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

Jamelaa Bibi Abdullah¹
jamelaabibiabdullah@gmail.com

Jainabee Md Kassim²
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. Dapat diperoleh bahawa amalan kepimpinan instruksional pengetua berlaku di keenam-enam jenis sekolah di Negeri Pahang. Namun demikian bagi dimensi mengurus program instruksional, jarang sekali dilakukan oleh pengetua di semua jenis sekolah. Keseluruhan dapat 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.

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


KERANGKA KAJIAN


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) menyelaraskan pembelajaran, (iii) memperuntukkan dan melindungi masa pengajaran, (iv) menyelaraskan kurikulum dan (v) memantau kemajuan murid. Dimensi ketiga mempromosi iklim pembelajaran akademik mempunyai elemen-elemen (i) membentuk pawai 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?


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.


MENTAKRIF DAN MEMBENTUK MATLAMAT SEKOLAH

Secara keseluruhannya didapat bagi dimensi mentakrif dan membentuk matlamat sekolah, didapat 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, didapat 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.


<table>
<thead>
<tr>
<th>Tema Utama</th>
<th>Sub-Tema</th>
<th>Pengetua Sekolah</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Merangka dan menjelaskan matlamat</td>
<td>Mengambil kira Pencapaian</td>
<td>A, B, D, E, dan F</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Akademik</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Mudah Difahami</td>
<td>B, D, E dan F</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Mudah Diaplikasi</td>
<td>B, D, E dan F</td>
</tr>
<tr>
<td>Menyampaikan matlamat sekolah</td>
<td>Perbincangan</td>
<td>B, D, E dan F</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Dihayati</td>
<td>B, D dan E</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Serap dalam Program Kurikulum</td>
<td>A, C, D dan E</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Verbal</td>
<td>A, B, C, D, E dan F</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Bercetak</td>
<td>A, B, C, D, E dan F</td>
</tr>
</tbody>
</table>
MENGURUS PROGRAM INSTRUKSIONAL

Secara keseluruhannya didapat 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 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 menggalakan pengajaran berkualiti, didapati pengetua sekolah A, B, C, D, E dan F memperkerusakan 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.
MENGALAMKAN IKLIM PEMBELAJARAN


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

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 profesional.

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. Dapat 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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tema Utama</th>
<th>Sub-Tema</th>
<th>Pengetua Sekolah</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Melindungi masa pengajaran</td>
<td>Waktu P&amp;P untuk Mengajar</td>
<td>A, B, C, D dan E</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Sepenuhnya</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Polisi dan Prosedur Sekolah</td>
<td>A, B, D, E dan F</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Kawal Gangguan</td>
<td>A, B, C, D dan E</td>
</tr>
<tr>
<td>Sentiasa kelihatkan</td>
<td>Perbincangan Isu-isu sekolah</td>
<td>A, B, C, D, E dan F</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Interaksi</td>
<td>A, B, D, E dan F</td>
</tr>
<tr>
<td>Menyediakan insentif kepada guru</td>
<td>Peneguhan</td>
<td>A, D dan F</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Penghargaan -Pengiktirafan</td>
<td>D dan E</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Penghargaan -Mesyuarat</td>
<td>A, D, E dan F</td>
</tr>
<tr>
<td>Menggalakkan perkembangan profesional</td>
<td>Mesyuarat staf berkongsi idea</td>
<td>C</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Sokong kemahiran dalam bilik darjah</td>
<td>A</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Sedia peluang-kemajuan profesional</td>
<td>C, E dan F</td>
</tr>
<tr>
<td>Menyediakan insentif untuk pembelajaran murid</td>
<td>Pengiktirafan kepada Murid</td>
<td>C, D dan E</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Hubungi ibubapa</td>
<td>B, D dan F</td>
</tr>
<tr>
<td>Membentuk piawai dan harapan positif</td>
<td>Ketepatan Masa</td>
<td>A, B, C, D, E dan F</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Jangkaan Sekolah</td>
<td>D dan E</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Polisi Akademik</td>
<td>B, C, D, E dan F</td>
</tr>
</tbody>
</table>
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 dibai, 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, meraka 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 termasuk 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 transparan 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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tema Utama</th>
<th>Sub-Tema</th>
<th>Pengetua Sekolah</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mewujudkan persekitaran pembelajaran</td>
<td>Persekitaran sekolah dan menghargainya</td>
<td>A, E dan F</td>
</tr>
<tr>
<td>yang selamat dan teratur</td>
<td>budaya</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Menjaga keselamatan</td>
<td>C</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>P&amp;P, dan ko-akademik tanpa gangguan</td>
<td>B, dan D</td>
</tr>
<tr>
<td>Menyediakan</td>
<td>Aktiviti Ko-akademik</td>
<td>A, B, C, D, E dan F</td>
</tr>
<tr>
<td>peluang penglibatan murid yang bermakna</td>
<td>Program kecemerlangan akademik</td>
<td>B, C, D, E dan F</td>
</tr>
<tr>
<td>memupuk kerjasama</td>
<td>Program kemahiran pelajar</td>
<td>A, B dan C</td>
</tr>
<tr>
<td>dan kejelekikan dalam kalangan staf</td>
<td>Suasana mesra dan ceria</td>
<td>A, E dan F</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Perbincangan secara kolaboratif</td>
<td>B, C dan D</td>
</tr>
<tr>
<td>Mendapatkan</td>
<td>Kerjasama dan saling membantu</td>
<td>D</td>
</tr>
<tr>
<td>sumber luar untuk menyokong matlamat sekolah</td>
<td>Menerima idea guru</td>
<td>D</td>
</tr>
<tr>
<td>Menjalankan</td>
<td>Penceraham ujar diemput</td>
<td>A, D dan E</td>
</tr>
<tr>
<td>hubungan</td>
<td>Sokongan daripada pihak ujar</td>
<td>B, C, D, E dan F</td>
</tr>
<tr>
<td>antara rumah dan sekolah</td>
<td>Hubungan baik ibubapa dan sekolah</td>
<td>A, B, C, E dan F</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Perbincangan masalah pembelajaran</td>
<td>C, D, E dan F</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Terlibat dalam program dan aktiviti</td>
<td>C, D, E dan F</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### PERBINCANGAN

Hasil kajian menunjukkan pengetua di enam jenis sekolah menengah di Negeri Pahang mengamaikan keempat-empat dimensi kepimpinan instruksional, namun demikian bagi dimensi mengurus program instruksional, jarang sekali diamaikan 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 disampalikan dan dihayati dalam mesyurat 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. Dapatpan 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.


**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 Basrama 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 bersepakat bahawa kepimpinan instruksional mampu menjana kecemerlangan sekolah.
RUJUKAN


