AMALAN KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL DALAM KALANGAN PENGETUA SEKOLAH MENENGAH DI NEGERI PAHANG: SATU KAJIAN KUALITATIF

Jamelaa Bibi Abdullah[1]
jamelaabibiabdullah@gmail.com

Jainabee Md Kassim[2]
jainabee@yahoo.com

ABSTRAK

Kajian ini meneroka amalan kepimpinan instruksional pengetua di enam jenis sekolah menengah di Negeri Pahang. Amalan kepimpinan instruksional adalah berasaskan 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. Data diperoleh melalui sesi temu bual yang melibatkan enam orang pengetua dan enam orang guru. Data dianalisis menggunakan NVivo. Dapatan menunjukkan bahawa amalan kepimpinan instruksional pengetua berlaku di keenam-enam jenis sekolah di Negeri Pahang. Namun demikian bagi dimensi mengurus program instruksional, jarang sekali diamalkan oleh pengetua di semua jenis sekolah. Keseluruhan 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).

Kata Kunci: *Kepimpinan Instruksional; Perbezaan Amalan Pengetua; Kepimpinan Instruksional SBP, SM Khas, SMKA, SABK, SMT/V.*

[1]Pensyarah, Institut Aminuddin Baki Genting Highlands
[2]Pensyarah, Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi

PENGENALAN

Kepimpinan instruksional mendapat perhatian sejak 25 tahun yang lalu bermula dengan kajian sekolah berkesan oleh Edmonds (1979). Model kepimpinan instruksional telah dibangunkan sejak 1980an oleh pengkaji barat seperti Hallinger dan Murphy (1985,1987), Bossert, Dawyer, Rowan dan Lee (1982), 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 1980an sehingga tahun 2010, sebanyak 130 kajian telah dijalankan menggunakan model Hallinger dan Murphy (1985).

Di Malaysia kepimpinan instruksional mula mendapat tempat dalam kalangan pengetua sekolah kerana ini amat signifikan dalam melahirkan sekolah berkesan (Sazali, Rusmini, Abang Hut dan Zamri 2007). Dalam 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 Kementerian Pendidikan Malaysia (2007) dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan dan Jabatan Perdana Menteri (2010). Alimuddin (2010) menjelaskan bahawa 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, pengetua sebagai pemimpin instruksional bertanggungjawab 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).

Walau bagaimanapun, dalam realiti sebenar peranan pengetua yang kurang efektif dalam membimbing dan berkongsi matlamat dengan guru-guru menyebabkan program pengajaran yang dirancang sering tidak mencapai matlamat sekolah (Sektor Pengurusan Akademik 2009). Hallinger dan Heck (2001) dalam kajiannya mendapati matlamat yang kurang jelas menyebabkan matlamat sukar dikongsi dan dicapai oleh warga sekolah. Menurut Hallinger (2000), elemen penetapan matlamat yang jelas dapat membantu pengetua membawa hala tuju sekolah untuk menjayakan pengajaran dan pembelajaran.

Kesibukan tugas membatasi usaha pengetua untuk menyempurnakan peranan sebagai pemimpin instruksional, terutamanya untuk memantau dan menyelia pengajaran guru. Sehubungan dengan itu, pengetua kerap kali meletakkan tanggungjawab menyelia dan memantau kepada Guru Kanan dan Ketua Bidang (Hallinger, 2005). Namun begitu, tanggungjawab pengetua dalam bidang pemantauan dan penyeliaan amat penting untuk memastikan keberkesanan pengajaran guru dan pembelajaran pelajar (Robinson, Lloyd, Rowe, 2008). Penyeliaan juga merupakan aspek terpenting untuk menilai kandungan dan kaedah pengajaran guru bertepatan dengan kehendak kurikulum (James dan Balasandran 2009).

Pertambahan tugas pengetua dalam mengurus pelbagai bidang mengehadkan peruntukan masa untuk merancang, mengelola, memimpin dan mengawal pelaksanaan kurikulum sekolah. Ini menyebabkan pengetua gagal mengatasi masalah ketiadaan guru dan menyebabkan terbantutnya pengajaran dan pembelajaran. Laporan Pemantauan Sektor Pengurusan Akademik, (2009) menunjukkan punca guru tidak masuk ke kelas untuk mengajar kerana menghadiri mesyuarat 36.04 peratus, kursus 17.20 peratus, seminar 4.81 peratus, bengkel 10.24 peratus, sukan/permainan 8.60 peratus, ko-kurikulum 8.66 peratus, aktiviti kurikulum 7.49 peratus, telah membawa kepada defisit kurikulum. Beberapa permasalahan berkaitan dengan penyeliaan instruksional dalam kalangan pengetua sekolah menengah telah mendorong penyelidik menjalankan kajian mengenai amalan kepimpinan instruksional.

KERANGKA KAJIAN

Kerangka kajian ini adalah berasaskan Model Kepimpinan Instruksional Hallinger (2000) serta Murphy (1990). Hallinger (2000) telah mendefinisikan kepimpinan instruksional dengan membahagikan kepimpinan Pengetua kepada tiga dimensi utama iaitu mentakrif matlamat, mengurus program intruksional dan menggalakkan iklim sekolah. Dimensi-dimensi tersebut dibincangkan berdasarkan sepuluh elemen. Dimensi pertama mentakrif matlamat diwakili oleh dua elemen (i) merangka matlamat sekolah dan (ii) menjelaskan matlamat sekolah. Dimensi kedua mengurus program instruksional pula diwakili oleh tiga elemen (i) menyelia dan membuat penilaian pengajaran, (ii) menyelaras kurikulum, dan (iii) memantau perkembangan murid. Dimensi ketiga menggalakkan iklim sekolah pula meliputi elemen-elemen (i) menjaga masa pengajaran, (ii) sentiasa kelihatan, (iii) menyediakan insentif untuk guru, (iv) menggalakkan perkembangan professional dan (v) menyediakan insentif untuk pembelajaran murid.

Kepimpinan instruksional menurut model Murphy (1990) pula mempunyai empat dimensi dan enam belas elemen iaitu dimensi pertama membentuk misi dan matlamat dengan dua elemen iaitu (i) merangka matlamat sekolah dan (ii) menyampaikan matlamat sekolah. Dimensi kedua ialah pengurusan pendidikan meliputi elemen-elemen (i) menggalakkan pengajaran berkualiti, (ii) menyelia dan menilai pembelajaran, (iii) memperuntukkan dan melindungi masa pengajaran, (iv) menyelaras kurikulum dan (v) memantau kemajuan murid. Dimensi ketiga mempromosi iklim pembelajaran akademik mempunyai elemen-elemen (i) membentuk piawaian dan harapan positif, (ii) mengekalkan visibiliti yang tinggi, (iii) menyediakan insentif kepada guru dan murid, (iv) menggalakkan perkembangan profesional. Dimensi keempat membentuk suasana sekolah yang mesra dan saling membantu mempunyai elemen-elemen (i) mewujudkan persekitaran pembelajaran yang selamat dan teratur, (ii) menyediakan peluang penglibatan murid yang bermakna, (iii) memupuk kerjasama dan kejelekitan dalam kalangan staf, (iv) mendapatkan sumber luar untuk menyokong matlamat sekolah dan (v) menjalin hubungan antara rumah dan sekolah.

Kajian ini akan meneroka amalan kepimpinan instruksional pengetua berdasarkan dimensi-dimensi (i) mentakrif, membentuk matlamat sekolah, (ii) mengurus program instruksional, (iii) menggalakkan iklim pembelajaran dan (iv) membentuk suasana sekolah yang mesra dan saling membantu.

METODOLOGI

Tujuan utama kajian ini dilakukan adalah untuk meneroka amalan kepimpinan instruksional pengetua di enam jenis sekolah menengah di Negeri Pahang. Sekali gus, kajian cuba menjawab persoalan bagaimanakah pengetua di enam jenis sekolah menengah sekolah menengah Negeri Pahang mengamalkan kepimpinan instruksional?

Reka bentuk kajian ini adalah berbentuk kualitatif, menekankan kaedah penerokaan seperti yang disaran oleh Creswell (2008) dengan menggunakan tiga kaedah kajian bagi mengumpul data iaitu temu bual berstruktur, pemerhatian dan analisis dokumen. Terdapat dua set temu bual telah dijalankan iaitu pertama melibatkan enam orang pengetua di enam jenis sekolah dan kedua melibatkan seramai enam orang guru yang memberikan persepsi mereka terhadap kepimpinan pengetua di sekolah masing-masing. Pemerhatian dilakukan terus kepada subjek kajian iaitu amalan kepimpinan instruksional pengetua. Analisis dokumen juga telah dijalankan dengan melihat dokumen-dokumen pemantauan oleh Jabatan Pelajaran Negeri dan Jemaah Nazir. Pemilihan sampel dilakukan secara bertujuan iaitu setelah dilakukan kajian keperluan untuk melihat sekolah yang mendapat min tertinggi.

DAPATAN KAJIAN

Kajian telah dijalankan terhadap enam jenis sekolah menengah di Negeri Pahang seperti berikut:

Sekolah A	:	Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) merupakan sekolah yang terletak di luar bandar, dipimpin oleh pengetua perempuan juga merupakan pengetua cemerlang.
Sekolah B	:	Sekolah Menengah Model Khas (SM Model Khas) merupakan sekolah yang terletak di luar bandar, sekolah kawalan dan dipimpin oleh pengetua lelaki.
Sekolah C	:	Sekolah Berasrama Penuh (SBP) merupakan sekolah kawalan oleh Bahagian Pengurusan Sekolah Berasrama Penuh dan Kecemerlangan. Sekolah ini yang merupakan Sekolah Berprestasi Tinggi dan dipimpin oleh pengetua lelaki juga merupakan pengetua cemerlang.
Sekolah D	:	Sekolah Menengah Teknik/Vokasional (SMT/V) merupakan sekolah kawalan oleh Bahagian Teknik Vokasional, dipimpin oleh pengetua lelaki.
Sekolah E	:	Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA) merupakan sekolah kawalan oleh Sektor Pendidikan Islam, JPN Pahang. Dipimpin oleh pengetua perempuan.

Sekolah F : Sekolah Agama Bantuan Kerajaan (SABK) merupakan sekolah kawalan Jabatan Agama Negeri, asalnya adalah Sekolah Agama Rakyat (SAR) dan telah diambil alih oleh Kementerian Pelajaran pada 2002. Dipimpin oleh pengetua lelaki.

Secara keseluruhannya didapati amalan kepimpinan instruksional berlaku di keenam-enam jenis sekolah iaitu di Sekolah A,B,C,D,E dan F. Namun demikian, amalan kepimpinan instruksional dilaksanakan tidak menyeluruh bagi keempat-empat dimensi yang dicadangkan oleh Hallinger (2000) dan Murphy (1990).

MENTAKRIF DAN MEMBENTUK MATLAMAT SEKOLAH

Secara keseluruhannya didapati bagi dimensi mentakrif dan membentuk matlamat sekolah, didapati pengetua sekolah A,B,C,D,E dan F mengamalkan dengan konsisten serta melibatkan warga sekolah bersama dalam menjayakan matlamat sekolah. Jadual 1 menjelaskan amalan merangka matlamat sekolah, didapati pengetua sekolah A,B,C,D,E dan F memastikan pencapaian akademik diambil kira semasa merangka matlamat sekolah. Namun demikian didapati hanya pengetua B, D, E dan F memastikan matlamat yang dibina mudah difahami dan diaplikasi oleh warga sekolah manakala pengetua sekolah C tidak terlibat secara langsung dalam merangka matlamat sekolah.

Jadual 1 juga menjelaskan dapatan bagi amalan menyampaikan matlamat sekolah untuk memastikan matlamat yang dibina dapat diterima oleh warga sekolah. Kajian mendapati pengetua sekolah A, B, C, D, E dan F memastikan matlamat yang telah dibina disampaikan kepada warga sekolah secara lisan iaitu melalui ucapan dan peringatan berulang kali dalam perhimpunan. Kesemua pengetua didapati memastikan matlamat sekolah ditampalkan dan mudah dilihat oleh warga sekolah di kawasan sekolah. Namun demikian didapati hanya pengetua sekolah B, D, E dan F sahaja sering membincangkan matlamat sekolah bersama warga sekolah dalam mesyuarat atau perjumpaan bersama guru. Kajian juga mendapati bahawa pengetua B, D dan E sahaja memastikan matlamat sekolah sentiasa dihayati oleh warga sekolah. Agak mengejutkan apabila analisis mendapati hanya pengetua sekolah A, C, D dan E sahaja memastikan matlamat akademik diserap dalam program kurikulum seperti mesyuarat kurikulum.

Jadual 1 : *Analisis Temu Bual Tema Mentakrif Dan Membentuk Matlamat Sekolah*

Tema Utama	Sub-Tema	Pengetua Sekolah
Merangka dan menjelaskan matlamat	Mengambil kira Pencapaian Akademik	A, B, D, E,dan F
	Mudah Difahami	B, D, E dan F
	Mudah Diaplikasi	B, D, E dan F
Menyampaikan matlamat sekolah	Perbincangan	B, D, E dan F
	Dihayati	B, D dan E
	Serap dalam Program Kurikulum	A, C, D dan E
	Verbal	A, B, C D, E dan F
	Bercetak	A, B, C D, E dan F

MENGURUS PROGRAM INSTRUKSIONAL

Secara keseluruhannya didapati bagi dimensi mengurus program instruksional, pengetua sekolah A,B,C,D,E dan F kurang memberikan komitmen secara langsung. Didapati beberapa orang pengetua mengamalkan dimensi mengurus program instruksional secara kolaboratif iaitu melibatkan jawatankuasa pentadbir di sekolah untuk sama-sama mengurus kurikulum. Perincian amalan mengurus program instruksional berdasarkan jenis sekolah dapat dilihat dalam Jadual 2.

Bagi amalan menyelia dan membuat penilaian instruksional, didapati pengetua A,B,C,D,E dan F telah mendelegasi tugas menyelia kepada penolong kanan dan ketua bidang di sekolah. Justeru, pengetua juga telah memberi kebenaran kepada guru kanan memberi pujian atas kekuatan guru dan memberi bimbingan ke atas kelemahan guru. Kajian juga mendapati pengetua sekolah D dan E telah mengarahkan guru kanan dalam melakukan pencerapan berfokus untuk mencukupkan jumlah penyeliaan terhadap guru. Dapatan juga menunjukkan pengetua sekolah A, B, C dan D telah menyerahkan tugas pencerapan buku tulis pelajar kepada guru kanan atas alasan kesibukan tugas pengurusan. Analisis juga menunjukkan hanya pengetua sekolah B, C, D, E dan F melakukan penyeliaan tetapi secara tidak terancang iaitu *Management By Wandering About (MBWA)*.

Bagi amalan menyelaras kurikulum, iaitu menyusun program kurikulum, didapati pengetua sekolah A,B,C,D,E dan F telah menurunkan kuasa kepada penolong kanan dan ketua bidang di sekolah. Dapatan juga menunjukkan hanya pengetua sekolah A, B, C dan D telah menyerahkan tugas menyelaras program kurikulum kepada guru kanan dan pengetua sekolah B menyerahkan tugas pemantauan bahan pengajaran kepada Ketua Bidang.

Bagi amalan memantau perkembangan murid, didapati pengetua sekolah A,B,C,D,E dan F masuk ke setiap kelas terutama kelas peperiksaan untuk melihat sendiri perkembangan pelajar. Pengetua juga didapati berjumpa dengan pelajar untuk mengetahui permasalahan dalam pembelajaran serta meluangkan masa untuk memotivasi pelajar. Walau bagaimanapun hanya pengetua sekolah A, B, C dan F yang menunjukkan minat dalam melakukan *debriefing* atau post mortem akademik untuk penambahbaikan kecemerlangan pelajar.

Dalam usaha untuk menggalakkan pengajaran berkualiti, didapati pengetua sekolah A,B,C,D,E dan F mempengerusikan mesyuarat kurikulum. Namun begitu, kajian mendapati untuk melahirkan guru berkualiti, hanya pengetua A, C, E dan F sahaja yang menunjukkan usaha melakukan peningkatan profesionalisme guru.

Jadual 2 : *Analisis Temu Bual Tema Mengurus Program Instruksional*

Tema Utama	Sub-Tema	Pengetua Sekolah
Menyelia dan membuat penilaian instruksional	Delegasi Penyeliaan (GPK)	A, B, C D, E dan F
	Pencerapan berfokus (GPK)	D dan E
	Objektif selari	B, C, D dan F
	Pencerapan buku tulis pelajar (GPK)	A, B, C dan D
	Formal	B, D, E dan F
	Penyeliaan secara tidak terancang	B, C D, E dan F
	Kekuatan dan kelemahan guru (GPK)	A, B, C D, E dan F
Menyelaras kurikulum	Program Kurikulum (GPK)	A, B, C D, E dan F
	Penyelaras program (GPK)	A, B, C dan D
	Bahan pengajaran (GPK)	B
Memantau perkembangan murid	Makluman Kepada Murid	A, B, C D, E dan F
	Debriefing, Post Mortem Akademik	A, B, C dan F
Menggalakkan pengajaran berkualiti	Mempengerusi mesyuarat kurikulum	A, B, C D, E dan F
	Guru Berkualiti	A, C, E dan F

MENGGALAKKAN IKLIM PEMBELAJARAN

Secara keseluruhannya didapati bagi dimensi menggalakkan iklim pembelajaran, didapati pengetua sekolah A,B,C,D,E dan F mengamalkannya dengan berkesan. Ini menjelaskan bahawa, menjadi tanggungjawab seorang pengetua untuk sentiasa mengambil tahu iklim sekolah dan mengagihkan masa untuk mengurus sekolah agar cemerlang. Jadual 3 menunjukkan amalan pengetua dalam menggalakkan perkembangan professional, membentuk piawai dan harapan positif, menyediakan insentif untuk pembelajaran murid, melindungi masa pengajaran, menyediakan insentif kepada guru dan sentiasa kelihatan.

Dapatan kajian menjelaskan tentang amalan melindungi masa pengajaran, dan didapati pengetua sekolah A,B,C,D, dan E memastikan masa pengajaran dan pembelajaran sentiasa diguna dengan baik dan mengelak sebarang gangguan oleh aktiviti dalaman atau luaran sekolah. Namun pengetua sekolah F agak longgar dalam mengawal masa pengajaran kerana kurang ketegasan dalam mentadbir.

Dapatan juga menunjukkan pengetua A, C, D, E dan F sentiasa kelihatan di sekolah apabila guru memerlukan mereka. Hasil kajian juga menunjukkan pengetua sekolah A, D, E dan F memastikan kehadiran mereka di sekolah bukanlah hanya dihabiskan di dalam pejabat tetapi berinteraksi dengan guru-guru dan membincangkan isu sekolah. Namun demikian bagi amalan menyediakan insentif untuk guru didapati hanya pengetua A, D, E dan F sahaja menunjukkan kesungguhan memberi penghargaan kepada guru dalam mesyuarat dan majlis pengiktirafan.

Hasil kajian juga mendapati pengetua sekolah A, C, E dan F menggalakkan perkembangan profesional guru-guru, dengan memastikan sejumlah masa tertentu diperuntukkan dalam mesyuarat staf untuk berkongsi idea, memberi sokongan kepada guru-guru menggunakan kemahiran yang diperoleh daripada latihan dalam perkhidmatan di bilik darjah, memastikan aktiviti-aktiviti dalam perkhidmatan yang dihadiri staf adalah selari dengan matlamat akademik sekolah dan menyediakan peluang kemajuan professional.

Kajian juga menunjukkan pengetua B, D, E dan F menyediakan insentif untuk pembelajaran murid seperti memberikan pengiktirafan kepada murid dan menghubungi ibu bapa untuk memaklumkan kecemerlangan anak-anak mereka. Dapatan kajian juga menunjukkan pengetua A, B, C, D, E dan F menggalakkan guru-guru membentuk piawai dan harapan positif dengan menunjukkan ketepatan pengurusan masa dalam segala aktiviti, memberitahu murid tentang jangkaan sekolah berkaitan prestasi mereka dan membimbing guru dalam melaksanakan polisi akademik.

Jadual 3 : *Analisis Temu Bual Tema Mengurus Program Instruksional*

Tema Utama	Sub-Tema	Pengetua Sekolah
Melindungi masa pengajaran	Waktu P&P untuk Mengajar Sepenuhnya	A, B, C D dan E
	Polisi dan Prosedur Sekolah	A, B,D, E dan F
	Kawal Gangguan	A, B, C D dan E
Sentiasa kelihatan	Perbincangan Isu-isu sekolah	A,B, C D, E dan F
	Interaksi	A, B, D, E dan F
Menyediakan insentif kepada guru	Peneguhan	A, D dan F
	Penghargaan -Pengiktirafan	D dan E
	Penghargaan -Mesyuarat	A, D, E dan F
Menggalakkan perkembangan profesional	Mesyuarat staf berkongsi idea	C
	Sokong kemahiran dalam bilik darjah	A
	Sedia peluang-kemajuan professional	C, E dan F
Menyediakan insentif untuk pembelajaran murid	Pengiktirafan kepada Murid	C, D dan E
	Hubungi ibubapa	B, D dan F
Membentuk piawai dan harapan positif	Ketepatan Masa	A, B, C, D, E dan F
	Jangkaan Sekolah	D dan E
	Polisi Akademik	B, C, D, E dan F

MEMBENTUK SUASANA SEKOLAH YANG MESRA DAN SALING MEMBANTU

Secara keseluruhannya didapati pengetua sekolah A,B,C,D,E dan F berjaya membentuk suasana sekolah yang mesra dan saling membantu. Jadual 4 menjelaskan amalan pengetua dalam mewujudkan persekitaran pembelajaran yang selamat dan teratur, menyediakan peluang penglibatan murid yang bermakna, memupuk kerjasama dan kejelekitan dalam kalangan staf, mendapatkan sumber luar untuk menyokong matlamat sekolah dan menjalin hubungan antara rumah dan sekolah.

Dapatan kajian menunjukkan pengetua sekolah A, C, E dan F menunjukkan keperihatinan dalam aspek keselamatan dengan memastikan bangunan dan prasarana yang rosak dibaiki, memantau Unit Hal Ehwal Murid, Jawatankuasa keselamatan, warden asrama dan pengawal keselamatan agar menjalankan tanggungjawab dengan efisien. Kajian juga menunjukkan pengetua A,B,C,D,E dan F menggalakkan penglibatan murid yang bermakna dengan menetapkan kebitaraan, mengadakan perkongsian pintar bagi subjek yang kritikal dan pengetua memberi arahan kepada guru-guru berkaitan supaya menggalakkan pelajar menyertai koakademik dan program tertentu

Dapatan kajian juga menunjukkan pengetua A,B,C,D,E dan F memupuk kerjasama dan kejelekitan dalam kalangan staf. Namun demikian pengetua sekolah D menunjukkan kesungguhan dalam mempengaruhi guru-guru senior untuk meraih sokongan guru lain, sentiasa terikat dengan kekeluargaan iaitu melalui penghargaan walaupun kecil, mengambil berat keadaan staf dan menasihati staf, meraikan guru-guru dan sentiasa menerima cadangan dan pandangan mereka.

Hasil kajian mendapati pengetua A,B,C,D,E dan F mendapatkan sumber luar untuk menyokong matlamat sekolah serta menjalin hubungan antara rumah dan sekolah. Pengetua sentiasa mendapatkan bantuan dana daripada luar untuk menyokong matlamat sekolah termasuklah daripada Persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG), pejabat daerah, Yayasan Pahang, ahli politik, kementerian, kolej komuniti, persatuan bekas-bekas pelajar (ALUMNI) dan pelajar-pelajar universiti. Pengetua menjalin hubungan antara rumah dan sekolah dengan memastikan pemegang amanah sentiasa mengetahui maklumat tentang anak jagaan melalui laman web yang memaparkan maklumat kepada ibubapa berkaitan aktiviti anak-anak mereka agar maklumat telus. Pengetua juga membina hubungan yang baik dengan penghubung ibu bapa iaitu pengerusi PIBG, berkongsi nombor telefon warga sekolah bersama penjaga, bersikap transparen dan sentiasa melakukan perjumpaan dengan ibu bapa bagi anak yang mengikuti kelas pemulihan khas.

Jadual 4 : *Analisis Temu Bual Tema Membentuk Suasana Sekolah Yang Mesra Dan Saling Membantu*

Tema Utama	Sub-Tema	Pengetua Sekolah
Mewujudkan persekitaran pembelajaran yang selamat dan teratur	Persekitaran sekolah dan menghargai budaya	A, E dan F
	Menjaga keselamatan	C
	P&P, dan ko-akademik tanpa gangguan	B, dan D
Menyediakan peluang penglibatan murid yang bermakna	Aktiviti Ko-akademik	A, B, C D, E dan F
	Program kecemerlangan akademik	B, C, D, E dan F
	Program kemahiran pelajar	A, B dan C
Memupuk kerjasama dan kejelekitan dalam kalangan staf	Suasana mesra dan ceria	A, E dan F
	Perbincangan secara kolaboratif	B, C dan D
	Kerjasama dan saling membantu	D
	Menerima idea guru	D
Mendapatkan sumber luar untuk menyokong matlamat sekolah	Penceramah luar dijemput	A, D dan E
	Sokongan daripada pihak luar	B, C, D, E dan F
Menjalinkan hubungan antara rumah dan sekolah	Hubungan baik ibubapa dan sekolah	A, B, C, E dan F
	Perbincangan masalah pembelajaran	C, D, E dan F
	Terlibat dalam program dan aktiviti	C, D, E dan F

PERBINCANGAN

Hasil kajian menunjukkan pengetua di enam jenis sekolah menengah di Negeri Pahang mengamalkan keempat-empat dimensi kepimpinan instruksional, namun demikian bagi dimensi mengurus program instruksional, jarang sekali diamalkan oleh pengetua di semua jenis sekolah. Keseluruhan 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).

Pengetua di semua jenis sekolah menengah di Negeri Pahang memastikan visi dan misi sekolah disampaikan dan dihayati dalam mesyuarat melalui dua kekerapan iaitu secara langsung dan tidak langsung. Pengetua menggunakan pendekatan-pendekatan membuka minda supaya guru berfikir pentingnya wawasan atau matlamat untuk memajukan sekolah. Dapatan ini selari dengan kajian Clark (2009) yang mendapati, pengetua yang mengutamakan matlamat akademik walaupun tidak mengajar secara langsung dapat meningkatkan pencapaian pelajar melalui sikap kolaborasi terhadap guru.

Hasil kajian juga menjelaskan dalam dimensi mengurus program instruksional pengetua di enam jenis sekolah menengah Negeri Pahang hanya memberi tumpuan dalam pemantauan secara langsung setiap kali peperiksaan dan pada setiap bulan untuk melihat perkembangan pelajar tersebut secara terus dan bersemuka dengan pelajar di dalam kelas bersama keputusan peperiksaan. Berdasarkan keputusan peperiksaan pengetua membuat *debriefing* atau post mortem akademik untuk guru membentangkan kekuatan dan kelemahan pencapaian pelajar. Pemimpin instruksional harus sentiasa menunjukkan interaksi yang bermakna bersama pelajar dan menggunakan data-data peperiksaan untuk membuat sebarang keputusan berkaitan pengajaran dan pembelajaran. Senario ini menunjukkan pengetua sekolah menengah Negeri Pahang melihat secara terperinci *headcount* dalam prestasi pelajar dan terus dibuat penambahbaikan jika perlu bagi mencapai matlamat sekolah. Ini seiring penekanan oleh Sektor Akademik, Jabatan Pelajaran Negeri Pahang (2009) terhadap profil akademik pelajar yang melihat secara terperinci pencapaian setiap pelajar dalam setiap mata pelajaran. Walau bagaiamanpun dalam mengurus program instruksional, pengetua sekolah menengah Negeri Pahang melakukan delegasi tugas penyeliaan dan pencerapan kerana kesibukan tugas dan kurang kemahiran dalam topik tertentu. Nurahimah dan Rafisah (2010) menjelaskan kualiti sesuatu penyeliaan amat bergantung kepada faktor pengetahuan, kemahiran interpersonal dan kemahiran teknikal. Menurut Clark (2009), pengetua mempraktik dan mendelegasi beberapa tugas terhadap guru penolong kanan, guru-guru, staf lain dalam pencerapan buku tulis dan melakukan penyeliaan secara tidak terancang agar dapat membantu sekolah dalam mencapai matlamat dan seterusnya meningkat prestasi sekolah.

Amalan kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah di Negeri Pahang bagi dimensi menggalakkan pembelajaran pelajar membuahkan beberapa dapatan menarik. Kajian mendapati pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA), Sekolah Agama Bantuan Kerajaan (SABK) dan Sekolah Menengah Teknik Vokasional (SMT/V) memberi tumpuan dalam menggalakkan perkembangan staf untuk meningkatkan peluang staf untuk menambah pengetahuan dalam pedagogi dan kemahiran mengajar. Menurut Laporan Pemantauan Sektor Pendidikan Islam (2011), kebanyakan guru-guru SABK masih lemah dalam pedagogi dan kemahiran mengajar. Oleh yang demikian, susulan pengambilalihan pihak Kementerian Pendidikan Malaysia dalam pengurusan SABK, maka guru-guru digalakkan untuk mengikuti kursus-kursus wajib di institut perguruan untuk menambahbaik pengetahuan dan kemahiran mengajar. Kajian ini juga mendapati pengetua semua jenis sekolah di Negeri Pahang menggalakkan guru-guru membentuk piawai dan harapan positif. Ini selari dengan sasaran Kementerian Pelajaran Malaysia dalam program peperiksaan Sistem Analisis Peperiksaan Sekolah (SAPS) menekankan pengurusan headcount pelajar bermula dari *Take of Value* (TOV), hinggalah ke *Expected Targeted Result* (ETR) untuk memantau pencapaian pelajar secara individu bagi setiap mata pelajaran.

Amalan kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah di Negeri Pahang dalam membentuk suasana sekolah yang mesra dan saling membantu turut membuahkan dapatan menarik. Hasil kajian merumuskan antara semua jenis sekolah menengah di Negeri Pahang, didapati pengetua SMT/V mengutamakan hubungan kerjasama dan kejelekitan dalam kalangan staf. Menurut Abdul Ghani dan Tang (2006), pemimpin yang mengutamakan hubungan kolaboratif bersama staf dapat membangun dan mencapai visi sekolah secara bersama. Deborah (2002) berpendapat, pemimpin instruksional harus bijak mengatur strategi untuk mendapatkan kerjasama guru bagi melakukan penambahbaikan pengajaran dan pembelajaran. Kajian juga mendapati amalan pengetua semua jenis sekolah menengah di Negeri Pahang turut terserlah dalam mendapatkan sumber luar untuk menyokong matlamat sekolah serta menjalin hubungan antara rumah dan sekolah. Menurut Lambert (2002) keupayaan pengetua berkongsi dalam membina visi, ilmu pengetahuan, menjalankan tanggungjawab secara kolektif dan kolaboratif dapat membawa kecemerlangan pada organisasi yang dipimpinnya. Menurut Deborah (2002), pemimpin instruksional harus kreatif bagi mendapatkan sumber untuk menyokong penambaikan sekolah. Zulkifli, Jamilah, Aminah dan Ismi Arif (2011) dalam kajiannya menjelaskan perbincangan ibu bapa terhadap akademik pelajar menunjukkan penambahbaikan terhadap pencapaian akademik pelajar. *Department of Education and Skills* (2002) berpandangan bahawa ibu bapa yang terlibat secara langsung terhadap pendidikan anak mereka di sekolah memberi kesan terhadap perkembangan pelajar secara berterusan dan membantu anak mereka berjaya dalam akademik

PENUTUP

Hasil kajian kualitatif menekankan kaedah penerokaan dengan menggunakan tiga kaedah kajian bagi mengumpul data iaitu temu bual berstruktur, pemerhatian terhadap subjek kajian iaitu pengetua dan analisis dokumen. Kesimpulannya didapati pengetua sekolah menengah Negeri Pahang bagi Sekolah Menengah Harian (SMKH), Sekolah Model Khas (SM KHAS), Sekolah Berasrama Penuh (SBP), Sekolah Menengah Teknik Vokasional (SMT/V), Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA) dan Sekolah Agama Bantuan Kerajaan (SABK) mengamalkan kesemua dimensi kepimpinan instruksional walaupun tidak secara menyeluruh. Namun kesemua pengetua bersependapat bahawa kepimpinan instruksional mampu menjana kecemerlangan sekolah.

RUJUKAN

Abdul Ghani Abdullah & Tang Keow Ngang. (2006). Motivasi guru dan pengurusan budaya kolaboratif pengurus pendidikan wanita.Universiti Kebangsaan Malaysia. *Jurnal Pendidikan.* 31: 97-105.

Alimuddin Mat Dom. (2010). Ciri-ciri pengetua yang outstanding. *Pendidik.* Widad Publications. Selangor. Bil. 73.

Bossert, S.T., Dawyer, D.C.,Rowan, B. & Lee, G.V. (1982). The instructional management role of principal. *Education Administration Quarterly.* 18(3): 36-34.

Clark, I. (2009). *An analysis of the relationship between K-5 elementary school teachers' perceptions of principal instructional leadership and their science teaching efficacy.* Thesis of PhD. University of Minnesota.

Creswell, J.W. (2008). *Educational research; planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research. Third Edition.* Pearson Educational International. University of Nebraska.

Deborah, K. (2002). The changing shape of leadership. *Educational Leadership.*59 (8): 61-63

Department of Education and Skills. 2002. *The impact of parental involvement on children's education.* United Kingdom. http://www.northlincs.gov.uk/NR/rdonlyres/5C39FCD7-8075-40FD-9A08-06614F4FEB1D/14909/TheImpactofParentalInvolvementon365kb2.pdf. diakses pada 10 Februari 2012.

Edmonds, R. (1979). Effective schools for urban poor. *Educational Leadership.* 37: 15-24.

Hallinger, P. (2000). *A review of two decades of research on the principalship using the Principal Instructional Management Rating Scale.* http://www.leadingware.com diakses pada 30 Disember 2009.

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, P. (2011). Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration.* 49 (2): 125-142

Hallinger, P & Heck, R.H. (2001). What do you call People with visions? The role of vision, mission and goals in school leadership and improvement. Dlm. Leithwood et al. (pnyt). *The Handbook of Research in Educational Leadership and Administration Vol. II .* SAGE Publications. Thuosand Oaks.

Hallinger, P & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal,* 86 (2).

Hallinger, P & Murphy, J. (1987). Assessing and developing principal instructional leadership. *Journal of Educational Leadership.* 45(1)

Januari (2010). Guru pegang janji setia, jamin kualiti pendidikan negara. *Pendidik.* 68. Widad Publications: Selangor.

James, A.J.E & Balasandran. R. (2009). *Kepimpinan instruksional: Satu panduan praktikal.* PTS Professional: Kuala Lumpur.

Jabatan Perdana Menteri. (2010). *Program transformasi kerajaan: Pelan hala tuju.* Unit Pengurusan Prestasi dan Pelaksanaan: Putrajaya

Kementerian Pelajaran Malaysia.(2007). *Memperkasa kepimpinan instruksional di sekolah.* Bahagian Sekolah. Kementerian Pelajaran Malaysia.

Kementerian Pelajaran Malaysia, (2007). *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010.* KPM: Putrajaya.

Lambert, L. (2002) . A framework for shared leadership. *Educational Leadership Journal.* May

Mac (2010). Pengetua cemerlang bermula dengan guru terbaik. *Pendidik.* 70. Widad Publications. Selangor

Murphy, J. (1990) Principal instructional leadership: Changing perspective on the school. *Advances in Educational Administration Journal.* 1: 163-200

Nurahimah Mohd Yusoff & Rafisah Osman (2010) Hubungan Kualiti Penyeliaan Pengajaran Dan Pembelajaran Di Bilik Darjah Dengan Efikasi Guru. *Asia Pacific Journal of Educators and Education, Vol. 25,* 53–71: 53-71

Robinson, V.M.J. Lloyd, C.A. & Rowe, K.J. (2008). The impact of leadership on student outcomes : An analysis of thedifferential effects of leadership types.*Educational Administration Quarterly.* 44 5): 635-674.

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.

Sektor Pengurusan Akademik. (2009). *Laporan data pemantauan pengajaran dan pembelajaran (ADaPP) dan pergerakan guru.* Jabatan Pelajaran Negeri Pahang.

Sektor Pendidikan Islam (2011). *Laporan pemantauan sekolah menengah kebangsaan agama dan sekolah agama bantuan kerajaan.* Jabatan Pelajaran Negeri Pahang.

Southworth, G. (2002). Instructional leadership in school ; reflections and empirical evidence. *School Leadership and Management.* 22(1): 73-91.