

# KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL GURU BESAR DAN HUBUNGANNYA DENGAN PRESTASI AKADEMIK DI SEKOLAH KURANG MURID

Zakaria bin Othman<sup>1</sup> & Sufean bin Hussin<sup>2</sup>

*Fakulti Pendidikan*

*Universiti Malaya*

Telephone: 603-79675088

Fax: 603-79675010

<sup>1</sup>zakaria.ppdks@btpn.sel.edu.my

<sup>2</sup>drsufean@um.edu.my

## ABSTRAK

*Sekolah ialah institusi pendidikan, dan urusan utamanya ialah melaksanakan kurikulum melalui proses pengajaran dan pembelajaran. Berdasarkan konsep kedaihan sekolah dalam konteks deprivasi sosial, tujuan kajian ini dijalankan adalah untuk menganalisis amalan kepimpinan instruksional guru besar Sekolah Kurang Murid (SKM) dan hubungannya terhadap prestasi akademik murid, profesionalisme guru, dan iklim sekolah di kawasan terpinggir. Artikel ini membentangkan hasil kajian tinjauan mengenai amalan kepimpinan instruksional guru besar dan prestasi akademik murid di SKM. Kajian melibatkan 334 orang guru besar daripada lima buah negeri di Semenanjung Malaysia iaitu negeri Selangor, Perak, Pahang, Johor, dan Negeri Sembilan. Hasil dapatan kajian menunjukkan bahawa guru besar di SKM ada melaksanakan amalan kepimpinan instruksional dalam mentadbir sekolah. Bagaimanapun terdapat hubungan positif yang lemah antara kepimpinan instruksional guru besar dengan prestasi akademik murid dalam pencapaian UPSR. Lantaran hasil kajian ini secara tidak langsung mengetepikan persepsi umum bahawa amalan kepimpinan instruksional guru besar menjamin sepenuhnya kejayaan murid. Ini kerana terdapat banyak halangan dan faktor lain yang turut mempengaruhi prestasi akademik murid di SKM.*

**Kata Kunci:** *Kepimpinan instruksional, sekolah kurang murid, prestasi akademik murid.*

## LATAR BELAKANG KAJIAN

Sekolah berfungsi untuk membina literasi asas, budaya, sosial, ekonomi, politik, agama, moral, vokasional, bahasa, fizikal, dan sivil dalam kalangan generasi muda (Sufean, 2014a). Maka, urusan utama sekolah ialah pengajaran dan pembelajaran,

dan pengurusan serta kepimpinan sekolah berfokus dan berkaitan dengan urusan utama itu. Sekolah yang gagal dalam urusan utama itu ialah sekolah yang tidak berkesan, dan pemimpin serta guru di sekolah berkenaan adalah tidak efektif juga (Mohd Yusoff & Sufean, 2013). Dengan demikian, kepimpinan yang utama di sekolah ialah kepimpinan instruksional, iaitu kepimpinan yang berfokus kepada hal ehwal kejuruan, kurikulum, proses pengajaran, dan proses pembelajaran (Sufean, 2014b). Kepimpinan jenis lain adalah untuk menyokong atau melestarikan lagi kemajuan sekolah. Pemimpin juga boleh menentukan kejayaan atau kegagalan sesebuah organisasi. Lebih penting lagi pemimpin juga boleh memberi kesan terhadap jatuh dan bangun sesebuah entiti, masyarakat, dan negara (Kouzes & Posner, 2003; Yukl, 2006). Begitu juga dengan Jamilah Ahmad dan Yusof Boon (2011) yang menjelaskan bahawa faktor utama kejayaan sesebuah sekolah adalah bergantung kepada kepimpinan pengetua atau guru besar. Secara lebih khusus, Gregory (2010) menjelaskan tingkah laku kepimpinan instruksional guru besar mempunyai pengaruh yang positif kepada aktiviti pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah serta boleh memacu kejayaan murid dalam bidang akademik. Oleh yang demikian kajian ini akan meneliti apakah hubungan antara amalan kepimpinan instruksional guru besar SKM dengan prestasi akademik murid.

### Pernyataan Masalah

Kajian-kajian dan penulisan lepas tentang kepimpinan instruksional telah meneroka pelbagai sudut antaranya tentang kelebihan kepimpinan instruksional (Charles, et.al, 2004; Fiore, 2004; Fulmer, 2006; Hoy & Hoy, 2002), proses membina kepimpinan instruksional (Ako, 2001; Mc Ewan, 1998, 2003) dan kajian tentang amalan atau tingkah laku pemimpin instruksional (Blase & Blase, 2000). Huraian sebelum ini menunjukkan bahawa pengetua selaku pemimpin sekolah boleh memberi kesan terhadap pembelajaran dan keberkesanan sekolah (Sergiovanni, 2001). Lebih spesifik lagi, pengetua yang bertindak sebagai pemimpin instruksional berupaya memberi kesan yang baik terhadap prestasi akademik murid (Harris et al. 2003).

Kajian mendapati memang terdapat hubungan positif di antara kepimpinan instruksional dengan pencapaian akademik murid. Charles et.al, (2004), menjelaskan bahawa faktor yang menyumbang kepada pencapaian pembelajaran yang baik adalah amalan kepimpinan berkesan yang membangun dan memantau pelaksanaan kurikulum. Kenyataan tersebut disokong oleh Ubben dan Hughes (1997) serta Fulmer (2006) yang menjelaskan kepimpinan instruksional pengetua merupakan peranan penting serta berterusan untuk meningkatkan produktiviti sekolah. Persoalannya ialah, adakah situasi ini berlaku di sekolah kurang murid?

### Sekolah Kurang Murid

Sekolah Kurang Murid (SKM) ditakrifkan sebagai sekolah rendah yang mempunyai 149 murid atau kurang berdasarkan Pekeliling Bil.3/1967 sebagai panduan bekalan

guru kepada sesebuah sekolah. Anjakan Pertama dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM), iaitu “Menyediakan Kesamarataan Akses Kepada Pendidikan Berkualiti Bertaraf Antarabangsa” menunjukkan fokus diberikan untuk merapatkan jurang pendidikan antara lokasi, tahap sosioekonomi dan tahap keupayaan pelajar agar semua sekolah dan pelajar mempunyai peluang dan keupayaan yang sama untuk cemerlang (KPM, 2013). Berdasarkan pernyataan di atas, jelas menunjukkan bahawa institusi persekolahan sebagaimana SKM merupakan agen dan pelaksana kepada hasrat KPM tersebut. Perkara itu selari dengan pandangan oleh (Donaldson, 2006) yang menjelaskan masyarakat menyandarkan harapan yang tinggi kepada sekolah bagi melahirkan masyarakat yang berilmu, berkualiti, berkemahiran dan bermoral. Begitu juga Sufean (2002) menjelaskan, mekanisme penting bagi mencapai matlamat pembangunan ialah proses pendidikan untuk menyediakan tenaga kerja mahir dalam pelbagai bidang dan menyediakan generasi baru sebagai peserta yang berkesan dalam proses pembangunan.

Bracey (2001) menjelaskan, sekolah kurang murid berupaya meningkatkan pencapaian murid terutama golongan minoriti yang berpendapatan rendah, mengurangkan berlakunya keganasan, menghapuskan masalah isolasi, meningkatkan kehadiran murid ke sekolah, memberikan kepuasan kepada guru, memperbaiki iklim persekolahan, menjadikan kos operasi lebih efektif, meningkat penyertaan ibu bapa serta komuniti dan akhirnya dapat meningkatkan perasaan kepunyaan dalam kalangan warga sekolah.

Kajian berkaitan sekolah kecil di luar negara dan sekolah kurang murid di Malaysia telah menemukan pelbagai dapatan. Secara amnya terdapat kajian dan pandangan yang mengemukakan kelebihan sekolah kurang murid (Ayers & Klonsky, 2006; Bracey, 2001; Faridah et.al, 2005; Gagne, et.al, 2005; Kieff, 2007; Maimunah, 2004; Walberg, 1996; Walberg & Walberg, 1994) dan ada juga kajian yang menyatakan kelemahan sekolah kurang murid (BPPDP, 2005; Hampel, 2002; KPM, 2002; Watt, 2003; Yusoff, 2007). Kelebihan sekolah kurang murid itu didorong oleh pelbagai faktor antaranya adalah suasana pembelajaran yang lebih kondusif, dan penglibatan komuniti yang baik. Manakala kelemahan sekolah kurang murid pula didorong oleh faktor seperti kekurangan kemudahan infrastruktur, kekurangan guru dan staf serta latar belakang murid. Bagaimanapun, lebih menarik lagi faktor bilangan murid yang sedikit kadang kala boleh menjadi kelebihan dan juga kelemahan kepada sekolah kurang murid.

Walberg & Walberg, (1994) menjelaskan pelajar memperoleh pencapaian yang lebih baik di SKM. Ini kerana banyak aktiviti boleh dilaksanakan, bilangan pelajar yang sedikit, integrasi kurikulum, dan penglibatan ibu bapa yang intensif. Kenyataan itu disokong oleh Kieff (2001), yang mendapati SKM boleh memberi kesan positif terhadap prestasi pelajar dan iklim sekolah. Tambahnya lagi, kelebihan SKM bukan sahaja terhadap pelajarnya bahkan kepada gurunya. Guru di SKM menjalin kerjasama yang lebih dengan rakan sejawatnya, sering melaksanakan aktiviti pembangunan profesional, mewujudkan persekitaran pembelajaran yang berfokus dan lebih

berpuas hati dengan kerjaya mereka. Gagne, et.al (2005) pula menjelaskan SKM mempunyai banyak kelebihan terhadap suasana pengajaran dan pembelajaran, iaitu meningkatkan penumpuan, objektif pembelajaran mudah ditegaskan dan difahami oleh setiap pelajar, hubungan guru-murid secara terus, maklum balas yang segera dan keupayaan melaksanakan penilaian terhadap pencapaian pelajar.

### **Kepimpinan Instruksional**

Kajian secara empirikal tentang kepimpinan sejak dua puluh tahun lalu menunjukkan bahawa guru besar boleh memberi kesan perubahan terhadap pembelajaran pelajar dan keberkesanan sekolah (Hallinger & Heck, 1996). Walaupun banyak kajian yang membuktikan peranan guru besar sebagai pemimpin instruksional memberi kesan positif kepada prestasi akademik pelajar tetapi seseorang guru besar yang dibebani tugas yang banyak tidak mungkin berada di sekolah setiap hari. Ini terbukti berdasarkan kajian oleh Azlin Norhaini (2005) mendapati guru besar sering menghadiri mesyuarat dan aktiviti luar dan banyak masa yang digunakan oleh guru besar untuk melakukan kerja-kerja yang bukan berkaitan dengan pengajaran dan memerlukan guru besar meninggalkan sekolah.

Tugas seorang guru besar di sekolah terlalu luas, beliau perlu menjalankan peranannya sebagai seorang pemimpin, pentadbir, pengurus dan pengajar (Hussein, 1993). Keadaan itu menjadikan peranan dan tugas guru besar semakin berat (Ahmad Tajuddin, 1989), sukar dan mencabar (Hoerr, 1996) dan kompleks (Fullan, 2000; Mitchell & Castle, 2005; Ruffin, 2007). Mampukah seorang guru besar memainkan semua peranannya itu secara berkesan? Kajian lepas tentang kepimpinan instruksional di dalam dan luar negara menemukan beberapa dapatan yang berlainan. Menurut (Lokman, 2007; Manoharan 1995; Narimah, 1997) terdapat guru besar yang berjaya melaksanakan kepimpinan instruksional di sekolah. Begitu juga di luar negara, guru besar berupaya menjalankan tugasnya sebagai pemimpin instruksional yang menjadi tunjang kepimpinan sekolah yang berjaya dan berkesan (Charles, et.al 2004; Fiore 2004; Fulmer 2006; Hoy & Hoy 2002). Bagaimanapun terdapat kajian yang menunjukkan guru besar tidak dapat menjalankan tugasnya sebagai pemimpin instruksional dengan sempurna (Ahmad Tajuddin, 1989; Ako' 2001; A.Rahman, 2003). Bagaimanapun, mungkin situasi seperti kompleksiti dan beban tugas yang berat tidak berlaku di SKM yang mempunyai bilangan guru dan pelajar yang sedikit. Oleh yang demikian, mungkinkah guru besar di SKM boleh melaksanakan peranannya sebagai pemimpin instruksional yang berkesan sehingga dapat meningkatkan prestasi akademik murid?

### **Tujuan dan Objektif Kajian**

Dua perkara utama yang dibincangkan dalam artikel ini adalah amalan kepimpinan instruksional guru besar dan prestasi akademik murid di SKM. Terdapat andaian bahawa kecemerlangan sesebuah organisasi sangat bergantung kepada pemimpinnya.

Manakala kajian lepas tentang pemimpin sekolah menunjukkan amalan kepimpinan instruksional guru besar dapat meningkatkan prestasi akademik murid di sesebuah sekolah. Sehubungan itu, pengkaji berhasrat untuk mengenal pasti adakah gaya kepimpinan instruksional guru besar berupaya membawa SKM menjadi sekolah yang cemerlang. Oleh yang demikian, secara amnya kajian ini cuba mencungkil apakah penegasan guru besar SKM dalam melaksanakan kepimpinan instruksional di sekolah. Secara khususnya pula, kajian ini akan cuba menjawab soalan berikut, iaitu apakah terdapat kesan di antara amalan kepimpinan instruksional yang dilaksanakan oleh guru besar di SKM terhadap prestasi akademik murid.

### **Metodologi Kajian**

Kajian ini adalah berbentuk kajian tinjauan dengan menggunakan soal selidik yang diubah suai daripada Borang Maklum Balas Senarai Semak Kepimpinan Instruksional (*Instructional Leadership Checklist Response Form*) oleh McEwan (2003). Data yang telah dikumpulkan dalam kajian rintis diukur tahap kebolehpercayaan melalui Ujian Statistik Cronbach's Alpha menggunakan perisian SPSS (Statistical Package for Social Science) versi 16.00. Seterusnya, item yang mempunyai nilai alfa kurang daripada 0.650 akan disingkirkan daripada alat kajian. Bagaimanapun dalam kajian ini, tiada item dalam dimensi yang disingkirkan. Hal ini berlaku kerana item tersebut telah dimurnikan beberapa kali sama ada daripada aspek penggunaan kosa kata, struktur ayat, dan kandungannya.

Ujian Statistik Cronbach's Alpha dalam kajian rintis menunjukkan item-item yang terdapat pada dimensi yang dikaji sesuai untuk ditadbir dengan nilai  $\alpha$  tertinggi adalah .932. Manakala nilai  $\alpha$  mengikut dimensi juga menunjukkan nilai kesahan yang baik sebagaimana yang tertera pada Jadual 1 pada halaman berikutnya. Berdasarkan hasil analisis penentuan nilai  $\alpha$  dalam jadual tersebut, didapati bahawa soal selidik yang digunakan berada pada tahap yang baik dan boleh diterima (Chua, 2012).

Bagi melaksanakan kajian ini sebanyak 334 daripada jumlah keseluruhan iaitu 993 buah SKM di negeri terpilih iaitu negeri Perak, Johor, Pahang, Negeri Sembilan, dan Selangor dijadikan sampel. Negeri-negeri yang terpilih dalam kajian ini mempunyai bilangan SKM yang banyak selain mewakili zon tertentu di Semenanjung Malaysia. Walaupun Sekaran (2000) dan Fraenkel dan Wallen (2006) menjelaskan saiz sampel minima adalah 30 berdasarkan keperluan sesuatu kajian, penglibatan banyak SKM dalam kajian ini akan dapat menggambarkan situasi yang lebih tepat.

Manakala berdasarkan jadual penentuan saiz sampel Krejcie dan Morgan (1970) dalam Chua (2006), bilangan sampel yang diperlukan bagi populasi yang berjumlah 950 hingga 1000 adalah di antara 274 hingga 278. Bagaimanapun, bagi kajian ini saiz sampel yang digunakan melebihi had tersebut kerana menurut Gay dan Airasian (2000) saiz sampel yang melebihi had akan lebih dipercayai dan meyakinkan. Jadual 2 di bawah menunjukkan taburan sampel dan populasi peserta kajian. Seterusnya

**Jadual 1:** Ujian Cronbach’s Alpha Mengikut Dimensi Kepimpinan Instruksional

Bil	Dimensi Kepimpinan Instruksional	Nilai Alpha ( $\alpha$ )
1	Standard akademik	.932
2	Sumber instruksional	.816
3	Visi dan misi	.661
4	Budaya dan iklim	.689
5	Jangkaan tinggi	.759
6	Membangun pemimpin	.703
7	Hubungan positif	.744

**Jadual 2:** Bilangan Sampel Kajian

Bil	Negeri	Zon	Bilangan Populasi	Bilangan 30% Populasi	Bilangan Sampel
1	Selangor	Tengah	85	26	51
2	Perak	Utara	331	100	116
3	Pahang	Timur	163	49	41
4	Negeri Sembilan	Tengah	146	44	37
5	Johor	Selatan	268	80	89
<b>Jumlah</b>			<b>993</b>	<b>299</b>	<b>334</b>

Sumber dan adaptasi daripada: Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) Kementerian Pelajaran Malaysia. (2010). *Data SKM*, Kuala Lumpur. Putra Jaya.

soal selidik ditadbir melalui pos ke sekolah terpilih dan dikumpul semula dalam tempoh masa dua bulan untuk dianalisis.

### Dapatan Kajian

Perbincangan pada bahagian ini akan menghuraikan penegasan guru besar SKM dalam melaksanakan kepimpinan instruksional di sekolah masing-masing. Data yang diperoleh daripada kajian ini menunjukkan secara umumnya guru besar SKM yang dikaji ada mengamalkan gaya kepimpinan instruksional dalam menerajui sekolah. Bagaimanapun terdapat perbezaan yang ketara dalam penegasan elemen instruksional yang dilaksanakan oleh guru besar berdasarkan purata min setiap dimensi. Jadual 3 di bawah menunjukkan penegasan dalam tujuh dimensi kepimpinan instruksional yang dilaksanakan oleh guru besar sekolah di SKM.

Bagi mengenal pasti pandangan guru besar mengenai item dan dimensi kepimpinan instruksional yang diamalkan, skala Likert 5 point digunakan untuk mengukur

**Jadual 3:** Penegasan Dimensi Kepimpinan Instruksional yang Dilaksanakan oleh Guru Besar SKM

Rank	Dimensi	Purata Min	Interpretasi min
1	Dimensi 7 (Hubungan Positif) Mengukuh hubungan positif dengan murid, staf, dan ibu bapa	4.55	Kerap
2	Dimensi 3 (Iklim Kondusif) Mewujudkan budaya dan iklim sekolah yang kondusif untuk pembelajaran	4.21	Kerap
3	Dimensi 4 (Visi Misi) Menjelaskan visi dan misi sekolah	4.20	Kerap
4	Dimensi 5 (Jangkaan Tinggi) Menetapkan jangkaan yang tinggi terhadap staf dan diri sendiri	4.17	Selalu
5	Dimensi 6 (Membangun Pemimpin) Membangun pemimpin dalam kalangan guru	4.16	Selalu
6	Dimensi 1 (Standard Akademik) Membina, melaksana, dan mencapai standard akademik.	4.08	Selalu
7	Dimensi 2 (Sumber Instruksional) Guru besar sebagai sumber instruksional kepada staf	3.60	Selalu

tahap penegasannya iaitu, 1 (tidak pernah), 2 (jarang-jarang), 3 (kadang-kadang), 4 (selalu), dan 5 (kerap). Manakala dari segi penetapan interpretasi min, julat berikut digunakan, iaitu min 1.00 – 1.79 menunjukkan “tidak pernah”, min di antara 1.80 – 2.59 menunjukkan “jarang-jarang”, min di antara 2.60 – 3.39 menunjukkan “kadang-kadang”, min di antara 3.40 – 4.19 menunjukkan “selalu”, dan min 4.20 – 5.00 menunjukkan “kerap”.

Berdasarkan analisis item dan dimensi yang terdapat dalam soal selidik, secara amnya guru besar SKM “selalu” melaksanakan tugasnya selaku pemimpin instruksional di sekolah. Ini dibuktikan dengan purata skor bagi setiap dimensi melebihi min 3.50 yang menunjukkan tahap “selalu”. Jadual tersebut juga menunjukkan dimensi kepimpinan instruksional yang kerap diberi penegasan oleh guru besar SKM di Malaysia adalah dimensi yang berkaitan dengan usaha guru besar mengukuhkan hubungan yang baik dalam kalangan murid, guru, staf dan ibu bapa (purata skor min 4.55).

Manakala enam dimensi lain kepimpinan instruksional yang dikaji diberi penegasan “selalu” oleh guru besar SKM dalam menjalankan tugasnya selaku pemimpin sekolah.

Dimensi-dimensi tersebut adalah, dimensi yang berkaitan dengan usaha guru besar mewujudkan budaya dan iklim sekolah yang kondusif untuk pembelajaran (purata skor min 4.21), dimensi yang berkaitan dengan peranan guru besar untuk menjelaskan visi dan misi sekolah (purata skor min 4.20), dimensi yang memerlukan guru besar menetapkan jangkaan yang tinggi terhadap staf dan diri sendiri (purata skor min 4.17), dimensi yang berkaitan dengan inisiatif guru besar untuk membangun pemimpin dalam kalangan guru (purata skor min 4.16), dimensi yang berkaitan dengan usaha guru besar dalam membina, melaksana, dan mencapai standard akademik (purata skor min 4.08), dan akhirnya dimensi yang berkaitan dengan peranan guru besar sebagai sumber instruksional di sekolah (purata skor min 3.63).

Jadual 4 di bawah menunjukkan skor min, sisihan piawai, dan interpretasi min yang menggambarkan penegasan guru besar SKM dalam melaksanakan kepimpinan instruksional dalam dimensi 1 (membina, melaksana, dan mencapai standard akademik).

**Jadual 4:** Dimensi 1  
Membina, Melaksana, dan Mencapai Standard Akademik.

No. Item	Item	Min	SP	Interpretasi min
1	Menggembeleng piawai yang telah ditetapkan oleh negeri dan daerah dalam pembinaan dan pelaksanaan program instruksional di sekolah.	4.03	.712	selalu
2	Memastikan aktiviti instruksional di dalam bilik darjah selari dengan piawai negeri, daerah, dan sekolah serta dijelaskan dan diselaraskan di antara satu dengan yang lain.	4.16	.645	selalu
3	Menggunakan pelbagai sumber data, sama ada secara kualitatif dan kuantitatif, bagi menilai kemajuan dan merancang penambahbaikan yang berterusan.	4.12	.696	selalu
4	Amalan kepimpinan instruksional boleh menjadi sebahagian daripada kehendak guru besar untuk memperoleh pencapaian yang bermakna dan boleh diukur.	4.21	.625	selalu

Secara amnya nilai min bagi semua item lebih daripada 4.0 dan ini menggambarkan guru besar selalu melaksanakan empat elemen instruksional dalam dimensi tersebut. Bagaimanapun, untuk membina, melaksana, dan mencapai standard akademik yang baik sebagaimana yang dinyatakan dalam dimensi ini, guru besar wajar memberi penegasan yang lebih kepada item keempat iaitu “amalan kepimpinan instruksional boleh menjadi sebahagian daripada kehendak guru besar untuk memperoleh pencapaian yang bermakna dan boleh diukur” (min 4.21).

Seterusnya, berdasarkan item yang kedua, guru besar juga wajar memastikan aktiviti instruksional di dalam bilik darjah selari dengan piawai daerah dan negeri (min 4.16). Guru besar SKM yang dikaji juga selalu mengamalkan elemen kepimpinan instruksional bagi item yang ketiga iaitu “menggunakan pelbagai sumber data, sama ada secara kualitatif dan kuantitatif, bagi menilai kemajuan dan merancang penambahbaikan yang berterusan” yang mendapat skor min 4.12. Manakala skor min yang paling rendah dalam dimensi ini adalah bagi item pertama iaitu menggembeleng piawai yang telah ditetapkan oleh pihak daerah dan negeri dalam pembinaan dan pelaksanaan program instruksional sekolah (min 4.03).

Huraian seterusnya menjelaskan skor min, sisihan piawai, dan interpretasi min yang menggambarkan penegasan guru besar SKM dalam melaksanakan kepimpinan instruksional dalam dimensi 2 (guru besar sebagai sumber instruksional kepada staf). Merujuk kepada Jadual 5 di bawah secara amnya skor min bagi semua item kurang daripada 4.0, walau bagaimanapun dua item masih berada pada tahap “selalu” kerana nilai minnya melebihi 3.50.

**Jadual 5:** Dimensi 2  
Guru Besar Sebagai Sumber Instruksional Kepada Staf

No. Item	Item	Min	SP	Interpretasi min
5	Bekerjasama dengan guru untuk memperbaiki program instruksional di dalam bilik darjah selari dengan keperluan murid.	3.80	.715	selalu
6	Menyediakan program pembangunan instruksional berdasarkan amalan-amalan penyelidikan instruksional yang dipercayai dan telah dibuktikan.	3.53	.713	selalu
7	Menggunakan kaedah penilaian formatif dan pengumpulan data secara informal untuk mengukur keberkesanan program instruksional dalam mencapai piawai negeri, daerah, dan tempatan.	3.47	.689	kadang-kadang

Bagi memastikan seseorang guru besar itu dianggap sebagai sumber instruksional kepada guru dan staf yang lain, beliau haruslah bekerja sama dengan guru untuk memperbaiki program instruksional di dalam bilik darjah selari dengan keperluan murid (min 3.80). Jadual tersebut juga menunjukkan guru besar SKM di Malaysia

juga selalu memberi penegasan terhadap aktiviti menyediakan program pembangunan instruksional berdasarkan amalan-amalan penyelidikan instruksional yang dipercayai dan telah dibuktikan (min 3.53). Bagaimanapun guru besar jarang-jarang menggunakan kaedah penilaian formatif dan pengumpulan data secara informal untuk mengukur keberkesanan program instruksional dalam mencapai piawai negeri, daerah, dan tempatan (min 3.47).

Jadual 6 menunjukkan skor min, sisihan piawai, dan interpretasi min yang menggambarkan penegasan guru besar SKM dalam melaksanakan kepimpinan instruksional dalam dimensi 3 iaitu “mewujudkan budaya dan iklim sekolah yang kondusif untuk pembelajaran”.

**Jadual 6:** Dimensi 3

Mewujudkan Budaya dan Iklim Sekolah Yang Kondusif Untuk Pembelajaran

No. Item	Item	Min	SP	Interpretasi min
8	Menetapkan jangkaan yang tinggi terhadap pencapaian murid serta dinyatakan dengan jelas kepada murid, guru, dan ibu bapa.	4.22	.741	selalu
9	Menetapkan piawai yang jelas, menyatakan jangkaan penggunaan masa yang diperuntukkan kepada pengajaran, dan memantau keberkesanan penggunaan masa di dalam bilik darjah.	4.10	.660	selalu
10	Bekerjasama dengan guru dan murid untuk membina, melaksana, menilai prosedur, dan kaedah bagi menangani serta memperbaiki masalah tingkah laku murid.	4.34	.609	selalu

Berdasarkan jadual tersebut dimensi yang terbahagi kepada tiga item ini secara amnya memperoleh skor min di antara 3.50 sehingga 4.49. Hal ini menunjukkan guru besar SKM yang dikaji “selalu” melaksanakan aktiviti-aktiviti yang berkaitan dengan mewujudkan budaya sekolah yang positif. Antara aktiviti-nya sebagaimana yang tercatat pada item 10, iaitu bekerjasama dengan guru dan murid untuk membina, melaksana, menilai prosedur, dan kaedah bagi menangani serta memperbaiki masalah tingkah laku murid (min 4.34). Guru besar juga “selalu” menetapkan jangkaan yang tinggi terhadap pencapaian murid serta dinyatakan dengan jelas kepada murid, guru, dan ibu bapa min (4.22). Item yang menduduki markat ketiga dalam dimensi ini adalah “menetapkan piawai yang jelas, menyatakan jangkaan penggunaan masa yang diperuntukkan kepada pengajaran, dan memantau keberkesanan penggunaan masa di dalam bilik darjah”, min 4.10.

Jadual 7 di bawah menunjukkan dimensi keempat kepimpinan instruksional yang dikaji. Dimensi tersebut mengandungi tiga item, bermula daripada item 11, 12 dan 13. Berdasarkan nilai min yang diperolehi berada antara 3.50 sehingga 4.49 ternyata guru besar SKM “selalu” memberi penegasan terhadap dimensi “menjelaskan visi dan misi sekolah”. Item yang mendapat nilai min dan markat tertinggi dalam dimensi ini adalah yang berkaitan dengan usaha guru besar menyediakan hubungan dua hala dengan staf secara sistematik bagi penambahbaikan matlamat sekolah (min 4.31).

**Jadual 7:** Dimensi 4  
Menjelaskan Visi dan Misi Sekolah

No. Item	Item	Min	SP	Interpretasi min
11	Menyediakan hubungan dua hala yang sistematik dengan staf berkenaan piawai pencapaian dan penambahbaikan matlamat sekolah.	4.31	.670	selalu
12	Mewujud, menyokong, dan melaksana aktiviti-aktiviti yang menggabungkan nilai dan makna pembelajaran kepada murid.	4.30	.640	selalu
13	Membangun dan menggunakan saluran-saluran perhubungan dengan ibu bapa untuk menentukan objektif sekolah.	4.09	.698	selalu

Selain itu, guru besar juga berperanan untuk membangun dan menggunakan saluran-saluran perhubungan dengan ibu bapa untuk menentukan objektif sekolah (min 4.09). Selain menjalin hubungan dua hala dengan staf dan ibu bapa, guru besar SKM juga berfungsi sebagai agen bagi mewujudkan, menyokong, dan melaksana aktiviti-aktiviti yang menggabungkan nilai dan makna pembelajaran kepada murid sekolahnya (min 4.30). Sebagai rumusannya, bagi memastikan visi dan misi sekolah dapat diperjelaskan guru besar SKM wajar mempunyai kemahiran komunikasi yang baik terhadap murid, staf, ibu bapa serta pihak yang berkepentingan.

Jadual 8 pada halaman berikutnya pula menjelaskan penegasan guru besar terhadap dimensi 5 kepimpinan instruksional yang dikaji. Jadual tersebut menunjukkan skor min, sisihan piawai, dan interpretasi min yang menggambarkan penegasan guru besar SKM yang dikaji dalam melaksanakan kepimpinan instruksional bagi dimensi 5 iaitu “menetapkan jangkaan yang tinggi terhadap staf dan diri sendiri”. Berdasarkan jadual tersebut dimensi yang terbahagi kepada tujuh item ini secara amnya memperoleh skor min di antara 3.50 sehingga 4.49. Hal ini menunjukkan responden memberi penegasan terhadap amalan kepimpinan instruksional dalam dimensi 5 pada peringkat “selalu”.

**Jadual 8:** Dimensi 5  
Menetapkan jangkaan yang tinggi terhadap staf dan diri sendiri

No. Item	Item	Min	SP	Interpretasi min
14	Membantu guru dalam menetapkan pencapaian sendiri dan matlamat profesional berhubung dengan penambahbaikan pengajaran, pencapaian murid, dan pembangunan profesional.	4.25	.607	selalu
15	Menjalankan pencerapan yang biasa terhadap semua bilik darjah, sama ada formal dan informal.	4.34	.632	selalu
16	Melibatkan diri dalam merancang pencerapan bilik darjah.	4.26	.639	selalu
17	Terlibat dalam perbincangan selepas pencerapan yang berfokus kepada penambahbaikan pengajaran.	4.16	.675	selalu
18	Menyediakan penilaian yang menyeluruh, dapat dipertahankan, dan difahami bagi memberi saranan terhadap matlamat pembangunan peribadi dan profesional berdasarkan keperluan-keperluan individu.	3.90	.691	selalu
19	Terlibat dalam pengajaran secara langsung di dalam bilik darjah.	4.52	.652	kerap
20	Mempunyai jangkaan yang tinggi terhadap amalan kepimpinan dengan meminta maklum balas secara kerap daripada staf berhubung keupayaan kepimpinan instruksionalnya dan menggunakan maklum balas ini untuk menetapkan matlamat tahunan.	3.96	.696	selalu

Dalam dimensi ini terdapat tiga item yang berkaitan dengan proses pencerapan bilik darjah iaitu item ke 15, 16, dan 17. Ketiga-tiga item tersebut memperoleh nilai min melebihi 4.0 dan ini menunjukkan penegasan guru besar SKM terhadap aspek pencerapan bilik darjah. Merujuk kepada item ke-15, analisis data menunjukkan guru besar SKM melaksanakan tugasnya dengan menjalankan pencerapan terhadap semua bilik darjah sama ada secara formal atau informal (min 4.34). Guru besar SKM juga “selalu” melibatkan diri dalam merancang pencerapan bilik darjah (min 4.26). Manakala bagi item ketiga yang berkaitan dengan aktiviti pencerapan dalam dimensi ini iaitu “terlibat dalam perbincangan selepas pencerapan yang berfokus kepada penambahbaikan pengajaran” guru besar SKM memberi penegasan pada

peringkat “selalu” dengan nilai min hanya 4.16. Hal ini menunjukkan guru besar SKM bukan sahaja terlibat secara aktif dalam perancangan dan pencerapan bilik darjah tetapi mereka melakukan perbincangan selepas sesuatu pencerapan bilik darjah dilakukan. Jadual tersebut juga menunjukkan item yang ke-19 iaitu “terlibat dalam pengajaran secara langsung di dalam bilik darjah” memperoleh nilai min 4.52, yang tertinggi dalam dimensi ini. Hal ini menggambarkan guru besar SKM “kerap” melaksanakan tugasnya dalam pengajaran secara langsung di dalam bilik darjah. Hal tersebut selari dengan arahan dan pekeliling oleh Kementerian Pendidikan Malaysia yang mewajibkan pengetua dan guru besar sekolah mengajar sebilangan waktu dalam bilik darjah sebagai tugas hakiki selain menjadi pemimpin yang mentadbir dan mengurus sekolah.

Item yang ke-14 dan ke-18 pula, berkait rapat dengan usaha guru besar SKM bagi meningkatkan tahap profesionalisme guru di sekolah masing-masing. Guru besar SKM “selalu” membantu guru untuk menetapkan pencapaian sendiri dan matlamat profesional dalam hal yang berkaitan dengan penambahbaikan pengajaran dan pencapaian murid (min 4.25). Bagi mencapai matlamat tersebut, guru besar SKM juga “selalu” menyediakan penilaian yang menyeluruh dan profesional berdasarkan keperluan-keperluan individu (min 3.90). Dalam masa yang sama, guru besar SKM juga “selalu” mempunyai jangkaan yang tinggi terhadap amalan kepimpinan dengan meminta maklum balas secara kerap daripada staf berhubung keupayaan kepimpinan instruksionalnya serta menggunakan maklum balas ini untuk menetapkan matlamat tahunan (min 3.96).

Jadual 9 menunjukkan dimensi keenam kepimpinan instruksional guru besar SKM yang dikaji. Min, sisihan piawai, dan interpretasi min pada jadual tersebut menggambarkan penegasan responden dalam tiga item yang terkandung dalam dimensi “membangun pemimpin dalam kalangan guru”.

Berdasarkan nilai min yang diperoleh berada antara 3.50 sehingga 4.49, ini bermakna guru besar SKM “selalu” memberi bimbingan kepada guru dan stafnya untuk menjadi pemimpin. Item yang mendapat nilai min dan markat tertinggi dalam dimensi ini adalah yang berkaitan dengan usaha guru besar untuk menjadual, merancang, dan mengelola semua jenis mesyuarat dalam kalangan guru untuk menangani isu-isu pengajaran (min 4.25). Untuk melahirkan pemimpin dalam kalangan guru, guru besar juga “selalu” memberi motivasi dan sumber-sumber yang berkaitan kepada ahli panitia untuk melibatkan diri dalam aktiviti-aktiviti pembangunan profesional (min 4.07). Bagi melengkapkan strategi guru besar SKM untuk melahirkan pemimpin dalam kalangan guru, mereka juga “selalu” menyediakan peluang latihan dalam aspek seperti semangat kerjasama, perkongsian dalam membuat keputusan, kejurulatihan, memberi nasihat, pembangunan kurikulum, dan teknik penyampaian (min 4.03).

Jadual 10 di sebelah menunjukkan skor min, sisihan piawai, dan interpretasi min yang menggambarkan penegasan guru besar SKM yang dikaji dalam melaksanakan

**Jadual 9: Dimensi 6**  
Membangun pemimpin dalam kalangan guru

No. Item	Item	Min	SP	Interpretasi min
21	Menjadual, merancang atau mengelola semua jenis mesyuarat (perancangan, penyelesaian masalah, membuat keputusan atau latihan dalam perkhidmatan) dalam kalangan guru untuk menangani isu-isu pengajaran.	4.25	.635	selalu
22	Menyediakan peluang latihan dalam aspek seperti semangat kerjasama, perkongsian dalam membuat keputusan, kejurulatihan, memberi nasihat, pembangunan kurikulum, dan teknik penyampaian.	4.03	.716	selalu
23	Memberi motivasi dan sumber kepada ahli panitia untuk melibatkan diri dalam aktiviti-aktiviti pembangunan profesional.	4.07	.700	selalu

kepimpinan instruksional bagi dimensi 7 iaitu “mengukuh hubungan positif dengan murid, staf, dan ibu bapa”.

Dimensi yang terdiri daripada tujuh item ini merupakan dimensi terakhir dalam kepimpinan instruksional guru besar SKM. Berdasarkan jadual tersebut terdapat satu item yang mempunyai nilai min melebihi 4.50, iaitu item ke-28 “mengembang dan memelihara nilai moral yang tinggi”, nilai min 4.57. Ini menggambarkan guru besar SKM “kerap” mempamerkan ciri-ciri kepimpinan yang mempunyai nilai moral yang tinggi. Manakala enam item yang lain pula memperoleh nilai min di antara 3.50 sehingga 4.49. Analisis itu menunjukkan responden “selalu” memberi penegasan terhadap dimensi yang berkaitan dengan menjalin hubungan yang positif dalam kalangan warga sekolah.

Guru besar SKM juga memberi penegasan terhadap aspek komunikasi dalam kalangan warga sekolah. Hal ini berlaku apabila mereka “selalu” bertindak sebagai pendamping kepada murid dan berkomunikasi dengan mereka mengenai alam persekolahan mereka (min 4.15). Seterusnya guru besar SKM juga “selalu” menggalakkan komunikasi secara terbuka dalam kalangan staf dan sentiasa menghormati perbezaan pendapat (min 4.44) bagi mengukuhkan hubungan positif dalam kalangan warga sekolah. Guru besar SKM juga “selalu” menjadi model kepada orang lain dalam aspek kemahiran perhubungan kemanusiaan (min 4.32). Bagi memenuhi kehendak itu guru besar SKM mengamalkan sikap prihatin dan terbuka dalam membuat pertimbangan

**Jadual 10: Dimensi 7**  
Mengukuh hubungan positif dengan murid, staf, dan ibu bapa

No. Item	Item	Min	SP	Interpretasi min
24	Bertindak sebagai pendamping kepada murid dan berkomunikasi dengan mereka mengenai alam persekolahan.	4.15	.683	selalu
25	Menggalakkan komunikasi secara terbuka dalam kalangan staf dan sentiasa menghormati perbezaan pendapat.	4.44	.581	selalu
26	Mengamalkan sikap prihatin dan terbuka dalam membuat pertimbangan terhadap guru, ibu bapa, dan murid serta mengambil bahagian dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan.	4.48	.568	selalu
27	Menjadi model kepada orang lain dalam aspek kemahiran perhubungan kemanusiaan.	4.32	.611	selalu
28	Mengembang dan memelihara nilai moral yang tinggi.	4.57	.531	kerap
29	Bertindak secara sistematik untuk mengumpul dan memberi tindak balas terhadap masalah murid, staf, dan ibu bapa.	4.34	.682	selalu
30	Mengiktiraf dengan sebaik-baiknya pencapaian oleh pihak lain.	4.33	.643	selalu

terhadap guru, ibu bapa, dan murid serta mengambil bahagian dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan (min 4.48). Mereka juga “selalu” bertindak secara sistematik untuk mengumpul dan memberi tindak balas terhadap masalah murid, staf, dan ibu bapa (min 4.34). Bagi meningkatkan lagi hubungan positif dengan murid, staf, dan ibu bapa, guru besar SKM “selalu” mengiktiraf dengan sebaik-baiknya pencapaian oleh pihak lain (min 4.33).

Analisis data mendapati secara keseluruhannya guru besar SKM menjalankan tugasnya sebagai pemimpin instruksional di sekolah masing-masing. Perkara tersebut dibuktikan dengan nilai min bagi setiap item melebihi min 3.50. Hasil kajian juga mendapati elemen kepimpinan instruksional yang sering dilaksanakan oleh guru besar SKM adalah yang berkaitan dengan dimensi ketujuh iaitu “mengukuh hubungan positif dengan murid, staf, dan ibu bapa”. Item yang memperoleh bacaan

min tertinggi juga terdapat pada dimensi ini iaitu item ke – 27 “mengembang dan memelihara nilai moral yang tinggi” dengan skor min 4.55. Kajian juga mendapati antara elemen kepimpinan instruksional yang kurang diberi penegasan oleh guru besar SKM adalah yang berkaitan dengan dimensi yang kedua iaitu “guru besar sebagai sumber instruksional kepada staf” dengan skor min ketiga tiga itemnya adalah min 3.53, min 3.57 dan min 3.85.

Kesimpulan yang didapati menunjukkan guru besar SKM lebih banyak memberi penegasan terhadap dimensi-dimensi yang berkait rapat dengan aspek kemanusiaan seperti komunikasi, kerjasama dalam kalangan warga sekolah, menjadi contoh teladan yang baik, dan memelihara iklim sekolah yang kondusif.

Jadual 11 di bawah pula menunjukkan nilai korelasi antara tujuh dimensi kepimpinan instruksional guru besar SKM yang dikaji.

**Jadual 11:** Nilai Korelasi (Spearman’s rho) antara Dimensi-Dimensi Kepimpinan Instruksional yang Dipamerkan oleh Guru Besar SKM

Dimensi	SA	SI	BI	VM	JT	MP	HP
SA	1.000	.414**	.581**	.527**	.548**	.513**	.494**
SI	.414**	1.000	.271**	.308**	.286**	.262**	.150**
BI	.581**	.271**	1.000	.675**	.747**	.628**	.582**
VM	.527**	.308**	.675**	1.000	.692**	.659**	.559**
JT	.548**	.286**	.747**	.692**	1.000	.756**	.717**
MP	.513**	.262**	.628**	.659**	.756**	1.000	.670**
HP	.494**	.150**	.582**	.559**	.717**	.670**	1.000

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Nota:

- SA = Standard Akademik
- SI = Sumber Instruksional
- BI = Budaya Iklim
- VM = Visi Misi
- JT = Jangkaan Tinggi
- MP = Membangun Pemimpin
- HP = Hubungan Positif

Analisis data menunjukkan hubungan antara dimensi yang paling tinggi adalah antara dimensi yang keenam iaitu ‘membangun pemimpin’ dan dimensi yang kelima ‘jangkaan tinggi’, iaitu ( $r = .756^{**}$  signifikan pada  $p < .01$ ). Manakala dimensi yang menunjukkan hubungan paling rendah adalah dimensi yang kedua ‘sumber instruksional’ dan dimensi yang ketujuh ‘hubungan positif’ dengan nilai korelasinya ( $r = .150^{**}$  signifikan pada  $p < .01$ ). Berdasarkan analisis data yang diperoleh ternyata guru besar SKM yang menunjukkan amalan kepimpinan instruksional juga mempengaruhi profesionalisme guru. Ini dibuktikan dengan skor min yang tinggi terhadap dimensi yang berkaitan dengan membangun pemimpin dalam kalangan guru. Analisis juga dibuat bagi melihat hubungan di antara tujuh dimensi tersebut.

Jadual 12 di bawah menunjukkan kaedah penetapan kekuatan bagi nilai korelasi yang mengaitkan antara saiz pekali korelasi (r) dan kekuatan korelasi.

**Jadual 12:** Kekuatan Nilai Pekali Korelasi

Saiz pekali korelasi (r)	Kekuatan korelasi
.91 hingga 1.00 atau -.91 hingga -1.00	Sangat kuat
.71 hingga .90 atau -.71 hingga -.90	Kuat
.51 hingga .70 atau -.51 hingga -.70	Sederhana
.31 hingga .50 atau -.31 hingga -.50	Lemah
.01 hingga .30 atau -.01 hingga -.30	Sangat lemah
.00	Tiada korelasi

Sumber: Chua (2006)

Jika andaian saiz pekali korelasi .71 hingga .90 atau -.71 hingga -.90 adalah kuat maka dapatan menunjukkan terdapat hubungan yang kuat antara dimensi “membangun pemimpin dalam kalangan guru” dan “jangkaan yang tinggi oleh guru besar” terhadap guru. Hubungan korelasi yang kuat juga berlaku antara dimensi “jangkaan yang tinggi oleh guru besar” dan “amalan budaya serta iklim sekolah yang kondusif”. Seterusnya hubungan korelasi yang kuat juga berlaku antara dimensi “jangkaan yang tinggi oleh guru besar” dan dimensi “hubungan yang positif dalam kalangan staf” SKM di Malaysia. Ini bermakna, analisis terhadap data tersebut juga menunjukkan guru besar SKM memberi penegasan yang lebih terhadap dimensi jangkaan yang tinggi terhadap warga sekolah.

### Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar SKM dan Prestasi Akademik Murid

Artikel ini juga menjelaskan perhubungan antara elemen-elemen amalan kepimpinan instruksional guru besar SKM dengan prestasi akademik murid di SKM. Prestasi akademik murid SKM yang dikaji dan diukur berdasarkan pencapaian dalam peperiksaan Ujian Penilaian Sekolah Rendah (UPSR) pada tahun 2009. Ujian korelasi spearman’s rho digunakan untuk mengenal pasti perhubungan tersebut kerana sifat kedua dua data yang diukur adalah data ordinal. Hasil ujian korelasi mendapati kebanyakan elemen kepimpinan instruksional mempunyai hubungan signifikan positif dan negatif yang berada pada tahap lemah hingga ke tahap yang sangat lemah dengan prestasi akademik murid berdasarkan peperiksaan UPSR tahun 2009.

Bagi melihat hubungan kepimpinan instruksional dan prestasi akademik murid, pengkaji telah mengetengahkan dimensi pertama model kepimpinan instruksional McEwan 2003 iaitu membina, melaksana, dan mencapai standard akademik. Ini kerana dimensi tersebut mengandungi elemen-elemen kepimpinan instruksional yang sangat

berkait rapat dengan proses pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah bagi mencapai kecemerlangan akademik murid. Elemen-elemen dalam dimensi tersebut juga berkaitan dengan aktiviti guru besar SKM yang mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi akademik murid. Bagaimanapun dapatan menunjukkan hubungan tersebut berada pada aras yang lemah dan sangat lemah. Sebagai contohnya dalam elemen “memastikan aktiviti instruksional di dalam bilik darjah selari dengan piawai negeri, daerah, dan sekolah serta dijelaskan dan diselaraskan di antara satu dengan yang lain”, didapati nilai korelasinya adalah ( $r = .126$  signifikan pada  $p < .05$ ). Manakala bagi elemen “amalan kepimpinan instruksional boleh menjadi sebahagian daripada kehendak guru besar untuk memperoleh pencapaian yang bermakna dan boleh diukur” nilai korelasinya adalah ( $r = .299$  signifikan pada  $p < .01$ ). Perkara tersebut dapat ditunjukkan pada Jadual 13 di bawah.

**Jadual 13:** Hubungan Kepimpinan Instruksional Dalam Dimensi Standard Akademik dan Prestasi Akademik Murid Berdasarkan Keputusan Peperiksaan UPSR Tahun 2009 di SKM di Malaysia

No Item	Item	Correlation Coefficient	Sig. (1-tailed)
1	Menggembeng piawai yang telah ditetapkan oleh negeri dan daerah dalam pembinaan dan pelaksanaan program instruksional di sekolah.	.169**	.001
2	Memastikan aktiviti instruksional di dalam bilik darjah selari dengan piawai negeri, daerah, dan sekolah serta dijelaskan dan diselaraskan di antara satu dengan yang lain.	.126*	.011
3	Menggunakan pelbagai sumber data, sama ada secara kualitatif dan kuantitatif, bagi menilai kemajuan dan merancang penambahbaikan yang berterusan.	.071	.097
4	Amalan kepimpinan instruksional boleh menjadi sebahagian daripada kehendak guru besar untuk memperoleh pencapaian yang bermakna dan boleh diukur	.299**	.000

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Sementara itu hubungan amalan kepimpinan instruksional guru besar dalam item “menggembeng piawai yang telah ditetapkan oleh negeri dan daerah dalam pembinaan dan pelaksanaan program instruksional di sekolah” mencatatkan nilai korelasinya adalah ( $r = .169$  signifikan pada  $p < .05$ ). Bagaimanapun tiada hubungan signifikan di antara elemen “menggunakan pelbagai sumber data, sama ada secara kualitatif dan kuantitatif, bagi menilai kemajuan dan merancang penambahbaikan yang berterusan” yang diamalkan oleh guru besar sekolah kajian dengan pencapaian peperiksaan UPSR 2009.

Hubungan signifikan yang lemah juga berlaku antara dimensi kedua Model Kepimpinan Instruksional McEwan 2003 iaitu sumber instruksional dan prestasi akademik murid sebagaimana yang digambarkan dalam Jadual 14 pada halaman berikutnya. Dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang lemah antara item kelima kepimpinan instruksional “bekerjasama dengan guru untuk memperbaiki program instruksional di dalam bilik darjah selari dengan keperluan murid” dan prestasi akademik murid iaitu  $r = .123$  signifikan pada  $p < .05$ . Begitu dengan item keenam “menyediakan program pembangunan instruksional berdasarkan amalan-amalan penyelidikan instruksional yang dipercayai dan telah dibuktikan” hanya mencatatkan  $r = .060$  signifikan pada  $p < .05$

**Jadual 14:** Hubungan Kepimpinan Instruksional Dalam Dimensi Sumber Instruksional dan Prestasi Akademik Murid Berdasarkan Keputusan Peperiksaan UPSR Tahun 2009 di SKM di Malaysia

No Item	Item	Correlation Coefficient	Sig. (1-tailed)
5	Bekerjasama dengan guru untuk memperbaiki program instruksional di dalam bilik darjah selari dengan keperluan murid.	.123*	.012
6	Menyediakan program pembangunan instruksional berdasarkan amalan-amalan penyelidikan instruksional yang dipercayai dan telah dibuktikan.	.060*	.137
7	Menggunakan kaedah kajian formatif dan pengumpulan data secara informal untuk menilai keberkesanan program instruksional dalam mencapai piawai negeri, daerah, dan tempatan.	.081	.069

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Jadual 15 pada halaman berikutnya menunjukkan hubungan antara dimensi ketujuh Model Kepimpinan Instruksional McEwan 2003 dan prestasi akademik murid SKM yang dikaji. Terdapat tiga item yang tidak menunjukkan hubungan dengan prestasi akademik murid, tiga item menunjukkan hubungan positif dan satu item menunjukkan hubungan yang negatif. Data menunjukkan terdapat hubungan positif yang sangat lemah antara item kedua puluh empat “memberi motivasi dan sumber kepada ahli panitia untuk melibatkan diri dalam aktiviti-aktiviti pembangunan profesional” dan prestasi akademik murid mencatatkan  $r = .021$  signifikan pada  $p < .05$ . Item kedua puluh tujuh “menjadi model kepada orang lain dalam aspek kemahiran perhubungan

kemanusiaan” pula menunjukkan hubungan lemah yang negatif iaitu  $r = -.094$  signifikan pada  $p < .05$ .

**Jadual 15:** Hubungan Kepimpinan Instruksional Dalam Dimensi Hubungan Positif dan Prestasi Akademik Murid Berdasarkan Keputusan Peperiksaan UPSR Tahun 2009 di SKM di Malaysia

No Item	Item	Correlation Coefficient	Sig. (1-tailed)
24	Memberi motivasi dan sumber kepada ahli panitia untuk melibatkan diri dalam aktiviti-aktiviti pembangunan profesional.	.021*	.353
25	Bertindak sebagai pendamping kepada murid dan berkomunikasi dengan mereka mengenai alam persekolahan.	-.001	.491
26	Menggalakkan komunikasi secara terbuka dalam kalangan staf dan sentiasa menghormati perbezaan pendapat.	-.035	.261
27	Menjadi model kepada orang lain dalam aspek kemahiran perhubungan kemanusiaan.	-.094*	.043
28	Mengembang dan memelihara nilai moral yang tinggi.	.019**	.010
29	Bertindak secara sistematik untuk mengumpul dan memberi tindak balas terhadap masalah murid, staf, dan ibu bapa.	.026	.018
30	Mengiktiraf dengan sebaik-baiknya pencapaian oleh pihak lain.	.117*	.202

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

## PERBINCANGAN

Kajian mendapati bahawa, walaupun guru besar mengamalkan gaya kepimpinan instruksional tetapi prestasi akademik murid masih belum cemerlang berdasarkan peperiksaan UPSR tahun 2009. Soalan terbuka yang dianalisis mendapati terlalu banyak cabaran dan isu yang perlu dihadapi oleh guru besar sekolah kurang murid untuk meningkatkan prestasi akademik. Hal ini terbukti apabila terdapat sehingga 681 permasalahan yang dikemukakan oleh 334 responden yang terlibat dalam kajian. Pelbagai masalah tersebut berpunca daripada faktor-faktor yang berkaitan dengan aspek kemanusiaan dan juga aspek fizikal sekolah. Masalah kemanusiaan yang berpunca daripada murid merupakan masalah yang begitu serius berdasarkan bilangan

masalah yang dianalisis, iaitu sejumlah 297 (43.6%) daripada 681 jumlah masalah yang dikemukakan oleh responden. Masalah-masalah lain berpunca daripada guru dan staf yang bertugas di sekolah tersebut (14.5%), ibu bapa, penjaga dan komuniti (11.4%), guru besar selaku pemimpin sekolah (9.6%), infrastruktur sekolah (13.9%), dan juga beberapa pihak yang berkaitan dengan organisasi sekolah (6.7%) seperti Pejabat Pendidikan Daerah, Jabatan Pendidikan Negeri dan Kementerian Pendidikan Malaysia sebagaimana yang tertera pada Jadual 16 di bawah.

**Jadual 16:** Cabaran dan Isu Yang Dihadapi Oleh Guru Besar Sekolah Kurang Murid di Malaysia

Bil	Aktiviti / Program	Bilangan (n=334)*	Peratusan
1	Murid	297	43.6
2	Guru dan staf	99	14.5
3	Ibu bapa, penjaga, dan komuniti	78	11.4
4	Guru besar	66	9.6
5	Infrastruktur sekolah	95	13.9
6	PPD, JPN, dan Kementerian Pendidikan	46	6.7
<b>Jumlah</b>		<b>681</b>	<b>100.0</b>

\*responden mengemukakan lebih daripada satu cabaran dan isu

Isu dan masalah yang berpunca daripada murid merupakan sebahagian faktor yang boleh menentukan kecemerlangan akademik sesebuah sekolah kurang murid. Masalah tersebut sebenarnya berkait rapat dengan amalan hidup dan budaya serta latar belakang keluarga. Sikap murid yang tidak mengambil berat tentang pendidikan menyebabkan wujudnya masalah ponteng sekolah, ponteng kelas, lewat datang ke sekolah, kurang berdisiplin, pasif di dalam bilik darjah, dan kurang minat belajar. Hal tersebut menjadikan mereka ketinggalan dalam pelajaran, lambat menguasai kemahiran asas seperti membaca dan menulis, dan seterusnya memberi impak kepada pencapaian rendah dalam peperiksaan UPSR. Jadual 17 di bawah, menunjukkan beberapa masalah berkaitan murid yang sering berlaku di sekolah kurang murid yang dikaji.

Selain itu, dapatan juga menunjukkan guru besar SKM memberi tumpuan yang lebih kepada dimensi ke 7 yang berkaitan dengan hubungan kemanusiaan berbanding dimensi yang menekankan kepada kecemerlangan akademik murid. Hal tersebut dibuktikan dengan purata skor min 4.55 bagi dimensi “mengukuh hubungan positif dengan murid, staf, dan ibu bapa”. Begitu juga dengan dimensi “mewujudkan budaya dan iklim sekolah yang kondusif untuk pembelajaran” dengan bacaan purata min 4.21. Sebaliknya pula, guru besar SKM yang dikaji kurang memberi penekanan terhadap prestasi akademik murid. Hal tersebut dibuktikan dengan bacaan min 3.60 bagi dimensi ke 2 “guru besar sebagai sumber instruksional kepada staf”. Hal tersebut juga diyakini boleh memberi kesan kepada prestasi akademik murid di

dalam peperiksaan UPSR walaupun secara keseluruhannya guru besar SKM ada mengamalkan kepimpinan instruksional.

**Jadual 17:** Taburan Respon Bagi Masalah Yang Melibatkan Murid di Sekolah Kurang Murid di Malaysia

Cabaran / Isu	Kekerapan
kekurangan / kemerosotan murid / perpindahan murid	21
kehadiran murid / ponteng sekolah / ponteng kelas / datang lewat	29
mengurus / mendidik / mengawal murid	4
mental murid asli / luar bandar yang lemah	8
murid kurang kemahiran asas / 3m / linus (literasi dan numerasi)	7
tempat tinggal murid jauh dari sekolah / halangan fizikal	18
penguasaan mata pelajaran murid lemah	9
murid kurang motivasi / kesedaran untuk berjaya	14
perubahan sikap murid yang amat perlahan / lambat	5
murid kurang minat belajar / sikap tidak serius	22
penggunaan bahasa murid / tidak faham bahasa / bahasa ibunda	27
penguasaan murid yang perlahan/lambat	13
membimbing murid ke arah budaya membaca	2
latar belakang / budaya murid	28
pegangan budaya murid	17
isu disiplin sukar dikawal	16
murid tidak bertanggungjawab / nakal / pasif	14
murid suka bermain-main	21
perpindahan murid yang kerap	5
murid yang bermasalah fizikal	8
keputusan UPSR rendah	2
murid tiada pengenalan diri / sijil lahir / dokumen	7
<b>Jumlah</b>	<b>297</b>

## KESIMPULAN

Terdapat satu persepsi umum di Malaysia bahawa bilangan kelas dan murid yang sedikit menggalakkan guru besar menjalankan tugasnya selaku pemimpin instruksional secara lebih berkesan. Ramai pengkaji kepimpinan sekolah telah merumuskan bahawa guru besar wajar berperanan sebagai pemimpin instruksional yang berkesan di sekolah. Walaupun jurang prestasi sekolah kurang murid dalam pelbagai aspek masih ketinggalan jika dibandingkan dengan sekolah aliran perdana tetapi kewujudannya dapat meningkatkan kadar literasi dan numerasi rakyat terutamanya yang tinggal di kawasan yang kurang beruntung. Namun begitu, kajian ini mendapati seseorang guru besar yang serius melaksanakan kepimpinan instruksional diyakini boleh membawa kesan positif kepada prestasi sekolah, walaupun di sekolah yang daif dan di kawasan terpinggir. Akhir kata, kajian ini telah dapat mengenal pasti sejauh manakah amalan kepimpinan instruksional dilakukan oleh guru besar di sekolah

kurang murid di Malaysia. Penyelidikan ini telah dapat mencapai kesemua objektif kajian, antaranya ialah mengenal pasti penegasan kepimpinan instruksional guru besar SKM, menganalisis hubungan antara gaya kepimpinan instruksional guru besar dan prestasi akademik murid, dan mengenal pasti isu dan cabaran guru besar di SKM.

Guru besar juga mempamerkan gaya kepimpinan instruksional bagi meningkatkan prestasi akademik pelajar, membangun profesionalisme guru dan mewujudkan iklim sekolah yang kondusif. Pengalaman dan idea bernas guru besar dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin serta strategi yang digunakan bagi menangani permasalahan yang wujud di SKM dapat dicungkil dalam kajian ini. Amalan tersebut boleh diperhalusi dan diteladani oleh para pemimpin sekolah yang ingin meningkatkan kecemerlangan.

Dapatan kajian menunjukkan sebahagian besar sekolah kurang murid di Malaysia belum mencapai prestasi akademik yang baik. Bilangan murid yang sedikit tidak memberi kelebihan kepada guru besar untuk meningkatkan kecemerlangan sekolah. Walaupun guru besar yang dikaji ada mengamalkan gaya kepimpinan instruksional tetapi faktor luaran sekolah seperti budaya masyarakat, sikap murid (SUHAKAM, 2010), dan kedaiifan prasarana telah menyebabkan sekolah tidak dapat dibangunkan dengan berkesan terutamanya dalam aspek kecemerlangan akademik.

## RUJUKAN

- Abdul Rahman Ismail. (2003). *Pengetua sebagai pemimpin pengajaran satu kajian di sebuah sekolah menengah di daerah Kulai, Johor*. Kertas Projek Sarjana Kependidikan, Institut Kependidikan, Universiti Malaya.
- Ahmad Tajuddin Abdul Hamid. (1989). *Peranan pengetua dalam kepimpinan pengajaran*. Tesis Sarjana, Universiti Malaya.
- Ako, B.L. (2001). The instructional leadership behavior of Papua New Guinea high school principals: A provincial case study. *Journal of Educational Administration*. Armidale:2001. Vol. 39, Iss. 3, p. 233-265 (33 pp.)
- Azlin Norhaini Mansor (2004). *Amalan pengurusan pengetua: Satu kajian kes*. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) (1994). *Drop-out and low achievement: Case studies in selected primary schools in Malaysia* by Educational Planning and Research Division (with the co-operation of the United Nations Children's Fund). Kuala Lumpur.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) (2004). *Dasar pendidikan kebangsaan*. Kementerian Pelajaran Malaysia, Kuala Lumpur.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) (2008). *Data SKM*. Kementerian Pelajaran Malaysia, Kuala Lumpur.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) Kementerian Pelajaran Malaysia (2004). *Drop-out and Low Achievement: Case Studies in Selected Primary*

*School in Malaysia* by Educational Planning and Research Division (with the co-operation of the United Nations Children's Fund). Kuala Lumpur : EPRD August 1994.

Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) Kementerian Pelajaran Malaysia. (2008). *Dasar Pendidikan Kebangsaan*, Kuala Lumpur. Putra Jaya.

Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) Kementerian Pelajaran Malaysia. (2008). *Data sekolah kurang murid*, Kuala Lumpur. Putra Jaya.

Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) Kementerian Pelajaran Malaysia. (2009). *Data sekolah kurang murid*, Kuala Lumpur. Putra Jaya.

Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) Kementerian Pelajaran Malaysia. (2010). *Data sekolah kurang murid*, Kuala Lumpur. Putra Jaya.

Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan(BPPDP). (2008). *Data Sekolah Kurang Murid*. Kuala Lumpur. Putra Jaya.

Blasé & Blasé. (2000). Effective instructional leadership teachers, perspective on how principal promote teaching and learning in schools, *Journal of Educational Administration* Armidale: 2000. Vol 38, Iss 2,p.130-141.

Bracey, G.W. (2001). *Research: Small schools, great strides*. Phi Delta Kappan. Bloomington: Jan 2001. Vol.82, Iss. 5, p.413-414.

Charles, R.E., et al. (2004). *Instructional leadership: an essential ingredient for improving student learning*, The Educational Forum. Vol.68, Spring 2004 (243-253).

Charles, R.E., et al. (2004). *Instructional leadership: an essential ingredient for improving student learning*, The Educational Forum. Vol.68, Spring 2004 (243-253).

Chua Yan Piaw. (2006). *Kaedah penyelidikan, kaedah dan statistik penyelidikan*. Kuala Lumpur, McGraw Hill (Malaysia).

Donaldson, G. (2006). *Cultivating leadership in school: connecting people, purpose and practice*. New York: Teacher Collage Press.

Faridah Abu Hassan, Naimah Ishak, Hamidah Yusof, dan Habibah Abdul Rahim, (2005). *Kemiskinan dan pendidikan: perubahan minda orang Melayu ke arah kecemerlangan pendidikan akademik*, Jurnal BPPDP. Jilid 7 (25-56), Kuala Lumpur.

Fiore, D.J. (2004). *An Introduction to educational administration: Standard, theories, and practice*. Larchmont, New York : McGraw Hill.

Fraenkel J & Wallen N. (2003). *How to design and evaluate research in education*. 6th edition. New York : McGraw Hill.

Fullan, M. (2000). *Leadership for the twenty-first century, breaking the bonds of dependency*, San Francisco. Jossey-Bass.

Fulmer, C.L. (2006). *Becoming instructional leader: Lesson learn from Instructional Leadership Work Samples*, Educational Leadership and Administration. San Francisco: Fall 2006. Vol.18. pg.109, 23 pgs.

Gagne, R.M., Walter, W.W., Golas, C.K. & Keller, M.J. (2005). *Principles of instructional design 5<sup>th</sup> edition*, Thomson Wadsworth: Canada.

Gay, L.R. & Airasian, P. (200). *Educational research*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Hallinger, P. & Heck, R.H. (1996). *Reassessing the principal's role in school effectiveness: a review of empirical research, 1980-1995*, Educational Administration Quarterly, Vol.32, no 1, pp.5-44.

Hoy, A.W. & Hoy, W. K. (2009). *Instructional leadership: A research-based guide to learning in schools 3rd edition*. Boston: Allyn and Bacon.

Hussein Mahmood. (1993). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Jamilah Ahmad & Yusof Boon. (2011). Amalan Kepimpinan Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di Malaysia, *Journal of Edupres, Volume 1 September 2011, Pages 323-33*, Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia 81310 Johor, Malaysia

Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia*, Putra Jaya.

Kieff, J. (2001). *Small schools great strides: a study of new small school in Chicago* Childhood Education. Olney: Summer 2001 Vol 77 Iss 4 p 253-254 (2 pp).

Kouzes, J. & Posner, B. (2003). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lokman Mohd Tahir. (2007). *Orientasi kepimpinan pengetua dan perkaitannya dengan komitmen guru: kajian di sekolah-sekolah menengah di Johor*. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.

Maimunah Muda. (2005). *Kepimpinan situasi di kalangan pengetua di Malaysia*. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.

Manoharan Letchumanan. (1995). *Persepsi guru terhadap kepimpinan pengajaran pengetua dalam mempengaruhi prestasi akademik murid di sekolah menengah dalam kawasan Bandaraya Ipoh, Perak*. Tesis Sarjana. Universiti Utara Malaysia.

McEwan, E.K. (1998). *Seven Steps to effective instructional leadership*. Crown Press Inc. A Sage Publications Company Thousand Oaks, California.

Mitchell, C. & Castle, J.B. (2005). The instructional role of elementary school principals. *Canadian Journal of Education*. Toronto: 2005. Vol.28, Iss, 3, p.409-433 (26 pp).

Mohamed Yusof Mohd Nor (2007). *Kebolehlaksanaan dasar sekolah berpusat di Malaysia*. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Malaya.

Ruffin, C.A. (2007). *A phenomenological study of instructional leadership and preparation: Perspective of urban principals*. Tesis Doktor Falsafah. University of Drexel.

Sekaran, U. (2000). *Research methods for business*. Ed Ke 3 New York: John Wiley and Son.

Sufean Hussin (2002). *Dasar pembangunan pendidikan di Malaysia: teori dan analisis*. Kuala Lumpur, Dewan Bahasa dan Pustaka.

- Sufean Hussin (2014a). *Dasar Sistem Pendidikan: Perspektif Teori dan Pencapaian, 1956-2014*. Dalam Abdul Rahman Idris et al. (2014), *Analisis Strategik Dasar Pendidikan*, Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Sufean Hussin (2014b). *Instructional Leadership and School Culture of High- and Low-Performing Schools: Patterns of Variation and Relationship*. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)* Volume 19, Issue 3, Ver. IV (Mar. 2014), PP 138-144( e-ISSN: 2279-0837, p-ISSN: 2279-084).
- Sufean Hussin. (2002). *Dasar pembangunan pendidikan di Malaysia: teori dan analisis*. Kuala Lumpur, Dewan Bahasa dan Pustaka.
- SUHAKAM. (2010). *Laporan Status Hak Pendidikan Kanak-Kanak Orang Asli Hak Cipta Suruhanjaya Hak Asasi Manusia Malaysia (SUHAKAM), Suruhanjaya Hak Asasi Manusia Malaysia / Human Rights Commission Of Malaysia* E-mail: [humanrights@suhakam.org.my](mailto:humanrights@suhakam.org.my) URL: [http:// www.suhakam.org.my](http://www.suhakam.org.my)
- Ubben, G.C. & Hughes, L.W. (1997). *The principalship: creative leadership fo effective school*. (3<sup>rd</sup> ed) Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Walberg, H.J. & Walberg, H.J. (1994). *Losing local control: Is bigger better?* *Educational Researcher* (1994 June/July) 18, 23-29.
- Watt, T.T. (2003). *Are small schools and private schools better for adolescents' emotional adjustment?* *Sociology of Education*, Albany: Oct 2003, Vol. 76, Iss. 4, p. 344-367.