

PERKAITAN ANTARA KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL TERHADAP SEKOLAH BERKESAN

Sazali bin Yusoff, PhD.

Rusmini binti Ku Ahmad, PhD

Dr. Abang Hut bin Abang Engkeh, PhD

Zamri bin Abu Bakar,

ABSTRAK

Kajian ini dijalankan bertujuan untuk meneroka perkaitan antara amalan kepimpinan instruksional guru besar dengan sekolah berkesan. Sekolah berkesan diukur dengan pembolehubah-pembolehubah efikasi kolektif guru, kompetensi guru dan iklim organisasi sekolah. Sampel seramai 104 orang guru daripada 12 buah sekolah rendah dalam daerah Kubang Pasu, Kedah yang dipilih secara rawak terlibat dalam kajian ini. Instrumen Principal Instructional Management Rating Scale – Teacher Form Versi 2 (Hallinger, 2000), Skala Efikasi Kolektif, CES (Goddard, 2001), Teacher Competency (Rusmini, 2006) dan Inventori Kesejahteraan Sekolah - Rendah (OHI-E) (Hoy, Tarter, & Kottkamp, 1991) ditadbirkan ke atas guru-guru. Teknik 'Structural Equation Modeling' digunakan bagi mencari perkaitan antara kepimpinan instruksional dengan ciri-ciri sekolah berkesan dengan menggunakan program AMOS. Manakala statistik min dan sisihan piawai digunakan bagi mengukur dimensi-dimensi kepimpinan instruksional. Hasil kajian menunjukkan kepimpinan instruksional guru besar mempunyai perkaitan yang signifikan dengan iklim sekolah ($r=.74, p<.05$), efikasi kolektif guru ($r=.09, p<.05$) dan kompetensi guru ($r=.18, p<.05$). Juga didapati bahawa guru besar dalam sekolah kajian menunjukkan mereka mengamalkan prinsip-prinsip kepimpinan instruksional dengan baik seperti yang ditunjukkan oleh skor min dan sisihan piawai bagi setiap dimensi kepimpinan instruksional iaitu 'penetapan matlamat sekolah' ($X=4.03, s=.71$), 'hebahan matlamat sekolah' ($X=4.06, s=.62$), 'menyelia dan menilai pengajaran' ($X=3.90, s=.60$), 'mengelola kurikulum' ($X=.395, s=.61$), 'memantau kemajuan murid' ($X=3.84, s=.63$), 'melindungi

masa pengajaran' ($X=3.62$, $s=.71$), 'sentiasa kelihatan' ($X=3.46$, $s=.72$), 'memberi insentif kepada guru' ($X=3.48$, $s=.72$), 'menggalakkan pembangunan profesional' ($X=3.89$, $s=.68$), dan 'memberi insentif kepada murid' ($X=3.84$, $s=.72$). Skor maksimum bagi setiap dimensi ialah 5 dan minimum 1.

Pengenalan

Kepimpinan instruksional merupakan tajuk yang sering dibincangkan di Amerika Utara dan juga Britain kerana perkaitannya dengan keberkesanan sesebuah sekolah (Hallinger & Murphy, 1985; Leithwood & Montgomery, 1982; Edmonds, 1979; Mortimore, 1993; Purkey & Smith, 1983). Dapatan kajian-kajian mereka menunjukkan adanya perkaitan antara amalan kepimpinan instruksional dengan kejayaan akademik murid. Namun Hallinger dan Heck (1996) menjelaskan banyak kajian menunjukkan kesan perantara lebih konsisten berbanding dengan kesan langsung kepimpinan sekolah terhadap kejayaan akademik. Ini membuktikan faktor kepimpinan sekolah berinteraksi dengan faktor-faktor lain untuk menjamin pencapaian sekolah. Namun faktor-faktor lain ini jarang dikaji yang untuk menentukan sama ada sesebuah sekolah itu berkesan atau tidak. Kebanyakan penyelidikan sekolah berkesan sebelum ini mengambil 'produk' sekolah iaitu kejayaan akademik murid-murid sebagai penentu kepada keberkesanan sekolah (Edmonds, 1979; Purkey & Smith, 1983; Bossert, 1988). Tidak banyak kajian dilakukan yang menggunakan parameter 'proses' bagi mengukur keberkesanan sekolah (Hoy & Miskel, 1996). Hoy dan Miskel (1996) membahaskan terdapat beberapa parameter 'proses' seperti iklim sekolah, budaya sekolah, kepuasan kerja guru, komitmen guru, motivasi guru, efikasi guru, kompetensi guru, dan pengupayaan guru yang juga boleh digunakan sebagai indikator sekolah berkesan. Kajian ini menggunakan efikasi kolektif guru, kompetensi guru, dan iklim sekolah sebagai petunjuk kepada keberkesanan sekolah kerana efikasi kolektif guru (Bandura, 1993, Goddard, 2000), kompetensi guru (Rusmini, 2005), dan iklim sekolah (Hoy & Miskel, 1996) merupakan peramal yang kuat kepada kejayaan akademik murid.

MASALAH KAJIAN

Seringkali diperkatakan kejayaan sesebuah sekolah dalam bidang akademik sangat bergantung kepada pemimpin sekolah. Kajian-kajian lalu juga menunjukkan pemimpin sekolah mempunyai perkaitan dengan kejayaan akademik sama ada secara langsung ataupun tidak langsung (Hallinger, 2003; Mortimore, 1993; Purkey & Smith, 1984). Namun kepimpinan instruksional yang sangat relevan dengan organisasi sekolah jarang dikaji khususnya perkaitan antara amalan kepimpinan instruksional guru besar dengan faktor-faktor sekolah berkesan. Oleh itu, kajian ini ingin meneroka perkaitan antara amalan kepimpinan instruksional guru besar dengan tiga faktor sekolah berkesan iaitu efikasi kolektif guru, kompetensi guru, dan iklim sekolah.

TUJUAN KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk menentukan perkaitan antara amalan kepimpinan instruksional terhadap efikasi kolektif guru, kompetensi guru dan iklim sekolah. Disamping itu, kajian juga berhasrat untuk melihat status amalan kepimpinan instruksional guru besar seperti yang dipersepsikan oleh guru-guru mereka.

SOALAN KAJIAN

- i. Adakah guru besar mempraktikkan amalan-amalan kepimpinan instruksional?
- ii. Adakah kepimpinan instruksional mempunyai perkaitan dengan efikasi kolektif guru, kompetensi guru, dan iklim sekolah?

KEPENTINGAN KAJIAN

Kajian ini penting dilakukan kerana selaku peneraju utama, guru besar seharusnya mempunyai ilmu kepimpinan instruksional dan seterusnya mempraktikkannya di sekolah secara sistematis dan berterusan. Oleh itu, kajian ini dapat membantu bagi penerokaan yang lebih besar berkaitan dengan kedudukan amalan kepimpinan instruksional guru besar. Disamping itu, kajian ini dapat membantu pihak-pihak yang terlibat dalam

memberi latihan kepada guru besar, khususnya IAB bagi merencana, merancang dan menggubal modul latihan kepimpinan instruksional bagi menangani isu-isu yang lebih spesifik kepada keperluan guru besar.

KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL

Sungguhpun terdapat beberapa model kepimpinan instruksional (Leithwood & Montgomery, 1982; van de Grift, 1990; Bossert et al., 1982, Hallinger & Murphy, 1985; Hallinger, 2000) namun terdapat banyak persamaan daripada perbezaan antara model-model tersebut. Ini kerana model-model tersebut bersumberkan kepada literatur asal yang sama iaitu gerakan sekolah berkesan yang berkembang pesat pada awal tahun 1980an. Kajian ini menggunakan model Hallinger (2000) kerana model ini paling banyak digunakan oleh penyelidik dan model ini juga sangat relevan dengan senario sekolah-sekolah di Malaysia. Model ini mengandungi tiga dimensi iaitu pendefinisian misi sekolah, mengurus program instruksional, dan menggalakkan suasana pengajaran yang positif. Tiga dimensi ini pula dipecahkan kepada 10 fungsi instruksional iaitu penetapan matlamat sekolah dan hebahan matlamat sekolah menyelia dan menilai pengajaran, mengelola kurikulum, memantau kemajuan murid, melindungi masa pengajaran, sentiasa kelihatan, memberi insentif kepada guru, menggalakkan pembangunan profesional, dan memberi insentif kepada murid.

Dimensi pertama menekankan kepada peranan guru besar bersama-sama guru-guru untuk membina matlamat sekolah yang jelas yang berfokuskan kepada kemajuan akademik murid. Peranan guru besar juga adalah untuk menghebah dan menjelaskan kepada warga semua sekolah supaya matlamat ini dapat dikongsi dan dihayati bersama.

Dimensi kedua memberi penekanan kepada peranan dan tanggung jawab guru besar bagi mengelola dan mengawal pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Guru besar bertanggung jawab sepenuhnya bagi memastikan perjalanan pengajaran dan pembelajaran berlangsung dengan sempurna, dan sentiasa memantau tentang perkembangan dan kemajuan murid.

Dimensi ketiga pula mempunyai skop dan niat yang lebih luas iaitu penggalakan suasana pembelajaran yang positif melalui penetapan stand-

ard dan harapan yang tinggi dalam bidang akademik, dan pembentukan budaya penambahbaikan yang berterusan.

EFIKASI KOLEKTIF

Efikasi kolektif didefinisikan seperti berikut:

“... a group's shared belief in its conjoint capabilities to organize and execute courses of action required to produce given levels of attainment.”
(Bandura, 1997: 477)

Konsep efikasi kolektif adalah sama dengan efikasi-kendiri tetapi berbeza di peringkat agensi (Bandura, 1997; Durham, et al., 1997). Agensi personal memperihalkan tingkah laku dari perspektif individu, tetapi agensi kolektif memperihalkan tingkah laku dari perspektif kumpulan atau organisasi. Hasil kerja kumpulan bukan sahaja tertakluk kepada gabungan kemahiran dan pengetahuan setiap ahli kumpulan, tetapi ia juga bergantung kepada dinamika interaksi dan koordinasi sesama mereka. Adalah perkara biasa bagi sesuatu kumpulan yang mempunyai ahli-ahli yang berpengetahuan dan berkemahiran tetapi prestasi kumpulan adalah mendukacitakan. Sebab utama perkara ini berlaku ialah kerana mereka tidak boleh bekerja sebagai satu unit (Bandura, 2000). Oleh kerana itu, Bandura (2000) menegaskan efikasi kolektif bukanlah hasil tambah efikasi individu-individu dalam kumpulan, tetapi ia adalah suatu ciri yang muncul pada peringkat kumpulan (*emergent group-level property*). Efikasi kolektif dalam organisasi mempengaruhi ahli-ahlinya: memilih jenis-jenis tugas yang ingin dicapai secara kolektif, menggunakan sumber yang ada, berusaha bersungguh-sungguh, sabar apabila usaha-usaha kolektif gagal menghasilkan kerja yang diharapkan atau mendapat tentangan daripada pihak tertentu, dan tidak mudah mengalah dalam apa situasi pun (Bandura, 2000). Dalam kajian ini efikasi kolektif guru didefinisikan sebagai pertimbangan keyakinan bersama guru-guru mengenai kemampuan kolektif mereka bagi meningkatkan pencapaian akademik murid-murid.

KOMPETENSI GURU

Kompetensi guru yang dikonsepsikan sebagai keupayaan penguasaan pengetahuan dan kemahiran serta mempunyai sikap positif merupakan

faktor penyumbang kepada keberkesanan sekolah (Anderson, 1991; Ornstein, 1991; Medley, 1992; Cheng, 1995). Dari segi kompetensi penguasaan pengetahuan, Wilson, Shulman dan Richet (1987) mengatakan bahawa guru menggunakan berbagai-bagai jenis pengetahuan apabila mereka membuat keputusan tentang pengajaran mereka. Jenis pengetahuan termasuklah pengetahuan terhadap murid, pengetahuan tentang matlamat pendidikan, pengetahuan tentang isi kandungan lain, pengetahuan tentang pedagogi umum dan pengetahuan tentang pedagogi isi kandungan mata pelajaran.

Chen Ai Yuen (1990) telah mendapati guru-guru cemerlang sebagai mereka yang mengamalkan piawai spesifik dalam profesion perguruan misalnya mengetahui secara mendalam tentang topik yang diajar, mempunyai kemampuan untuk membuat refleksi, menunjukkan komitmen kepada murid dan mata pelajaran yang diajar, prihatin terhadap keperluan pembelajaran dan masalah murid dan adil dalam membuat penilaian terhadap murid. Untuk menjadikan pengajaran seseorang guru berkesan, guru perlu menguasai isi pengetahuan kandungan mata pelajaran yang diajar (Laudon, 1991). Tambahan pula guru sekolah hari ini memerlukan seseorang yang mempunyai maklumat yang banyak kerana mengikut Fullan dan Steigelbauer (1991), guru-guru perlu bertindak balas kepada banyak perubahan yang berlaku dalam dunia yang dinamik terutama terhadap matlamat pendidikan yang semakin luas dan jangkaan orang ramai terhadap peranan sekolah semakin tinggi. Muller (1993) mendapati bahawa tahap keupayaan guru dalam mata pelajaran yang diajar merupakan peramal utama pembelajaran murid. Beliau menambah kompetensi pengetahuan dapat meningkatkan prestasi kerja dan keberkesanan organisasi. Selain daripada kompetensi dari segi pengetahuan, kemahiran dan sikap juga menyumbang kepada keberkesanan seseorang guru. Berg (1988) mendapati guru yang mempunyai konsep-kendiri yang tinggi terhadap keupayaan mengajar dapat mempengaruhi kemajuan akademik murid. Mereka boleh mencipta lebih banyak peluang untuk keupayaan murid, lebih diterima oleh murid dan mempunyai jangkaan yang tinggi terhadap murid dan lebih menggalakkan mereka untuk berjaya.

Good (1990) menjelaskan analisis beliau terhadap data-data tahun 1980an telah memberikan alasan yang signifikan untuk menjelaskan kepentingan isi kandungan mata pelajaran kepada guru. Untuk menjadikan pengajaran berkesan, guru-guru bukan sahaja perlu mempunyai isi pengetahuan yang mencukupi tetapi juga perlu mengetahui kemahiran cara-cara

menterjemahkan pengetahuan itu kepada satu bentuk imej supaya murid boleh memahaminya dengan mudah dan menggunakannya dalam kehidupan sehari-harian. Dalam hal ini Good (1990) mengatakan bahawa dalam usaha untuk menyampaikan maklumat kepada murid, guru-guru sepatutnya mendedahkan murid kepada maklumat baru yang spesifik disamping membolehkan mereka faham dengan mudah dan jelas. Guru-guru juga perlu menggalakkan murid menjadi penyelidik yang aktif yang boleh menjadikan pengetahuan itu lebih bermakna dan bukan sekadar sebagai penerima maklumat yang pasif. Oleh itu kompetensi guru harus merangkumi pengetahuan isi kandungan, kemahiran dan sikap dalam menghasilkan seorang guru yang berkesan.

IKLIM SEKOLAH

Terdapat beberapa definisi iklim sekolah lantaran daripada kajian-kajian yang dibuat oleh penyelidik-penyelidik mengikut perspektif masing-masing (Hoy & Hannum, 1997). Dua metafora yang selalu digunakan bagi mengkonsepsikan iklim sekolah ialah metafora 'personaliti' dan 'kesejahteraan'. Hoy dan Miskel (1982) mendefinisikan iklim sebagai suatu set ciri-ciri dalaman yang dapat membezakan antara sesebuah sekolah dengan sekolah lain dan dapat mempengaruhi tingkah laku seluruh anggota sekolah tersebut. Hoy dan Hannum (1997) yang mengkonsepsikan iklim sekolah dari perspektif kesejahteraan menghuraikan bahawa iklim sekolah merupakan suatu persepsi kolektif guru-guru mengenai perhubungan mereka dengan guru besar, murid, sesama guru sendiri, dan sekolah dengan komuniti luar.

Instrumen Inventori Kesejahteraan Organisasi – Rendah (Organizational Health Inventory – Elementary, OHI-E) telah dibina pada 1990 dan ujian ke atasnya telah dibuat dalam tahun yang sama bagi memastikan ia mencakupi konsep iklim sekolah khusus bagi sekolah rendah (Podguski, 1990). Inventori Kesejahteraan sekolah, OHI-E, mempunyai lima dimensi iaitu; 'integriti institusi', 'kepemimpinan keserakanan', 'pengaruh sumber', 'kesepakatan guru', dan 'penekanan akademik'.

KAEDAH KAJIAN

Kajian ini menggunakan kaedah penyelidikan kuantitatif dengan pendekatan teknik tinjauan. Kajian telah dijalankan di daerah Kubang Pasu dengan seramai 104 orang guru daripada 12 buah sekolah rendah yang dipilih secara rawak sebagai responden. Soal selidik dihantar melalui tangan dan ditadbirkan pada hari yang sama selepas taklimat diberikan kepada guru-guru. Instrumen "Principal Instructional Management Rating Scale – Teacher Form Versi 2" (Hallinger, 2000) digunakan untuk mengukur kepimpinan instruksional guru besar. Skala Efikasi Kolektif, (Goddard, 2001), Kompetensi Guru (Rusmini, 2006), Inventori Kesejahteraan Sekolah - Rendah (OHI-E) (Hoy, Tarter, & Kottkamp, 1991) digunakan untuk mengukur efikasi kolektif guru, kompetensi guru, dan iklim sekolah masing-masing. Responden dikehendaki memberi respons mengikut skala likert enam mata bagi skala efikasi kolektif, dan lima mata bagi instrumen yang lain. Bagi memastikan kesahan data, hanya guru besar dan guru-guru yang berkhidmat dua tahun dan lebih sahaja di sekolah yang dikaji diambil kira kerana tempoh dua tahun adalah memadai bagi seseorang itu membuat kesimpulan tentang ciri-ciri sekolah yang dianggotainya (Sala, 2002).

DAPATAN KAJIAN

Jadual 1 menunjukkan min dan sisihan piawai dimensi-dimensi kepimpinan instruksional yang memperihalkan mengenai amalan kepimpinan instruksional guru besar dalam kajian seperti yang dipersepsikan oleh guru-guru.

Jadual 1: Min dan sisihan piawai dimensi-dimensi kepimpinan instruksional.

	IL_ FSG	IL_ CSG	IL_ SEI	IL_ CTC	IL_ MSP	IL_ PIT	IL_ MHV	IL_ PIFT	IL_ PPD	IL_ PIFL
N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
Mean	4.031	4.065	3.896	3.950	3.844	3.617	3.458	3.479	3.887	3.842
Std. Deviation	.7060	.6241	.6016	.6104	.6263	.7139	.7174	.7232	.6831	.7260

Petunjuk:

IL_FSG - Penetapan matlamat sekolah	IL_PIT - melindungi masa pengajaran
IL_CSG - Hebahan matlamat sekolah	IL_MHV - sentiasa kelihatan
IL_SEI - Menyelia & menilai	IL_PIFT - memberi insentif pengajaran kepada guru
IL_CTC - mengelola kurikulum	IL_PPD - menggalakkan pembangunan
IL_MSP - memantau kemajuan profesional murid	IL_PIFL - memberi insentif kepada murid

Secara umumnya guru besar dalam kajian mempunyai ciri-ciri pemimpin instruksional kerana semua dimensi mempunyai skor min melebihi 3 daripada skor min maksimum 5. Amalan menghebah matlamat sekolah (IL_CSG = 4.06) dan menetapkan matlamat sekolah (IL-FSG = 4.03) mempunyai skor min paling tinggi memberi erti guru besar berupaya dan mengamalkan pembinaan penetapan matlamat sekolah yang berfokus, mudah difahami dan dihayati oleh stafnya. Skor ini juga bermaksud guru besar sentiasa berbincang dengan guru-guru berkaitan pencapaian akademik, dan memperingati guru-guru dan murid mengenai matlamat sekolah dalam sebarang perjumpaan dengan mereka.

Amalan guru besar 'sentiasa kelihatan' (IL_MHV = 3.46) atau menunjukkan kelibatnya di sekolah mempunyai skor terendah tetapi masih lagi melebihi 3. Ini menunjukkan bahawa guru besar masih mempunyai masa untuk berada di sekolah dan berupaya berbincang dengan murid atau guru sama ada secara formal atau tidak formal. Disamping itu guru besar juga mempunyai masa untuk melawat bilik kelas untuk berbincang dengan guru dan murid berkaitan isu-isu sekolah, dan sanggup untuk hadir dan menyertai aktiviti-aktiviti kokurikulum.

Lain-lain fungsi mempunyai skor min antara 3.8 dan 3.9 menunjukkan guru besar mempraktik amalan kepimpinan instruksional dimana 'mengelola kurikulum', 'menyelia dan menilai pengajaran', dan 'memantau kemajuan murid' sememangnya tugas utama dan penting guru besar. Disamping itu, guru besar juga tidak lupa untuk memberi insentif kepada murid sebagai pengiktirafan bagi mereka yang telah menunjukkan kemajuan dalam akademik atau tingkah laku yang boleh dijadikan teladan.

Jadual 2 menunjukkan korelasi antara dimensi-dimensi kepimpinan instruksional dengan iklim sekolah, efikasi kolektif guru, dan kompetensi guru yang menunjukkan semua hubungan adalah signifikan pada aras $p < .05$. Namun perkaitan antara kepimpinan instruksional dengan efikasi kolektif guru dan kompetensi guru didapati semuanya rendah, manakala perkaitan antara iklim sekolah berada pada tahap sederhana.

*Jadual 2 : Korelasi antara dimensi-dimensi kepimpinan instruksional dengan iklim sekolah, efikasi kolektif guru, dan kompetensi guru.
(Signifikan pada $p < .05$)*

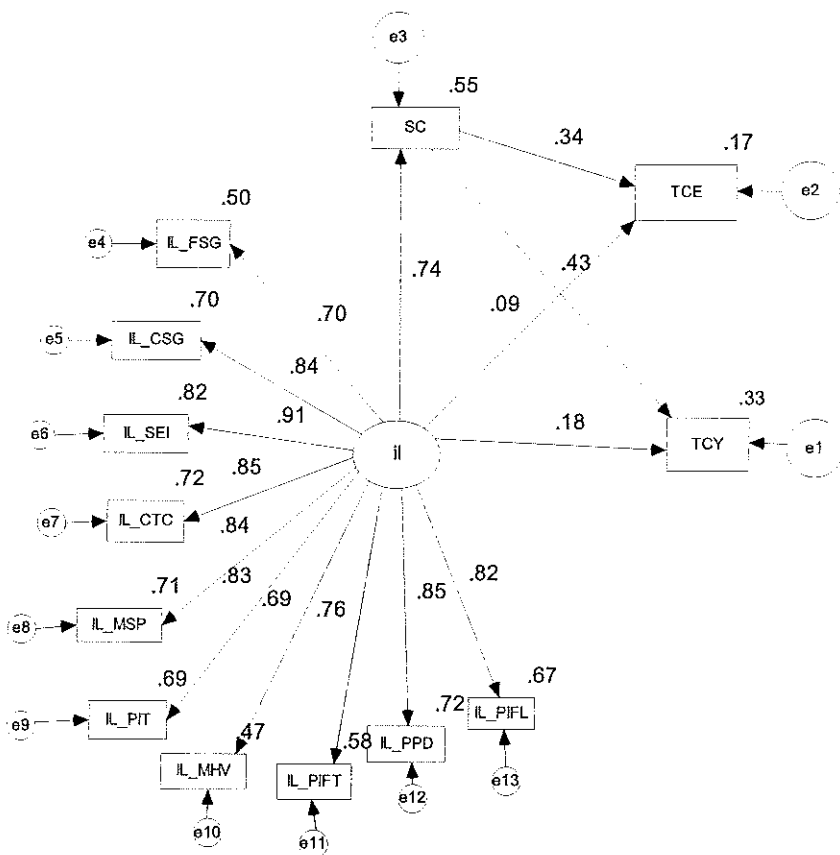
	SC	IL_PIFT	IL_PPD	IL_PIFL	TCE	TCY	IL_FSG	IL_CSG	IL_SEI	IL_CTC	IL_MSP	IL_PIT	IL_MHV
SC	1.000												
IL_PIFT	.674	1.000											
IL_PPD	.606	.757	1.000										
IL_PIFL	.677	.778	.764	1.000									
TCE	.405	.363	.256	.365	1.000								
TCY	.561	.369	.505	.393	.231	1.000							
IL_FSG	.645	.426	.583	.517	.297	.463	1.000						
IL_CSG	.681	.560	.671	.656	.229	.370	.693	1.000					
IL_SEI	.632	.636	.750	.681	.276	.512	.658	.782	1.000				
IL_CTC	.599	.585	.718	.609	.291	.528	.621	.711	.840	1.000			
IL_MSP	.593	.611	.648	.636	.265	.244	.567	.779	.771	.733	1.000		
IL_PIT	.530	.589	.719	.709	.209	.345	.546	.660	.780	.711	.724	1.000	
IL_MHV	.519	.681	.618	.611	.364	.227	.408	.526	.594	.524	.585	.600	1.000

Petunjuk : SC - Iklim sekolah

TCE – Efikasi kolektif guru

TCY – Kompetensi guru

Rajah 1 menunjukkan keputusan ujian ke atas model kajian yang ingin melihat perkaitan antara kepimpinan instruksional dengan efikasi kolektif guru dan kompetensi guru dimana pembolehubah iklim sekolah dijadikan faktor perantara. Ia menerangkan perkaitan dan sumbangan varians antara pembolehubah bebas (kepimpinan instruksional) terhadap pembolehubah bersandar (efikasi kolektif guru dan kompetensi guru) dengan pembolehubah perantara (iklim sekolah). Jadual 3 pula menunjukkan statistik goodness-of-fit berkaitan dengan model kajian yang diuji.



Rajah 1 : Perkaitan antara kepimpinan instruksional (il) dengan efikasi kolektif guru (TCE) dan kompetensi guru (TCY) dengan iklim sekolah (SC) sebagai pembolehubah perantara.
(Standardized estimates in AMOS output)

Jadual 3 : Statistik goodness-of-fit bagi model kajian

Model	c ²	df	p	AGFI	PCFI	Ratio (c ² /df)
SRAZ	202.82	63	.000	.645	.704	3.219

Nilai c^2 yang diperoleh adalah besar dan signifikan pada $p < .05$. Ini membayangkan bahwa model yang berasaskan kepada data yang dikutip adalah berbeza secara signifikan daripada model yang menyatakan tidak ada perkaitan antara kepimpinan instruksional dengan efikasi kolektif guru dan kompetensi guru. Nilai ratio yang melebihi 2 menunjukkan model fit yang lemah. Nilai adjusted goodness of fit index (AGFI) kurang daripada .90 juga membayangkan model fit yang lemah. Namun nilai parsimony comparative fit index (PCFI), .704, hampir kepada 1 dan ini membayangkan model fit adalah baik.

PERBINCANGAN

Kajian ini menyokong Hallinger dan Heck (1996) yang menyatakan guru besar mempunyai kesan tidak langsung terhadap kejayaan akademik murid dengan mempengaruhi tingkah laku guru-guru. Faktor guru merupakan faktor utama yang menyumbang kepada kejayaan akademik murid, dan antara faktor-faktor itu ialah iklim sekolah, efikasi kolektif guru dan kompetensi guru. Faktor-faktor ini didapati mempunyai perkaitan yang signifikan dengan amalan kepimpinan instruksional pemimpin sekolah. Guru besar yang mengamalkan prinsip-prinsip kepimpinan instruksional telah dapat membina iklim sekolah yang kondusif untuk pembelajaran, dan ini dapat meningkatkan efikasi kolektif dan kompetensi guru. Sungguhpun kesan langsung antara kepimpinan instruksional dengan efikasi kolektif dan kompetensi guru tidak tinggi namun hasil daripada interaksi amalan kepimpinan instruksional dengan iklim sekolah telah dapat meningkatkan efikasi kolektif dan kompetensi guru.

Dapatan kajian ini menjelaskan bahawa pemimpin sekolah mampu mempengaruhi guru dalam menjamin keberkesanan sekolah. Mereka juga bertindak sebagai penggerak dalam membantu guru supaya sekolah berfungsi dengan sempurna untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Dapatan kajian juga membuktikan bahawa pemimpin sekolah dapat membina sifat kepimpinan dalam diri guru atau dengan kata lain pemimpin berperanan sebagai 'leader of leaders'. Oleh itu peranan pemimpin tidak mempengaruhi keberkesanan sekolah secara langsung tetapi sebaliknya ciri-ciri kepimpinan seperti kualiti kepimpinan dan kepimpinan kurikulum telah diterapkan kepada budaya kerja guru-guru bagi meningkatkan keberkesanan sekolah.

Peranan pemimpin sekolah yang didapati tidak mempengaruhi pencapaian murid secara langsung (Creemers & Reezigt, 1996; Hallinger & Heck, 1996) adalah bersesuaian dengan teori bahawa faktor guru sememangnya mempunyai pengaruh langsung terhadap pencapaian murid. Guru-guru yang komited, berkompetensi, dan berefikasi tinggi mampu meningkatkan pencapaian akademik murid. Oleh itu, dapatan kajian ini menunjukkan pemimpin instruksional berupaya meningkatkan efikasi kolektif guru dan kompetensi mereka dengan lebih besar dengan mewujudkan iklim sekolah yang kondusif dan positif ke arah kejelekitan kerja sesama guru.

KESIMPULAN

Kepentingan keberkesanan sekolah sememangnya tidak dapat dinafikan lagi. Sungguhpun begitu, faktor-faktor yang menyumbang ke arah sekolah berkesan adalah pelbagai dan kompleks untuk dicerakinkan bagi memudahkan pihak-pihak tertentu untuk merencana program-program untuk menghasilkan sekolah berkesan. Namun kajian ini dapat memberi sedikit sumbagan kepada literatur sekolah berkesan iaitu pemimpin sekolah mestilah mampu menghayati dan mempraktikkan prinsip-prinsip kepimpinan instruksional kerana pemimpin instruksional berupaya meningkatkan kapasiti guru bagi meraih kejayaan akademik yang lebih gemilang.

RUJUKAN

- Anderson, L.W. 1991. Increasing Teacher Effectiveness, UNESCO: International
- Institute for Educational Planning, Paris.
- Bandura, A. 1993. Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*. 28. 2:117-148.
- Bandura, A. 1997. Self-Efficacy: The Exercise of Control. W.H. Freeman. New York.
- Berg, J.A. 1988. Teacher self-concept of teaching ability: Does it make a difference? Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State University.

Bossert, S. T. 1988. School effects. In N. Boyan (Ed.), *Handbook of research on educational administration*. (pp. 341-352). New York: Longman.

Chen Ai Yuen. 1990. *Towards expert teaching. Improving the qualities of the teaching profession: An international perspective*. Singapore, International Council on Education for Teaching.

Cheng, Y.C. 1995. Total teacher effectiveness. *The International Journal of Educational Management*. 10: 7-17.

Creemers, B.P.M. & Reezigt, G.J. 1996. *Evaluation of educational effectiveness*. Groningen: ICO

Durham, C. C., Knight, D., & Locke, E. A. 1997. Effects of leader role, team-set goal difficulty, efficacy, and tactics on team effectiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72: 203-31.

Edmonds, R. R. 1979. Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37: 15-27.

Fullan, M.G. & Steigelbeur, S. 1991. *The new meaning of educational change* (2nd ed). New York: Teacher College Press, ix: 401

Goddard, R. D. 2000. Collective efficacy: A neglected construct in the study of schools and student achievement. *Journal of Educational Psychology*, 93 (3): 467-476.

Goddard, R. D. 2001. A theoretical and empirical analysis of the measurement of collective efficacy: The development of a short form. *Educational and Psychological Measurement*, 62, (1): 97-110.

Good, T.L. and Weinstein, R. 1986. School make a difference: Evidence, criticism and new directions. *American Psychologist*, 41, 1090-1097.

Hallinger, P. 2000. A review of two decades of research on the principalship using the 'Principal Instructional Management Rating Scale'.

- Hallinger, P. 2003. Two decades of ferment in school leadership development in retrospect: 1980-2000, in P. Hallinger (Ed.) *Reshaping the Landscape of School Leadership Development: a global perspective* (Lisse, Negtherlands, Swets & Zeitlinger).
- Hallinger, P., & Heck, R. H. 1996. Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, Feb96. Vol.32 Issue 1.
- Hallinger, P., & Murphy, J. 1985. Assessing the instructional leadership behavior of principals. *Elementary School Journal*, 86(2): 217-248.
- Hoy, W. K., & Hannum, J. W. 1997. Middle school climate: An empirical assessment of organizational health and student achievement. *Educational Administration Quarterly*, Aug97, Vol. 33 Issue 3.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. 1982. *Educational administration: Theory, research, and practice* (2nd. ed.). New York: Random House.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. 1996. *Educational administration: Theory, research, and practice* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Kottkamp, R. 1991. *Open schools/Healthy schools: Measuring organizational climates*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Leithwood, K. & Montgomery, D. 1982. The role of the elementary principal in program improvement. *Review of Educational Research*, 52(3): 309-339.
- Loudon, W. 1991. *Understanding teaching: Continuity and change in teachers' knowledge*. London: Casell & New York: Teachers College Press, xviii: 206.
- Medley, D.M. 1982. Teacher effectiveness, in Mitzel, H.E., *Encyclopedia of Educational Research*, The Free Press, New York.
- Mortimore, P. 1993. School effectiveness and the management of effective learning and teaching. *School Effectiveness and School Improvement*, 4: 290-310.

- Muller 1993. Parent involvement and academic achievement: An analysis of family resource available to the child. In B. Scheneider and J.S. Coleman, *Parents, their children and school*: 77
- Ornstein, A.C. 1991). Teacher effectiveness research: theoretical consideration, in Waxman, H.C. and Walberg, H.J. *Effective Teaching: Current Research*, McCutchan Publishing Corp. Berkeley.
- Podgurski, T. P. 1990. School effectiveness as it relates to group consensus and organizational health of elementary schools. Unpublished doctoral dissertation, Rutgers University, New Brunswick.
- Purkey, S. C., & Smith, M. S. 1983. Effective schools: A review. *Elementary School Journal*, 83, (4): 427-452.
- Rusmini, K. A. 2005. Hubungan antara kepemimpinan, komitmen guru, kompetensi guru, amalan-amalan terbaik dengan sekolah berkesan. Tesis Kedoktoran yang tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia : Sintok.
- Sala, F. 2002. Emotional Competence Inventory (ECI) : Technical Manual. HayGroup, McClelland Center for Research and Innovation.
- Van de Grift, W. 1990. Educational leadership and academic achievement elementary education. *School Effectiveness and School Improvement*, 1(3): 26-40.
- Wilson, S.M., Shulman, L.S., & Richett A.E. 1987. "150 different ways" of knowing: Representations of knowledge in teaching. In F Colderhead (Ed)., *Exploring teachers' thinking*. Sussex: Holt, Rineheart and Wilson.