan

Selain itu, kepimpinan yang baik dan penerimaan terhadap pucuk pimpinan adalah bergantung kepada amalan kepimpinan seseorang pengetua. Amalan juga sering dikaitkan dengan peranan fungsional kepimpinan pengetua untuk membangun sumber manusia di sekolah. Menurut Model Skema Dua Dimensi peranan fungsional pengetua sebagai pengelola tugas, pembahagi tugas, penyelaras tugas dan 'penilai tugas menggunakan kemahiran domain kognitif, domain afektif dan domain psikomotor yang dipelapori oleh Bloom (1981) dalam pengurusan pendidikan. Peranan ini dijadikan amalan kepimpinannya dalam pengelolaan, pembahagian, penyelarasan dan penilaian tugas untuk mengurus sumber di bawah kawalannya. Faktor ini penting dalam pengurusan organisasi dan kurikulum sekolah. Bagi membina rasa kepunyaan bersama terhadap sesuatu program pendidikan di sekolah, pengetua menurunkan kuasa dan tanggungjawab secara sementara kepada staf serta memberi panduan tentang had tindakan yang mereka boleh jalankan.

**Pengelolaan Tugas.** Lazimnya amalan-amalan terbaik pengurusan dan kepimpinan pengetua adalah mengamalkan kepimpinan profesional. Pengetua adalah orang yang diberi tanggungjawab untuk mengelola sumber manusia dalam aktiviti pendidikan khusus berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran. Beliau akan menetapkan matlamat dan memilih sumber berdasarkan analisis persekitaran sekolah. Kepimpinannya menggalakkan guru melaksanakan program yang mempunyai kesan kepada pelajar. Dalam pengelolaan sumber manusia, pengetua memilih strategi berdasarkan kemampuan guru dan keperluan pelajar. Pengetua bertindak dengan mengembleng tenaga-tenaga pakar untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Amalan sedemikian bertujuan untuk mempengaruhi individu atau kumpulan bagi mencapai tugas dan objektif yang telah ditetapkan di samping meningkatkan pengetahuan profesionalisme mereka.

Seperti yang kita ketahui, pengetua perlu tahu teknik pengelolaan bermula dari perancangan dan mengandungi pernyataan objektif yang jelas, tinjauan mengenai pelbagai tindakan alternatif (baik dan buruk) keputusan untuk memilih tindakan terbaik untuk individu, kumpulan dan program serta mengambil langkah-langkah penting untuk mengelola dan mengadakan proses kawalan. Pernyataan ini di sokong oleh Zaidatul Akmaliah Lope Pihie (2003) menyatakan keupayaan pengetua merancang dan mengelola program bersama ahli organisasi meliputi bidang kurikulum, kokurikulum, hal ehwal murid, kemudahan fizikal dan aspek kewangan serta perlu bertindak dengan bijak untuk menghasilkan satu kejayaan yang luar biasa. Oleh itu, amalan pengelolaan sumber dan program yang berkesan dapat meningkatkan mutu pendidikan dari segi kecemerlangan akademik dan merupakan ciri penting dalam proses pentadbiran pendidikan sebagaimana yang dinyatakan oleh Campbell *et al.* (1983).

**Pembahagian Tugas.** Dalam pembahagian tugas guru dan staf, pengetua perlu kemahiran menentukan jentera pentadbiran sekolah bergerak dengan lancar, bertindak pantas, mendorong guru dan pelajar meningkatkan prestasi dan output yang maksimum, seimbang dan mengadakan saluran komunikasi yang berkesan (Hussein Mahmood, 1993). Pengagihan sumber dan pembahagian tanggungjawab melibatkan struktur organisasi sekolah secara keseluruhan melibatkan proses penyusunan, penetapan tugas, kuasa dan sumber fizikal kepada subordinat supaya mereka dapat melaksanakan tugas dengan jayanya. Pengetua mempunyai pengetahuan menentukan guru dan kakitangan mengajar dan bekerja mengikut opsyen. Dalam hal ini, pengetua mesti bersikap telus dalam agihan tugas dan biar guru melaksanakan segala tugas tersebut khususnya dalam akademik mengikut standard yang dikehendaki oleh sekolah. Menerusi hubungan budaya, pengetua dapat mewujudkan suasana yang sesuai untuk belajar, menetapkan harapan yang tinggi, mengamalkan kepimpinan pengajaran dan membentuk hubungan kesepakatan dalam organisasi bagi mencapai matlamat yang diingini bersama.

**Penyelarasan Tugas.** Dalam menentukan dan mencapai matlamat sekolah, peranan pengetua amat penting dalam membantu guru mencapai kata sepakat terhadap pelaksanaan tugas mereka. Sekolah ialah sebuah organisasi sosial yang kompleks memerlukan penyelarasan tugas guru, staf dan program yang sistematik. Bagaimanakah amalan penyelarasan kepimpinan pengetua dapat meningkatkan pencapaian akademik pelajar? Di sekolah terdapat banyak jawatankuasa panitia mata pelajaran dengan setiap satunya mempunyai fungsi dan tanggungjawab membantu pelajar. Dengan adanya perancangan objektif sekolah akan menyatukan objektif panitia dan mereka saling melengkapi serta berkerjasama antara satu sama



lain. Penyelarasan yang berkesan, setiap objektif sekolah akan disokong oleh objektif panitia. Sebagai contoh, objektif sekolah ialah semua pelajar wajib menguasai kemahiran membaca, menulis dan mengira. Pada peringkat panitia akan berusaha bagi memastikan pengajaran dan pembelajaran secara individu untuk mengelakkan keciciran dalam kalangan pelajar. Dalam hal ini, pengetua perlu mewujudkan hubungan staf yang harmoni, budaya kerjasama, membuat keputusan dan menghormati keputusan kumpulan serta menjadi sumber sebagai pakar rujuk kepada guru.

Walau bagaimanapun jika amalan penyelarasan yang tidak berkesan maka akan wujud konflik dalam organisasi. Hal disebabkan oleh peranan atau tugas yang dipertanggungjawab tidak jelas atau bertentangan dengan sikap, keperluan, nilai dan keupayaan kakitangan. Jadi di sinilah timbulnya keselarasan sesuatu aktiviti yang dimainkan oleh individu dan kumpulan dalam organisasi perlu diberi perhatian. Setiap ahli di bawah sesuatu jabatan atau unit hendaklah berfungsi mengikut usaha bersama dan bukan berfungsi mengikut cara sendiri. Sekiranya terdapat sistem komunikasi yang lemah, penggunaan masa yang tidak cekap dan kakitangan yang tidak produktif, pengetua boleh membantu untuk mengatasinya secara meningkatkan moral kakitangan (Zaidatol Akmaliah Lope Pihie, 2003) . Menurut Lipham, *et al.* (1985), kejayaan dan kegagalan sekolah bergantung kepada kebolehan pengetua memimpin stafnya dalam aspek perancangan, pelaksanaan, penilaian dan pembaikan pengajaran pembelajaran baik dari aspek kurikulum mahupun kokurikulum. Manakala menurut Hussein Mahmood (1993), antara tugas pengetua termasuklah menyelaras dan melaksanakan aktiviti kurikulum di peringkat sekolah serta mematuhi peraturan yang terpakai seperti dalam surat-surat pekeliling iktisas. Tiga

pandangan pengkaji di atas dapat dirumuskan bahawa penyelarasan adalah peranan integratif pengetua tetapi tugas harus dijalankan oleh orang lain atau jawatankuasa yang dibentuk di sekolah. Pengetua yang kompeten menghormati kakitangan, objektif sekolah didefinisikan dan difahami dengan jelas, mewujudkan komunikasi dua hala, setiap ahli mempunyai rasa kekitaan tanpa mengira di mana ia ditempatkan dan ditentukan tanggungjawab untuk menyelaraskan dan membuat keputusan.

**Penilaian Tugas.** Satu lagi dimensi penting peranan pengetua ialah menentukan piawai organisasi melalui amalan penilaian yang berterusan. Menilai merupakan satu usaha untuk mengukur prestasi dan mengesan kelemahan yang wujud. Perkara yang perlu dinilai dalam organisasi sekolah ialah tugas-tugas guru, prestasi pelajar, disiplin guru dan pelajar, pelaksanaan rancangan kurikulum, kokurikulum, prestasi keseluruhan organisasi dan amalan kepimpinan pengetua sendiri dari semasa ke semasa. Menurut Zaidatul Akmaliah Lope Pihie (2003), penilaian adalah penting sebelum sesuatu rancangan baharu diadakan dan penilaian prestasi kakitangan juga dapat mendorong mereka ke arah pelaksanaan tugas yang lebih cekap dan berkesan. Penilaian memainkan peranan penting dalam kawalan kualiti kitaran latihan dengan membekalkan maklum balas seperti keberkesanan kaedah yang digunakan, pencapaian objektif yang ditentukan oleh pelatih ataupun jurulatih dan memenuhi keperluan individu dan organisasi.

Kepimpinan pengetua perlu melihat penilaian sebagai suatu proses untuk mengenal pasti sejauh mana kualiti, pencapaian objektif staf dan pelajar serta impak kepada sekolah. Kesemua maklumat penilaian yang diperolehi dapat membantu pengetua dan staf untuk memahami apa

yang dilakukan, mengapa berbuat demikian dan bagaimana untuk melakukan penambahbaikan pada masa hadapan. Berdasarkan pengalaman penyelidik di sekolah, penilaian yang dilaksanakan merupakan pengukuran prestasi individu dan sesuatu program bagi tujuan penambahbaikan dari segi pelaksanaan program, pembangunan ketrampilan, kualiti dan seterusnya pembangunan sekolah pada masa hadapan. Dalam proses penilaian pengetua perlu menentukan kriteria dan prosedur menilai, memberi maklum balas kepada staf, bersikap objektif, sentiasa memberi penghargaan *rewards* dan memberi bimbingan yang berterusan kepada warga sekolah.

Menurut Clark (1997) dalam Chan (2003) mengaitkan tujuan penilaian dengan program latihan seperti berikut;

1. Maklum balas: Mengaitkan hasil pembelajaran dengan pencapaian objektif dan merupakan satu cara kawalan kualiti terhadap program latihan yang dikendalikan.
2. Kawalan: Mengaitkan program latihan dengan aktiviti organisasi dan keberkesanan kos dalam organisasi.
3. Penyelidikan: Mengkaji hubungan di antara pembelajaran, latihan, dan juga pemindahan latihan ke tempat kerja.
4. Intervensi: Menggunakan keputusan penilaian untuk membuat intervensi.
5. Permainan kuasa: Memanipulasikan data penilaian demi mencapai sesuatu tujuan politik dalam organisasi.

Oleh itu, amalan penilaian yang berkesan akan membantu dalam pengurusan staf dan kurikulum sekolah.

Kebanyakan pengkaji melihat amalan kepimpinan melalui gaya kepimpinan yang diamalkan oleh seseorang pengetua. Gaya kepimpinan selalunya dikaitkan dengan cara penggunaan kuasa yang dimiliki oleh seseorang pemimpin. Pengetua sebagai pemimpin mestilah tahu menggunakan kuasa tersebut agar dapat menggerakkan sekolah ke arah mencapai kecemerlangan dan keberkesanan. Dalam hal ini, terdapat beberapa jenis gaya kepimpinan yang sering diamalkan oleh pemimpin termasuk pengetua iaitu kepimpinan autokratik, demokratik dan *laissez-faire*. Gaya kepimpinan tersebut cuba mempamerkan perlakuan pengurus dalam usaha mereka untuk mempengaruhi ahli atau kakitangan supaya bertindak sejajar dengan apa yang telah dirancang. Semua corak kepimpinan itu akan mirip kepada salah satu pilihan iaitu tindakan kepada struktur tugas atau tindakan yang lebih mementingkan hubungan timbang rasa kakitangan. Pengetua yang mengamalkan gaya kepimpinan demokratik cuba mempengaruhi guru-gurunya dengan kepakaran dan ilmu yang ada padanya. Sebaliknya, pengetua yang autokratik cuba menggunakan kuasa yang ada padanya dengan sepenuhnya. Oleh itu, pengetua sebagai pemimpin sekolah hendaklah memainkan peranan sebagai pengurus, model, pendorong pekerja, membuatkan sekolah sebagai organisasi yang istimewa dan merupakan satu simbol kepada persekitaran luaran bagi mewujudkan sekolah berkesan.

Selain itu, amalan kepimpinan dikaitkan juga dengan tingkah laku pengetua. Kajian yang dijalankan oleh Leithwood dan Montgomery (1982) menunjukkan ada beberapa tingkah laku yang konsisten dalam kalangan pengetua yang berkesan. Antaranya termasuklah:

1. Menggalakkan staf menilai dan meningkatkan lagi kecekapan profesional mereka
2. Memberi sokongan pada staf sekiranya diadakan perubahan dalam amalan harian (pengajaran)
3. Mengesan kemajuan pelajar dengan terperinci
4. Mengumpul maklumat tentang amalan baru (pengajaran), daripada bahan-bahan penerbitan profesional
5. Mengambil berat tentang idea dan masalah yang dihadapi oleh staf, dan
6. Melibatkan diri dalam pelaksanaan program yang dilaksanakan.

Tingkah laku pengetua seperti yang dikenalpasti oleh Leithwood dan Montgomery tidak jauh bezanya dengan tingkah laku pengetua yang dipersepsikan oleh guru. Pengetua yang berkesan memulakan program (pendidikan) baru dan mengubah amalan yang sedia ada di sekolah kepada amalan yang lebih berkesan. Pengetua perlu mengesan dan mengubah amalan lama yang menghalang pencapaian matlamat sekolah.

Kesimpulannya, memahami amalan kepimpinan merupakan faktor penting untuk membantu pengetua mengimplementasikan kesemua fungsi pentadbiran secara efektif. Kepimpinan dan empat dimensi amalan kepimpinan di atas merupakan perkara penting yang perlu diberi penekanan iaitu pengelolaan, pengagihan, penyelarasan dan penilaian tugas apabila mengurus sumber di sekolah. Pengetua perlu memahami pentingnya kakitangan yang mempunyai komitmen yang tinggi, bagaimana mempertingkatkan motivasi dan kepuasan kerja serta memberi

kebajikan kepada mereka di samping membuat penilaian sendiri. Semua ini adalah faktor penting terhadap kejayaan pengurusan kurikulum sekolah.

#### **2.4 Peranan Pengetua Dalam Pengurusan Kurikulum**

Pengetua pada hakikatnya adalah berperanan sebagai seorang pengurus kurikulum. Dalam usaha untuk mencapai kecemerlangan sesebuah sekolah, kecemerlangan pengurusan dan kepimpinan pengetua adalah penting. Dalam proses pengurusan ini, tanggungjawab seseorang pengetua sebagai pentadbir utama di sekolah adalah untuk merancang, mengelola, menyelia dan mengawal kesemua aspek yang terdapat di dalam organisasi sekolah agar dapat mencapai status sekolah cemerlang. Amalan Kepimpinan pengetua sering dilihat sebagai pemangkin ke arah mencapai kecemerlangan dalam kurikulum. Dalam kajian ini, peranan pengetua dalam pengurusan kurikulum ditinjau dalam aspek penyeliaan klinikal, perkembangan staf, perkembangan kurikulum dan pembelajaran pelajar. Pada pandangan penyelidik dua variabel iaitu amalan kepimpinan dan pengurusan kurikulum amat berkait untuk menghasilkan output pelajar dan mengukur keberkesanan kepimpinan pengetua di sesebuah sekolah.

**Penyeliaan Klinikal.** Tujuan penyeliaan adalah untuk memperbaiki atau memajukan pengajaran dan pembelajaran. Penyeliaan merupakan satu proses memerhati, membimbing dan memberi maklumbalas kepada aktiviti profesional oleh penyelia ke atas stafnya (Wan Mohd Zahid Wan Mohd. Noordin, 1987). Cara ini dilaksanakan untuk memastikan keberkesanan perkhidmatan

yang tinggi kualitasnya. Menurut Ben Harris (1975) dalam Glickman, *et al.* (2001), penyeliaan pengajaran adalah bantuan secara langsung yang diberikan kepada guru-guru dalam hal pengajaran. Penyeliaan merupakan usaha membolehkan guru-guru meningkatkan pengajaran untuk pelajar. Menurutnya lagi penyeliaan pengajaran bermaksud segala tindakan yang diambil ke atas kakitangan dengan tujuan melaksanakan atau memperbaiki proses pengajaran di sesebuah sekolah.

Di Malaysia, penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di dalam kelas oleh Pengetua/Guru Besar adalah berdasarkan Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987 KP(BS) 8591/Jld.II(77) bertarikh 11 Nov 1987. Sebagai pemimpin profesional di sekolah, tanggungjawab utama seorang pengetua/guru besar ialah untuk memastikan kejayaan pelaksanaan kurikulum di sekolah. Pelaksanaan kurikulum dijalankan melalui proses dan aktiviti pengajaran dan pembelajaran oleh guru-guru dan keberkesanan pelaksanaan kurikulum memerlukan penyeliaan rapi dan sistematik.

Menurut Rahimah Haji Ahmad (1986), menyamakan penyeliaan klinikal atau pun pencerapan ini sebagai satu usaha merawat guru-guru supaya mempunyai daya usaha yang lebih segar dan berkeyakinan. Penyeliaan klinikal juga merujuk kepada aktiviti yang dilakukan oleh oleh pengetua atau seseorang untuk memerhati, membantu dan memberi bimbingan kepada guru dalam melaksanakan tugas pengajaran dengan tujuan pengekalan dan peningkatan kualiti secara berterusan. Oleh itu, pengetua perlu menguasai pelbagai kecekapan untuk membantu tugas dan proses penyeliaan dengan berkesan.

**Perkembangan staf.** Salah satu peranan pengetua ialah untuk memberi bantuan kepada guru supaya mereka dapat meningkatkan lagi kompetensi, kepuasan, hubungan manusia dan menambah kecekapan yang lebih baik untuk peningkatan prestasi mereka. Menurut Hussein Haji Ahmad (2002), program perkembangan staf dalam persekolahan menengah belum mantap dan berkesan hingga menimbulkan perasaan kecewa dalam kalangan kebanyakan guru dan staf bukan profesional, walaupun kepentingan aspek ini dalam bidang profesionalisme kepemimpinan pengetua tidak dapat dipertikaikan. Manakala menurut Thomson dan Cooley (1984) dalam Hussein Mahmood (1993), antara tugas pengetua ialah mengadakan program perkembangan staf di sekolah, menggalakkan guru mengikuti kursus dalam perkhidmatan, menilai prestasi, menyelia, memberi dorongan, galakan dan bantuan profesional.

Partington & Brown (1977) dalam Zaidatul Akmaliah Lope Pihie (2003), menganggap pembangunan staf sebagai satu usaha memberi sokongan kepada individu, kumpulan dan organisasi untuk memahami, membina dan memperbaiki pendekatan kerja. Di sekolah, guru perlu mengambil kira perubahan yang berlaku dan seterusnya membina pendekatan baru untuk menangani perubahan tersebut

Sergiovanni & Starratt (1979), menyatakan pendapat yang berbeza iaitu pembangunan staf ialah sesuatu yang dilakukan oleh guru sendiri untuk dirinya dan memfokuskan kepada pertumbuhan. Pandangannya mengandaikan kepada keperluan staf untuk lebih maju dalam tugasnya.



Pada pandangan penyelidik, perubahan pendidikan berlaku dari segi pedagogi, kandungan dan pengurusan pendidikan (bilik darjah dan kurikulum). Perubahan yang berlaku memerlukan guru atau staf yang berketerampilan. Oleh itu, menjadi tanggungjawab pengetua membangun kapasiti stafnya supaya matlamat kurikulum dapat dicapai. Tanpa program pembangunan staf, keupayaan staf untuk memenuhi tuntutan perubahan akan tersekat. Pengetua perlu sedar bahawa potensi guru atau staf perlu dimaksimumkan penggunaannya. Justeru kemahiran pengetua menganalisis keperluan, siapa kumpulan sasaran, modul dan peluang individu amat diperlukan dalam perkembangan staf bagi memenuhi keperluan sekolah.

**Perkembangan Kurikulum.** Aspek ini juga penting dalam peranan pengetua di sekolah. Menurut Hussein Mahmood (1993), seorang pengetua haruslah berpengetahuan dan berkemahiran dalam perkembangan dan kemajuan kurikulum serta berkebolehan untuk memajukan mutu pengajaran di sekolah. Selaku pengurus kurikulum pengetua perlu tahu perkembangan kurikulum seperti semakan dan pengubahsuaian kandungan, rancangan dan bahan-bahan pengajaran (*Curriculum development is the revision and modification of the content, plans, and materials of classroom instruction*). Di sekolah, pengetua selaku pengerusi jawatankuasa kurikulum bertindak sebagai pemimpin kurikulum.

Sweeney (1982) dalam kajiannya tentang sekolah berkesan telah dapat mengenal pasti enam ciri kepimpinan pengetua yang menyebabkan sekolah mereka menjadi berkesan. Antaranya ialah pengetua tersebut memberi penekanan kepada pencapaian akademik dengan memberi keutamaan

kepada aktiviti-aktiviti pengajaran, inovasi dan bahan mengajar. Pengetua juga terlibat dalam segala apa yang berlaku di sekolah dan bilik darjah.

Pada pandangan penyelidik, perkembangan kurikulum hari ini memerlukan transformasi oleh pengetua dalam perancangan, pengurusan, pengajaran, penilaian, bimbingan pelajar dan perlu diamalkan oleh semua guru. Pengetua perlu melakukan perubahan strategi yang didapati kurang berkesan untuk mempastikan kurikulum sekolah sentiasa relevan dengan keperluan pelajar.

**Pembelajaran Pelajar.** Salah satu daripada sepuluh perinsip penambahbaikan kemajuan sekolah ialah mempercayai dan mengakui bahawa semua pelajar boleh belajar, diajar dan boleh mencapai kemajuan. (Hussein Mahmood,1993). Apakah kurikulum yang perlu diajar kepada pelajar dalam proses pengajaran dan pembelajaran? Pengetua perlu menjelaskan kepada guru-guru peranan kurikulum untuk diajar iaitu;

i. Kurikulum yang dirancang (*curriculum as planned*) iaitu kurikulum yang dibina di peringkat negara yang berlandaskan Falsafah Pendidikan Negara. Kurikulum ini merangkumi disiplin ilmu yang diterjemahkan melalui sukatan pelajaran, buku teks dan bahan pengajaran. Kurikulum ini terbahagi dua iaitu *recommended curriculum*-kurikulum yang dirancang dan *written curriculum*- kurikulum yang bertulis.

ii. Kurikulum pengajaran (*curriculum as taught*) iaitu kurikulum yang digunakan oleh guru semasa menyampaikan pengajaran berdasarkan pemahaman dan kecenderungan guru mengadaptasi kurikulum yang dirancang.

iii. Kurikulum yang dipelajari (*curriculum as learned*) bermaksud perkara yang dapat dipelajari oleh murid di dalam kelas. Setiap murid berbeza dalam keupayaan mental, kemampuan menerap dan memahami pengajaran guru.

iv. Kurikulum penilaian (*curriculum as assessed*) iaitu sebahagian daripada kurikulum yang dipelajari oleh murid dan akan dinilai melalui peperiksaan dan penilaian tingkah laku.

v. Kurikulum tersembunyi (*Hidden Curriculum*) meliputi perkara yang dipelajari oleh murid daripada persekitaran fizikal, peraturan-peraturan sekolah dan aktiviti yang dianjurkan oleh sekolah.

Oleh itu, terdapat beberapa implikasi daripada amalan kepimpinan pengetua. Antaranya ialah mewujudkan suasana yang menggalakkan untuk membantu pelajar berjaya dalam pembelajaran mereka. Selain itu, pengetua yang banyak memberikan bantuan dan maklumat kepada guru dan pelajar untuk meningkatkan kemajuan akademik akan meningkatkan pencapaian pelajar di sekolah.

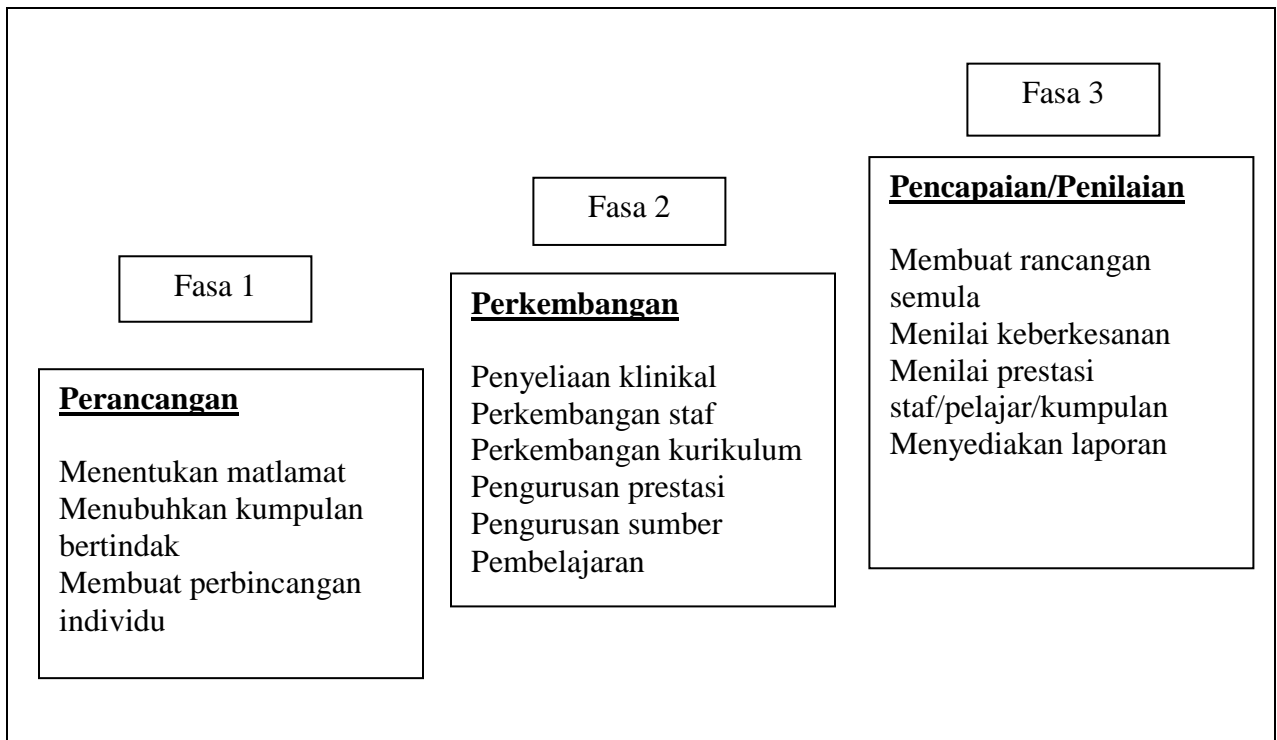
Seain itu, tingkah laku pengetua yang positif mendorong ke arah berlakunya proses pembelajaran yang berkesan dan mempengaruhi prestasi pelajar. Keupayaan pengetua menetapkan strategi pengajaran yang berkaitan dengan masalah pelajar, mewujudkan suasana pembelajaran yang teratur, sentiasa menilai kemajuan pelajar, menyelaras program pengajaran dan pembelajaran serta memberi sokongan seperti ganjaran kepada pelajar dan guru.

Shahril @ Charil Marzuki (2003) menyatakan bahawa sekolah merupakan sebuah organisasi pendidikan yang diurus dan diselenggara oleh golongan pendidik yang berinteraksi melalui proses berstruktur bagi mencapai kecemerlangan dalam bidang akademik dan kokurikulum bagi memenuhi Falsafah Pendidikan Negara. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kecemerlangan sesebuah sekolah, di antaranya ialah kepimpinan pengetua, guru penolong kanan, guru-guru, persekitaran, sosio ekonomi ibu bapa pelajar, infrastruktur sekolah (Edmonds 1979), dan Mortimore (1988)

Menurut Hussien Mahmood (1993) sekolah cemerlang bukanlah sekolah yang *established* atau sekolah primer tetapi sekolah yang dapat menghasilkan pencapaian akademik yang tinggi, kurang menghadapi masalah disiplin dan mendapat kepercayaan dalam kalangan masyarakat dan guru-guru berasa puas hati bekerja. Hasil tinjauan rambang Sharifah Mohd Noor (2000) mendapati sekolah-sekolah di Malaysia mengaitkan sekolah yang berkesan dengan kecemerlangan akademik.

Abdul Shukor Abdullah (1998) pula mengatakan sekolah cemerlang adalah sekolah yang mencapai tahap terbaik, bermutu, dan terunggul dalam semua bidang yang berkaitan dengan akademik, sahsiah, pengurusan, perhubungan, infrastruktur dan kepimpinan. Pendapat ini disokong oleh Sharifah Mohd Noor (2000) yang mengatakan bahawa konsep sekolah berkesan berkaitan dengan kecemerlangan akademik. Walau bagaimanapun guru-guru perlu menentukan perkembangan seimbang pelajar dan kemampuan pentadbir membantu guru menjalankan tugasnya dengan baik. Bagi membantu pelajar pula, sekolah berkesan ialah sekolah yang

mempunyai guru-guru yang boleh mengajar dengan berkesan supaya pelajarnya bijak, mempunyai sahsiah dan disiplin yang baik. Menurut Synder (1983), mengariskan pengurusan kurikulum dalam tiga fasa dan model pengurusan kurikulum ditunjukkan dalam Rajah 2.1 di bawah.

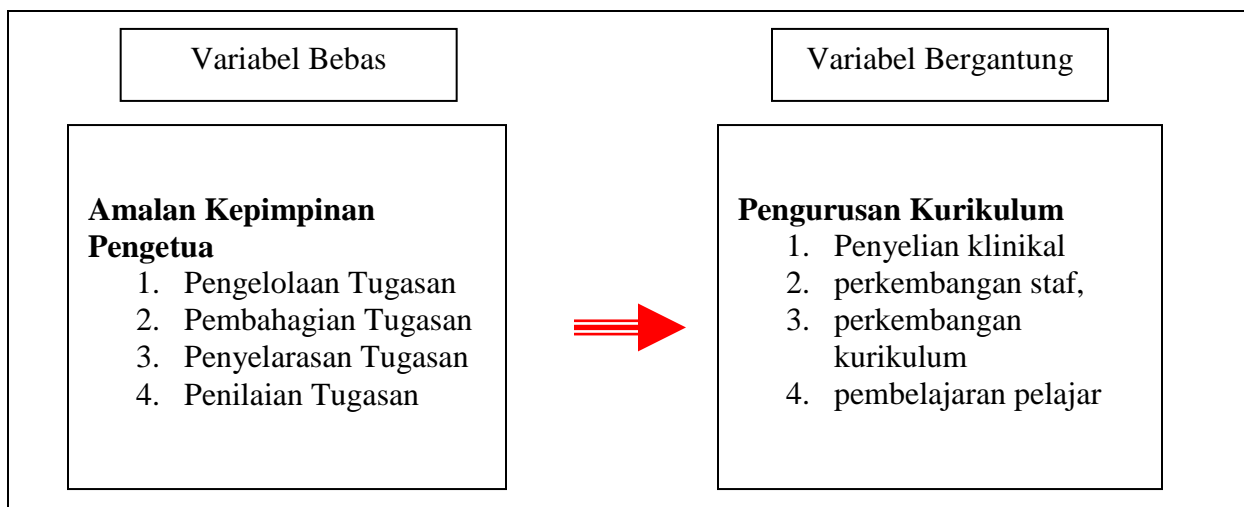


Rajah 2.1 Model Synder dalam Pengurusan Kurikulum

Oleh itu, keberkesanan sesuatu pelaksanaan kurikulum adalah bergantung kepada persediaan yang lengkap dari segi perancangan sebelum peringkat pelaksanaan. Pengurusan kurikulum meliputi menetapkan matlamat dan perancangan, perkembangan dari segi pemantauan dan pembangunan staf, amalan budaya dan menggunakan sumber-sumber yang ada di sekolah.

## 2.5 Kerangka Konseptual Kajian

Kajian ini menggunakan kerangka konseptual yang dikemukakan oleh Murphy (1990) dan Hallinger (2000). Kajian ini meneroka amalan kepimpinan instruksional pengetua berdasarkan dimensi-dimensi pengurusan kurikulum sekolah. Manakala amalan kepimpinan pengetua ditinjau dalam dimensi pengelolaan tugas, pembahagian tugas, penyelarasan tugas dan penilaian tugas staf (variabel bebas). Pengurusan kurikulum ditinjau dalam aspek penyeliaan klinikal, perkembangan staf, perkembangan kurikulum dan pembelajaran pelajar (variabel bergantung). Peranan pengetua dalam penyeliaan klinikal ditinjau dalam aspek penjelasan konsep, pelaksanaan, proses dan jadual. Perkembangan staf ditinjau dalam aspek menganalisis masalah, pelaksanaan, penglibatan dan peluang. Perkembangan kurikulum peranan pengetua dalam jawatankuasa, galakan inovasi, peluang dan penjelasan prestasi. Pembelajaran pelajar ditumpu kepada pengajaran yang maksimum di dalam kelas, semakan kerja pelajar, pemantauan dan penilaian berterusan. Kerangka model kajian seperti dalam Rajah 2.3



Rajah 2.2: Kerangka Model Kajian Amalan Kepimpinan Pengetua dalam Pengurusan Kurikulum

## **2.6 Rumusan**

Berdasarkan sorotan kajian dan dapatan literatur serta beberapa andaian yang berlaku di sekolah adalah menjadi asas penting dalam kajian ini. Kebanyakan literatur memperihalkan peranan pengetua dalam pengurusan kurikulum terhadap kepentingan penyeliaan klinikal sebagai satu aspek perkembangan pengajaran dan pembelajaran, perkembangan staf, perkembangan kurikulum dan pembelajaran pelajar. Oleh itu, diharapkan kajian ini menghasilkan satu dapatan yang signifikan terhadap amalan kepimpinan pengetua dalam pengurusan kurikulum di sebuah MRSM yang dikaji.

## **BAB 3**

### **METODOLOGI**

#### **3.1 Pengenalan**

Bab ini membincangkan berkaitan reka bentuk kajian, sampel kajian, instrumen kajian, populasi dan sampel kajian, prosedur kajian, kaedah merekod data dan kaedah menganalisis data.

#### **3.2 Reka Bentuk Kajian**

Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dengan analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferens untuk menerangkan amalan kepimpinan instruksional pengetua dalam pengurusan kurikulum di MRSM. Mohd. Majid (1990) dan disokong oleh Chua (2006) menyatakan bahawa penyelidikan deskriptif sering digunakan dalam penyelidikan pendidikan yang bermatlamat untuk mengumpul maklumat mengenai pembolehubah-pembolehubah yang berkaitan dengan sesuatu fenomena. Data-data yang dikumpul bersifat kuantitatif boleh dianalisis secara logik.

Menurut Chua (2006) bahawa kaedah tinjauan melalui soal selidik sesuai untuk mengukur pendapat, pencapaian serta sikap responden. Kaedah ini juga mempunyai kelebihan di mana sifatnya yang memerlukan sampel kajian membuat respon pada masa tertentu.



Dalam kajian ini, variabel bebas yang digunakan adalah amalan kepimpinan instruksional pengetua manakala pengurusan kurikulum akademik merupakan variabel bersandar. Amalan kepimpinan pengetua dibahagi kepada empat dimensi iaitu pengelolaan, pembahagian, penyelarasan dan penilaian tugas. Manakala pengurusan kurikulum akademik juga dibahagi kepada empat dimensi iaitu penyeliaan klinikal, perkembangan staf, perkembangan kurikulum dan pembelajaran pelajar. Amalan kepimpinan dan pengurusan kurikulum diukur melalui analisis skala likert 5 mata. Dua kaedah statistik digunakan untuk menganalisis data bagi menjawab soalan kajian, iaitu kaedah deskriptif dan kaedah inferensi. Kajian ini akan menjawab soalan apakah amalan kepimpinan instruksional pengetua yang dominan, sejauh manakah peranan pengetua dalam pengurusan kurikulum akademik dan seterusnya kajian akan menentukan sama ada terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan dengan pengurusan kurikulum atau sebaliknya. Oleh itu, dengan cara ini pengkaji dapat mengetahui amalan kepimpinan instruksional pengetua dalam pengurusan kurikulum di MRSM kajian.

### **3.3 Alat Kajian**

Instrumen yang digunakan dalam kajian ini ialah berdasarkan instrumen yang diperkenalkan oleh Halinger (1985) dan diubah suai mengikut keperluan kajian ini. Instrumen dalam kajian ini mengandungi tiga bahagian A, B dan C. Bahagian A mengandungi maklumat demografi responden. Bahagian B amalan kepimpinan pengetua dan bahagian C pengurusan kurikulum.

Item Bahagian B dan C yang dikemukakan dalam kajian ini menggunakan skala Likert 5 mata sebagai pemilihan jawapan responden mengikut dimensi.

### **3.3.1 Kesahan**

Kesahan sesuatu alat kajian menggambarkan sejauh mana ujian tersebut mengukur apa yang sepatutnya diukur. Mohd. Majid (1983) mengatakan alat ukuran itu merujuk kepada sejauh mana alat itu mengukur data yang sepatutnya diukur. Sesuatu alat yang berupaya mengukur dengan tepat sesuatu pembolehubah yang ditetapkan dianggap sah sebagai alat pengukur bagi pembolehubah tersebut. Sekiranya sesuatu pembolehubah berbentuk fizikal atau kuantitatif, seseorang individu boleh menentukan kesahan alat ukuran bagi pembolehubah tersebut dengan mudah (Mohd. Majid, 1983).

Anastasi (1982) mengatakan kesahan adalah persetujuan rapat antara sesuatu ujian dengan kriteria tingkah laku yang diperhatikan secara bebas. Hal ini menunjukkan bahawa kesahan bukanlah fungsi ujian tetapi kegunaan ujian itu. Sesuatu itu mungkin merupakan kesahan untuk kriteria atau kesahan yang rendah bagi kriteria orang lain. Manakala Chua (2006) mengatakan kesahan dalam pengkajian kuantitatif bererti definisi konsep-konsep di dalam peringkat konseptual mestilah selaras dengan definisi di peringkat operasional. Hal ini bermakna semua pengukuran yang dibuat pada peringkat operasional dapat mewakili konsep-konsep pada peringkat konseptual. Dalam hal ini, pengkaji telah melakukan penyemakan alat kajian dengan

kandungan kajian yang berkaitan dengan definisi konsep disesuaikan dengan definisi operasional melalui soal selidik.

### **3.3.2 Kebolehpercayaan**

Kebolehpercayaan ujian bermakna ujian itu adalah konsisten. Sesuatu ujian itu dikatakan mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi sekiranya skor yang diperoleh individu yang sama dengan menjawab ujian yang sama pada masa yang berbeza. Kajian rintis merupakan cara untuk menentukan kebolehpercayaan soal selidik yang dibina. Menurut Chua (2006), diandaikan perkara-perkara lain adalah serupa, pengguna ujian perlu memilih alat ujian yang mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi. Mohd Najib (1998) menyatakan bahawa nilai kebolehpercayaan yang lebih dari 0.6 sering digunakan dalam sesuatu kajian.

Pengukuran kebolehpercayaan kajian yang akan dibuat adalah berdasarkan kaedah kebolehpercayaan Kuder-Ricardson. Kaedah ini adalah berdasarkan sisihan piawai item-item yang berlainan. Nilai kebolehpercayaan yang digunakan adalah kolerasi Spearman Rho.

Kebolehpercayaan soal selidik akan diuji dengan *Cronbach Alpha*. *Cronbach Alpha* merupakan reliability coefficient atau kebolehpercayaan nilai angka yang menunjukkan bagaimana item-item berhubung antara satu sama lain. Jika nilai alpha menghampiri 1, bermakna kebolehpercayaan tinggi, baik dan berkesan. Jika nilai alpha kurang dari 0.6 bermakna lemah.

Jika nilainya di antara 0.6 dengan 0.7 boleh diterima dan jika melebihi 0.8 adalah sangat baik. Menurut Chua (2006), kebolehpercayaan instrumen kajian dengan nilai alpha 0.65 sehingga 0.95 dianggap memuaskan. Hal ini menunjukkan item-item boleh difahami oleh responden dan sesuai untuk ditadbirkan kepada sampel yang sebenar kerana instrumen itu memiliki kebolehpercayaan yang tinggi.

Kajian rintis telah dijalankan untuk mengetahui dan mengemas kini instrumen selain daripada menentukan keesahan dan kefahaman item yang akan digunakan dalam kajian ini. Sebanyak 17 set instrumen telah diedarkan kepada guru-guru di salah sebuah MRSM di Besut yang tidak terlibat dengan kajian ini. Soal selidik yang lengkap diisi oleh guru-guru tersebut telah dianalisis dengan menggunakan SPSS Versi 17.0 untuk mendapat nilai indeks kebolehpercayaan. Sebanyak 68 item bahagian B dan C telah diuji dan indeks kebolehpercayaan yang diperolehi adalah tinggi iaitu .973. Manakala nilai kebolehpercayaan (Cronbach's Alpha) kajian sebenar adalah .984. Terdapat empat item dalam bahagian C yang dianggap tidak relevan dan digugurkan menjadikan 64 item dalam kajian sebenar.

### **3.4 Populasi dan Sampel Kajian**

Teknik persampelan yang dipilih ialah teknik persampelan rawak mudah (dengan menyediakan senarai subjek populasi) mengikut jantina. Saiz sampel kajian ditetapkan berdasarkan Jadual Penentuan Saiz Sampel Krejcie dan Morgan (1970), menyenaraikan saiz sampel yang

berpadanan dengan saiz populasi kajian. Populasi kajian terdiri daripada guru-guru yang berkhidmat di sebuah MRSM di Terengganu. MRSM di Negeri Terengganu dipilih sebagai fokus populasi kajian ini kerana pengkaji berkhidmat di negeri tersebut. Jumlah populasi yang terdapat di sekolah pengkaji iaitu 95 orang, maka bilangan sampel yang berpadanan dengan populasi tersebut adalah seramai 76 orang.

### **3.5 Prosedur Kajian**

Berikut adalah langkah yang telah diambil untuk melaksanakan kajian ini.

1. Menyediakan kertas cadangan penyelidikan kepada Pengarah Institut Pengajian Keperguruan Universiti Malaya.
2. Mendapatkan surat kebenaran untuk menjalankan penyelidikan di sebuah MRSM di Terengganu daripada pihak Bahagian Pendidikan Menengah MARA.
3. Mendapat kebenaran daripada pengetua untuk mengedarkan soal selidik pengedaran dan pengumpulan data dilakukan oleh penyelidik sendiri.

### **3.6 Kaedah Merekod Data**

Bagi menjalankan kajian ini, penyelidik telah menggunakan soal selidik sebagai instrumen kajian. Mohd Majid (1993) menyatakan bahawa soal selidik dapat meningkatkan ketepatan dan

kebenaran gerak balas yang diberikan oleh sampel kerana ia tidak dipengaruhi oleh gerak laku penyelidik. Hal ini disebabkan oleh soal selidik mengandungi item-item yang harus dijawab oleh responden.

Instrumen yang digunakan dalam kajian ini ialah menggunakan soal selidik untuk mengkaji amalan kepimpinan instruksional pengetua dalam pengurusan kurikulum. Instrumen mengandungi tiga bahagian A, B dan C. Bahagian A mengandungi maklumat demografi responden. Bahagian B amalan kepimpinan pengetua dan bahagian C pengurusan kurikulum. Item Bahagian B dan C yang dikemukakan dalam kajian ini menggunakan skala Likert 5 mata sebagai pemilihan jawapan responden mengikut dimensi.

### **Bahagian A: Maklumat Latar Belakang Guru**

Bahagian ini mengandungi lapan item untuk mendapatkan maklumat demografi responden. Maklumat peribadi yang dikumpulkan termasuklah jantina, umur, kelayakan akademik, kelulusan ikhtisas, pengalaman mengajar, tempoh perkhidmatan, jawatan pentadbiran yang disandang di sekolah dan tempoh menjawat jawatan terkini. Data demografi yang diperoleh digunakan sebagai maklumat asas tentang responden yang terlibat dalam kajian.

## **Bahagian B: Dimensi Amalan Kepimpinan Pengetua**

Item-item dalam instrumen ini dibahagikan kepada empat dimensi amalan kepimpinan instruksional pengetua. Item dalam sesuatu dimensi dianggap oleh penyelidik sebagai item yang mengukur sesuatu aspek amalan. Amalan kepimpinan pengetua boleh dilihat daripada empat dimensi seperti dalam Jadual 3.1 di bawah.

Jadual 3.1: Pembahagian Item Mengikut Dimensi Fungsional

Amalan Kepimpinan Pengetua	Item	Jumlah
Pengelolaan Tugas	1 hingga 12	12
Pembahagian Tugas	13 hingga 24	12
Penyelarasan Tugas	25 hingga 36	12
Penilaian Tugas	37 hingga 48	12
Jumlah	48	48

Sebanyak 48 item dikemukakan dalam bahagian A untuk mendapatkan maklumat tentang persepsi responden terhadap dimensi amalan kepimpinan fungsional pengetua tersebut.

## **Bahagian C: Pengurusan Kurikulum**

Terdapat enam belas item untuk mengukur peranan pengetua dalam pengurusan kurikulum akademik. Setiap responden dikehendaki menyatakan persepsi mereka terhadap pengurusan kurikulum yang dilakukan oleh pengetua di sekolah. Item-item tersebut dipecahkan mengikut dimensi pengurusan penyelian, perkembangan staf, perkembangan kurikulum, dan pengurusan pembelajaran yang terdapat dalam Jadual 3.2 di bawah.

Jadual 3.2: Pembahagian Item Mengikut Pengurusan Kurikulum

Pengurusan Kurikulum Akademik	Item	Jumlah
Penyeliaan Klinikal	49 hingga 52	4
Perkembangan Staf	53 hingga 56	4
Perkembangan Kurikulum	57 hingga 60	4
Pembelajaran	61 hingga 64	4
Jumlah	16	16

Soal selidik ini ditadbir sendiri oleh penyelidik di MRSM yang telah dikenal pasti dan tempoh masa yang diperuntukkan kepada guru-guru untuk menjawab soal selidik ini adalah selama 30 minit. Soal selidik yang ditadbir dikutip pada hari yang sama.

### 3.6.1 Cara Pemarkahan

Jawapan diberikan dalam bentuk Skala Likert 5 mata iaitu:

- 1 Sangat Tidak Bersetuju
- 2 Tidak Bersetuju
- 3 Kurang Bersetuju
- 4 Setuju
- 5 Sangat Bersetuju

Semua item dalam instrumen kajian ini direka bentuk dalam corak positif iaitu skor yang tertinggi menunjukkan amalan atau ciri-ciri kepimpinan pengetua yang berkesan. Manakala, skor yang terendah menunjukkan ciri-ciri kepimpinan yang tidak memuaskan.



### 3.7 Kaedah Menganalisis Data

Analisis data dibuat dengan menggunakan perisian SPSS (Statistical Package for the Social Science) versi 17.0. Dua kaedah statistik digunakan untuk menganalisis data bagi menjawab soalan kajian, iaitu analisis statistik deskriptif untuk melihat kekerapan, peratusan, min dan sisihan piawai amalan kepimpinan serta analisis statistik inferensi (korelasi Pearson) untuk melihat hubungan sama ada signifikan atau tidak antara amalan kepimpinan dengan pengurusan kurikulum akademik. Kekuatan nilai korelasi yang digunakan dalam kajian ini ditunjukkan dalam Jadual 3.3 (Cohen, 1988). Pekali kolerasi ( $r$ ) ialah nilai pengukuran kekuatan perhubungan antara dua variable. Nilai  $r$  ini mempunyai sela antara +1.00 dan -1.00. Oleh sebab kolerasi yang sempurna jarang berlaku dalam penyelidikan, pekali kolerasi dilaporkan dalam dua titik perpuluhan. Nilai  $r$  positif menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif di antara amalan kepimpinan dengan pengurusan kurikulum akademik. Nilai  $r$  negatif menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang negatif di antara amalan kepimpinan dengan pengurusan kurikulum.

Jadual 3.3: Kekuatan Nilai Pekali Kolerasi

Saiz pekali kolerasi ( $r$ )	Kekuatan kolerasi
.50 hingga 1.00 atau - .50 hingga - 1 .00	Tinggi
.30 hingga .49 atau - .30 hingga - .49	Sederhana
.10 hingga .29 atau - .10 hingga - .29	Rendah
.00	Tiada kolerasi

Sumber: Cohen (1988)

Min skor mengikut Skala Likert bagi item-item digunakan untuk menilai amalan kepimpinan dan pengurusan kurikulum ditafsir mengikut julat min skor seperti pada Jadual 3.4.

Jadual 3.4: Interpretasi Bagi Min Skor Amalan Kepimpinan Dan Pengurusan Kurikulum

Julat min skor	Tahap
3.50 hingga 5.00	Tinggi
2.50 hingga 3.49	Sederhana
1.00 hingga 2.49	Rendah

### **3.8 Rumusan**

Bab ini memperihalkan reka bentuk kajian, alat kajian, populasi dan persampelan, prosedur kajian kaedah pengumpulan data, dan kaedah menganalisis data. Dengan mematuhi segala prosedur di atas, maka kajian ini dapat dilaksanakan dengan sistematik dan relevan serta menghasilkan satu dapatan yang signifikan.

## **BAB 4**

### **DAPATAN KAJIAN**

#### **4.1 Pengenalan**

Bab ini membincangkan analisis dapatan kajian yang telah dilaksanakan iaitu ciri-ciri demografi responden dan diikuti dengan dapatan analisis yang berkaitan soalan kajian yang telah dikemukakan.

#### **4.2 Analisis Demografi Sampel Kajian**

Analisis demografi responden adalah untuk mendapat gambaran yang jelas tentang sampel yang dikaji. Dalam soal selidik di bahagian A, sebanyak lapan ciri demografi responden dikemukakan iaitu jantina, umur, kelulusan akademik, kelulusan ikhtisas, pengalaman mengajar, memegang jawatan dan tempoh memegang jawatan. Secara keseluruhannya, 89.5% responden memberikan maklum balas seperti yang dikehendaki. Jadual 4.1 untuk menunjukkan taburan responden mengikut jantina.

Jadual 4.1 : Taburan Responden Mengikut Jantina

Jantina	Bilangan	Peratus
Lelaki	24	28.2
Perempuan	61	71.8
Jumlah	85	100

Dalam jadual 4.1 di atas menunjukkan jumlah responden perempuan melebihi responden lelaki dengan peratusan responden perempuan ialah 71.8 peratus berbanding 28.2 peratus responden lelaki.

Jadual 4.2 : Taburan Responden Mengikut Umur

Umur(Tahun)	Bilangan	Peratus
Bawah 30	26	30.6
31 - 40	37	43.5
41- 50	18	21.2
51 - 60	4	4.7
Jumlah	85	100

Jadual 4.2 di atas menunjukkan taburan responden mengikut peringkat umur responden iaitu pada peringkat umur 31 hingga 40 tahun iaitu 43.5 peratus, diikuti kelompok umur bawah 30 tahun iaitu 30.6 peratus, umur 41 hingga 50 tahun iaitu 21.2 peratus dan kelompok yang paling rendah ialah peringkat umur 51 hingga 60 tahun iaitu 4.7 peratus.

Jadual 4.3 : Taburan Responden Mengikut Kelulusan Akademik

Kelulusan	Bilangan	Peratus
Sarjana muda	71	83.5
Sarjana	14	16.5
Jumlah	85	100

Jadual 4.3 menunjukkan taburan responden mengikut kelayakan akademik adalah seperti berikut iaitu peringkat sarjana sebanyak 16.5 peratus dan sarjana muda sebanyak 83.5 peratus.

Jadual 4.4 : Taburan Responden Mengikut Kelayakan Ikhtisas

Kelayakan iktisas	Bilangan	Peratus
Diploma Pendidikan	67	78.8
KPLI	5	5.9
Integrasi	13	15.3
Jumlah	85	100

Jadual 4.4 menunjukkan taburan responden mengikut kelayakan ikhtisas iaitu responden yang berkelulusan diploma pendidikan sebanyak 78.8 peratus, Kursus Perguruan Lepas Ijazah (KPLI) sebanyak 5.9 peratus dan kelulusan secara intergrasi sebanyak 15.3 peratus.

Jadual 4.5 : Taburan Responden Mengikut Pengalaman Mengajar

Pengalaman	Bilangan	Peratus
1 hingga 5 tahun	23	27.1
6 hingga 10 tahun	21	24.7
11 hingga 15 tahun	22	25.9
16 hingga 20 tahun	12	14.1
21 hingga 25 tahun	2	2.4
25 tahun ke atas	5	5.9
Jumlah	85	100

Jadual 4.5 menunjukkan taburan responden mengikut pengalaman mengajar iaitu sebanyak 32.1 peratus responden mempunyai pengalaman mengajar bagi tempoh antara 1 tahun hingga 5 tahun sebanyak 27.1 peratus, responden berkhidmat dalam tempoh 6 tahun hingga 10 tahun sebanyak 24.7 peratus, 11 tahun hingga 15 tahun sebanyak 16.5 peratus, 16 tahun hingga 20 tahun sebanyak 4.1 peratus manakala berkhidmat 21 tahun hingga 25 tahun sebanyak 2.4 peratus dan 25 tahun ke atas sebanyak 5.9 peratus.

Jadual 4.6 : Taburan Responden Mengikut Pengalaman Mengajar di MRSM ini

Pengalaman	Bilangan	Peratus
1 hingga 5 tahun	35	41.2
6 hingga 10 tahun	35	41.2
11 hingga 15 tahun	14	16.5
16 hingga 20 tahun	1	1.2
Jumlah	85	100

Jadual 4.6 menunjukkan taburan responden mengikut pengalaman mengajar di sekolah yang dikaji iaitu bagi tempoh 1 tahun hingga 5 tahun sebanyak 41.2 peratus, 6 tahun hingga 10 tahun sebanyak 41.2 peratus, 11 tahun hingga 15 tahun sebanyak 16.5 peratus dan 16 tahun hingga 20 tahun sebanyak 1.2 peratus.

Jadual 4.7 : Taburan Responden Memegang Jawatan di MRSM ini

Pengalaman	Bilangan	Peratus
Guru Penolong Kanan	3	3.5
Ketua Jabatan	5	5.9
Guru Kanan Mata Pelajaran	16	18.8
Tidak Pegang Jawatan	61	71.8
Jumlah	85	100

Jadual 4.7 menunjukkan taburan responden yang memegang jawatan pentadbiran di sekolah yang dikaji iaitu sebanyak 28.2 peratus memegang jawatan pentadbiran. Mereka terdiri daripada 3.5 peratus guru penolong kanan, 5.9 peratus ketua jabatan, 18.8 peratus ketua panitia. Manakala tidak memegang apa-apa jawatan sebanyak 71.8 peratus.

Jadual 4.8 : Taburan Responden Mengikut Pengalaman Memegang Jawatan di MRSM ini

Pengalaman	Bilangan	Peratus
Tiada berkaitan	62	57.6
1 hingga 5 tahun	9	17.0
6 hingga 10 tahun	13	24.5
11 hingga 15 tahun	6	11.3
Jumlah	85	100

Jadual 4.8 menunjukkan taburan responden yang berpengalaman memegang jawatan pentadbiran di sekolah yang dikaji iaitu 1 hingga 5 tahun sebanyak 17.0 peratus, 6 tahun hingga 10 tahun sebanyak 24.5 peratus dan 11 hingga 15 tahun sebanyak 11.3 peratus.

#### **4.3 Apakah amalan kepimpinan instruksional pengetua yang dominan diamalkan oleh pengetua di MRSM?**

Bahagian ini menjawab soalan pertama kajian iaitu amalan kepimpinan instruksional pengetua yang dominan diamalkan oleh pengetua di MRSM. Untuk mengukur amalan yang dominan maka ukurannya adalah berdasarkan kepada nilai min skor, sisihan piawai dan kekerapan item-item mengikut dimensi. Analisis dimensi-dimensi ini dihuraikan dalam peratus berdasarkan kekerapan mengikut respon responden.

Jadual 4.9: Min dan Sisihan Piawai Skor Amalan Kepimpinan (N = 53)

Dimensi Amalan Kepimpinan	Minimum	Maksimum	Min	Sisihan Piawai
Pengelolaan Tugas	3	5	4.15	.48
Pembahagian Tugas	2	5	4.23	.53
Penyelarasan Tugas	3	5	4.28	.53
Penilaian Tugas	3	5	4.08	.51

SP=sisih Piawai



Jadual 4.9 menunjukkan bahawa pengetua MRSM yang dikaji mengamalkan amalan kepimpinan yang tinggi dalam pengelolaan, pembahagian, penyelarasan dan penilaian tugas terhadap pengurusan kurikulum (julat min skor 3.50 – 5.00). Manakala amalan kepimpinan yang paling dominan ialah penyelarasan tugas merupakan dimensi (min = 4.28), diikuti oleh dimensi pembahagian tugas (min = 4.23), dimensi pengelolaan tugas (min = 4.15) dan dimensi penilaian tugas (min = 4.08).

#### 4.3.1 Analisis Dimensi Penyelarasan Tugas Staf

Analisis seterusnya menghuraikan dimensi amalan kepimpinan pengetua yang dominan mengikut turutan min tertinggi iaitu dimensi penyelarasan tugas staf.

Jadual 4.10: Kekerapan dan Peratus Dimensi Penyelarasan Tugas Staf (N = 53)

Item	1	2	3	4	5	SP
Pengetua berpengetahuan melahirkan suasana hubungan staf yang harmoni	0 0.0%	0 0.0%	3 5.7%	25 47.2%	25 47.2%	.60
Pengetua mendengar pandangan staf yang kreatif dan komen yang membina	0 0.0%	0 0.0%	1 1.9%	28 52.8%	24 45.3%	.53
Pengetua menyelesaikan konflik secara harmoni	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	32 60.4%	21 39.6%	.49
Pengetua berjaya melahirkan suasana staf yang sentiasa bekerjasama	0 0.0%	0 0.0%	4 7.5%	26 49.1%	23 43.4%	.62

Pengetua menunjukkan sikap yang sentiasa bersedia menjadi orang tengah dan pemudah cara	0 0.0%	0 0.0%	7 13.2%	24 45.3%	22 41.5%	.69
Pengetua menanam nilai kepada staf menghormati keputusan kumpulan berkaitan tugas	0 0.0%	0 0.0%	3 5.7%	32 60.4%	18 34.0%	.56
Pengetua bersikap dan menilai sama rata dalam penyelarasan tugas terhadap staf	0 0.0%	2 3.8%	5 9.4%	27 50.9%	19 35.8%	.71
Pengetua bersikap adil dan pengawal dalam keadaan konflik	0 0.0%	1 1.9%	4 7.5%	25 47.2%	23 43.4%	.70
Pengetua menanam semangat fikiran terbuka dalam keadaan perbezaan pendapat	0 0.0%	2 3.8%	5 9.4%	29 54.7%	17 32.1%	.74
Pengetua mewujudkan iklim yang kondusif dan menyediakan peluang-peluang memperbaiki hubungan staf yang retak	0 0.0%	1 1.9%	11 20.8%	24 45.3%	17 32.1%	.78
Pengetua menjadi orang tengah dan peka terhadap kehendak staf	0 0.0%	1 1.9%	9 17.0%	25 47.2%	18 34.0%	.76
Pengetua sentiasa bersedia menjadi ahli sumber untuk rujukan	0 0.0%	0 0.0%	4 7.5%	29 54.7%	20 37.7%	.60

1-Sangat Tidak Bersetuju 2- Tidak Bersetuju 3- Kurang Bersetuju 4- Setuju 5- Sangat Bersetuju SP = Sisihan Piawai

Jadual 4.10 di atas menunjukkan analisis dimensi amalan penyelarasan tugas staf. Analisis menunjukkan bahawa pengetua menyelesaikan konflik secara berkesan dan berhemah. Skor yang diperoleh iaitu 100% (64.4% setuju dan 36.6% sangat bersetuju) dengan tindakan tersebut. Hal ini bermakna pengetua juga berpengetahuan menyelesaikan konflik yang berlaku dalam kalangan guru di samping berjaya mewujudkan hubungan mereka yang harmoni dengan skor setuju dan

sangat bersetuju masing-masing 47.2% (94.4%). Amalan pengetua menerima pandangan staf mendapat respon yang positif dengan skor 98.1% (52.8% setuju dan 45.3% sangat bersetuju) Sikap pengetua menanam nilai positif dengan menghormati keputusan kumpulan juga diberi skor yang tinggi oleh guru iaitu sebanyak 94.0%. Mengikut persepsi guru dimensi komposit ini kebanyakan mereka setuju dan sangat bersetuju dengan amalan pengetua. Namun begitu, terdapat 22.7% guru (1.9% tidak bersetuju dan 20.8% kurang bersetuju) dengan kelemahan pengetua mewujudkan iklim yang kondusif dan menyediakan peluang-peluang memperbaiki hubungan staf yang retak. Dimensi ini mungkin memerlukan pengetua melaksanakan aktiviti yang harmoni bagi mengatasi masalah tersebut.

#### 4.3.2 Analisis Dimensi Pembahagian Tugas Staf

Analisis seterusnya menghuraikan dimensi amalan kepimpinan pengetua mengikut turutan min kedua tertinggi iaitu dimensi pembahagian tugas staf.

Jadual 4.11: Kekerapan dan Peratus Dimensi Pembahagian Tugas Staf (N = 53)

Item	1	2	3	4	5	SP
Pengetua menyerah dan membahagi wibawa dan tanggungjawab dengan subordinat	0 0.0%	0 0.0%	4 7.5%	30 56.6%	19 35.8%	.60
Pengetua membahagi tugas institusi dengan cara profesional	1 1.9%	1 1.9%	2 3.8%	29 54.7%	20 37.7%	.78

Pengetua mengoptimasikan beban tugas staf atas dasar kelayakan	0 0.0%	2 5.7%	9 17.0%	26 49.1%	15 28.3%	.83
Pengetua mempunyai kemahiran membantu staf dalam pelaksanaan tugas	0 0.0%	2 3.8%	11 20.8%	29 54.7%	11 20.8%	.75
Pengetua bersikap menjauhkan prasangka dan bias dalam kalangan staf	0 0.0%	1 1.9%	6 11.3%	28 52.8%	18 34.0%	.70
Pengetua mengamalkan sikap hormat-menghormati dan memberi penuh kepercayaan kepada staf	0 0.0%	0 0.0%	1 1.9%	24 45.3%	28 52.8%	.60
Pengetua sentiasa membantu staf yang menghadapi masalah	0 0.0%	1 1.9%	2 3.8%	25 47.2%	25 47.2%	.66
Pengetua mempunyai sikap ketegasan kepada staf yang menolak tugas	0 0.0%	1 1.9%	6 11.3%	31 58.5%	15 28.3%	.83
Pengetua memberi nasihat kepada staf yang diberi wibawa dan tanggungjawab	0 0.0%	0 0.0%	4 7.5%	27 50.9%	32 41.5%	.61
Pengetua membuat refleksi dan menilai keupayaan profesional staf	0 0.0%	1 1.9%	6 11.3%	30 56.6%	16 30.2%	.69
Pengetua menyokong permohonan peruntukan yang telah diputuskan untuk aktiviti sekolah	0 0.0%	1 1.9%	3 5.7%	26 49.1%	23 43.4%	.67
Pengetua menggalakkan staf menilai dan membuat refleksi mengenai kemajuan dan kelemahan sendiri mereka.	0 0.0%	0 0.0%	4 7.5%	28 52.8%	21 39.6%	.61

1-Sangat Tidak Bersetuju 2- Tidak Bersetuju 3- Kurang Bersetuju 4- Setuju 5- Sangat Bersetuju SP = Sisihan Piawai

Jadual 4.11 menunjukkan analisis dimensi amalan pengetua dalam pembahagian tugas. Amalan ini menduduki tempat kedua mengikut min yang dipersepsikan oleh guru. Tahap persetujuan guru paling tinggi terhadap amalan kepimpinan pengetua ialah pengetua mengamalkan sikap hormat-menghormati dan memberi penuh kepercayaan kepada staf dengan skor 98.1% (45.3% setuju dan 52.8% sangat bersetuju). Pengetua sentiasa bersedia menjadi ahli sumber untuk rujukan 92.5% (54.7% setuju dan 37.7% sangat bersetuju). Pengetua menyerah dan membahagi wibawa dan tanggungjawab dengan subordinat 92.4% (56.6% setuju dan 35.8% sangat bersetuju). Skor yang paling rendah 75.5% (54.7% setuju dan 20.8% sangat bersetuju) pengetua mempunyai kemahiran membantu staf dalam pelaksanaan tugas. Hal ini bermakna pengetua kurang menggunakan domain pengetahuan untuk membantu membangun kapasiti guru dalam pelaksanaan tugas kurikulumnya. Dapat dirumuskan bahawa dalam dimensi ini pengetua paling banyak menggunakan domain afektif, diikuti domain psikomotor dan kognitif dalam amalan pembahagian tugas guru mengikut peratus skor setuju dan sangat bersetuju paling tinggi.

### **4.3.3 Analisis Dimensi Pengelolaan Tugas Staf**

Analisis seterusnya menghuraikan dimensi amalan kepimpinan pengetua mengikut turutan min ketiga tertinggi iaitu dimensi pengelolaan tugas staf.

Jadual 4.12: Keckerapan dan Peratus Dimensi Pengelolaan Tugas Staf (N = 53)

Item	1	2	3	4	5	SP
Pengetua menentukan matlamat sekolah (jangka panjang, pertengahan dan jangka pendek) secara jelas dan selari dengan visi dan misi.	0 0.0%	1 1.9%	6 11.3%	26 49.1%	20 37.7%	.72
Pengetua menyusun prioriti untuk melaksanakan matlamat yang ditentukan	0 0.0%	1 1.9%	7 13.2%	28 58.2%	17 32.1%	.71
Pengetua memastikan rancangan pendidikan sejajar dengan matlamat institusi	0 0.0%	1 1.9%	3 5.7%	26 49.1%	23 43.4%	.67
Pengetua bertindak secara proaktif mengagih sumber manusia dan bahan serta membuat prosedur kaedah-kaedah untuk melaksanakan matlamat.	0 0.0%	0 0.0%	10 15.9%	31 58.5%	12 22.6%	.64
Pengetua bersikap objektif mengenal pasti dan menganalisa masalah	0 0.0%	1 1.9%	9 17.0%	30 56.6%	13 24.5%	.70
Pengetua mempunyai nilai dan sikap yang realistik dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah dengan cara resional	0 0.0%	1 1.9%	3 5.7%	33 62.3%	16 30.2%	.63
Pengetua memastikan sikap inovasi yang agresif dalam pengelolaan tugas	0 0.0%	1 1.9%	6 11.3%	33 62.3%	13 24.5%	.65
Pengetua mempunyai perspektif yang jauh dan luas mengenai masalah dan isu	0 0.0%	0 0.0%	6 11.3%	30 56.6%	17 32.1%	.63
Pengetua mempunyai kemahiran-kemahiran teknikal mengenai perancangan aktiviti sekolah	0 0.0%	0 0.0%	17 32.1%	27 50.9%	9 17.0%	.69
Pengetua bertindak dengan teknik-teknik demokratik dalam menggubal keputusan	0 0.0%	1 1.9%	5 9.4%	33 62.3%	14 26.4%	.65

Pengetua bertindak dengan menggembleng tenaga-tenaga pakar untuk tugas kreatif	0 0.0%	1 1.9%	5 9.4%	29 54.7%	18 34.0%	.68
Pengetua membuat rondaan dalam pengelolaan tugas	0 0.0%	0 0.0%	4 7.5%	26 49.1%	23 43.4%	.62

1-Sangat Tidak Bersetuju 2- Tidak Bersetuju 3- Kurang Bersetuju 4- Setuju 5- Sangat Bersetuju SP = Sisihan Piawai

Jadual 4.12 menunjukkan analisis dimensi amalan pengelolaan tugas staf. Dalam dimensi ini pengetua memastikan rancangan pendidikan sejajar dengan matlamat institusi diberi skor yang tinggi iaitu 92.5% (49.1% setuju dan 43.4% sangat bersetuju), pengetua membuat rondaan dalam pengelolaan tugas juga skor 92.5% (49.1% setuju dan 43.4% sangat bersetuju). Guru memberi skor paling rendah iaitu 67.9% (50.9% setuju dan 17.0% sangat bersetuju) terhadap kepimpinan pengetua kemungkinan kurang mempunyai kemahiran-kemahiran teknikal mengenai perancangan aktiviti sekolah.

Kesimpulannya dalam dimensi ini, domain kognitif lebih diamalkan oleh pengetua diikuti afektif dan psikomotor dalam pengelolaan tugas guru/staf mengikut peratusan skor setuju dan sangat bersetuju yang diberikan oleh guru.

#### 4.3.4 Analisis Dimensi Penilaian Tugas Staf

Analisis seterusnya menghuraikan dimensi amalan kepimpinan pengetua mengikut turutan min yang terendah iaitu dimensi penilaian tugas staf.

Jadual 4.13: Kekerapan dan Peratus Dimensi Penilaian Tugas Staf (N = 53)

Item	1	2	3	4	5	SP
Pengetua mempunyai pengetahuan menentukan kriteria dan prosedur menilai tugas staf	0 0.0%	1 1.9%	8 15.1%	27 50.9%	17 32.1%	.73
Pengetua menganalisa secara analitik tugas staf	0 0.0%	0 0.0%	9 17.0%	32 60.4%	12 22.6%	.63
Pengetua memberi maklum balas hasil tugas staf mengikut teknik-teknik penilaian tertentu	0 0.0%	0 0.0%	6 11.6%	33 62.3%	14 36.4%	.60
Pengetua mencari strategi menggunakan dapatan kajian untuk penambahbaikan dalam pelaksanaan tugas	0 0.0%	1 1.9%	9 17.0%	30 56.6%	13 24.5%	.70
Pengetua bersikap lues dan membuat nilai sendiri mengenai amalannya	0 0.0%	0 0.0%	9 17.0%	30 56.6%	14 26.4%	.65
Pengetua bersikap bersedia membuat rekod yang sistematik mengenai proses dan hasil	0 0.0%	0 0.0%	7 13.2%	35 66.0%	11 22.0%	.58
Pengetua bersikap objektif dan konsisten dalam penilaian	0 0.0%	0 0.0%	9 17.0%	30 56.6%	14 26.4%	.65
Pengetua bersikap adil menilai staf dengan teknik yang berkesan	0 0.0%	0 0.0%	8 15.1%	28 52.8%	17 32.1%	.67
Pengetua menjadikan penilaian sebagai sumber utama bagi membantu tugas staf	0 0.0%	0 0.0%	6 11.3%	34 64.2%	13 24.5%	.59



Pengetua menunjukkan kebolehan menyediakan maklumat dan data semasa	0 0.0%	0 0.0%	10 18.9%	35 66.0%	8 15.1%	.58
Pengetua menggunakan prinsip <i>rewards</i> kepada staf dan pelajar bagi membantu semangat mereka menunaikan tanggungjawab yang diamanahkan	0 0.0%	2 3.8%	9 17.0%	27 50.9%	15 28.3%	.78
Pengetua memberi bimbingan dalam bentuk pengajaran kepada staf yang menghadapi masalah	0 0.0%	0 0.0%	11 20.8%	29 54.7%	13 24.5%	.67

1-Sangat Tidak Bersetuju 2- Tidak Bersetuju 3- Kurang Bersetuju 4- Setuju 5- Sangat Bersetuju SP = Sisihan Piawai

Jadual 4.13 menunjukkan analisis dimensi penilaian tugas staf. Skor yang paling tinggi ialah 98.7% (62.3% setuju dan 36.4% sangat bersetuju) terhadap amalan pengetua memberi maklum balas hasil tugas staf mengikut teknik-teknik penilaian tertentu. Pengetua menjadikan penilaian sebagai sumber utama bagi membantu tugas staf 88.7% (64.2% setuju dan 24.5% sangat bersetuju). Skor yang paling rendah iaitu 79.2% (54.7% setuju dan 24.5% sangat bersetuju) terhadap amalan pengetua memberi bimbingan dalam bentuk pengajaran kepada staf yang menghadapi masalah. Hal ini kerana 20.8% daripada responden kurang bersetuju dengan pernyataan tersebut. Begitu juga dengan pengetua menggunakan prinsip *rewards* kepada staf dan pelajar bagi membantu semangat mereka menunaikan tanggungjawab yang diamanahkan mendapat reaksi yang sama 20.8% (3.8% tidak bersetuju dan 17.0% kurang bersetuju).

Pada keseluruhannya, peratus skor tertinggi (setuju dan sangat bersetuju) dimensi ini pengetua lebih kepada domain pengetahuan, afektif dan psikomotor bagi membantu guru dalam penilaian mereka.

Dapat dirumuskan bahawa analisis kajian telah menjawab soalan kajian pertama iaitu apakah amalan kepimpinan yang dominan diamalkan oleh pengetua dalam pengurusan sumber di sekolah. Pengetua telah menunjukkan komitmen yang tinggi dalam dimensi penyelarasan tugas staf dengan min skor 4.28 berbanding dengan dimensi pengelolaan tugas staf, pembahagian tugas staf dan penilaian tugas staf.

#### 4.4 Sejauh manakah peranan pengetua dalam pengurusan kurikulum di MRSM?

Bagi menjawab soalan kedua kajian, bahagian ini akan membentangkan peranan yang dilakukan oleh pengetua mengikut dimensi dalam pengurusan kurikulum. Dalam analisis ini, penyelidik menggunakan min dan sisihan piawai skor variabel-variabel mengikut persepsi yang diberikan oleh guru.

Jadual 4.14: Min dan Sisihan Piawai Pengurusan Kurikulum (N = 53)

Dimensi Amalan Kepimpinan	Minimum	Maksimum	Min	Sisihan Piawai
Penyeliaan Klinikal	3	5	4.16	.56
Perkembangan Staf	4	5	4.39	.46
Perkembangan Kurikulum	4	5	4.50	.47
Pembelajaran	3	5	4.27	.52

SP = Sisihan Piawai

Jadual 4.14 menunjukkan bahawa pengetua MRSM yang dikaji memainkan peranan penting dalam pengurusan kurikulum. Kebanyakan responden menyatakan setuju dan sangat bersetuju dengan peranan pengetua dalam dua aspek iaitu peranan perkembangan kurikulum dengan skor min paling tinggi (min = 4.50) dan perkembangan staf (min = 4.39). Manakala aspek pembelajaran (min = 4.27) dan penyeliaan klinikal (min = 4.16) pengetua kurang memberi tumpuan berbanding dengan dua aspek di atas. Hal ini kerana ada dalam kalangan responden memberi respon kurang bersetuju dengan tingkah laku pengetua tersebut.

#### 4.4.1 Analisis Dimensi Perkembangan Kurikulum

Jadual 4.15: Min dan Sisihan Piawai Dimensi Perkembangan Kurikulum (N = 53)

Item	Min	SP
Pengetua mempengerusi Jawatankuasa Kurikulum Sekolah	4.62	.48
Pengetua menggalakkan inovasi baru dalam pengurusan kurikulum kepada warga sekolah	4.42	.63
Pengetua memberi peluang kepada guru-guru untuk meningkatkan kompetensi dalam kurikulum sekolah	4.45	.57
Pengetua menjelaskan prestasi kurikulum akademik kepada semua warga sekolah	4.53	.54
<b>Min Keseluruhan</b>	4.50	

SP = Sisihan Piawai

Jadual 4.15 menunjukkan min bagi dimensi perkembangan kurikulum (min = 4.50). Dalam hal ini pengetua memainkan peranan dalam mempengerusi Jawatankuasa Kurikulum Sekolah merupakan min paling tinggi (min = 4.62), diikuti dengan pengetua menjelaskan prestasi kurikulum akademik kepada semua warga sekolah (min = 4.53), pengetua memberi peluang kepada guru-guru untuk meningkatkan kompetensi dalam kurikulum sekolah (min = 4.45) dan pengetua menggalakkan inovasi baru dalam pengurusan kurikulum kepada warga sekolah (min = 4.42) merupakan peranan yang paling kurang dilakukan dalam dimensi ini.

#### 4.4.2 Analisis Dimensi Perkembangan Staf

Jadual 4.16: Min dan Sisihan Piawai Dimensi Perkembangan Staf (N = 53)

Item	Min	SP
Pengetua sentiasa menganalisis masalah yang dihadapi oleh staf dalam pengurusan akademik	4.15	.69
Pengetua melaksanakan kursus perkembangan staf berkaitan dengan akademik	4.26	.59
Pengetua melibatkan semua guru dalam kursus perkembangan staf.	4.60	.53
Pengetua memberi peluang kepada guru mengajar mengikut opsyen	4.55	.63
<b>Min Keseluruhan</b>	4.39	

SP = Sisihan Piawai

Jadual 4.16, min keseluruhan dimensi perkembangan staf ialah (min = 4.39). Peranan utama pengetua dalam dimensi ini iaitu melibatkan semua guru dalam kursus perkembangan staf min tertinggi (min = 4.60), diikuti pengetua memberi peluang kepada guru mengajar mengikut opsyen (min = 4.55), pengetua melaksanakan kursus perkembangan staf berkaitan dengan akademik (min = 4.26) dan paling kurang ialah pengetua sentiasa menganalisis masalah yang dihadapi oleh staf dalam pengurusan akademik (min = 4.15).

#### 4.4.3 Analisis Dimensi Pembelajaran

Jadual 4.17: Min dan Sisihan Piawai Dimensi Pembelajaran (N = 53)

Item	Min	SP
Pengetua menggunakan masa yang optimum dalam kelas bagi memastikan guru melaksanakan pengajaran dan pembelajaran	4.45	.60
Pengetua menyemak kerja-kerja pelajar secara berjadual dan memantau kemajuan pelajar dalam pembelajaran	4.11	.69
Pengetua memastikan guru mendedahkan teknik-teknik pembelajaran yang berkesan kepada semua pelajar	4.23	.64
Pengetua memastikan guru membuat penilaian berterusan dalam pengajaran dan pembelajaran secara lisan/penulisan/ pemerhatian.	4.28	.63
<b>Min Keseluruhan</b>	4.27	

SP = Sisihan Piawai

Jadual 4.17 menunjukkan min peranan pengetua dalam dimensi pembelajaran. Min keseluruhan dimensi ini ialah (min = 4.27). Min paling tinggi ialah pengetua menggunakan masa yang optimum dalam kelas bagi memastikan guru melaksanakan pengajaran dan pembelajaran (min = 4.45), pengetua memastikan guru membuat penilaian berterusan dalam pengajaran dan pembelajaran secara lisan/penulisan/ pemerhatian (min = 4.28), pengetua memastikan guru mendedahkan teknik-teknik pembelajaran yang berkesan kepada semua pelajar (min = 4.23) dan paling kurang pengetua menyemak kerja-kerja pelajar secara berjadual dan memantau kemajuan pelajar dalam pembelajaran (min = 4.11).

#### 4.4.4 Analisis Dimensi Penyeliaan Klinikal

Jadual 4.18: Min dan Sisihan Piawai Dimensi Penyeliaan Klinikal (N = 53)

Item	Min	SP
Pengetua menjelaskan konsep penyeliaan kepada semua guru	4.34	.55
Pengetua melaksanakan penyeliaan klinikal dalam pengajaran guru	4.09	.71
Pengetua memberi bimbingan dan guru menentukan kaedah pengajarannya	4.00	.78
Pengetua melaksanakan penyeliaan pengajaran secara berjadual	4.21	.66
<b>Min Keseluruhan</b>	4.16	

SP = Sisihan Piawai

Jadual 4.18 menunjukkan dimensi paling kurang ditumpukan oleh pengetua iaitu penyeliaan klinikal. Min keseluruhan dimensi penyeliaan klinikal (min = 4.16). Responden memberi respon yang tinggi (min = 4.34) berkaitan dengan pengetua menyemak kerja-kerja pelajar secara berjadual dan memantau kemajuan pelajar dalam pembelajaran, diikuti pengetua melaksanakan penyeliaan pengajaran secara berjadual (min = 4.21), pengetua melaksanakan penyeliaan klinikal dalam pengajaran guru (min = 4.09) dan min paling kurang pengetua memberi bimbingan dan guru menentukan kaedah pengajarannya (min = 4.00)

Berdasarkan analisis kajian di atas, dapatlah dirumuskan bahawa dalam dimensi pengurusan kurikulum, pengetua menunjukkan komitmen yang tinggi kerana min skor keseluruhan dimensi ialah 4.00 ke atas. Kebanyakan responden setuju dan sangat bersetuju dengan apa yang dilakukan oleh pengetua di MRSM ini. Pengetua telah memberi perhatian terhadap elemen-elemen yang dikaji tetapi keutamaan yang tidak sama rata. Kajian ini mendapati bahawa peranan pengetua memberi tumpuan dalam perkembangan kurikulum, diikuti perkembangan staf, pembelajaran pelajar dan paling kurang dalam aspek penyeliaan klinikal. Jika julat min skor berada pada paras (3.50 hingga 5.00), dalam kajian ini responden telah memberi persepsi yang tinggi terhadap peranan pengetua dalam pengurusan kurikulum di MRSM. Seterusnya dapatan ini akan mementukan hubungan antara amalan kepimpinan pengetua dengan pengurusan kurikulum.

#### 4.5 Adakah terdapat hubungan antara amalan kepimpinan instruksional dengan pengurusan kurikulum?

Bahagian ini membentangkan hubungan antara amalan kepimpinan pengetua dengan pengurusan kurikulum. Dalam analisis dapatan ini penyelidik menggunakan analisis aras signifikan dan inter kolerasi pearson.

Jadual 4.19: Inter-Kolerasi Dimensi Amalan Kepimpinan Dengan Dimensi Pengurusan Kurikulum

Dimensi	1	2	3	4	5	6	7	8
Pengelolaan Tugas	1.000							
Pembahagian Tugas	.875**	1.000						
Penyelarasan Tugas	.800**	.910**	1.000					
Penilaian Tugas	.870**	.858**	.860**	1.000				
Penyeliaan Klinikal	.740**	.654**	.622**	.758**	1.000			
Perkembangan Staf	.734**	.676**	.671**	.705**	.723**	1.000		
Perkembangan Kurikulum	.657**	.607**	.624**	.639**	.658**	.809**	1.000	
Pembelajaran	.793**	.746**	.705**	.779**	.779**	.834**	.789**	1.000

\*\* p < .01

\* p < .05



Jadual 4.19 menunjukkan analisis aras signifikan dan kolerasi pearson dimensi-dimensi amalan kepimpinan (pengelolaan, pembahagian, penyelarasan dan penilaian) dengan dimensi pengurusan kurikulum (penyeliaan klinikal, perkembangan staf, perkembangan kurikulum dan pembelajaran). Analisis menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan antara semua amalan kepimpinan dengan pengurusan kurikulum akademik dengan hubungan yang tinggi ( $r \geq .60$ ,  $p < .01$ ). Amalan pengelolaan dengan dimensi pembelajaran menunjukkan kolerasi positif dan hubungan paling tinggi berbanding dimensi lain ( $r = .79$ ,  $p < .01$ ), penyeliaan klinikal ( $r = .74$ ,  $p < .01$ ), perkembangan staf ( $r = .73$ ,  $p < .01$ ) dan dengan perkembangan kurikulum ( $r = .65$ ,  $p < .01$ ). Amalan penilaian dengan pembelajaran ( $r = .77$ ,  $p < .01$ ), penyeliaan klinikal ( $r = .75$ ,  $p < .01$ ), perkembangan staf ( $r = .70$ ,  $p < .01$ ) dan dengan perkembangan kurikulum ( $r = .63$ ,  $p < .01$ ). Amalan pembahagian tugas dengan pembelajaran ( $r = .74$ ,  $p < .01$ ), perkembangan staf ( $r = .67$ ,  $p < .01$ ), penyeliaan klinikal ( $r = .65$ ,  $p < .01$ ) dan dengan perkembangan kurikulum ( $r = .60$ ,  $p < .01$ ). Amalan penyelarasan dengan pembelajaran ( $r = .70$ ,  $p < .01$ ), perkembangan staf ( $r = .67$ ,  $p < .01$ ), perkembangan kurikulum ( $r = .62$ ,  $p < .01$ ) dan dengan penyeliaan klinikal ( $r = .62$ ,  $p < .01$ ).

Keseluruhannya, semua dimensi amalan kepimpinan pengetua telah menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap pembelajaran pelajar. Namun begitu, dalam penyelarasan tugas terhadap pengurusan kurikulum mempunyai hubungan yang kurang berbanding dengan amalan yang lain.

Jadual 4.20: Inter-Kolerasi Dimensi Amalan Kepimpinan Dengan Pengurusan Kurikulum

Dimensi	1	2	3	4	5
Pengelolaan Tugas	1.000				
Pembahagian Tugas	.875**	1.000			
Penyelarasan Tugas	.800**	.910**	1.000		
Penilaian Tugas	.870**	.858**	.860**	1.000	
Pengurusan Kurikulum akademik	.808**	.741**	.722**	.798**	1.000

\*\* p < .01

\* p < .05

Analisis jadual 4.20 menunjukkan rumusan hubungan amalan-amalan kepimpinan dengan pengurusan kurikulum. Dua pembolehubah menunjukkan hubungan positif aras tinggi dan signifikan ( $r \geq .72$ ,  $p < .01$ ). Amalan pengelolaan dengan pengurusan kurikulum menunjukkan hubungan paling tinggi ( $r = .80$ ,  $p < .01$ ), diikuti penilaian ( $r = .79$ ,  $p < .01$ ), pembahagian tugas ( $r = .74$ ,  $p < .01$ ) dan amalan penyelarasan tugas ( $r = .72$ ,  $p < .01$ ) merupakan amalan paling kurang berbanding dengan amalan lain dalam pengurusan tersebut.

Analisis kajian di atas menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan pengetua terhadap pengurusan kurikulum. Pengetua telah mengamalkan amalan pengelolaan, pembahagian, penyelarasan dan penilaian tugas yang berkesan dalam kepimpinannya dan berperanan dalam pengurusan kurikulum di MRSM yang dikaji.

#### **4.6 Rumusan**

Kesimpulannya, dua kaedah statistik yang digunakan untuk menganalisis data kajian ini iaitu kaedah deskriptif yang dihurai dalam bentuk kekerapan, peratusan, min dan sisihan piawai dan kaedah inferensi melalui ujian Pekali Korelasi Pearson ( $r$ ) untuk mengkaji perkaitan antara amalan kepimpinan dengan pengurusan kurikulum telah menjawab soalan kajian ini. Dapatan kajian menunjukkan bahawa pengetua dipersepsikan oleh guru-guru sebagai kerap melakukan amalan kepimpinan yang tinggi dalam semua dimensi. Pengetua juga memainkan peranan yang penting dalam aspek-aspek pengurusan akademik. Seterusnya, kajian ini juga mendapati bahawa amalan kepimpinan pengetua mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dalam pengurusan kurikulum di MRSM yang dikaji.

## **BAB 5**

### **PERBINCANGAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN**

#### **5.1 Pengenalan**

Bab ini membincangkan dapatan-dapatan kajian yang diperoleh mengikut soalan kajian yang dikemukakan. Seterusnya penyelidik meninjau implikasi kajian dan mengemukakan cadangan untuk kajian susulan pada masa akan datang.

#### **5.2 Rumusan Kajian**

Kajian ini bertujuan untuk meninjau amalan kepimpinan instruksional pengetua dalam pengurusan kurikulum akademik di sebuah MRSM di Terengganu. Secara ringkasnya, kajian ini dilaksanakan bagi menjawab beberapa soalan seperti berikut:

1. Apakah amalan kepimpinan instruksional yang dominan diamalkan oleh pengetua MRSM.
2. Sejauh manakah peranan kepimpinan pengetua terhadap pengurusan kurikulum MRSM.
3. Adakah hubungan antara amalan kepimpinan instruksional dengan pengurusan kurikulum MRSM

Kajian dilakukan berdasarkan empat dimensi amalan kepimpinan pengetua iaitu pengelolaan, pembahagian, penyelarasan dan penilaian tugas staf khususnya guru. Manakala aspek pengurusan kurikulum ditinjau dari aspek penyeliaan klinikal, perkembangan staf, perkembangan kurikulum dan pembelajaran pelajar.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa amalan yang paling dominan dilakukan oleh pengetua ialah penyelarasan tugas, diikuti oleh pembahagian, pengelolaan dan penilaian tugas dalam pengurusan sumber manusia di MRSM. Pengetua telah mempraktik amalan-amalan yang tinggi dalam kepimpinannya. Pengetua juga telah memainkan peranan dalam pengurusan kurikulum MRSM. Peranan utama ditunjukkan ialah dalam perkembangan kurikulum, diikuti dalam perkembangan staf, pembelajaran pelajar dan paling kurang dalam aspek penyeliaan klinikal.

Hasil kajian menunjukkan wujud hubungan yang positif dan signifikan antara dimensi-dimensi amalan kepimpinan dengan dimensi-dimensi pengurusan kurikulum. Amalan pengelolaan dengan dimensi pembelajaran mendapati hubungan paling tinggi berbanding dengan dimensi-dimensi lain, diikuti amalan penilaian tugas, amalan pembahagian tugas dan amalan penyelarasan tugas. Kesemua dimensi amalan kepimpinan mempengaruhi pengurusan kurikulum dengan hubungan yang tinggi.

### **5.3 Perbincangan Dapatan Kajian**

#### **5.3.1 Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua MRSM**

Hasil kajian mendapati kepimpinan pengetua dalam pengurusan sumber manusia menunjukkan amalan penyelarasan tugas merupakan amalan yang paling utama dan kerap dilakukan menurut persepsi guru di sekolah kajian. Pengetua berjaya menyelesaikan konflik secara berkesan dan berhemah diberi skor yang paling tinggi dalam dimensi ini. Pengetua juga berpengetahuan melahirkan hubungan staf dan mendengar pandangan staf yang kreatif dan komen yang membina merupakan amalan yang mendapat respon tinggi. Dapatan ini selari dengan pandangan Zaidatol Akmaliah Lope Pihie (2003) yang menyatakan amalan penyelarasan yang tidak berkesan akan wujud konflik dalam organisasi akibat peranan atau tugas yang dipertanggungjawab tidak jelas atau bertentangan dengan sikap, keperluan, nilai dan keupayaan kakitangan. Manakala menurut Hussein Mahmood (1993), antara tugas pengetua termasuklah menyelaras dan melaksanakan aktiviti kurikulum di peringkat sekolah. Pengetua sekolah ini berjaya menanam nilai yang positif dengan menghormati keputusan kumpulan juga merupakan amalan yang biasa dilakukan dalam kepimpinannya.

Pengetua mempunyai kemahiran menggunakan domain pengetahuan, afektif dan psikomotor dalam penyelarasan tugas staf di MRSM ini. Namun begitu dalam dimensi ini, pengetua kurang berjaya mewujudkan iklim yang kondusif dan menyediakan peluang-peluang memperbaiki hubungan staf yang retak perlu diberi perhatian. Pada pandangan penyelidik, pengetua selaku pemimpin pengajaran perlu menjadi orang tengah dan peka terhadap kehendak

ahli organisasi. Pandangan ini selari dengan pandangan Hallinger dan Murphy (1985) iaitu kepimpinan perlu menetapkan visi dan misi sekolah, mengurus program-program pengajaran dan mewujudkan iklim sekolah *promoting school climate*.

Hasil kajian juga mendapati bahawa pengetua MRSM ini berjaya melahirkan suasana staf yang sentiasa bekerjasama, bersikap adil dan pengawal konflik. Pada pandangan penyelidik, amalan penyelarasan pengetua berjaya menjadikan guru boleh bertindak sebagai pemimpin dan penyelarasan mengikut peringkat yang dipertanggungjawabkan terutama sekali dalam memajukan pengajaran dan pembelajaran. Justeru, iklim sekolah yang kondusif untuk pembelajaran murid dan hubungan harmoni dengan sendirinya berjaya dibentuk di sekolah ini. Dapatan ini selari dengan pandangan Hersey dan Blanchard (1982) yang mengatakan kepimpinan yang berjaya adalah hasil gabungan antara pemimpin, pengikut dan situasi kepimpinan. Oleh itu, pengetua MRSM ini telah mengamalkan gaya kepimpinan situasi dalam menyelaraskan sumber dan melihat kepada kematangan orang bawahan, kebolehan menjalankan tugas serta pengetahuan psikologi mereka.

Hasil kajian dimensi kedua diberi skor setuju dan sangat bersetuju yang tinggi oleh guru ialah amalan pengetua dalam dimensi pembahagian tugas staf. Sikap pengetua menghormati dan memberi kepercayaan kepada staf mendapat reaksi yang sangat disetujui oleh guru. Di samping itu, pengetua bertindak sebagai sumber rujukan dan memberi tanggungjawab kepada subordinat turut mendapat perhatian guru. Dapatan ini selari dengan pandangan Hussein Mahmood (1993) menyatakan dalam pengagihan tugas kepada guru dan staf, pengetua perlu kemahiran

menentukan jentera pentadbiran sekolah bergerak dengan lancar, bertindak pantas, mendorong guru dan pelajar meningkatkan prestasi dan output yang maksimum, seimbang dan mengadakan saluran komunikasi yang berkesan.

Dapatan kajian mendapati bahawa amalan pengetua sering membantu staf dalam menghadapi masalah dan menyokong permohonan peruntukan untuk aktiviti MRSM. Walaupun begitu, dapatan kajian menunjukkan pengetua kurang kemahiran untuk membantu staf serta bersikap tegas terhadap staf yang menolak tugas. Pada pandangan penyelidik, pengetua telah memberi keupayaan serta membantu guru untuk mencapai matlamat MRSM tetapi pengetahuan yang mendalam amat diperlukan dalam pengurusan tersebut. Di samping itu, tipologi personaliti pengetua ada hubung kait dengan perbuatan atau tingkah laku pengetua untuk mempengaruhi dan membimbing ahli organisasi untuk mencapai matlamat sekolah. Kemahiran ini selari dengan kehendak Jemaah Nazir Sekolah (2003), pemimpin perlu memberi perhatian yang berat terhadap amalan kepimpinan iaitu gaya kepimpinan, budaya ilmu dan berfikir, permuafakatan, motivasi dan dorongan, kepimpinan kurikulum dan pengupayaan kepimpinan.

Dapatan kajian mendapati bahawa dimensi ketiga tertinggi kekerapan setuju dan sangat bersetuju ialah amalan pengelolaan tugas. Amalan yang paling kerap dilakukan oleh pengetua ialah membuat rondaan, pengetua memastikan rancangan pendidikan sejajar dengan matlamat institusi dan pengetua menentukan matlamat (jangka pendek, sederhana dan jangka panjang) sekolah secara jelas selari dengan visi dan misi MRSM. Visi dan misi yang jelas penting kerana pengetua dapat menentukan sekolah pada masa hadapan. Dalam konteks MRSM, pengetua perlu



merangka hala tuju serta menggunakan sumber dan tenaga secara optimum. Menurut Hussein Mahmood (1993), wawasan atau visi dikaitkan sebagai gambaran masa depan yang hendak dicapai. Dapatan ini di sokong oleh Zaidatol Akmaliah Lope Pihie (2003) menyatakan bahawa keupayaan pengetua merancang dan mengelola program bersama ahli organisasi meliputi bidang kurikulum, kokurikulum, hal ehwal murid, kemudahan fizikal dan aspek kewangan serta perlu bertindak dengan bijak untuk menghasilkan satu kejayaan yang luar biasa. Robbins (2000), menyatakan bahawa pengelolaan merupakan tanggungjawab pemimpin dalam merekabentuk struktur sesebuah organisasi termasuk merancang, melaksana, menentukan strategi dan membuat rancangan susulan bagi mencapai matlamat sekolah.

Kajian ini mendapati dalam aspek pengelolaan pengetua kurang mempunyai kemahiran teknikal mengenai perancangan aktiviti MRSM. Di samping itu, pengetua juga kurang bersikap objektif mengenal pasti dan menganalisa masalah dan tidak bertindak secara proaktif mengagih sumber manusia bagi mencapai matlamat. Pada pandangan pengkaji, kelemahan ini perlu diatasi oleh pengetua melalui penambahbaikan kompetensi dalam kepimpinannya. Kemahiran dalam bidang kognitif, afektif dan psikomotor serta jangkaan yang tinggi amat diperlukan. Menurut Campbell *et al.* (1983), pengelolaan sumber dan program yang berkesan dapat meningkatkan mutu pendidikan dari segi kecemerlangan akademik dan merupakan ciri penting dalam proses pentadbiran pendidikan.

Kajian mendapati dimensi yang paling rendah amalan kepimpinan pengetua ialah aspek penilaian tugas. Dalam dimensi ini amalan yang kerap ditumpukan oleh pengetua ialah

pengetua memberi maklum balas hasil tugas staf mengikut teknik-teknik penilaian tertentu, pengetua berpengetahuan menentukan kriteria prosedur dalam menilai staf serta pengetua bersikap adil menilai staf dengan teknik yang berkesan. Dapatan ini disokong oleh Duke (1987) dalam (Hussein Mahmood, 1993), seseorang pengetua seharusnya menguasai kemahiran dalam pengesanan dan penilaian guru dan juga penilaian prestasi pelajar secara berterusan, penetapan ganjaran serta hukuman. Pada pandangan penyelidik, pengetua menggunakan penilaian sebagai alat kawalan bagi meningkatkan mutu prestasi guru dan pembelajaran pelajar sebaliknya penilaian juga sebagai sumber inspirasi.

Dalam aspek penilaian, dapatan kajian menunjukkan amalan yang kurang dipraktik oleh pengetua ialah memberi *rewards* kepada staf dan pelajar bagi membantu semangat mereka menunaikan tanggungjawab yang diamanahkan. Pengetua juga kurang memberi bimbingan dalam bentuk pengajaran kepada staf yang menghadapi masalah.

Dapatan ini tidak selari dengan 10 ciri kepimpinan yang berkesan menurut Max Weber antaranya ialah pengetua selaku pendorong *motivational force* mempunyai daya dorong yang kuat, sentiasa memberi galakan, sumber motivasi pekerja dan mempunyai metamotivasi. Pada pandangan penyelidik, pengetua perlu mengamalkan kepimpinan budaya. Hal ini termasuklah mengadakan upacara memberi hadiah atau penghargaan kepada sesuatu kejayaan yang dicapai kepada guru dan pelajar. Selain itu pengetua perlu meletakkan dirinya sebagai model contoh dalam sebarang situasi di MRSM.

Sebagai rumusan dapatan kajian di atas, pengetua telah menggunakan domain-domain kemahiran dalam amalan kepimpinannya. Dimensi-dimensi kepimpinan ditunjukkan mempunyai komitmen yang tinggi mengikut persepsi guru. Amalan-amalan ini dapat membantu dan mempengaruhi dalam pengurusan kurikulum di MRSM. Namun begitu dalam kebanyakan amalan, aspek pengetahuan, sikap, teknik masih ada kelemahan dalam kepimpinannya. Hussein Mahmood (1993), mendapati pengetua yang kurang berkesan bersikap kurang positif terhadap usaha untuk memajukan dirinya sendiri dari segi keilmuan profesional. Pada pandangan penyelidik, di MRSM ini, pengetua perlu menambah kecekapan mengurus sumber manusia. Pengetua perlu bertindak sebagai pengurus, pendidik, penghubung, sumber pengetahuan dan sebagai pembimbing sebagai sebuah MRSM. Pengetua juga perlu mempraktikkan pelbagai gaya kepimpinan dalam usaha mengurus MRSM. Pendekatan seperti gaya proses dapat membantu dan mendorong guru menjalankan tugas dengan penuh amanah, dedikasi, tekun dan berketerampilan.

### **5.3.2 Peranan Pengetua Dalam Pengurusan Kurikulum**

Peranan pengetua dalam pengurusan kurikulum ditinjau dalam aspek penyeliaan klinikal, perkembangan staf, perkembangan kurikulum dan pembelajaran pelajar. Pengetua memainkan peranan yang tinggi dalam semua dimensi pengurusan kurikulum. Kajian mendapati peranan pengetua lebih cenderung kepada perkembangan kurikulum, diikuti perkembangan staf, penyeliaan klinikal dan pembelajaran. Dapatan ini selari dengan pandangan Hussien Mahmood

(1993), sekolah cemerlang bukanlah sekolah yang *established* atau sekolah primer tetapi sekolah yang dapat menghasilkan pencapaian akademik yang tinggi. Tinjauan Sharifah Mohd Noor (2000) mendapati sekolah-sekolah di Malaysia mengaitkan sekolah yang berkesan dengan kecemerlangan akademik. Perbincangan ini ditumpukan kepada dua peranan pengetua sahaja iaitu peranan yang paling kerap dan yang paling kurang mengikut nilai min keseluruhan dimensi-dimensi pengurusan kurikulum.

Dapatan kajian dalam dimensi perkembangan kurikulum, peranan utama pengetua ialah menguruskan jawatankuasa kurikulum MRSM manakala peranan yang kurang dipraktikkan ialah menggalakkan inovasi baru dalam pengurusan kurikulum kepada warga MRSM. Menurut Yap dan James (1985) dalam (Hussein Mahmood, 1993) mengemukakan enam peranan pengetua antaranya ialah pengetua sebagai penyelaras kurikulum sekolah serta perlu menerima perubahan dan bersedia untuk melaksanakannya. Pada pandangan penyelidik, pengetua berperanan sebagai pemudah cara. Selain itu, pengetua perlu banyak mengetahui tentang inovasi dan kegunaan serta kepentingan inovasi pada masa kini. Pengetua perlu mempunyai pengetahuan yang mencukupi tentang inovasi dalam pengajaran seterusnya membuat penambahbaikan demi kejayaan MRSM.

Peranan pengetua selaku pengerusi jawatankuasa kurikulum selaras dengan tugas pengetua sebagai pembuat keputusan dan memberi pengupayaan kepada orang lain. Segala keputusan yang bercorak rutin dilaksanakan mengikut tanggungjawab dan keputusan yang bukan rutin dilaksanakan setelah mendapat pandangan ahli jawatankuasa dan guru. Pengetua bertanggungjawab membuat keputusan berdasarkan standard dan harapan MRSM, khususnya

dari segi hasil pembelajaran dan matlamat MRSM jangka pendek dan jangka panjang. Sungguhpun pihak lain dibenarkan mengambil bahagian dalam membuat keputusan dan kuasa, namun kesemuanya itu dibuat dengan teliti mengikut matlamat dan harapan MRSM. Dalam hal ini, sekiranya pengetua berjaya menstruktur peranan kepimpinannya dengan berkesan perkembangan kurikulum dapat dilaksanakan dengan jayanya.

Dapat dirumuskan bahawa apabila pelaksanaan sesuatu program, pengetua akan menilai perkembangan khususnya kurikulum MRSM. Apabila kurikulum mantap, maka berlakulah transformasi tingkah laku atau amalan lama kepada tingkah laku baru. Di peringkat ini, berlakunya pemantapan penguasaan sesetengah kemahiran baru dan pembuangan kemahiran lama yang tidak relevan dalam pelaksanaan program pendidikan. Peringkat ini disebut peringkat transformatif. Pengetua dan staf bersatu, sama-sama berusaha bagi mencapai apa yang diharapkan daripada pelaksanaan program tersebut. Oleh itu, pengetua seharusnya bertindak sebagai pemudah cara perubahan dalam apa-apa program kemajuan MRSM diadakan.

Hasil kajian mendapati dimensi penyeliaan kurang diberi tumpuan oleh pengetua. Pengetua sepatutnya menjelaskan konsep penyeliaan kepada semua guru dan melaksanakan penyeliaan pengajaran secara berjadual antara tugas utama yang dilakukan dalam aspek ini. Sebaliknya pengetua memberi bimbingan dan guru menentukan kaedah pengajaran kurang diberi perhatian dalam penyeliaan klinikal. Dapatan ini menyokong pandangan beberapa tokoh akademik seperti Hussein Ahmad (2002) dan Rahimah (2003), pengetua merupakan pemimpin kurikulum dan

kerap menjalankan pemantauan dan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran. Harris (1975) menyatakan penyeliaan dalam pengajaran bermaksud segala tindakan yang diambil ke atas kakitangan dengan tujuan melaksanakan atau memperbaiki proses pengajaran di sesebuah sekolah. Pada pandangan Wan Mohd Zahid Wan Mohd. Noordin (1987), penyeliaan merupakan satu proses memerhati, membimbing dan memberi maklumbalas kepada aktiviti profesional oleh penyelia ke atas stafnya. Ini di antara caranya yang dapat dilaksanakan untuk memastikan keberkesanan pengajaran yang tinggi kualitinya.

Jelas sekali, penyeliaan perlu diberi tumpuan utama oleh pihak pengurusan sekolah terhadap pengajaran guru. Ibrahim Mamat (1993) menyatakan penyeliaan pendidikan bermakna memberi pimpinan kepada para guru untuk berkembang, meningkat dan mencapai kesempurnaan dalam tugas mereka. Robiah Sidin (1994) menjelaskan bahawa penyeliaan sebagai membantu guru meningkatkan pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Mohd. Salleh Lebar (2000) menyatakan bahawa penyeliaan dalam konteks pendidikan ialah berkaitan dengan aktiviti pengajaran dan pembelajaran. Ia menjadi tugas pentadbir kerana penyelia adalah sebahagian dimensi pentadbiran sekolah dan dianggap sebagai satu perkembangan bidang profesional pengurusan. Pengetua selaku ketua kurikulum dan penyeliaan pengajaran perlu mempunyai pengetahuan dan kepakaran dalam hal ini supaya dapat menjana dan melaksanakan penyeliaan secara berkesan. Faktor ini dapat membantu pengetua yang kurang memberi bimbingan dan menentukan kaedah pengajaran guru seperti yang berlaku di sekolah ini. Halangan-halangan dalam penyelian pengajaran dan pembelajaran melibatkan empat faktor iaitu pengetua (masa, kurang kemahiran

dan pengetahuan, tekanan dan ciri-ciri peribadi pengetua), guru (sikap dan motivasi guru), pelajar dan kelengkapan serta kemudahan yang perlu diatasi oleh pengetua dengan segera.

### **5.3.3 Hubungan Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua Dengan Pengurusan Kurikulum MRSM**

Hasil kajian mendapati semua dimensi amalan kepimpinan mempunyai hubungan positif dan tinggi dengan dimensi-dimensi pengurusan kurikulum. Hal ini menunjukkan bahawa amalan kepimpinan pengetua mempengaruhi pengurusan kurikulum MRSM. Setelah dibuat rumusan hubungan amalan kepimpinan dimensi pengelolaan tugas didapati yang paling tinggi, diikuti penilaian tugas, pembahagian tugas dan penyelarasan tugas. Bahagian ini akan dibincangkan hubungan yang paling tinggi iaitu pengelolaan tugas dan hubungan dimensi yang paling kurang (penyelarasan tugas) dengan pengurusan kurikulum.

**Pengelolaan Tugas–Pengurusan Kurikulum.** Persoalan mengapa amalan pengelolaan pengetua dalam pengurusan akademik mempunyai hubungan yang kuat dan signifikan di MRSM ini. Pengelolaan yang berkesan dapat menolong guru memahami tanggungjawab mereka. Pengetua tahu menyelaras usaha individu melalui jadual kerja, membentuk satu sistem yang berkesan untuk melaksanakan tugas-tugas harian dan mengadakan latihan untuk guru atau staf. Selaras dengan dapatan kajian ini menurut Lunenburg (1995) dalam (Lisa Yip Shukye, 2005) menyatakan pengelolaan melibatkan tiga unsur penting iaitu; membentuk struktur organisasi, memperoleh dan melatih sumber manusia dan membentuk jaringan hubungan corak umum. Oleh

itu, salah satu peranan pengetua untuk mencapai matlamat kurikulum ialah kebolehan mengelola tiga unsur ini dengan berkesan.

Campbell *et al.* (1983) menyatakan bahawa amalan pengelolaan sumber dan program yang berkesan dapat meningkatkan mutu pendidikan dari segi kecemerlangan akademik dan merupakan ciri penting dalam proses pentadbiran pendidikan. Pada pandangan penyelidik, pengetua berjaya membentuk struktur organisasi, seterusnya membentuk peraturan dan prosedur untuk hubungan kuasa dan kekuasaan serta tanggungjawab setiap ahli organisasi. Pengetua telah mengambil langkah-langkah membahagi tugas dengan mengisi jawatan atau diagihkan mengikut bidang kepakaran dalam struktur organisasi sekolah. Pengetua yang mempunyai visi yang jelas sentiasa proaktif dengan mengadakan program latihan untuk staf dengan kemahiran-kemahiran yang diperlukan khususnya aspek pengajaran untuk menjalankan tugas dengan baik.

Kajian mendapati bahawa pengetua mempunyai perspektif yang baik dan telah bertindak dengan mengemblem tenaga pakar bagi melaksanakan tugas yang lebih kreatif. Dapatan ini selaras dengan pandangan Hussein Mahmood (1993) menyatakan kemahiran dalam aspek pengelolaan amat penting dalam kepimpinan pengajaran. Demikian juga pendapat yang diberikan oleh penulis dalam bidang pengurusan pendidikan dan sekolah efektif seperti Drake dan Roe (1986), Sergiovanni, Hersey (1982), Halinger dan Murphy (1985) dalam (Hussein Mahmood 1993). Pada pandangan penyelidik, selain pengelolaan sumber peranan pengetua dalam penyusunan dan koordinasi aktiviti juga amat penting dalam pengurusan kurikulum.



Pengetahuan dan kemahiran dalam amalan pengelolaan sahaja tidak mencukupi bagi mencapai matlamat pengurusan kurikulum di MRSM. Oleh itu, pengetahuan dan kemahiran pengurusan amat penting dalam pengurusan sumber serta pelaksanaan program pengajaran dan pembelajaran yang berkesan. Pengetua perlu cekap dalam bidang kurikulum, dalam hubungan manusia dan juga dalam komunikasi bagi menerajui sebuah MRSM. Hasil kajian ini mendapati pengetua MRSM ini berupaya menjadi pengelola yang berkesan dan mempengaruhi dalam pengurusan kurikulum.

**Penyelarasan Tugas-Pengurusan Kurikulum.** Bagi mengatasi kelemahan pengetua dalam penyelarasan tugas, pengetua perlu membentuk komunikasi formal dan tidak formal, jaringan maklumat termasuk maklumat untuk disampaikan, arah aliran komunikasi dan mengurangkan halangan terhadap komunikasi berkesan. Dalam penyelarasan tugas, pengetua perlu sentiasa mendapat maklumat tentang guru melaksanakan tanggungjawab yang diberikan. Namun begitu, adakah tanggungjawab itu dijelaskan atau dapat dilaksanakan oleh guru. Hal ini memerlukan kemahiran kepemimpinan pengetua termasuk mengadakan garis panduan untuk semua guru supaya dapat melibatkan diri dalam aktiviti yang dilaksanakan.

Pada pandangan penyelidik, penyelarasan berfungsi untuk mengelakkan pertindihan tugas atau tanggungjawab dan mengelakkan daripada berlaku konflik dalam melaksanakan tugas. Pengetua perlu menyatukan tindakan yang diambil oleh guru atau jawatankuasa supaya tindakan dapat dilaksanakan dengan harmoni, berhubung kait dan berintegrasi. Jika mereka bertindak mengikut cara sendiri tanpa mempunyai panduan usaha yang selaras akan menimbulkan konflik. Pengetua

perlu memastikan setiap ahli atau jawatankuasa berfungsi secara bersama dan bukan berfungsi mengikut cara sendiri. Oleh itu, sekolah memerlukan pengetua yang kompeten dan sentiasa mengamalkan budaya harmoni.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa pengetua berjaya melahirkan suasana staf yang sentiasa bekerjasama, harmoni, menilai tugas staf, bersikap adil, bersedia menjadi orang tengah dan menjadi ahli sumber untuk rujukan. Walaupun bagaimanapun, pengetua masih kurang memainkan peranan dalam bidang penyeliaan klinikal khususnya memberi bimbingan dan memberi kebebasan kepada guru untuk menentukan pengajaran mereka sendiri. Hal ini bermakna proses penyeliaan perlu diperbaiki. Oleh itu, pengetua perlu menggerakkan jawatankuasa panitia untuk bertindak dan membantu guru dalam pengajaran dan pembelajaran. Ketua Jabatan dan guru kanan perlu diberi peranan sebagai penyelaras untuk membantu pengurusan kurikulum berjalan lancar.

Amalan kepimpinan pengetua merupakan ramuan yang amat penting bagi mencapai kejayaan MRSM. Pelaksanaan segala inovasi dalam pengurusan terletak kepada kepimpinannya. Sikap positif, pengetahuan dan kemahiran yang tinggi membantu kejayaan MRSM. Andaian-andaian awal masalah kepimpinan menunjukkan pengetua sekolah ini mengamalkan amalan kepimpinan yang tinggi. Beliau juga memainkan peranannya sebagai pengurus kurikulum. Dalam hal ini perlu ada elemen-elemen lain perlu diberi perhatian seperti gaya kepimpinan, sikap guru dan profil guru, persekitaran sekolah dan komuniti. Untuk memajukan sekolah yang kurang cemerlang memerlukan komitmen, transformasi dari pelbagai aspek. Pelaksanaan perubahan ini

memerlukan kepimpinan pengetua yang bertenaga dan berani menanggung risiko. Di samping itu, corak sosialisasi pengetua dapat merangsang penglibatan ibu bapa memberi sumbangan ke arah penambahbaikan MRSM.

#### **5.4 Implikasi Kajian**

Keseluruhan dapatan kajian menunjukkan bahawa kepimpinan pengetua telah mengamalkan amalan kepimpinan yang berkesan dalam pengurusan sumber di MRSM. Amalan kepimpinan pengetua memberi cabaran kepada warga sekolah daripada keadaan yang sedia ada kepada keadaan yang lebih baik untuk mencemerlangkan sekolah. Oleh sebab itu, pengetua mesti berani dalam tindakan-tindakan yang positif untuk menambahbaikan MRSM seperti inovasi baru dalam kepimpinan dan pengurusan kurikulum khususnya yang dapat diaplikasikan di dalam bilik darjah.

Selain itu, penetapan visi dan misi adalah penting demi kejayaan MRSM. Di samping itu, penjelasan hala tuju dan matlamat MRSM kepada warga untuk mencapai hasrat MRSM iaitu kecemerlangan selaras dengan *tagline* MARA iaitu ‘Keusahwanan dan Pendidikan Global’

Kefahaman pengetua terhadap pelanggan utama MRSM iaitu murid, memperbaiki kemahiran diri mencipta kepuasan guru-guru, memperbaiki komunikasi dalaman, menyelesaikan masalah dengan lebih baik, komitmen dan motivasi kakitangan yang lebih tinggi dan hubungan rapat

dengan guru-guru akan memperkukuhkan lagi hubungan seterusnya dapat menaikkan martabat MRSM.

Amalan yang mudah dipraktikkan oleh pengetua ialah memberi penghargaan dan pujian kepada semua guru dan pelajar dalam sebarang aktiviti yang telah dilakukan oleh mereka. Hal ini dapat membangkitkan semangat guru-guru dan pelajar untuk bekerja lebih bersungguh-sungguh dalam memajukan sekolah. Dengan ini semua warga MRSM dapat bekerja dengan rasa rela hati dan ikhlas tanpa mengira sempadan waktu.

Selaku pemimpin strategik, pengetua perlu mengagihkan tugas guru mengikut kepakaran dan minat khususnya dalam bidang pengajaran mereka. Guru-guru akan mudah melakukan sesuatu kerja yang mereka cenderung untuk melakukannya. Kerja-kerja yang dilakukan dengan penuh minat ini dapat mencemerlangkan dan mendatangkan hasil kerja yang bermutu kepada diri, pelajar dan MRSM.

MRSM adalah tempat pelajar menuntut ilmu. Pengetua sebagai pemimpin di MRSM mesti percaya bahawa semua murid boleh belajar dan diajar. Mereka mampu mendapat kejayaan yang cemerlang jika guru-guru dapat mendidik dengan cara yang betul. Keyakinan bahawa semua pelajar boleh berjaya mesti ditanam kepada seluruh warga MRSM agar mereka yakin boleh mencapai kejayaan seperti orang lain yang telah berjaya.

## **5.5 Cadangan Kajian Lanjutan**

Kajian ini merupakan kajian tempatan dan sampel terbatas kepada 85 orang responden sahaja. Ia hanya dijalankan bagi populasi yang kecil iaitu di sebuah MRSM di Terengganu. Oleh itu, kajian ini tidak dapat memberi pengertian yang umum atau digeneralisasikan terhadap semua tempat.

Adalah dicadangkan beberapa kajian lanjutan iaitu;

- 1) Kajian boleh dijalankan kepada semua pengetua MRSM di seluruh negara supaya dapatan kajian amalan kepimpinan pengetua terhadap pengurusan kurikulum akademik dapat digeneralisasikan.
- 2) Kajian boleh dijalankan untuk melihat perbandingan amalan kepimpinan pengetua lelaki dengan pengetua perempuan dalam pengurusan kurikulum di MRSM.
- 3) Kajian ini boleh diperluaskan skopnya iaitu daripada persepsi semua staf dan semua pelajar di MRSM.
- 4) Kajian juga boleh dijalankan secara perbandingan antara MRSM di seluruh negara mengenai amalan kepimpinan pengetua.
- 5) Kajian lanjutan juga boleh dijalankan terhadap hasil atau kualiti pelajar yang keluar dari MRSM atau amalan budaya MRSM yang telah diterapkan hasil amalan kepimpinan pengetua yang telah dikaji.

## **5.6 Penutup**

Pada keseluruhannya, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa sesebuah MRSM itu boleh dimajukan dengan adanya pengetua yang mengamalkan kepimpinan profesional. Beliau sentiasa mencari idea baru dan mengamalkan idea tersebut serta sentiasa mencabar paradigma tradisi untuk penambahbaikan. Segala perubahan dan pembaharuan adalah untuk membantu MRSM supaya selari dengan perubahan sistem pendidikan global. Dapatan kajian ini boleh dijadikan sebagai rujukan dan panduan kepada pengkaji-pengkaji lain tentang peri pentingnya pengetua untuk melakukan penambahbaikan dalam amalan kepimpinan pengetua agar setiap visi dan misi yang ditetapkan akan tercapai.

## Rujukan

- Abdul Shukur Abdullah (1988). Pengetua Berkesan: Sekolah Berkesan, Cabaran Pembangunan Sistem Pendidikan Negara. *Kertas Kerja Seminar Kecemerlangan Sekolah-Sekolah Negeri Selangor* Pada 15 Jun 1988 di Petaling Jaya Selangor.
- Abdul Ghani Abdullah *et al.* (2005). Kesan Amalan Pengurusan Keupayaan dalam Pengajaran Pembelajaran Terhadap Pertambahan Beban dan Persekitaran Kerja Guru. *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, IAB, KPM Jld.15 (01). 19-30.
- Abdul Ghani Abdullah, Abd. Rahman Abd. Aziz & Mohammed Zohir Ahmad (2010). *Gaya-gaya kepimpinan dalam pendidikan*. Selangor: PTS Professional.
- Alimuddin Mat Dom. (2010). Ciri-ciri pengetua yang outstanding. *Pendidik*. Widad Publications. Selangor. Bil. 73.
- Anastasi, A. (1982). *Psychological Testing*, 5<sup>th</sup> ed. New York : MacMillan.
- Anthony S. B., Penny B. S., Elaine A., Stuart L. & John Q. E (2012). *Organizing schools for improvement: lessons from Chicago*. London: The University of Chicago Press.
- Benjamin, R. (1981). *Making school work*. New York: The Continuum Publishing Company.
- Bramley, P. (1996). *Evaluation of Training Effectiveness: benchmarking yoaur training activity against best practice*. (2 nd. Ed.) London: McGraw- Hill.
- Campbell *et al.* (1993). *Introduction to Educational Administration*. (6 th. Ed.). Allyn & Bacon Inc.
- Chan Yuen Fook (2003). Pendekatan Penilaian: Satu Tinjauan dari Aspek Kesesuaiannya Dalam Penilaian Program latihan. *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, IAB, KPM Jld.13 (01). 65-81
- Cohen (1988). *Elementary Survey Analysis*. New Jersey Practice. Hall Inc.
- Chua Yan Piaw (2006). *Asas Statistik Penyelidikan Buku 1*. Kuala Lumpur: McGraw-Hill.
- Chua, Yan Piaw. (2006). *Asas Statistik Penyelidikan Buku 2*. Kuala Lumpur: McGraw Hill.
- Duke, D.L. (1987). *School Leadership and Instructional Improvement*. New York: Random House.

- Edmonds, R. (1979). Effective School for The Urban Poor. *Educational Leadership* 40(3), 4-11
- Fullan, M. (1979). Research in curriculum and instructional implomentation. *Review of Educational Research*. 47(4): 569-582.
- Fulmer, R. M. (1983). *Practice human relation, Homewood, Ill*: Richard Irwin, Inc
- Glickman, C.D., et al. (2001). *SuperVision and instructional leadership: A developmental approach*. Needham Heights: Pearson Education Compnay
- Hallinger, P., Murphy, J.F., Weil, M., Mega, R.P., dan Mitman. A. (1983). School Effectiveness : Identifying the Specific Practices, Behavior for Principals, "*NASSP Bulletin*, 67(463), 83-91
- Hallinger, P.dan Murphy, J.F.(1985).Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. *Elementary school Journal*, Jilid 86, hlm 19-50.
- Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools Journal*. 4: 1-20
- Hallinger, (2011) "Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research", *Journal of Educational Administration*, Vol. 49 Iss: 2, pp.125 – 142
- Haris, A. (2003). *Effective Leadership for Improvement*. London: MPG Books Ltd. Bodmin.
- Hersey dan Blanchard (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, (4 th Ed.) Englewood Cliffs, New Jersey, Practice, Singapore, McGraw-Hill.
- Hoy, W.K., Miskel, C.G. (2001). *Education administration: Theory research and practice*.(6<sup>th</sup> ed) Boston: McGraw-Hill.
- Hussein Mahmood (1993). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Hussein Ahmad (2002). Profesionalisme Pengetua: Antara Kepimpinan dan Pengurusan Berkesan. *Pemimpin: Jurnal Institut Pengetua*, Jilid 02, 19-27.
- Ibrahim Mamat (1993). *Kepemimpinan Sekolah, teori untuk praktis, pemimpin, pentadbir, pengurus*. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Ismail Mustafa (2008). *Kepimpinan pendidikan: Teori dan Amalan*. Kedah: Pure Honey.



- Jamelaa Bibi Abdullah dan Jainabee Md Kassim (2012) *Amalan Kepimpinan Instruksional dalam Kalangan Pengetua Sekolah Menengah di Negeri Pahang : Satu Kajian Kualitatif* Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia. Bangi . Selangor.
- James Ang Jit Eng (2009). *Kepimpinan instruksional; satu panduan praktikal*. Kuala Lumpur PTS Profesional.
- Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan (2003). *Instrumen Penilaian Standard Tinggi Kualiti Pendidikan*. Kuala Lumpur: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Jemaah Nazir Sekolah. (2007). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia-Sekolah*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Kamus Dewan*. (2005). *ed. Ke-4*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2007). *Memperkasa kepimpinan instruksional di sekolah*. Bahagian Sekolah. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Kerlinger (1985). *Review of Research in Education*. New York: FE Peacock Publisher.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement* **30**(3): 607-610.
- Kroeze, D.J. (1983). *Effective Principals as Instructional Leader: New Direction for Research*. *Administrators Notebook*, 30(9) 1-4
- Latip Muhammad. (2007). *Pelaksanaan Kepemimpinan Pengajaran di Kalangan Pengetua Sekolah*. Seminar Penyelidikan Pendidikan Institut Perguruan Batu Lintang 2007. Dimuat turun pada 24 Disember 2012  
<http://www.mpbl.edu.my/inter/penyelidikan/seminarpapers/2007/Edmanagemant/latipEPRDfp.pdf>
- Leithwood, K.A., dan Montgomery, D.J. (1982). "The role of the elementary school principal in programe improvement." *Review of Educational Research*, 52(3), 309-339.
- Lipham, J.M., *et al.* (1985). *The principalship concepts, competencies, and case*. New York: Longman
- Lisa Yip Shukye (2005). Persepsi Guru Terhadap Kepimpinan Pengetua Wanita: Satu Perseptif Masa Kini. *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, IAB, KPM Jld.15 (01). 45-62.
- Mohd Majid Konting (2000). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.

- Mohd Najib Abdul Ghaffar. (1998). *Penyelidikan Pendidikan*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Salleh Lebar (2000). *Pentadbiran Pendidikan dan Pendidikan Di Malaysia*. Petaling Jaya : Addison Wesley Longman Malaysia Sdn. Bhd.
- Mohd Suhaimi Mohamed Ali, (2004) *Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua Sekolah Menengah Luar Bandar*. PhD thesis, Universiti Putra Malaysia.
- Mohd Suhaimi Mohamed Ali & Zaidatul Akmaliah (2007); Hussein Ahmad (2005). *Amalan kepimpinan pengajaran pengetua sekolah menengah luar bandar*. 14th National Seminar on Educational Leadership and Management, 25-27.
- Mortimore P., Sammons, P., Hillman, J. (1995). Key Characteristic of Effective Schools *Kertas Kerja Seminar Sekolah Efektif Kementerian Pendidikan Malaysia 13-14 Julai 1995*. Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia Sri Layang, Genting Highland, Pahang.
- Murphy, J., & Hallinger, P. (1992). The Principalship In an Era of Transformation. *Journal of Educational Administration*. 30, 77-88.
- Ramaiah, A.L. (1995). *Kepemimpinan Pendidikan: Cabaran masa kini*. Petaling Jaya: IBS. Buku Sdn. Bhd.
- Rahimah Hj. Ahmad (1986). Penyeliaan Klinikal: Satu Pendekatan terhadap Pengajaran dan Pembelajaran Di Sekolah. *Jurnal Kementerian Pendidikan Malaysia*. 69. 24-31
- Rahimah Haji Ahmad (2002). Kepemimpinan dan kepengetuaan: Cabaran dan strategi di alaf Baru. *Pemimpin*. Institut Pengajian Keperguruan.UM. Jilid 2, 1-7.
- Rahimah Hj Ahmad (2003), Kepimpinan dan Keperguruan: Strategi Dan Pendekatan Di Alaf Baru. *Pemimpin*, Institut Pengajian Keperguruan. UM. Jilid 03.1-8
- Rahimah Haji Ahmad. (2004). Kepimpinan dan Keperguruan diAlaf Baru: Pengetua dan Pembaharuan Sekolah. *Pemimpin*. Institut Pengajian Keperguruan. UM. Jilid 04, 1-8.
- Rahimah Haji Ahmad. (2005). Keperguruan dan Kepimpinan Sekolah: Pembangunan dan Penambahbaikan Pengajaran. *Pemimpin*. Institut Pengajian Keperguruan. UM. Jilid 05, 1-10.

- Robbins. S.P. (2000). *Gelagat Organisasi*, ed. Ke-8. Diterjemahkan oleh Abdul Razak Ibrahim dan Ainin Sulaiman. Petaling Jaya: Prentice-Hall Pearson Education Malaysia Sdn Bhd. (Teks asal dalam bahasa Inggeris)
- Robiah Sidin (1994). *Asas Pentadbiran Pendidikan*. Kuala Lumpur: Pustaka Cipta Sdn. Bhd.
- Rutter, M, Maughan, B, Mortimore P & Ouston, J. (1979). *Fifteen Thousand Hours: Secondary Schools and Their Effects on Children*, London : Open Books.
- Sazali Yusoff, Rusmini Ku Ahmad, Abang Hut Abang Engkeh & Zamri Abu Bakar. 2007. Perkaitan antara kepimpinan instruksional terhadap sekolah berkesan. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. Institut Aminuddin Baki. 17 (2): 105-117.
- Sergiovanni, T.J. (1995). *The Principalship: A Reflective Practive*. Boston: Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T.J., dan Robert J. Starratt, R.J., (1979). *Supervision: Human Perspectives*. New York: McGraw-Hill.
- Shahril Marzuki (1997). *Kajian Sekolah Berkesan di Malaysia: Model Lima Faktor*. Tesis PHD, Universiti Kebangsaan Malaysia
- Shahril @Charil Marzuki (2003): Ciri-Ciri Kepimpinan Pengetua/Guru Besar Yang Berkesan Yang Dapat Menghadapi Cabaran Dan Harapan Pada Abad Ke- 21, *Pemimpin*. Institut Pengajian Kependidikan,UM. Kuala Lumpur.
- Shahril, Rahimah, Hussein (2010) *Kepimpinan Pengetua Menjana Modal Insan di Sekolah Berkesan*. Batu Caves: PTS Profesional Publishing
- Sharifah Mohd Noor. (2000). *Keberkesanan Sekolah. Satu perspektif sosiologi*. Serdang: UPM.
- Scheerens.J. and Bosker.R.J. (1997). *The Foundations of Educational Effectiveness*. London: Pergamon.
- Southworth, G. 2002. Instructional leadership in school ; reflections and empirical evidence. *School Leadership and Management*. 22(1): 73-91.
- Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987 KP(BS) 8591/Jld.II(77) bertarikh 11 Nov 1987, Bahagian Sekolah Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Suseela Malakolunthu (2008). *Teacher learning in Malaysia: problems and possibilities of reform*. Kuala Lumpur: University of Malaya Press.

- Sweeney, J. (1982). Research synthesis on effective school leadership. *Educational Leadership*. 39 (5). 346-352
- Synder, K.J. (1983). Instructional leadership for productive school. *Educational Leadership*. 41. 32-37
- Wan Mohd Zahid Wan Nordin (1993). *Wawasan Pendidikan: Agenda Pengisian*. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.
- Wan Mohd Zahid Wan Mohd. Noordin (1987). Ke Arah Pengurusan dan Penyeliaan Bilik Darjah. Kertas kerja dibentang dalam Persidangan Pegawai-Pegawai Pendidikan Dearah kali ke -5 di Kota Bahru, Kelantan.
- Zaidatol Akmaliah Lope Pihie dan Foo Say Fooi (2003). *Pengurusan & Kepemimpinan Pendidikan. Satu Langkah ke Hadapan*. Universiti Putra Malaysia Serdang Selangor.
- Zaidatol Akmaliah Lope Pihie (1990). *Pentadbiran Pendidikan*. Petaling Jaya: Fajar Bakti