

Hubungan Amalan Kepemimpinan Pengetua dengan Pengurusan Kurikulum di Sebuah Sekolah Menengah Kluster

Relationship between a Cluster School Principal's Leadership Practice and Curriculum Management Ability

Husaidi Hamzah

Email: husaidi39@yahoo.com

Abstract

The aim of this survey study is to investigate teachers' perception towards a cluster school principal's leadership practice and curriculum management ability. In this study, a group of secondary school teachers (n=52) answered a questionnaire concerning their school principal's leadership practice and curriculum management ability. Results indicate that the most dominant practice of the school principal is motivation and encouragement, followed by leadership style, leadership empowerment and collaboration of ideas. Results also indicate a strong and significance correlation between principal's leadership practice and curriculum management ability.

Keywords: *Cluster School, Principal. Leadership Practice, Curriculum Management Ability*

PENGENALAN

Menurut Rahimah Ahmad (2002) bahawa pengetua merupakan salah satu jawatan yang amat berat tuntutananya. Pengetua seharusnya memainkan peranan penting sebagai ketua pemimpin di peringkat pentadbiran, pengurus dan ketua kepada semua warga sekolah. Pengetua dan guru di sekolah adalah dianggap sebagai agen perubahan di mana mereka harus memahami cara untuk membuat perubahan dengan bersistem bagi meningkatkan kecemerlangan. Amalan kepemimpinan dan pengurusan yang berkualiti dari seorang pengetua menjadikan sesebuah sekolah berjaya mencapai matlamat yang diharapkan. Setiap pengetua dan guru perlu mempunyai nilai diri yang tinggi, sahsiah mulia dan akhlak yang baik. Sikap berani untuk menghadapi risiko yang berasaskan kecekalan, kemahiran pertimbangan, rasional dan ketelitian perlu dipupuk dalam amalan kepemimpinan.

Sehubungan itu, kajian Morgan dan Hall (1982, dalam Ramaiah, 2001), mendapati bahawa peranan pengetua sebagai pemimpin dan pengurus kurikulum dapat dikategorikan kepada tiga kategori utama dan satu kategori tambahan. Kategori

pertama diistilahkan sebagai pendidikan profesional meliputi penyelarasan kurikulum dan mengurus sumber. Kategori kedua diistilahkan sebagai pengurusan operasi iaitu meliputi tugas-tugas seperti perancangan, pengelolaan, pengawalan dan penyelarasan, peruntukan tugas kakitangan, penilaian pengajaran serta penyeliaan dan pengawalan sumber fizikal sekolah. Manakala kategori ketiga diistilahkan sebagai pengurusan manusia dan kategori tambahan ialah akauntabiliti seseorang pengetua sebagai pemimpin dan pengurus kurikulum serta hubungannya dengan komuniti. Selanjutnya, menurut Hoy & Miskel (2001) serta Sergiovanni (2007), menyatakan bahawa pengetua merupakan individu yang bertanggungjawab sepenuhnya dalam menentukan kejayaan dan kegagalan sesebuah sekolah yang ditadbirnya.

Seterusnya Ramaiah (2001) menyatakan peranan kepemimpinan pengetua selama ini adalah reaktif iaitu bertindak sebagai pembimbing, penyelia dan penilai. Pengetua sebagai pembekal sumber untuk menggalakkan dan memperbaiki pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Beliau menyatakan apa yang diperlukan sekarang ialah konsep amalan kepemimpinan pengetua yang lebih proaktif. Keadaan ini boleh meningkatkan kewibawaan pengetua sebagai pengurus dan pemimpin kurikulum yang berkesan dalam sesebuah institusi pendidikan. Justeru itu, kajian berkaitan amalan kepemimpinan dan hubungan dengan keberkesanan pengurusan kurikulum sekolah perlu dijalankan bagi membantu pengetua menghasilkan output yang cemerlang dalam bidang akademik murid.

PERNYATAAN MASALAH

Komuniti iaitu ibu bapa meletakkan harapan yang tinggi kepada sekolah dalam usaha melahirkan warga yang berkualiti iaitu berilmu, bermoral serta berkemahiran tinggi (Donaldson 2006). Untuk merealisasikan aspirasi negara, pengetua adalah penjawat awam yang dipertanggungjawabkan bagi memimpin sekolah supaya berfungsi dengan lebih teratur dan berkesan. Namun begitu, isu kelemahan kepemimpinan pengetua dalam memimpin sekolah bukanlah isu baru dalam kajian kepengetuaan. Menurut Fullan (2001), Deal & Peterson (2000) dan Abdul Shukor (2004) mendedahkan bahawa terdapat beberapa kelemahan dalam kepemimpinan pengetua yang berupaya mengendalikan pengurusan sekolah untuk berfungsi dengan berkesan. Antara kelemahan utama adalah stail kepemimpinan pengetua yang sentiasa merujuk kepada model birokratik menyebabkan mereka kabur tentang peranan mereka sebagai pemimpin yang perlu menjana komitmen guru terhadap sekolah. Sekolah bermasalah sering dikaitkan dengan masalah amalan kepemimpinan pengetua dalam penyelarasan tugas dalam kalangan guru dan staf. Pengetahuan pengetua tidak mampu melahirkan suasana staf yang sentiasa bekerjasama, harmoni dan menyelesaikan konflik secara harmoni. Selaku pengetua sepatutnya perlu mendengar pandangan

kreatif dan komen membina daripada staf bagi mewujudkan iklim yang harmoni dan sejahtera. Pengetua sepatutnya bersikap sentiasa bersedia menjadi orang tengah, sikap terbuka dan akur dengan keputusan kumpulan serta bertindak secara sama rata untuk membentuk rasa kekitaan dalam kalangan warga sekolah. Pengetua perlu sentiasa bersedia menjadi sumber untuk rujukan, sensitif terhadap kehendak staf, menyediakan peluang-peluang memperbaiki hubungan staf yang retak dan menanam semangat berfikir terbuka untuk membantu dalam pengurusan kurikulum sekolah.

Sehubungan itu, menurut kajian yang dijalankan oleh Nor Amimah Omar (2008) semua guru menyatakan bahawa amalan kepemimpinan pengetua berada pada tahap sederhana manakala efikasi guru pada tahap yang tinggi. Pengetua sepatutnya menguasai amalan kepemimpinan untuk mempengaruhi kakitangan bagi meningkatkan pencapaian kurikulum sekolah seperti amalan gaya kepemimpinan, permuafakatan, motivasi dan dorongan serta pengupayaan. Rentetan dari maklumat di atas, didapati bahawa pengetua Sekolah Menengah Kluster yang ingin saya kaji, perlu mengolah sekolah ini agar menyamai Sekolah Berasrama Penuh dari segi kualiti akademik dan kemudahan pendidikan. Pengetua harus membina reputasi sekolah dan mengubah persepsi umum terhadap sekolah dengan melaksanakan amalan kepemimpinan serta pengurusan kurikulum yang berkesan. Amalan kepemimpinan dan pengurusan penting bagi sesebuah organisasi. Pemantapan amalan kepemimpinan dan kejayaan kurikulum adalah sebagai pemangkin bagi menghadapi cabaran yang dialami oleh sekolah di samping memerlukan anjakan

paradigma serta pemindahan minda dalam kalangan warga sekolah. Pengetua bertanggungjawab kepada semua perkara yang berlaku di sekolah. Hussein Mahmood (2008) berpendapat bahawa pengetua cemerlang harus berani menghadapi perubahan dan melakukan inovasi pendidikan dengan acuan sendiri di sekolah. Pengetua yang berkesan mempraktikkan amalan kepemimpinan seperti gaya kepemimpinan, budaya ilmu dan berfikir, permuafakatan, motivasi dan dorongan, kepemimpinan kurikulum dan pengupayaan kepemimpinan di tempat kerja. Penyelidik sedar senario yang berlaku di sekolah berasrama yang menunjukkan kecemerlangan dalam pengurusan kurikulumnya dan peningkatan dalam pencapaian akademik pelajarinya.

Justeru itu, berdasarkan permasalahan berkaitan, timbulnya kelemahan dalam amalan kepemimpinan pengetua di sekolah. Oleh itu, fokus utama kajian adalah untuk menghuraikan hubungan amalan kepemimpinan pengetua menurut Standard Kompetensi Pendidikan Malaysia (SKPM, 2007) dengan pengurusan kurikulum menurut Model Synder di Sekolah Menengah Kluster Daerah Maran, Pahang. Kajian juga bertujuan untuk mengetahui sejauh manakah keberkesanan dalam pengurusan kurikulum akademik di sekolah serta untuk mengenal pasti apakah amalan

kepemimpinan yang dominan diamalkan oleh pengetua di sebuah Sekolah Menengah Kluster.

OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini dilaksanakan berdasarkan objektif di bawah:

1. Mengetahui pasti amalan kepemimpinan pengetua yang dominan di sekolah
2. Mengetahui pasti tahap keberkesanan pengurusan kurikulum yang diamalkan pengetua berdasarkan penyeliaan klinikal, perkembangan staf, perkembangan kurikulum dan pembelajaran murid
3. Mengetahui pasti perhubungan antara amalan kepemimpinan dan pengurusan kurikulum di sekolah

Soalan Kajian

Soalan kajian adalah bertujuan untuk mengetahui adakah amalan kepemimpinan pengetua mempunyai hubungan dengan pengurusan kurikulum sekolah. Justeru itu, berdasarkan objektif kajian di atas pengkaji mengemukakan beberapa soalan kajian seperti berikut:-

1. Adakah amalan kepemimpinan pengetua yang dominan di sekolah kajian?
2. Adakah tahap keberkesanan pengurusan kurikulum di sekolah kajian dari aspek penyeliaan klinikal, perkembangan staf, perkembangan kurikulum dan pembelajaran murid?
3. Adakah terdapat perhubungan yang signifikan di antara amalan kepemimpinan pengetua dengan tahap keberkesanan pengurusan kurikulum di sekolah?

KEPENTINGAN KAJIAN

Kajian ini diharap akan dapat memberi manfaat dan menghasilkan beberapa bentuk tindakan susulan dalam perkara yang berkaitan iaitu boleh menjelaskan serta membandingkan perkaitan antara amalan kepemimpinan pengetua dengan pengurusan kurikulum. Kajian ini diharap dapat memberi kefahaman kepada guru bahawa hubungan yang baik di antara pengurus kurikulum dengan guru-guru di sesebuah sekolah akan memberikan kesan yang positif kepada penglibatan guru dalam mencapai matlamat sekolah. Sehubungan itu, kajian ini boleh meningkatkan kefahaman bahawa amalan kepemimpinan pengetua menjadi faktor terpenting kepada pelaksanaan pengurusan kurikulum sekolah. Selanjutnya, kajian ini dapat membantu Kementerian Pelajaran Malaysia dan Jabatan Pelajaran Negeri menggunakan maklumat daripada dapatan kajian sebagai panduan dalam meningkatkan kepemimpinan pengetua di sekolah.

Hasil dapatan kajian akan membekalkan maklumat yang diperlukan oleh pihak Kementerian Pelajaran Malaysia untuk membentuk modul yang bersesuaian dalam membina kepemimpinan sekolah yang berkesan dan membentuk barisan guru yang mempunyai semangat untuk meningkatkan kecemerlangan sekolah. Kementerian Pelajaran Malaysia juga boleh menggunakan dapatan kajian untuk melatih pengetua bagi mempraktikkan amalan kepemimpinan yang berkesan dalam pengurusan kurikulum sekolah.

Sehubungan itu, hasil dapatan kajian ini dapat menyediakan maklumat penting kepada pihak Institut Pengajian Kependetuaan (IPK) dan Institut Aminuddin Baki (IAB) dalam usaha mereka untuk melahirkan dan memperkasakan barisan kepemimpinan sekolah. Maklumat ini akan membantu mereka untuk membuat perancangan dan penilaian dalam merangka dan melaksanakan kursus-kursus untuk pengetua serta bakal pengetua bagi memastikan kelangsungan keberkesanan kepemimpinan sekolah di seluruh Malaysia.

Limitasi kajian

Limitasi kajian ialah pengkaji hendak mengkaji tentang amalan kepemimpinan pengetua dalam pengurusan kurikulum sekolah. Amalan kepemimpinan dalam aspek permuafakatan, gaya kepemimpinan, motivasi dan dorongan serta pengupayaan kepemimpinan manakala pengurusan kurikulum sekolah dalam aspek penyeliaan klinikal, perkembangan staf, perkembangan kurikulum dan pembelajaran pelajar. Kajian ini meninjau amalan kepemimpinan pengetua terhadap pengurusan kurikulum akademik sekolah. Kajian hanya dijalankan di sebuah Sekolah Menengah Kluster di Daerah Maran dan guru-guru yang mengajar di sekolah tersebut. Sampel kajian merupakan populasi guru di sekolah tersebut sahaja iaitu seramai 58 orang dan dapatan kajian ini adalah tidak sesuai untuk digeneralisasikan kepada sampel dan organisasi selain daripada sekolah yang dikaji. Limitasi kajian dibuat kerana kekangan masa, tenaga dan kewangan dalam menjalankan penyelidikan.

TINJAUAN LITERATUR

Sekolah sebagai sebuah institusi pendidikan yang memerlukan kepemimpinan pengetua sekolah yang berkesan serta barisan guru yang komited dan mempunyai semangat kerjasama bagi membantu perkembangan dan pembangunan murid untuk melahirkan insan yang cemerlang. Bolman & Deal (1997) bersependapat dengan pandangan di atas menerusi pandangannya bahawa penting sesebuah organisasi

sekolah diterajui oleh pemimpin yang komited dan membuat tindakan secara objektif serta mempunyai visi yang jelas.

Teori dan model pengurusan kurikulum

Pengetua pada hakikatnya adalah berperanan sebagai seorang pengurus kurikulum di sekolah. Dalam kajian ini, peranan pengetua dalam pengurusan kurikulum akademik

PERANCANGAN	PEMBANGUNAN	PENCAPAIAN/ PENILAIAN
Menetapkan matlamat keseluruhan sekolah	Pemantauan/ penyeliaan klinikal	Perancangan semula Keberkesanan sekolah
Perancangan pasukan	Program pembangunan staf	Hasil prestasi Staf
Perancangan individu	Pembangunan kurikulum	Murid Kumpulan
	Pengurusan prestasi	Pembelajaran Masteri pelajar
	Pengurusan sumber	
FASA 1	FASA 2	FASA 3

ditinjau dalam aspek penyeliaan klinikal, perkembangan staf, perkembangan kurikulum dan pembelajaran murid mengikut model kepemimpinan pengajaran Synder (1983).

Rajah 1: Model Pengurusan Kurikulum Pengajaran (Synder, 1983)

Menurut Synder (1983) mencadangkan model pengurusan pengajaran yang dapat membina sekolah berjaya berdasarkan tiga fasa. Fasa pertama ialah perancangan, fasa kedua pembangunan dan fasa ketiga pencapaian serta penilaian. Model ini juga menjelaskan bahawa produktiviti yang hebat dapat dihasilkan apabila semua staf memahami dengan jelas matlamat sekolah dan berusaha untuk mencapai matlamat tersebut. Kesimpulannya, model ini dapat dirumuskan bahawa pengurusan kurikulum diuruskan oleh guru kanan dan ketua yang dilantik oleh pengetua yang perlu dibuat pemantauan. Sehubungan itu, semua perkara berikut perlu dilaksanakan oleh pihak pentadbir sekolah iaitu merancang aktiviti kurikulum yang dapat mencapai matlamat pendidikan, mengorganisasikan kurikulum sekolah sejajar dengan kehendak kurikulum kebangsaan, memimpin guru untuk melaksanakan tugas bagi mencapai matlamat dan menentukan belanjawan mencukupi bagi memenuhi pelaksanaan kurikulum.

Amalan kepemimpinan pengetua

Amalan kepemimpinan pengetua bermaksud segala aktiviti, tingkah laku dan peranan yang konsisten dimainkan oleh pengetua semasa mereka memimpin organisasi untuk menjalankan tugas sebagai pemimpin. Kepemimpinan yang berkesan dan baik oleh pucuk pimpinan adalah bergantung kepada amalan kepemimpinan seseorang pengetua. Kenyataan di atas disokong oleh Mohd Rosli Awang Besar (2008) di mana kajiannya telah menemui tingkah laku atau amalan kepemimpinan pengetua yang paling dominan dilakukan oleh pengetua ialah penyelarasan tugas, diikuti oleh pembahagian, pengelolaan dan penilaian tugas dalam pengurusan sumber manusia di sekolah. Selanjutnya, pengetua telah mempraktik amalan-amalan yang tinggi dalam kepemimpinannya dan menggunakan kemahiran kognitif, afektif dan psikomotor dalam profesinya. Pemantapan amalan kepemimpinan ini berkemungkinan memberi kesan terhadap pengurusan kurikulum akademik bagi menghadapi cabaran globalisasi yang dialami oleh sekolah di samping anjakan paradigma dalam kalangan warga sekolah. Seterusnya, menurut Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan (2003) dan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) (2006) pemimpin sekolah yang berkesan memberi perhatian yang berat terhadap amalan kepemimpinan iaitu gaya kepemimpinan, budaya ilmu dan berfikir, permuafakatan, motivasi dan dorongan, kepemimpinan kurikulum dan pengupayaan kepemimpinan. Pengetua pula ialah individu yang bertanggungjawab melaksanakan proses tindakan, menentukan matlamat dan proses menggerakkan anggota bagi memastikan operasi harian di sekolah dapat berjalan dengan lancar dan berkesan. Pernyataan di atas disokong oleh Zaharah Mohd Salleh (2006) menyatakan bahawa pengurus sumber sekolah bertanggungjawab kepada pengurusan sumber manusia, kewangan, bahan dan hal-hal bangunan sebagaimana yang ditetapkan oleh Akta Pembaharuan Pendidikan 1988.

Pengurusan kurikulum

Menurut kajian Abdul Aziz Jamin, Chan, Tan & Sathiamoorthy (2004) menemui bahawa pengetua-pengetua kanan yang telah mencapai kejayaan cemerlang memiliki ciri-ciri kepemimpinan yang berkesan dan beliau juga telah memperkenalkan pelbagai perubahan atau inovasi yang bersesuaian mengikut keperluan dan kehendak semasa di sekolah. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa semua pengetua kanan mementingkan kepemimpinan pengurusan kurikulum dengan meningkatkan kualiti dan prestasi peperiksaan awam ke tahap yang cemerlang serta mengekalkan kecemerlangan tersebut dengan mendapatkan kerjasama yang padu daripada semua gurunya. Pengetua-pengetua kanan juga memainkan peranan penting dalam mewujudkan kerja sepasukan yang komited demi merealisasikan visi dan misi sekolah dengan memberi pengupayaan kepemimpinan kepada guru, mewujudkan

semangat kekitaan dalam kalangan guru, memberi sumbangan kepada masyarakat dan menggalakkan penyertaan masyarakat setempat dalam projek sekolah. Selanjutnya, kajian Amin Senin (2005) mendapati faktor kejayaan utama sesebuah organisasi sekolah dalam zaman persaingan global ini ialah keupayaan pemimpin untuk melakukan inovasi secara berterusan, bersesuaian dan lebih pantas dengan pesaingnya. Oleh itu, pemimpin bukan sahaja belajar daripada kejayaan organisasi sekolah mereka tetapi lebih penting mereka juga harus belajar daripada kesilapan yang dilakukan. Di samping itu, pemimpin juga perlu kerap melakukan penyeliaan (pemeriksaan dan penilaian) terhadap sistem, rutin dan prosedur organisasi sekolah untuk menentukan sama ada ia berfungsi seperti yang dikehendaki.

Seterusnya, kajian Jamalullail Abdul Wahab & Zawiah Kamad (2008) menemui bahawa kejayaan sesebuah sekolah untuk melaksanakan misi dan visi negara sangat bergantung kepada kadar prestasi keseluruhan yang ditunjukkan oleh guru-guru. Guru-guru akan mencorakkan kadar keberkesanan proses pengajaran dan pembelajaran di dalam dan di luar bilik darjah untuk meningkatkan kecemerlangan kurikulum. Guru-guru yang berprestasi tinggi tentu dapat mewujudkan proses pengajaran dan pembelajaran yang berkesan. Dalam hubungan ini, prestasi guru bergantung kepada tahap motivasi kerja mereka yang boleh dipengaruhi, dipupuk dan dikembangkan oleh gaya kepemimpinan pengetua di sekolah.

Sementara itu, menurut kajian Noraida Mohd Nor (2005) telah menemui bahawa peranan pengetua dalam pelaksanaan program perkembangan staf dan efikasi guru adalah amat penting serta mempunyai perkaitan. Kajian telah dijalankan terhadap 98 orang guru sekolah menengah Negeri Sembilan. Dapatan kajian telah menunjukkan guru-guru mempunyai persepsi yang positif terhadap peranan pengetua dalam mengenal pasti keperluan, merancang, melaksana, dan menilai pelaksanaan program perkembangan staf. Kajian ini memperlihatkan bahawa keyakinan guru terhadap pengetua yang memainkan peranan amat baik dalam memberikan dorongan kepada guru dan seterusnya berjaya mempertingkatkan motivasi guru. Selanjutnya, kajian Muhammad Faizal A. Ghani dan Shahril @ Charil Marzuki (2009) menemui bahawa tahap kompetensi Guru Besar di Malaysia dari dimensi pengurusan kurikulum dalam aspek pengetahuan, nilai profesional dan amalan terbaik adalah tinggi dan memuaskan.

Hughes et al. (2006) menyokong dapatan tersebut dengan berpendapat bahawa sesebuah sekolah yang inginkan kecemerlangan perlu kepada pemimpin yang berkemampuan tinggi terutamanya dalam pengurusan kurikulum. Rentetan itu, menurut Abdul Shukor Abdullah (2004) sekolah cemerlang adalah sekolah yang mencapai tahap terbaik, bermutu, dan terunggul dalam semua bidang yang berkaitan

dengan akademik, sahsiah, pengurusan, perhubungan, infrastruktur dan kepemimpinan. Pendapat ini disokong oleh Sharifah Mohd Noor (2000) yang mengatakan bahawa konsep sekolah berkesan berkaitan dengan kecemerlangan akademik. Walau bagaimanapun guru-guru perlu menentukan perkembangan seimbang pelajar dan kemampuan pentadbir membantu guru menjalankan tugasnya dengan baik.

Hubungan Amalan Kepemimpinan Pengetua dan Pengurusan Kurikulum

Kajian Zuraidah Abdullah (2002) disokong oleh kajian Roslan Yusof (2006) yang mendapati bahawa terdapat hubungan kepemimpinan transformasional dengan keupayaan kepemimpinan guru, yang telah dijalankan terhadap dua orang pengetua dan 81 orang guru.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa sesetengah elemen kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan yang signifikan dengan elemen keupayaan kepemimpinan guru untuk mengurus organisasi ke arah sekolah berkesan.

Dapatan kajian ini disokong juga oleh Zaidatol Akmaliah & Foo (2007) menyatakan keupayaan pengetua merancang dan bekerjasama menjalankan program bersama ahli organisasi meliputi bidang kurikulum, ko kurikulum, hal ehwal murid, kemudahan fizikal dan aspek kewangan serta perlu bertindak dengan bijak untuk menghasilkan satu kejayaan yang cemerlang.

Selanjutnya, kajian Brown (2002) yang dijalankan ke atas 595 orang pekerja kilang di Texas, Amerika berkaitan hubungan tingkah laku pemimpin dan tingkah laku ahli kumpulan telah menunjukkan hubungan yang signifikan antara tingkah laku kedua-duanya. Dapatan kajian menunjukkan bahawa pekerja mengikut model yang didemonstrasikan kepada mereka oleh pemimpin. Manakala, kajian Hoy & Miskel (2001) menyatakan bahawa terdapat hubungan signifikan antara pemimpin yang mengutamakan tingkah laku pengarah dengan kepuasan kerja subordinat iaitu tingkah laku pengarah dalam keadaan yang tidak nyata boleh meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja subordinat untuk mencapai matlamat dan tingkah laku sokongan serta penyertaan seseorang pemimpin boleh meningkatkan kepuasan kerja.

Seterusnya, kajian Muhammad Faizal Abdul Ghani, Saedah Siraj, Shahril Marzuki, Habib Mat Som & Adanan Basar (2009) menemui bahawa terdapat perkaitan yang kuat antara kepemimpinan pengetua dengan kejayaan amalan keberkesanan dan penambahbaikan sekolah di sekolah cemerlang di Malaysia dan di negara Brunei. Ini bermaksud pengetua di kedua-dua buah negara memainkan peranan penting untuk

meningkatkan pencapaian kurikulum sekolah mereka. Penemuan tersebut menyamai dapatan kajian Green, Dundas dan Clarke (2007) serta Levin dan Lezzote (1998) yang melaporkan tingkah laku kepemimpinan pengetua merupakan faktor terpenting untuk menentukan sesebuah sekolah itu berkesan, maju atau cemerlang.

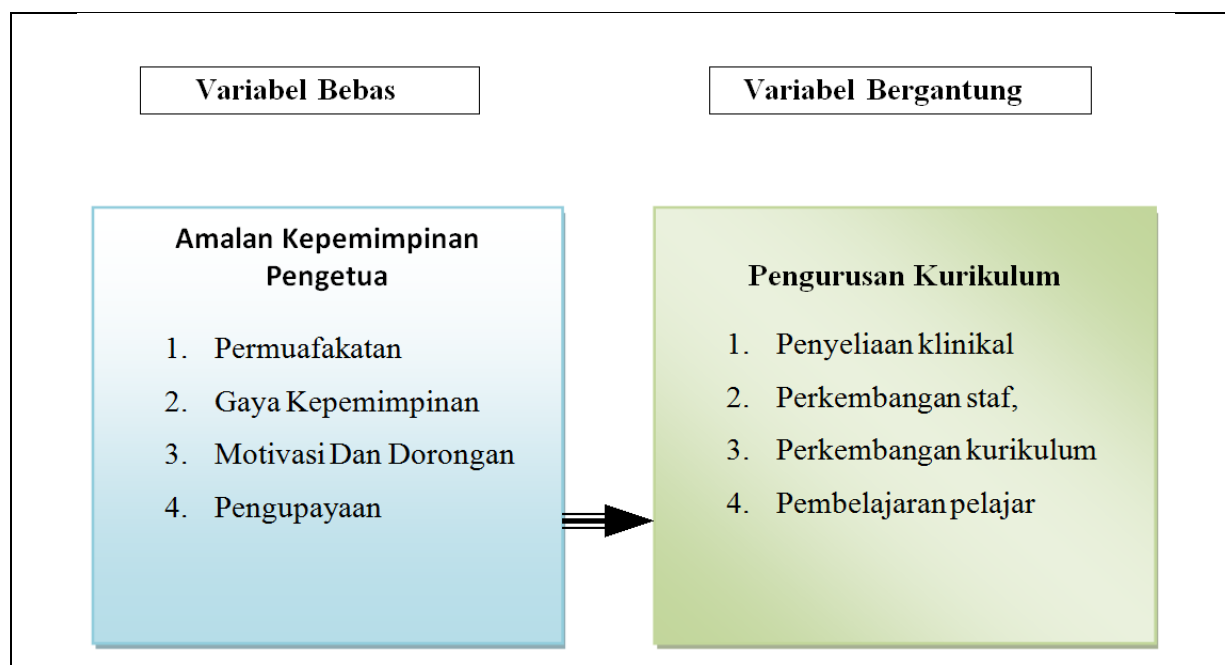
Begitu juga pengkaji tempatan seperti Abdul Karim Md. Nor (1989), Maimunah Muda (2004) dan Shahril Marzuki (1997) turut menemui wujudnya perkaitan di antara kepemimpinan pengetua dengan keberkesanan sesebuah sekolah di mana kajian mereka menempatkan faktor kepemimpinan pengetua di susunan pertama dari aspek keutamaan sebagai faktor penyumbang kepada sekolah berkesan. Selanjutnya, kajian Nordin Tahir (2002) menyatakan bahawa keberkesanan kepemimpinan pengetua perlu mengutamakan faktor menggalakkan sekolah untuk mewujudkan suasana pengajaran dan pembelajaran yang kondusif dan seterusnya membuahkan kecemerlangan dalam bidang kurikulum dan akademik.

Kajian ini dijalankan di sebuah sekolah iaitu seramai 60 orang guru yang dipilih secara rawak untuk mengkaji demografi dengan keberkesanan kepemimpinan kurikulum. Dapatan kajian menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan dari segi demografi terhadap keberkesanan kepemimpinan pengetua sebagai pengurus kurikulum. Dapatan kajian-kajian di atas, menunjukkan bahawa amalan kepemimpinan pengetua sememangnya memainkan peranan yang penting dalam konteks perubahan dan kemajuan kurikulum akademik sekolah. Pelaksanaan sesuatu program kurikulum, pengajaran dan tingkah laku pengetua merupakan satu dimensi yang mendapat perhatian. Kebanyakan literatur memperihalkan amalan kepemimpinan pengetua dalam pengurusan kurikulum di mana ianya menekankan kepentingan penyeliaan klinikal sebagai satu aspek perkembangan pengajaran dan pembelajaran, perkembangan staf, perkembangan kurikulum dan pembelajaran pelajar.

KERANGKA KONSEPTUAL KAJIAN

Amalan kepemimpinan pengetua ditinjau dalam dimensi permuafakatan, gaya kepemimpinan, motivasi dan dorongan serta pengupayaan kepemimpinan (variabel bebas). Pengurusan kurikulum akademik ditinjau dalam aspek penyeliaan klinikal, perkembangan staf, perkembangan kurikulum dan pembelajaran pelajar (variabel bergantung). Kerangka konseptual kajian seperti dalam Rajah 2. Peranan pengetua dalam penyeliaan klinikal ditinjau dalam aspek penjelasan konsep, pelaksanaan, proses dan jadual. Perkembangan staf ditinjau dalam aspek menganalisis masalah, pelaksanaan, penglibatan dan peluang. Perkembangan kurikulum peranan pengetua dalam jawatankuasa, galakan inovasi, peluang dan penjelasan prestasi. Pembelajaran

pelajar ditumpu kepada pengajaran yang maksimum di kelas, semakan kerja pelajar, pemantauan dan penilaian berterusan.



Rajah 2: Kerangka Model Kajian Hubungan Amalan Kepemimpinan Terhadap Pengurusan Kurikulum

KAEDAH KAJIAN

Reka Bentuk Kajian

Kajian ini menggunakan reka bentuk bukan eksperimental. Menurut Chua (2006) reka bentuk kajian bukan eksperimental ialah responden diagihkan secara rawak ke dalam kumpulan-kumpulan, kawalan tidak dilakukan kerana variable bebas wujud secara semulajadi dan mengkaji hubungan antara variable bebas dan variabel bersandar tanpa memanipulasi variabel bebas. Justeru itu, variabel bebas yang digunakan adalah amalan kepemimpinan pengetua dan pengurusan kurikulum akademik merupakan variabel bersandar (bergantung). Amalan kepemimpinan pengetua dibahagi kepada empat dimensi iaitu permuafakatan, gaya kepemimpinan, motivasi dan dorongan serta pengupayaan. Manakala pengurusan kurikulum akademik juga dibahagi kepada empat dimensi iaitu penyeliaan klinikal, perkembangan staf, perkembangan kurikulum dan pembelajaran pelajar. Kajian ini berbentuk penyelidikan tinjauan. Dalam melaksanakan kajian ini, penyelidik menggunakan kaedah kuantitatif.

Populasi dan Sampel Kajian

Sampel kajian ini adalah terdiri daripada semua guru yang mengajar di sekolah menengah yang dikaji seramai kecuali pengetua. Populasi kajian seramai 58 orang guru iaitu ada antara mereka yang memegang jawatan dalam organisasi pentadbiran. Mereka mempunyai pengalaman di bawah pimpinan beberapa orang pengetua yang berkhidmat di sekolah ini. Guru-guru bersama pengetua sekarang selama lima tahun dalam perkhidmatannya dan berupaya menilai amalan kepemimpinan pengetuanya.

Kaedah Persampelan

Sampel dipilih menggunakan kaedah persampelan rawak mudah. Ini adalah untuk memastikan kesemua 58 orang guru dalam populasi mempunyai peluang yang sama untuk di pilih menjadi subjek atau responden kajian. Berdasarkan pengiraan Krejcie dan Morgan (1970, dalam Chua, 2006) pemilihan sampel yang berpadanan dengan saiz populasi kajian dalam jadual penentuan saiz sampel. Bagi populasi seramai 58 orang guru, sampel yang diambil seramai 48 orang guru. Manakala menurut Mohd Majid Konting (1990), penggunaan saiz sampel perlu digalakkan melebihi 30 orang responden kerana andaian bahawa taburan normal biasanya dipenuhi apabila saiz sampel melebihi 30 orang. Beliau seterusnya menyatakan bahawa kajian mengkehendaki ketepatan sepenuhnya dalam penyelidikan yang dilakukan dan menganggar populasi pada paras keyakinan 100% kerana dengan cara ini tiada ralat persampelan akan berlaku.

Instrumen Kajian

Instrumen yang digunakan dalam kajian ini ialah menggunakan soal selidik untuk mengkaji persepsi guru-guru terhadap amalan kepemimpinan pengetua terhadap pengurusan kurikulum akademik. Instrumen mengandungi tiga bahagian A, B dan C. Bahagian A mengandungi maklumat demografi responden. Bahagian B amalan kepemimpinan pengetua dan bahagian C pengurusan kurikulum. Item Bahagian B dan C yang dikemukakan dalam kajian ini menggunakan skala Likert 5 mata sebagai pemilihan jawapan responden mengikut dimensi (Jadual 1).

Jadual 1: Pembahagian Item Mengikut Dimensi Amalan

Pengurusan Kurikulum Akademik	Item	Jumlah
Permuafakatan	8 hingga 13	6
Gaya Kepemimpinan	14 hingga 19	6
Motivasi dan Dorongan	20 hingga 25	6
Pengupayaan	26 hingga 31	6
Jumlah		24

Sebanyak 24 item dikemukakan dalam bahagian B untuk mendapatkan maklumat tentang persepsi responden terhadap dimensi amalan kepemimpinan pengetua tersebut. Terdapat enam belas item untuk mengukur peranan pengetua dalam pengurusan kurikulum akademik. Setiap responden dikehendaki menyatakan persepsi mereka terhadap pengurusan kurikulum yang dilakukan oleh pengetua di sekolah. Item-item tersebut dipecahkan mengikut dimensi pengurusan penyeliaan klinikal, perkembangan staf, perkembangan kurikulum, dan pengurusan pembelajaran yang terdapat dalam Jadual 2 di bawah.

Jadual 2: Pembahagian Item Mengikut Pengurusan Kurikulum Akademik

Pengurusan Kurikulum Akademik	Item	Jumlah
Penyeliaan Klinikal	32 hingga 35	4
Perkembangan Staf	36 hingga 39	4
Perkembangan Kurikulum	40 hingga 43	4
Pembelajaran	44 hingga 47	4
Jumlah		16

Skala pengukuran bagi soal selidik yang digunakan untuk bahagian B dan bahagian C adalah menggunakan skala jawapan dalam bentuk Skala Likert 5 mata iaitu:

- 1 Tidak Ada Langsung
- 2 Jarang-jarang
- 3 Kadang-kadang
- 4 Selalu
- 5 Sangat selalu

Prosedur pengumpulan data

Sebelum menjalankan kajian di sekolah yang dipilih, pengkaji mendapatkan kebenaran secara lisan dan bertulis dari pengetua sekolah menengah berkenaan. Sekolah ini dipilih kerana pengkaji ingin mengetahui adalah amalan kepemimpinan pengetua mempunyai hubungan dengan pengurusan kurikulum sekolah sehingga pelajarinya mendapat keputusan yang baik. Pengkaji akan mendapatkan surat daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan (EPRD) Kementerian Pelajaran Malaysia. Setelah itu, pengkaji akan memohon surat kebenaran daripada Pengarah Pejabat Pelajaran Negeri Pahang.

Selepas itu, surat rasmi akan dihantar kepada pengetua bersama-sama dengan lampiran surat EPRD dan JPN Negeri untuk menjalankan penyelidikan. Seterusnya pengkaji ke sekolah kajian untuk berjumpa dan mengadakan perbincangan dengan pengetua berhubung dengan kajian yang akan dijalankan. Soal selidik diedarkan sendiri oleh pengkaji dan dibantu oleh guru Penolong Kanan Satu. Pengkaji akan memberikan taklimat tentang cara-cara untuk menjawab soal selidik dan menandakan jawapan mereka di dalam ruangan yang telah disediakan dalam soal selidik.

Kajian rintis

Kebolehpercayaan dalam soal selidik ini diuji melalui kebolehpercayaan Alpha Cronbach. Kebolehpercayaan bermaksud skor individu daripada instrumen sepatutnya mempunyai nilai yang sama atau stabil sekiranya ditadbir berulang-ulang (Creswell, 2005). Kajian rintis telah ditadbir oleh pengkaji terhadap 25 orang guru di sebuah sekolah menengah di Bandar Jengka yang mempunyai ciri-ciri yang hampir sama dengan sekolah kajian. Data yang diperolehi telah dianalisis dengan menggunakan perisian *Statistical Package For Social Sciences Windows* (SPSS) versi 17.0. Dapatan analisis kajian rintis bagi bahagian B iaitu amalan kepemimpinan pengetua ialah $\alpha = 0.95$ manakala bahagian C iaitu pengurusan kurikulum ialah $\alpha = 0.92$. Keputusan analisis keseluruhan item menunjukkan nilai kebolehpercayaan *Cronbach's Alpha* ialah $\alpha = 0.96$. Berdasarkan dapatan hasil kajian rintis ini, item keseluruhan soal selidik boleh digunakan untuk kajian sebenar kerana mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi.

Kaedah analisis data

Dua kaedah statistik digunakan untuk menganalisis data bagi menjawab soalan kajian, iaitu kaedah deskriptif untuk melihat kekerapan, peratusan, min dan sisihan piawai amalan kepemimpinan bagi menjawab soalan 1 dan soalan 2 manakala kaedah

inferensi (korelasi Pearson) untuk melihat hubungan sama ada signifikan atau tidak antara amalan kepemimpinan pengetua dengan pengurusan kurikulum akademik bagi menjawab soalan 3.

Jadual 3; Kekuatan korelasi

Saiz Nilai 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)

DAPATAN KAJIAN

Amalan kepemimpinan pengetua yang dominan di sekolah kajian

Data kajian bagi bahagian ini adalah diperoleh menerusi edaran soal selidik kepada seramai 52 orang guru di sebuah sekolah Kluster di Pahang. Data kajian tersebut yang bertujuan untuk menjawab soalan kajian yang pertama telah dianalisis menggunakan kaedah statistik deskriptif iaitu kekerapan, peratusan, min dan sisihan piawai. Selanjutnya, amalan kepemimpinan pengetua yang dominan diukur mengikut susunan min tertinggi hingga terendah. Min yang tertinggi menunjukkan amalan kepemimpinan yang diamalkan oleh pengetua adalah lebih utama atau dominan dan min yang berikutnya menunjukkan semakin kurang dominan.

Berikut dalam jadual-jadual selanjutnya memaparkan keputusan penganalisisan data tersebut berdasarkan dimensi-dimensi amalan kepemimpinan bagi mengenal pasti amalan kepemimpinan pengetua yang dominan di sekolah kajian. Selanjutnya, Jadual 4 menunjukkan keputusan analisis data mengikut susunan keutamaan amalan kepemimpinan pengetua berdasarkan skor min item masing-masing.

Jadual 4: Susunan dimensi amalan kepimpinan pengetua yang dominan berdasarkan skor min

Amalan Kepemimpinan Pengetua	N	Skor Min	Sisihan Piawai
Motivasi dan Dorongan	52	4.10	.56
Gaya Kepemimpinan	52	4.08	.46
Pengupayaan	52	4.07	.42
Permuafakatan	52	3.95	.54

Data dalam Jadual 4 menunjukkan setiap dimensi amalan kepimpinan pengetua mencapai skor min di antara 3.95 hingga 4.10. Ini bermaksud amalan kepimpinan pengetua telah dilaksanakan pada tahap selalu dan sangat selalu. Selanjutnya, dimensi amalan kepimpinan pengetua yang paling dominan berdasarkan skor min ialah amalan dimensi Motivasi dan Dorongan iaitu skor min 4.10 (SP= .56) Seterusnya, dimensi kedua dominan ialah Gaya Kepemimpinan iaitu skor min 4.08 (SP= .46). Manakala, dimensi Pengupayaan ketiga dan dimensi Permuafakatan keempat pula ialah skor min 4.07 (SP= .42) dan skor min 3.95 (SP=.54) masing-masing.

Tahap keberkesanan pengurusan kurikulum pengetua

Dapatan kajian bagi bahagian C ini adalah diperoleh daripada edaran soal selidik kepada seramai 52 orang responden dan data kajian tersebut yang bertujuan untuk menjawab soalan kedua. Selanjutnya, data telah dianalisis menggunakan kaedah statistik deskriptif iaitu kekerapan, peratusan, min dan sisihan piawai. Seterusnya, tahap keberkesanan telah diukur berpandukan skor peratus seperti mana berikut yang telah digunakan oleh Dede Rosyada (2004) dan Wina Sanjaya (2006).

Nilai peratusan responden yang menyatakan tahap persetujuan pada skala 4 (selalu) dan 5 (Sangat Selalu) adalah tinggi iaitu julat peratusan 50 hingga 100, tahap keberkesanan pengurusan kurikulum adalah adalah tinggi dan memuaskan. Manakala sekiranya nilai peratus responden yang menyatakan tahap persetujuan mereka pada skala 3 (kadang-kadang) adalah tinggi iaitu di antara 50 hingga 100 peratus, tahap keberkesanan pengurusan kurikulum adalah sederhana serta sederhana memuaskan.

Selanjutnya, jika nilai peratusan peserta kajian yang menyatakan tahap persetujuan mereka pada skala 1 (Tidak Ada Langsung) dan 2 (Jarang-jarang) adalah tinggi iaitu julat peratusan 50 hingga 100, tahap keberkesanan pengurusan kurikulum adalah rendah dan kurang memuaskan. Kesimpulannya, tahap keberkesanan pengurusan

kurikulum dari empat dimensi iaitu penyeliaan klinikal, perkembangan staf, perkembangan kurikulum dan pembelajaran pelajar adalah tinggi dan memuaskan.

Jadual 5 di bawah menunjukkan keputusan keseluruhan setiap dimensi pengurusan kurikulum tersebut yang disusun mengikut keutamaan keberkesanan perlaksanaannya berdasarkan skor min.

Jadual 5: Keputusan keseluruhan setiap dimensi pengurusan kurikulum

Pengurusan Kurikulum	N	Min	Median	SP
Perkembangan kurikulum	52	4.36	4.50	0.44
Pembelajaran pelajar	52	4.32	4.25	0.42
Perkembangan staf	52	4.11	4.00	0.49
Penyeliaan klinikal	52	4.02	4.00	0.56

Dapatan dari Jadual 5 menunjukkan bahawa keempat-empat dimensi mempunyai skor min antara 4.02 hingga 4.36. Ini bermaksud keberkesanan pengurusan kurikulum dalam empat dimensi telah dilaksanakan pada tahap selalu dan sangat selalu. Selanjutnya, semua dimensi pengurusan kurikulum adalah mempunyai keberkesanan yang tinggi (selalu dan sangat selalu).

Hubungan Antara Amalan Kepemimpinan Pengetua Dengan Pengurusan Kurikulum Di Sekolah Kajian

Untuk mendapatkan keputusan kajian bagi subtajuk di atas bagi menjawab soalan ketiga, data diperoleh daripada 52 orang responden dari sekolah kajian telah dianalisis menggunakan Korelasi Spearman Rho. Secara keseluruhannya, wujud hubungan yang signifikan dan kuat di antara amalan kepemimpinan pengetua dengan pengurusan kurikulum seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 6 di bawah.

Jadual 6 menunjukkan wujud hubungan yang signifikan antara amalan kepemimpinan pengetua dengan pengurusan kurikulum di sekolah kajian. Keputusan ujian ini berpandukan $p=0.00$ ($p<0.01$). Selanjutnya, nilai $r=0.75$ turut menggambarkan keputusan tersebut dengan andaian sekiranya wujud hubungan antara kedua-dua pembolehubah maka hubungan tersebut adalah pada tahap kuat.

Jadual 6: Hubungan antara amalan kepemimpinan pengetua dengan pengurusan kurikulum

Definisi Korelasi	N	Saiz Pekali Korelasi (<i>r</i>)	Sig.	Kekuatan Korelasi
Amalan Kepemimpinan Pengetua Dengan Pengurusan Kurikulum	52	.75	.00**	Kuat

Nota: **signifikan pada aras keyakinan .01 (dua hujung)

PERBINCANGAN DAPATAN KAJIAN

Dapatan kajian telah menemui bahawa amalan kepemimpinan pengetua yang paling dominan ialah motivasi dan dorongan diikuti dengan gaya kepemimpinan, pengupayaan dan permuafakatan. Penemuan ini bertentangan dengan hasil kajian oleh Nor Amimah Omar (2008) yang menemui bahawa gaya kepemimpinan berada pada tahap yang tinggi berbanding dengan dimensi yang lain. Beliau juga mendapati bahawa amalan kepemimpinan secara keseluruhannya berada tahap yang sederhana dalam mempengaruhi pandangan dan persepsi guru-guru.

Dapatan kajian ini disokong oleh Zaidatol Akmaliah & Foo (2007) menyatakan keupayaan pengetua memberikan motivasi, merancang serta bekerjasama untuk menjalankan program bersama ahli organisasi meliputi bidang pelbagai di sekolah untuk menghasilkan kejayaan yang cemerlang bertepatan dengan matlamat sekolah. Seterusnya dapatan ini diselaraskan dengan dapatan Trump (1977) bahawa motivasi yang diberikan oleh pengetua kepada guru akan meningkatkan kepuasan kerja guru, mempengaruhi proses pengajaran guru di bilik darjah dan mempengaruhi pencapaian kecemerlangan murid.

Selanjutnya, dapatan kajian ini mendapati bahawa dimensi motivasi dan dorongan adalah dimensi yang paling dominan di mana terdapat 6 item yang disusun mengikut keutamaan (dominan) iaitu pengetua memberi penghargaan ke atas kejayaan murid, pengetua memberi penghargaan ke atas kejayaan guru, pengetua memberikan teguran membina kepada guru, pengetua memberikan teguran membina kepada guru, pengetua memberi sokongan moral kepada guru, pengetua bersikap prihatin terhadap kebajikan warga sekolah dan pengetua membuat penilaian secara adil. Dapatan kajian ini selaras dengan kajian yang dibuat oleh Noraida Mohd Nor (2005) yang menemui guru-guru mempunyai semangat yang tinggi dan positif terhadap pengetua yang memberikan motivasi dan dorongan kepada guru untuk meningkatkan kecemerlangan dalam kurikulum.

Selanjutnya, dapatan kajian ini berbeza dengan dapatan pengkaji-pengkaji luar negara (Silns & Mulford, 2002; Fullan, 2001; Hopkin, 2001; Glickman et. al., 2001) yang menemui bahawa pengupayaan kepemimpinan kepada guru dapat memberikan kesan yang positif dalam kalangan guru untuk meningkatkan kecemerlangan murid. Seterusnya, dapatan kajian ini menemui bahawa tahap keberkesanan pengurusan kurikulum dari dimensi penyeliaan klinikal, perkembangan staf, perkembangan kurikulum dan pembelajaran murid adalah pada tahap tinggi dan memuaskan. Dapatan ini selaras dengan kajian Abdul Aziz Jamin, Chan, Tan & Sathiamoorthy (2004) menemui bahawa semua pengetua kanan mementingkan kepemimpinan kurikulum dengan meningkatkan kualiti dan prestasi peperiksaan awam ke tahap yang cemerlang serta mengekalkan kecemerlangan tersebut dengan mendapatkan kerjasama yang padu daripada semua gurunya.

Hanny (1987) menyokong dapatan ini dengan berpendapat bahawa pengetua berkesan menjadi pemimpin pengurusan kurikulum yang menjalankan penyeliaan klinikal, perkembangan kurikulum, perkembangan staf dan membuat penilaian pengajaran guru. Kajian yang dibuat oleh Blank (1987) juga selaras dengan dapatan kajian ini dan kajian Hanny (1987) bahawa pengetua yang berkesan mementingkan pemantuan dalam pengajaran, membuat penilaian, memperbaharui kaedah pengajaran, menyusun kursus perkembangan staf dan menguruskan program kurikulum sekolah. Manakala, Cawelti (1987) menyokong dapatan ini dengan menemui dan mendapati bahawa kejayaan sesebuah sekolah bergantung kepada pengetua yang memimpin sekolah dengan menguruskan kurikulum melalui penyeliaan klinikal, perkembangan kakitangan, kemahiran bidang kurikulum dan membuat penilaian. Seterusnya, kajian Short & Spencer (1989) selaras juga dengan kajian ini di mana mendapati bahawa pengetua telah menunjukkan tahap keberkesanan pengurusan kurikulum yang tinggi dalam penyeliaan pengajaran dan pembelajaran serta mengamalkan pengurusan kurikulum yang lain.

Justeru itu, Hargreaves & Fink (2004) dan Linda (2002) menyokong dapatan tersebut dengan berpendapat bahawa keperluan kepada pengupayaan kepemimpinan yang dikongsi atau diagihkan akan mencerminkan satu pendekatan yang lebih demokratik dan kolaboratif. Kepemimpinan pengetua mempercayai kebolehan ahli dan memberikan pengupayaan kepada mereka untuk membuat keputusan dan menjalankan tugas. Justeru itu, pengupayaan akan memungkinkan kelangsungan sesebuah organisasi untuk terus maju dan berfungsi dengan baik dalam dunia yang mencabar. Selanjutnya, kajian-kajian luar negara yang menyetujui dapatan kajian ini seperti Brown (2002), Hoy & Miskel (2001) telah menemui bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara tingkah laku (amalan) pemimpin dengan tingkah laku ahli

kumpulan untuk menguruskan kurikulum serta terdapat hubungan yang signifikan antara pemimpin yang mengutamakan tingkah laku (amalan) pengarah dengan kepuasan kerja guru.

Seterusnya, kajian Edmonds (1979) telah menyokong kajian ini dengan menyatakan terdapat hubungan signifikan yang kuat antara keberkesanan sekolah dengan kepemimpinan pengurusan kurikulum pengetua. Justeru itu, dapatan kajian ini juga selaras dengan beberapa dapatan (Asmah Ahmad et al. 2004, Brookover, 1979, Clark et. al., Drucker, 1985 & Edmonds, 1979) menemui bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepemimpinan pengetua dengan keberkesanan pengurusan sesebuah organisasi kerana kepemimpinan merupakan unsur penggerak yang penting di dalam sesebuah organisasi.

Kesimpulannya, seseorang pengetua sekolah perlu memiliki amalan kepemimpinan yang tinggi dalam dimensi-dimensi tertentu seperti permuafakatan, gaya kepemimpinan, motivasi dan dorongan serta pengupayaan. Manakala, pengetua perlu juga menggunakan kemahiran dalam pengurusan kurikulum sekolah dalam dimensi penyeliaan klinikal, perkembangan staf, perkembangan kurikulum dan pembelajaran murid.

Amalan kepemimpinan pengetua yang dominan

Dapatan kajian telah menemui bahawa amalan kepemimpinan pengetua yang paling dominan ialah motivasi dan dorongan diikuti dengan gaya kepemimpinan, pengupayaan dan permuafakatan. Penemuan ini tidak selaras dengan hasil kajian oleh Nor Amimah Omar (2008) yang menemui bahawa gaya kepemimpinan berada pada tahap yang tinggi berbanding dengan dimensi yang lain. Penemuan ini berbeza kerana tempat dan saiz sampel yang dianalisis adalah berbeza. Beliau juga mendapati bahawa amalan kepemimpinan secara keseluruhannya berada tahap yang sederhana dalam mempengaruhi pandangan dan persepsi guru-guru. Dapatan kajian ini disokong oleh Zaidatol Akmaliah & Foo (2007) menyatakan bahawa keupayaan pengetua memberikan motivasi, merancang serta bekerjasama untuk menjalankan program bersama ahli organisasi meliputi bidang pelbagai di sekolah untuk menghasilkan kejayaan yang cemerlang bertepatan dengan matlamat sekolah.

Tahap keberkesanan pengurusan kurikulum

Dapatan kajian ini menemui bahawa tahap keberkesanan pengurusan kurikulum dari dimensi penyeliaan klinikal, perkembangan staf, perkembangan kurikulum dan pembelajaran murid adalah pada tahap tinggi dan memuaskan. Dapatan ini selaras

dengan kajian Abdul Aziz Jamin, Chan, Tan & Sathiamoorthy (2004) menemui bahawa semua pengetua kanan mementingkan kepemimpinan kurikulum dengan meningkatkan kualiti dan prestasi peperiksaan awam ke tahap yang cemerlang serta mengekalkan kecemerlangan tersebut dengan mendapatkan kerjasama yang padu daripada semua gurunya. Pengetua-pengetua kanan juga memainkan peranan penting dalam menjalankan kerja pengurusan kurikulum seperti membuat pasukan penyeliaan, memberi pengupayaan kepemimpinan kepada guru, menwujudkan semangat kekitaan dalam kalangan guru, memberikan galakan pembelajaran kepada murid, memberi sumbangan kepada masyarakat dan menggalakkan penyertaan masyarakat setempat dalam projek sekolah.

Hubungan antara amalan kepemimpinan pengetua dengan pengurusan kurikulum

Seterusnya, kajian ini turut menemui bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepemimpinan pengetua dengan pengurusan kurikulum secara keseluruhan di mana kekuatan hubungan adalah pada tahap yang kuat. Manakala, hasil kajian juga menemui bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi pengupayaan dengan pengurusan kurikulum pada tahap yang kuat berbanding dengan tiga dimensi pengurusan kurikulum yang lain. Penemuan tersebut menepati pandangan Yean Hoor Shian (2008) mendapati bahawa terdapat perhubungan yang signifikan antara amalan kepemimpinan pengetua dengan keberkesanan pengurusan kurikulum sekolah. Penemuan kajian ini sama dengan kajian Yean berkemungkinan kerana jumlah subjek kajian hampir sama dengan kajian yang dibuat. Kajian beliau juga menunjukkan bahawa keenam-enam aspek dalam amalan kepemimpinan pengetua yang dikaji mempunyai pengaruh terhadap keberkesanan pengurusan kurikulum di sekolah. Sehubungan itu, pengetua perlu berusaha untuk meningkatkan amalan kepemimpinan dalam aspek gaya kepemimpinan, permuafakatan, budaya ilmu, motivasi dan dorongan, meningkatkan kepemimpinan kurikulum dan seterusnya meningkatkan kecemerlangan akademik sekolah.

Peranan dan amalan kepemimpinan pengetua sentiasa dilihat dan diperhatikan oleh murid, ibu bapa dan masyarakat sekeliling. Pendidikan sekarang ini semakin kompleks dan sentiasa berubah mengikut perubahan secara global maka sekolah memerlukan seorang pengetua yang berwibawa dan mempunyai daya juang yang tinggi untuk membawa sekolah ke arah kecemerlangan. Selanjutnya, dapatan kajian ini menjawab soalan-soalan kajian tentang hubungan amalan kepemimpinan dengan keberkesanan pengurusan kurikulum. Justeru itu, pengetua perlu mengetahui dan mengamalkan amalan kepemimpinan yang membantu mereka dalam meneraju sekolah untuk kecemerlangan. Pengetua harus sentiasa berusaha ke arah mengamalkan kepemimpinan yang cemerlang dengan mengamalkan gaya kepemimpinan berkesan,

mewujudkan permuafakatan dalam kalangan guru, memberikan motivasi dan dorongan, memainkan peranan sebagai pemimpin kurikulum dan mengamalkan pengupayaan kepemimpinan di sekolah. Semua dimensi amalan kepemimpinan di atas perlu diamalkan oleh pengetua dari semasa ke semasa mengikut situasi, masa dan tempat bagi memenuhi harapan dan tuntutan daripada pelbagai pihak ke arah mewujudkan keberkesanan dan kecemerlangan sekolah.

RUJUKAN

- Abdul Aziz Jamin, Chan, Tan & Sathiamoorthy, K. (2004). *Amalan Pengurusan dan Kepimpinan Pengetua Kanan di Malaysia*. Monograf 3. Siri Penyelidikan IAB, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Abdul Ghani Abdullah. (2009). *Kepimpinan dan Penambahbaikan Sekolah*. Kuala Lumpur: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Abdul Ghani Abdullah, Abd. Rahman Abd. Aziz & Mohammed Zohir Ahmad. (2008). *Gaya-gaya Kepimpinan Dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Abdul Karim Md.Nor. (1989). *Characteristics of effective rural secondary schools in Malaysia*. Tesis doktor falsafah yang tidak diterbitkan, Universiti of Wisconsin, Medison, Amerika Syarikat.
- Abdul Shukur Abdullah. (2004). *Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke 12*. Anjuran Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia. Genting Highlands, 14 – 17 Julai.
- Abdul Wahab Mat, Azahari Ramli, Shahrol Aman Ahmad & Abu Mansor Ahmad. (2007). *Pengurusan*. Kuala Lumpur: Mc Graw Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Ramaiah, A.L. (2001). *Kepimpinan Pendidikan: Cabaran masa kini*. Petaling Jaya: IBS Buku Sdn. Bhd.
- Amin Senin. (2005). Sekolah Sebagai Organisasi Pembelajaran. *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, IAB, KPM Jld.15 (01). 33-49.
- Amir Md Noor. (2004). *Kepimpinan ke arah kecemerlangan: Pengalaman Politeknik Sultan Salahuddin Abdul Aziz Shah*. Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-12. Genting Highland : Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Asmah Ahmad, Chan, Rosnariah Abd Halim & Abd. Razak Manaf. (2004). *Kajian Kepimpinan Di Sekolah Kebangsaan Cemerlang Semenanjung Malaysia*. Monograf 4. Siri Penyelidikan IAB, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Berman, P. & McLaughin, M.W. (1976). *Implementation of Educational Innovation. The Educational Forum*. 40(3), 345 – 370.
- Blank, Rofit, K. (1987). The role of principal as leader: Analisis of variation in leadership of urban highschools, *The Journal of Education Reasearch*, 81. 69-78.

- Brown, D. (2002). *Vicarious learning: The relationship between perceived leader behavior and work group member behavior*. Unpublished masters' thesis, Universiti of North Texas.
- Brookover, W. (1982). *Creating Effectives Schools: An Inservice Program For Ehancing School Learning Climate and Achievement*. Holmes Beach, Florida: Learning Publications Inc.
- Cawelti, Gordon. (1987). Why instructional leaders are so scarce? *Educational Leadership*. Sept. p.3.
- Chua Yan Piaw. (2006). *Kaedah Penyelidikan Buku 1*. Kuala Lumpur: McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Clark, D. L., Lotto, L. S., & Astuto, T. A. (1984). Effective school and school improvement: A comparative analysis of two lines of inquiry. *Educational Administration Quarterly*, 20(3), 41-68.
- Creswell, J.W. (2005). *Educational Research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. New Jersey: Pearson-Merrill Prentice Hall.
- Cohen (1988). *Elementary Survey Analysis*. New Jersey Practice. Hall Inc.
- Donaldson, G.A (2006). *Cultivating leadership in schools:connecting people, purpose and practice*. New York: Teachers College Press.
- Deal, T., & Peterson, K. (2000). Eight roles of symbolic leaders. Fullan, M (pytg) *Educational leadership: The Jossey-Bass reader series* hlm 202 – 217. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dareh, J.C. & Arrowsmith, T.(2003). *A Practical Guide For New School Leaders*. London: Paul Chapman Publishing.
- Drucker, P. F. (1985). *The Effective Executive*. New York: Harper & Row Publishers, Inc.
- Dwyer, D. (1984). The Search For Instruction Leadership: Routiens and subtitles in the Principals Role, *Educational Leadership*. 41, 32-37.
- Edmonds, R. (1979). Effective school for the urban poor. *Educational Leadership*. 37(1), 15-24
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Glickman, C.D., Gordon, S., & Ross Gordon, J. (2001). *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*. Needham Heights: Pearson Education Companay.
- Green, B., Dundas, B., & Clark, J. (2007). World class schools: The case studies of more effective and less effective school in different countries. In D. Reyold, C. Tiddle, S. Stringfileds & B. Creemers, P. (ed). *World class school: International perspectives on school effectiveness*. Amsterdam: Swets and Zeit.
- Hallinger, P. & Murphy, J. (1985). *Assessing The Instructional Management Behavior of Principals*. The Elemenhe Elementry School Journal, 86(2): 217-247.
- Hargreaves, A. Fink, D. (2004). The Seven Principal's of sustainable leadership. *Jurnal Educational Leadership*, 61(7), 8-13

- Hanny. (1987). *Use, But Don't Abuse: The Principles Of Instructional Effectiveness*. The Clearing House, 60: 209-211
- Hoy, W.K., Miskel, C.G. (2001). *Education administration: Theory research and practice* New York: Random Haose.
- Hopkins, D. (2001). *School Improvement For Real*. London: Routledge Falmer.
- Hussein Ahmad. (2002). Profesionalisme Pengetua: Antara Kepimpinan dan Pengurusan Berkesan. *Pemimpin: Jurnal Institut Pengetua*, Jilid 02, 19-27.
- Hughes, R. L., Ginnet, R. C., & Curphy, G. J. (2006). *Leadership: Enhancing the lesson of experience*. Boston: Irwin.
- Hussein Mahmood. (2008). *Kepemimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ismail Mustafa. (2008). *Kepimpinan Pendidikan Teori Dan Amalan*. Selangor: Penerbitan Seri Kota.
- Ibrahim Mamat. (1998). *Kepemimpinan sekolah: Teori untuk praktis*. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Jamalullail Abdul Wahab & Zawiah Kamad. (2008). Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Pengetua Dengan Motivasi Guru Sekolah Menengah Agama. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pnedidikan*. Jld. 17 (02).
- Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan. (2003). *Instrumen Penilaian Standard Tinggi Kualiti Pendidikan*. Kuala Lumpur: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Jemaah Nazir Sekolah. (2006). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia- sekolah: Instrumen pemastian standard*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Jemaah Nazir Sekolah. (2007). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia- sekolah: Instrumen pemastian standard*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Lambert, Linda. (2002). A Framework for shared leadership. *Jurnal Educational Leadership*, 59(8), 37-40
- Leithwood & Montgomery. (1992). *The Move Towards transformational Leadership. Educational Leadership*. 49(5), 8-12.
- Levin, D. U., Lezotte, L. W. (1998). *Unusually effective school: A review and analysis of research and practice*. Madison, WI: National Center for Effective Schools research and Development.
- Maimunah Muda. (2004). *Kepemimpinan situasi di kalangan pengetua sekolah di Malaysia*. Disertasi doktor falsafah yang tidak diterbitkan. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mohd Daud Hamzah. (1998). *Reka Bentuk Kurikulum Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Mohd Majid Konting. (2005). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Selangor: Dawama Sdn. Bhd.
- Mohd Najib Ghafar. (2001). *Penyelidikan Pendidikan*. Skudai : UTM.

- Mohd Rosli Awang Besar. (2008). *Amalan Kepimpinan Terhadap Pengurusan Kurikulum Di Sekolah Menengah Rancangan Khas di Kuala Lipis*. Kajian yang tidak diterbitkan: Universiti Malaya.
- Muhammad Faizal A. Ghani, Saedah Siraj, Shahril @ Charil Marzuki, Habib Mat Som dan Adanan Basar. (2009). *Amalan Keberkesanan dan Penambahbaikan Sekolah Di Sekolah Cemerlang Di Malaysia dan Negara Brunei*. Laporan penyelidikan yang tidak diterbitkan: Universiti Malaya.
- Muhammad Faizal A. Ghani & Shahril @ Charil Marzuki. (2008). *Tahap Kompetensi Guru Besar Dari Aspek Pengetahuan, Nilai Profesionalisme dan Amalan Terbaik Dalam Pengurusan Sekolah Di Malaysia*. Laporan penyelidikan yang tidak diterbitkan: Universiti Malaya.
- Norashikin Hashim. (2003). *Kepimpinan Transformasi Dan Pelaksanaan Inovasi Kurikulum Di Sebuah Sekolah Menengah di Kuala Lumpur*. Kajian yang tidak diterbitkan: Universiti Malaya.
- Nor Amimah Omar. (2008). *Hubungan Amalan Kepemimpinan Pengetua dan Efikasi Guru*. Kajian yang tidak diterbitkan: Universiti Malaysia.
- Noraida Mohd Nor. (2005). *Peranan pengetua dalam program perkembangan staf dan efikasi guru di Negeri Sembilan*. Kajian yang tidak diterbitkan: Universiti Malaya.
- Nordin Tahir. (2002). *Persepsi Guru Terhadap Keberkesanan Kepemimpinan Pengurusan Kurikulum di Sebuah Sekolah*. Kajian yang tidak diterbitkan, Universiti Malaya.
- Omardin Ashaari. (1998). *Peranan, Tugas dan Tanggungjawab Guru Di Sekolah*. Kuala Lumpur: Utusan Publications.
- Ornstein, A.C. & Hunkins, F.P. (1998). *Curriculum, Foundations, Principals and Issues*. Boston: Allyn & Bacon Comp.
- Rahimah Ahmad. (2002). Kepemimpinan dan kepengetuaan: Cabaran dan strategi di alaf baru. *Jurnal Pemimpin Institut Pengetua*, 2, 1-7.
- Rahimah Ahmad. (2003). Kepemimpinan dan kepengetuaan: Strategi dan pendekatan di alaf baru. *Jurnal Pemimpin Institut Pengetua*, 3, 1-8.
- Razali Arof. (1991). *Pengantar Kurikulum*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Robbins, S.P. (2001). *Organization Behavior: Concepts, controversies and applications (9th ed)*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Roslan Yusof. (2006). *Kesan Kepemimpinan transformasional pengetua terhadap keupayaan kepemimpinan guru di dua buah sekolah di Pulau Pinang*. Kajian yang tidak diterbitkan: Universiti Malaya.
- Roscoe, J.T. (1975). *Fundamental Research Statistics For The Behavioral Science (2nd ed)*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Trump, J.L. (1977). *A School For Everyone*. Reston: The Nasional Association of Secondary School Principal.
- Sergiovanni, T.J. (2007). *Rethinking Leadership*. California: Crowin Press a Sage Pub.Company.

- Sharifah Mohd Noor. (2000). *Keberkesanan Sekolah. Satu perspektive sosiologi*. Serdang: Penerbitan UPM.
- Shahril Marzuki. (1997). *Kajian sekolah berkesan di Malaysia: Model Lima Faktor*. Disertasi doktor falsafah yang tidak diterbitkan: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Short, P.M & Spencer, W.A. (1990). Principal instructional leadership. *Journal Research and Development in Education*, 23(2). 117-122.
- Silns, H.C., & Mulford, W. (2002). *Leadership and School Results*. Norwell and Dordrecht: Kluwer Academic.
- Synder, K.J (1983). *Instructional Leadership For Productive Schools*. *Educational Leadership*. 41. 32-37.
- Van Dalen, D. (2001). *Understanding Educational Research: An introduction (7th edition)*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Wan Liz Ozman Wan Omar. (1996). *Pengurusan Islam Abad ke-21: Revolusi Pengurusan Untuk Keunggulan Sektor Awam dan Korporat*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Wiles, J. & Bondi, J. (1998). *Curriculum Development: A Guide To Practice*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Wyant, H, Reinhard, D.L., & Arends. R.I (1980). *Principles and Projects*. Reston, VA: Association of Teacher and Educators.
- Yean Hoor Shian. (2008). *Amalan Kepemimpinan Pengetua Baru Di Sebuah Sekolah Menengah Di Kuala Lumpur*. Kajian yang tidak diterbitkan, Universiti Malaya.
- Yusup Hashim. (2000). *Konsep dan Perkembangan Kurikulum dan Intruksi*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Zaharah Mohd Salleh. (2006). *Mengurus Sumber Di Sekolah*. Kuala Lumpur: Institut Terjemahan Negara Malaysia Berhad.
- Zaidatul Akmaliah Lope Pihie dan Foo Say Fooi. (2007). *Pengurusan & Kepemimpinan Pendidikan. Satu Langkah ke Hadapan*. Universiti Putera Malaysia Serdang Selangor.
- Zuraidah Abdullah. (2002). *Kepemimpinan transformasi: Pembentukan organisasi pembelajaran di sebuah sekolah di Selangor*. Kajian yang tidak diterbitkan: Universiti Malaya.