

**Kepimpinan Instruksional Dalam Pelaksanaan Pendidikan Berasaskan Pengeluaran  
Di Kolej Kemahiran Tinggi Mara Dan Institut Kemahiran Mara**

*Instructional Leadership in Implementing Production Based Education in the MARA Higher  
Technical College and the MARA Technical Institute*

Mohd Nawawi Bin Omar  
Suria bt Baba  
Sathiamoorthy a/l Kannan  
Email: nawawi\_63@yahoo.com.my

**Abstract**

*This quantitative research using survey aims to explore and describe the level of instructional leadership that has three domains: defining the mission of MARA Higher Technical College (KKTm) and MARA Technical Institute (IKM), managing the instructional program and creating positive learning environments. There are five aspects of the lecturer's readiness: entrepreneurial aspects, understanding the concept of Production Based Education (PBE), technical skills, innovative skill and human skills. Instructional leadership model by Hallinger and Murphy (1985) comprising the three domains of managing instructional program was used to develop the conceptual framework of the study. The respondents consisted of a total of 351 lecturers of KKTm and IKM throughout Peninsular Malaysia and Sabah Sarawak. The procedure of collecting data is through questionnaires as instrument, while the data were analysed using Statistical Packages for the Social Sciences (SPSS) version 20. Descriptive tests such as mean, standard deviation and percentage were used to measure the level of instructional leadership and the level of lecturer's readiness to perform PBE programme at KKTm and IKM. While the readiness of lecturers in implementing PBE program at KKTm and IKM is also high ( $N = 4.26$ ,  $SD = 0.52$ ). These findings indicate that instructional leadership program and willingness of lecturers are the main factors that contributed to the success and effectiveness of the implementation of the PBE program at KKTm and IKM.*

**Keywords:** *Instructional leadership, Production Based Education, readiness of lecturer, MARA Technical Institute*

**Abstrak**

*Kajian tinjauan menggunakan kaedah kuantitatif ini bertujuan untuk meneroka dan menghuraikan tahap amalan kepimpinan instruksional yang mengandungi tiga domain iaitu mendefinisi misi Kolej Kemahiran Tinggi MARA (KKTm) dan Institut Kemahiran MARA (IKM), mengurus program instruksional dan mewujudkan iklim pembelajaran positif dan juga untuk meneroka dan menghuraikan lima aspek tahap kesediaan pensyarah iaitu aspek keusahawanan, memahami konsep PBE, kemahiran teknikal, inovasi dan kemahiran insaniah. Model kepimpinan instruksional Hallinger dan Murphy (1985) yang mempunyai tiga domain digunakan bagi merekabentuk kerangka konseptual kajian. Responden kajian terdiri daripada seramai 351 orang pensyarah KKTm dan IKM seluruh Malaysia termasuk Sabah dan Sarawak. Tatacara pengumpulan data adalah melalui soal selidik sebagai instrumen kajian, manakala penganalisaan data dianalisa dengan menggunakan perisian Statistical Packages for the Social Sciences (SPSS) versi 20. Ujian statistik deskriptif seperti skor min, sisihan piawai dan peratusan digunakan untuk mengukur tahap amalan kepimpinan instruksional dan tahap aspek kesediaan pensyarah melaksanakan program PBE*

di KKTm dan IKM. Dapatan kajian menunjukkan tahap amalan kepimpinan instruksional terhadap pelaksanaan program PBE di KKTm dan IKM adalah tinggi ( $N=4.28$ ,  $SD=0.61$ ) dan tahap kesediaan pensyarah melaksanakan program PBE di KKTm dan IKM adalah pada tahap tinggi ( $N=4.26$ ,  $SD=0.52$ ). Justeru, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa amalan kepimpinan instruksional pengarah dan aspek kesediaan pensyarah adalah di antara faktor utama yang menyumbang kepada kejayaan dan keberkesanan pelaksanaan PBE di KKTm dan IKM.

**Kata Kunci:** *Kepimpinan instruksional, pendidikan berasaskan pengeluaran, kesediaan pensyarah, Institut Kemahiran Mara*

## **Pengenalan**

Transformasi Pendidikan Teknik dan Vokasional (PTV) dilaksanakan oleh Majlis Amanah Rakyat (MARA) melalui program-program yang ditawarkan di KKTm dan IKM. Salah satu transformasi tersebut adalah transformasi dalam kurikulum PTV dengan melaksanakan *production based education* (PBE) yakni pendidikan berasaskan pengeluaran. Secara umumnya, sistem PBE ini adalah berbeza dengan sistem pendidikan biasa yang diamalkan di Malaysia. Melalui PBE, pelajar akan didedahkan dengan alam persekitaran pekerjaan yang sebenar kerana ia adalah sangat saling berkaitan dengan asas pengeluaran. Menurut Shabudin (2012), sistem PBE dalam menerajui sebuah institusi pendidikan akan menghasilkan dua hasil (*output*) utama iaitu graduan yang kompeten dan produk yang boleh dikomersialkan. Justeru sistem ini sangat sesuai dilaksanakan oleh institusi pendidikan kemahiran seperti KKTm dan IKM.

Kejayaan pelaksanaan sistem PBE ini banyak bergantung kepada kepimpinan pengarah KKTm dan IKM kerana amalan kepimpinan pengarah mempengaruhi profesionalisma pensyarah dan kejayaan sesuatu program yang dilaksanakan sebagaimana kajian oleh Sergiovanni (2001) mengatakan bahawa amalan kepimpinan pengetua sekolah boleh mempengaruhi profesionalisma guru dan peningkatan pencapaian akademik pelajar. Kepimpinan merupakan satu elemen penting dalam proses mempengaruhi perubahan amalan subordinat bagi mencapai matlamat organisasi tertentu seperti matlamat sekolah dan penambahbaikan sekolah yang berkesan. Menurut Hussein Mahmood (2008), kepimpinan pendidikan pula adalah merupakan faktor terpenting penentu penambahbaikan sesebuah organisasi pendidikan. Pengarah KKTm dan IKM perlu menjalankan peranan kepimpinan pentadbiran dan kepimpinan instruksional bagi melakukan penambahbaikan KKTm dan IKM secara berterusan.

Dapatan kajian oleh Mitchell dan Joyce (2005), kepimpinan instruksional pada asasnya adalah mengajar manusia bagaimana untuk mengajar manusia dan ia juga berkaitan dengan penambahbaikan pengajaran kepada pelajar. Manakala Hallinger dan Murphy (1985), amalan kepimpinan instruksional pengetua sekolah adalah berdasarkan tiga domain iaitu pertama: mendefinisi misi sekolah iaitu merangka dan menyampaikan matlamat sekolah, kedua: mengurus program instruksional iaitu penyeliaan dan penilaian instruksional, menyelaraskan kurikulum serta memantau kemajuan pelajar, dan ketiga: mewujudkan iklim pembelajaran positif iaitu melindungi waktu pengajaran dan pembelajaran, membudayakan perkembangan profesional, mengekalkan ketampakan, menyediakan ganjaran kepada guru dan memberi insentif kepada pelajar. Justeru, kepimpinan instruksional pengarah KKTm dan IKM berdasarkan model Hallinger dan Murphy (1985) perlu diikuti bagi melaksanakan program PBE dengan baik dan berkesan. Selain daripada kepimpinan pengarah, tahap kesediaan

pensyarah juga sangat diperlukan bagi menjayakan pelaksanaan program PBE ini. Hal ini disokong oleh Shabudin (2012) melalui kajiannya yang menyatakan kesediaan pensyarah KKTm dan IKM dari sudut kemahiran teknikal, kemahiran insaniah, keusahawanan, inovasi dan memahami konsep PBE amat diperlukan dalam pelaksanaan program PBE.

### **Tujuan kajian**

Tujuan kajian ini adalah untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan instruksional pengarah berdasarkan tiga domain model amalan kepimpinan instruksional oleh Hallinger dan Murphy (1985) dan mengenal pasti aspek tahap kesediaan pensyarah KKTm dan IKM untuk melaksanakan program PBE dari aspek kemahiran teknikal, kemahiran insaniah, keusahawanan, inovasi dan memahami konsep PBE.

### **Kerangka kajian**

Kerangka kajian ini adalah berasaskan kepada Model Kepimpinan Instruksional oleh Hallinger dan Murphy (1985) yang terdiri dari tiga domain iaitu domain pertama adalah mendefinisi misi KKTm dan IKM, domain kedua adalah mengurus program instruksional manakala domain ketiga adalah mewujudkan iklim pembelajaran positif. Bagi mengenal pasti aspek tahap kesediaan pensyarah KKTm dan IKM untuk melaksanakan program PBE pula, pengkaji menggunakan kerangka kajian oleh Shabudin (2012) yang mengandungi lima aspek tahap kesediaan iaitu aspek keusahawanan, memahami konsep PBE, kemahiran teknikal, inovasi dan aspek kemahiran insaniah

### **Metodologi kajian**

Kajian yang telah dijalankan ini menggunakan pendekatan reka bentuk kuantitatif melalui kaedah tinjauan. Menurut Chua (2013) kajian tinjauan merupakan salah satu kaedah penyelidikan bukan eksperimental yang popular digunakan dalam pelbagai bidang terutamanya dalam bidang sains sosial. Dalam kajian ini, pengkaji menggunakan kaedah kuantitatif dengan mengedarkan borang soal selidik kepada pensyarah KKTm dan IKM yang dipilih secara rawak. Bilangan responden yang terlibat dalam kajian ini adalah seramai 351 orang yang terdiri daripada pensyarah KKTm dan IKM seluruh Malaysia. Data kajian kuantitatif yang diperolehi adalah dalam bentuk statistik deskriptif dan inferensi dengan melihat nilai min, sisihan piawai dan peratusan. Kesemua data tersebut dianalisa dengan menggunakan perisian *Statistical Packages for the Social Sciences* (SPSS) versi 20.

### **Instrumen kajian**

Instrumen kajian ini menggunakan item soal selidik yang dibina oleh Hallinger dan Murphy (1985) untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan instruksional pengarah dan item soal selidik yang dibina oleh Shabudin (2012) bagi mengenal pasti aspek tahap kesediaan pensyarah melaksanakan program PBE di KKTm dan IKM. Pengkaji juga telah melaksanakan kajian rintis bagi memastikan kesahan dan kebolehpercayaan kesemua item soal selidik tersebut. Instrumen kajian mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi apabila alfa bernilai antara .65 dan .95 (Chua, 2009). Hasil dari kajian rintis yang telah dijalankan mendapati nilai *Cronbach's Alpha* keseluruhan kebolehpercayaan instrumen kajian bagi tahap amalan kepimpinan instruksional pengarah adalah tinggi dengan nilai  $\alpha = 0.938$ , manakala hasil kajian rintis mengenai tahap kesediaan pensyarah melaksanakan program

PBE bagi kesemua item soal-selidik adalah tinggi dengan nilai alpha di antara 0.869 hingga 0.942.

### **Dapatan kajian**

Kajian ini melibatkan 10 buah Kolej Kemahiran Tinggi MARA (KKTm) dan 13 buah Institut Kemahiran MARA (IKM) di seluruh Malaysia termasuk Sabah dan Sarawak. Seramai 166 orang responden terdiri daripada pensyarah KKTm dan 185 orang responden terdiri daripada pensyarah IKM. Oleh itu, jumlah keseluruhan yang terlibat dalam kajian ini adalah seramai 351 orang responden. Semua responden tersebut dikehendaki menjawab soal selidik mengenai amalan kepimpinan instruksional pengarah mereka dan juga perlu menjawab soal selidik aspek tahap kesediaan mereka melaksanakan program PBE di KKTm dan IKM masing-masing.

### ***Tahap amalan kepimpinan instruksional pengarah terhadap pelaksanaan program PBE di KKTm dan IKM***

Tahap amalan kepimpinan instruksional pengarah KKTm dan IKM dalam kajian ini terbahagi kepada tiga domain iaitu domain pertama adalah mendefinisi misi KKTm dan IKM, domain kedua adalah mengurus program instruksional manakala domain ketiga adalah mewujudkan iklim pembelajaran positif. Bagi menentukan tahap amalan kepimpinan instruksional dan aspek tahap kesediaan pensyarah, pengkaji telah menetapkan julat skor min seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1. Julat skor min ini berdasarkan interpretasi yang dibuat oleh Jamil (1993) dan Sumarni (2000) dalam Zuraidah (2006).

Jadual 1: Julat skor min dan interpretasi tahap

| Bil | Julat Skor Min   | Tahap     |
|-----|------------------|-----------|
| 1   | 1.00 hingga 2.33 | Rendah    |
| 2   | 2.34 hingga 3.66 | Sederhana |
| 3   | 3.67 hingga 5.00 | Tinggi    |

Jadual 2: Analisa deskriptif domain amalan kepimpinan instruksional

| Domain KI                                       | Min  | Sisihan Piawai | Tahap  |
|---|------|----------------|--------|
| Domain 1: Mendefinisi misi KKTm dan IKM         | 4.30 | 0.59           | Tinggi |
| Domain 2: Mengurus program instruksional        | 4.26 | 0.63           | Tinggi |
| Domain 3: Mewujudkan iklim pembelajaran positif | 4.28 | 0.62           | Tinggi |
| Min keseluruhan                                 | 4.28 | 0.61           | Tinggi |

Dapatan analisa statistik deskriptif seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 2 memberi jawapan secara terperinci nilai skor min, sisihan piawai dan tahap bagi semua domain amalan kepimpinan instruksional pengarah KKTm dan IKM. Dapatan di atas menunjukkan nilai min keseluruhan domain tahap amalan kepimpinan instruksional adalah 4.28 yakni pada tahap tinggi. Dapatan kajian ini juga menunjukkan domain pertama iaitu mendefinisi misi KKTm dan IKM merupakan domain utama dengan nilai skor min adalah 4.30 diikuti domain ketiga dengan nilai skor min 4.28, manakala domain kedua merupakan domain paling rendah dengan nilai skor min 4.26 namun domain ini masih pada tahap yang tinggi. Oleh itu, berdasarkan dapatan di atas, dapatlah dirumuskan bahawa tahap amalan kepimpinan

instruksional pengarah terhadap pelaksanaan program PBE di KKTm dan IKM adalah pada tahap tinggi.

***Tahap aspek kesediaan pensyarah dalam melaksanakan program PBE di KKTm dan IKM***

Tahap aspek kesediaan pensyarah dalam melaksanakan program PBE di KKTm dan IKM dalam kajian ini terbahagi kepada lima aspek iaitu aspek pertama adalah keusahawanan, aspek kedua adalah memahami konsep PBE, aspek ketiga adalah kemahiran teknikal, aspek keempat adalah inovasi dan aspek kelima adalah kemahiran insaniah. Dapatan analisa statistik deskriptif seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 3 memberi jawapan secara terperinci nilai skor min, sisihan piawai dan tahap bagi semua aspek kesediaan pensyarah KKTm dan IKM dalam melaksanakan program PBE.

Jadual 3: Analisa deskriptif aspek tahap kesediaan pensyarah

| Aspek KP                     | Min  | Sisihan Piawai | Tahap  |
|------------------------------|------|----------------|--------|
| Aspek 1: Keusahawanan        | 3.97 | 0.77           | Tinggi |
| Aspek 2: Memahami konsep PBE | 4.13 | 0.71           | Tinggi |
| Aspek 3: Kemahiran teknikal  | 4.47 | 0.55           | Tinggi |
| Aspek 4: Inovasi             | 4.34 | 0.58           | Tinggi |
| Aspek 5: Kemahiran insaniah  | 4.41 | 0.50           | Tinggi |
| Min keseluruhan              | 4.26 | 0.52           | Tinggi |

Dapatan di Jadual 3 menunjukkan nilai min keseluruhan aspek kesediaan pensyarah adalah 4.26 dengan nilai sisihan piawai 0.52 yakni pada tahap tinggi. Dapatan di atas menunjukkan aspek 3 yakni aspek kemahiran teknikal mendapat skor min paling tinggi ( $N = 4.47$ ,  $SD = 0.55$ ) diikuti aspek 5 yakni aspek kemahiran insaniah yang kedua tertinggi ( $N = 4.41$ ,  $SD = 0.50$ ), diikuti aspek 4 iaitu aspek inovasi ( $N = 4.34$ ,  $SD = 0.58$ ), aspek 2 iaitu aspek memahami konsep PBE ( $N = 4.13$ ,  $SD = 0.71$ ) manakala skor min yang paling rendah adalah aspek 1 yakni aspek keusahawanan dengan nilai min adalah 3.97 dan sisihan piawai 0.77, namun masih pada tahap tinggi. Ini bermaksud bahawa pensyarah KKTm dan IKM bersetuju mengamalkan kelima-lima aspek kesediaan pensyarah bagi tujuan melaksanakan program PBE di KKTm dan IKM. Oleh itu, dapatan ini menunjukkan aspek tahap kesediaan pensyarah dalam melaksanakan program PBE di KKTm dan IKM adalah tinggi. Dengan kata lain, pensyarah KKTm dan IKM telah berjaya melaksanakan program PBE dengan baik dan berkesan.

**Perbincangan**

Dapatan kajian menunjukkan terdapat kajian lalu sama ada dari dalam mahupun dari luar negara yang selari, menyokong atau menyanggah dapatan kajian ini. Perbincangan dalam bahagian ini adalah berdasarkan analisa dapatan yang diperolehi dan mengikut turutan persoalan kajian. Beberapa aspek seperti dapatan kajian mengenai tahap amalan kepimpinan instruksional pengarah terhadap pelaksanaan program PBE di KKTm dan IKM dan aspek tahap kesediaan pensyarah melaksanakan program PBE akan dibincangkan.

***Tahap amalan kepimpinan instruksional pengarah KKTm dan IKM***

Hasil dapatan kajian ini, pengkaji memfokuskan kepada tiga domain kepimpinan instruksional yang memang dilaksanakan oleh pengarah KKTm dan IKM terhadap pelaksanaan PBE. Ketiga-tiga domain tersebut adalah mendefinisi misi KKTm dan IKM,

mengurus program instruksional dan mewujudkan iklim pembelajaran positif. Secara keseluruhannya, skor min KI adalah pada tahap tinggi ( $N=4.28$ ,  $SD=0.61$ ). Ini menunjukkan bahawa responden kajian bersetuju bahawa tahap amalan KI pengaruh KKTM dan IKM adalah pada tahap tinggi. Untuk memberi gambaran yang lebih jelas, kesemua domain amalan KI tersebut dibincangkan dengan lebih terperinci seperti berikut:

i) Tahap amalan KI Domain 1: Mendefinisi misi KKTM dan IKM

Daripada data yang diperolehi dan dianalisa, pengkaji mendapati bahawa domain pertama KI ini merupakan domain yang paling dominan yang menjadi amalan utama dilakukan oleh pengaruh KKTM dan IKM. Dapatan ini menunjukkan bahawa pengaruh KKTM dan IKM selaku pemimpin di organisasi KKTM dan IKM memainkan peranan yang utama dan pada tahap tinggi dalam kepimpinan instruksional dan bertindak sebagai pemimpin instruksional di KKTM dan IKM. Selaras dengan kenyataan oleh Edmonds (1979) dan Sergiovanni (1987), telah menunjukkan bahawa kepimpinan memainkan peranan yang utama dan penting untuk menentukan kelicinan, kecekapan, dan keberkesanan pengurusan sesebuah sekolah. Pengaruh KKTM dan IKM hendaklah memainkan peranan yang utama iaitu *core business* sebagai pemimpin instruksional sepertimana saranan Hoy dan Miskel (2005) yang mengatakan peranan kritikal bagi semua pengetua sekolah adalah pemimpin instruksional di sekolah mereka.

Dapatan di atas juga menunjukkan bahawa pengaruh KKTM dan IKM memberi tumpuan yang lebih kepada domain pertama yakni mendefinisi misi KKTM dan IKM berbanding domain kedua dan ketiga. Ini adalah kerana setiap program yang hendak dilaksanakan, pengaruh KKTM dan IKM selaku pemimpin organisasi KKTM dan IKM hendaklah merangka visi dan misi serta matlamat agar program PBE yang hendak dilaksanakan mencapai sasaran dengan baik dan berkesan. Dapatan ini disokong oleh Sheppard (1996) yang mengatakan bahawa peranan utama pengetua sekolah dalam kepimpinan instruksional adalah pengetua hendaklah menetapkan dan memaklumkan misi dan matlamat sekolah mereka. Manakala Mc Ewan (2003) pula mengatakan peranan pemimpin instruksional meliputi menjelaskan visi dan misi sekolah. Bahkan peranan pengaruh sebagai pemimpin instruksional adalah lebih luas lagi meliputi penentuan dan penjelasan matlamat sesebuah organisasi pendidikan seperti sekolah (Latif Muhamad, 2007). Kajian oleh Rusidi Mustapha (2014) ke atas sebuah MRSM Zon Utara mendapati skor min bagi domain merangka matlamat sekolah juga pada tahap tinggi, dimana pengetua MRSM berkenaan memberi tumpuan yang lebih kepada pencapaian matlamat tahunan akademik yang telah dirangka oleh pihak maktab. Bahkan setiap pemimpin instruksional hendaklah menjelaskan matlamat sekolah kepada semua komuniti sekolah agar mereka memahami matlamat sekolah yang perlu dicapai (Hallinger dan Murphy, 1985).

Walau bagaimanapun kajian oleh Lee Chong Nim (1995) dan Zulkifli (2000) dalam Shahril @ Charil, Rahimah dan Hussein (2010), mendapati pengetua sekolah kurang memainkan peranan sebagai pemimpin instruksional dalam merangka visi dan misi sekolah dimana menurut mereka kebanyakan pengetua sebagai pemimpin organisasi sekolah hanya memainkan peranan sebagai pemimpin pentadbiran yakni banyak menumpukan kepada kerja-kerja pentadbiran.

ii) Tahap amalan KI Domain 2: Mengurus program instruksional

Domain kedua KI ini juga amat perlu diamalkan oleh pengaruh KKTM dan IKM selaku pemimpin organisasi bagi memastikan bahawa setiap program instruksional seperti proses pengajaran dan pembelajaran berjalan dengan baik dan berkesan. Pengaruh KKTM dan IKM

hendaklah memastikan bahawa setiap pensyarah hendaklah menggunakan masa yang maksimum agar hasil pelajaran setiap kursus tercapai dengan jayanya. Pengarah KKTm dan IKM hendaklah memberi galakan kepada pensyarah supaya membuat inovasi, membuat penambahbaikan dan melaksanakan pelbagai kaedah pengajaran dalam proses pembelajaran. Dapatan ini disokong oleh Ang Jit Eng James dan Balasandran (2012) yang mengatakan peranan pemimpin instruksional yang unggul di sekolah adalah mewujudkan budaya penambahbaikan berterusan dalam proses pengajaran dan pembelajaran.

iii) Tahap amalan KI Domain 3: Mewujudkan iklim pembelajaran positif

Secara keseluruhannya, nilai skor min, sisihan piawai bagi amalan KI domain ketiga iaitu mewujudkan iklim pembelajaran positif adalah pada tahap tinggi ( $N=4.28$ ,  $SD=0.62$ ). Domain ketiga amalan KI ini mempunyai sepuluh item soal selidik. Item-item tersebut adalah memastikan setiap pensyarah menggunakan masa pengajaran dan pembelajaran sepenuhnya dengan cara melakukan pemantauan berkala, menggalakkan pensyarah meningkatkan ilmu melalui kursus peningkatan dan menyambung pelajaran ke peringkat yang lebih tinggi, memastikan pensyarah menghadiri kursus peningkatan profesional, memastikan pensyarah menggunakan kemudahan ICT dalam proses pengajaran dan pembelajaran dengan menekankan konsep '*sharing the knowledge*' dalam kalangan pensyarah, memberi ganjaran sekurang-kurangnya ucapan dan surat penghargaan kepada pensyarah yang berjaya, memberi ruang kepada pensyarah untuk menjana kreativiti dan inovasi dalam apa jua bidang dan memberi hadiah kepada yang berjaya, memberi hadiah dan insentif kepada pelajar cemerlang dalam akademik dan kemahiran, menggalakkan pensyarah dan pelajar menyertai pertandingan kemahiran dan memberi ganjaran kepada yang berjaya dan juga menggalakkan pensyarah dan pelajar mencipta projek inovasi yang boleh dipasarkan dan memberi insentif kepada mereka. Analisa dapatan kajian menunjukkan nilai skor min bagi kesemua item dalam domain ketiga amalan KI adalah pada tahap tinggi dengan nilai skor min antara 4.18 hingga 4.36. Dapatan kajian juga menunjukkan item nombor 1 yakni 'memastikan setiap pensyarah menggunakan masa pengajaran dan pembelajaran sepenuhnya dengan cara melakukan pemantauan berkala' mendapat skor min yang paling rendah iaitu 4.18 tetapi masih pada tahap tinggi manakala item nombor 10 yakni 'menggalakkan pensyarah dan pelajar mencipta projek inovasi yang boleh dipasarkan dan memberi insentif kepada mereka' mendapat skor min yang paling tinggi iaitu 4.36. Dengan nilai skor min yang paling tinggi menunjukkan bahawa pengarah KKTm dan IKM amat menekan dalam aspek inovasi dengan menggalakkan pensyarah dan pelajar mencipta projek inovasi yang boleh dipasarkan disamping memberi insentif kepada mereka yang berjaya mencipta projek inovasi. Dapatan ini disokong oleh Sheppard (1996) dan Latif Muhamad (2007) yang menyatakan bahawa peranan pengetua sebagai pemimpin instruksional hendaklah memberi insentif kepada guru. Manakala kajian oleh Rusidi Mustapha (2014) ke atas sebuah MRSM Zon Utara mendapati skor min bagi domain ketiga amalan KI pada tahap tinggi, dimana pengetua MRSM berkenaan sentiasa mengambil tahu iklim pembelajaran di maktab dan mengagihkan masa untuk mengurus maktab agar sentiasa cemerlang.

#### ***Tahap aspek kesediaan pensyarah dalam melaksanakan program PBE di KKTm dan IKM***

Tahap aspek kesediaan pensyarah dalam melaksanakan program PBE di KKTm dan IKM dalam kajian ini terbahagi kepada lima aspek iaitu aspek pertama adalah keusahawan, aspek kedua adalah memahami konsep PBE, aspek ketiga adalah kemahiran teknikal, aspek keempat adalah inovasi dan aspek kelima adalah kemahiran insaniah.

i) Tahap kesediaan pensyarah aspek 1: Keusahawan

Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa aspek keusahawanan ini amat penting bagi mamastikan produk PBE itu berjaya dilaksanakan dan berjaya dipasarkan. Dapatan ini disokong oleh Cathy (2005) dalam Sri Mas Zarith Mahmud, Rohana Hamzah dan Amimudin Udin (2011) bahawa pendidikan keusahawanan mempunyai daya hidup selain mengajar pelajar untuk memulakan perniagaan. Pelajar juga didedahkan dengan belajar mengambil risiko, mengurus dan belajar daripada hasil akhir dan mereka akan cekat sekiranya menerima cabaran dalam perniagaan. Sementara itu, bagi Cathleen (2006), Sri Mas Zarith Mahmud, Rohana Hamzah dan Amimudin Udin (2011), keusahawanan merupakan satu tindakan kreatif yang menyebabkan usahawan menjadi orang yang membawa perubahan. Menurut mereka lagi, keusahawanan memberi tindak balas yang kreatif dan inovatif kepada persekitaran seterusnya tindak balas ini akan menghasilkan pengenalan kepada produk dan perkhidmatan baru kepada ekonomi.

ii) Tahap kesediaan pensyarah aspek 2: Memahami konsep PBE

Aspek kedua ini juga penting kepada pensyarah dalam melaksanakan projek PBE di KKTM dan IKM. Pensyarah KKTM dan IKM hendaklah memahami konsep PBE yang mengintegrasikan pengeluaran produk di dalam pendidikan. Pensyarah hendaklah mengetahui jenis-jenis produk PBE yang boleh dihasilkan dan juga berupaya mengenalpasti standard produk PBE melalui kursus yang diajar disamping boleh membuat anggaran kadar upah untuk setiap proses pengeluaran yang terlibat dan bersedia untuk bekerja menggunakan jadual anjal untuk memenuhi keperluan PBE.

iii) Tahap kesediaan pensyarah aspek 3: Kemahiran teknikal

Dapatan kajian juga menunjukkan aspek kemahiran teknikal ini mendapat skor min yang tertinggi berbanding aspek yang lain. Ini menunjukkan bahawa aspek ini merupakan aspek terpenting kepada pensyarah bagi melaksanakan program PBE di KKTM dan IKM. Dapatan kajian ini disokong oleh Mat Jusoh (2009) menyatakan keupayaan pensyarah dalam aspek kemahiran teknikal merupakan faktor utama dalam kejayaan sistem PBE, malah Watisin (2011) dalam kajiannya mendapati kejayaan perlaksanaan pembelajaran berasaskan kerja (PBK) adalah memerlukan pensyarah dan pelajar yang berpengetahuan dan mempunyai kemahiran teknikal yang tinggi. Glickman (1985) juga berpendapat bahawa pensyarah perlu mempunyai beberapa bidang kemahiran antaranya adalah kemahiran teknikal sebelum dapat melakukan kerja. Walau bagaimanapun kajian oleh Singh (2008) mendapati kemahiran insaniah dalam kalangan pensyarah amat penting dalam menghidupkan kemahiran-kemahiran pelajar dalam melaksanakan School Enterprise di sekolah. Begitu juga hasil kajian oleh Wan Hanafi (2006) yang menyatakan bahawa kemahiran teknikal merupakan aspek yang terpenting yang diperlukan oleh pekerja pada masa kini.

iv) Tahap kesediaan pensyarah aspek 4: Inovasi

Dapatan ini menunjukkan bahawa pensyarah KKTM dan IKM berupaya melakukan perkara yang luar biasa dengan menghasilkan produk inovasi terkini sesuai dengan keperluan produk PBE mengikut kemahuan pelanggan. Mereka juga berupaya untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi semasa melaksanakan program PBE di KKTM dan IKM. Dapatan ini disokong oleh kajian Shabudin (2012) bahawa pensyarah teknikal IKM Johor Bahru berupaya untuk memikirkan idea kreatif dan berinovatif, mengenalpasti produk berkualiti yang dapat dihasilkan dan perlu memikirkan strategi menyelesaikan masalah yang akan dihadapi dalam pengeluaran produk. Aspek inovasi merupakan aspek yang penting juga dalam pelaksanaan PBE di KKTM dan IKM. Dapatan ini disokong oleh kajian Nawawi (2013) yang mendapati aspek ketiga dalam amalan KI pengarah IKM di negeri Perak terhadap pemupukan inovasi



kurikulum adalah membentuk kelompok inovatif. Dalam kajian beliau menunjukkan pengarah IKM berkenaan telah membentuk kelompok inovatif dengan mewujudkan satu jawatankuasa khas bagi melaksanakan program inovasi kurikulum. Kelompok inovatif perlu diwujudkan bagi melaksanakan inovasi kurikulum ini kerana inilah yang akan melaksanakan setiap arahan pengarah supaya projek PBE yang dilaksanakan dapat dihasilkan dengan baik dan bermutu. Perkara ini disokong oleh kajian oleh Zaini Ujang (2009, 2010) yang menyatakan lima pendekatan boleh diambil oleh pemimpin pendidikan dalam memupuk dan membina budaya inovasi di kalangan warga pendidik bagi meningkatkan daya saing Malaysia menerusi ekonomi nilai tinggi adalah antaranya adalah mewujudkan kelompok teras dalam kalangan warga pendidik dan organisasi yang inovatif. Dapatan kajian menunjukkan kelompok inovatif ini telah berjaya membuat produk PBE dan mendapat permintaan dari individu dan syarikat luar. Sikap positif ini telah disokong oleh kajian Little (1990) yang menyatakan para guru hendaklah sentiasa bersikap positif terhadap tugas dan pelaksanaan sesuatu inovasi kerana ia akan mempengaruhi keberkesanan pelaksanaan inovasi tersebut. Pensyarah atau guru sekolah hendaklah memainkan peranan yang penting dalam pelaksanaan sesuatu inovasi kurikulum (Roslee Talip, 2012).

v) Tahap kesediaan pensyarah aspek 5: Kemahiran insaniah

Aspek kemahiran insaniah juga merupakan salah aspek yang penting kepada pensyarah KKTm dan IKM dalam melaksanakan program PBE. Ini adalah kerana aspek ini merupakan aspek yang dapat meningkatkan kemahiran interpersonal dan intrapersonal pensyarah KKTm dan IKM semasa melaksanakan program PBE. Kemahiran insaniah merangkumi aspek-aspek kemahiran generik yang melibatkan elemen kognitif yang berkaitan dengan kemahiran bukan akademik seperti nilai positif, kepimpinan, kerjasama berpasukan, komunikasi dan pembelajaran berterusan (Radin Umar, 2006). Dalam kajian ini, item kemahiran insaniah yang disoal selidik adalah melibatkan pensyarah KKTm dan IKM berkebolehan menyampaikan maklumat dengan tepat, berkeyakinan untuk bercakap di khalayak ramai, boleh mencari idea untuk menyelesaikan masalah, boleh menerima pendapat/idea dari rakan yang lain dan boleh bekerjasama dengan rakan lain dalam organisasi. Dapatan kajian menunjukkan kesemua item ini mendapat skor min yang tinggi dengan nilai min keseluruhan adalah  $N = 4.41$ ,  $SD = 0.50$  yakni pada tahap tinggi. Dapatan kajian oleh Shabudin (2012) mengenai kesediaan pensyarah teknikal melaksanakan sistem PBE di IKM Johor Bharu juga mendapati aspek kemahiran insaniah merupakan aspek kedua paling dominan berbanding aspek yang lain. Aspek kemahiran insaniah dapat membantu pensyarah menghasilkan produk PBE yang berkualiti dan dapat memenuhi kehendak pelanggan.

## **Kesimpulan**

Perkembangan dan kemajuan dalam bidang pendidikan kemahiran telah mengubah peranan pengarah menjadi pemimpin berwawasan yang melihat jauh ke hadapan kemungkinan yang berlaku dalam bidang kemahiran khususnya perkara berkaitan dengan kurikulum. Pengarah hendaklah membuat transformasi ke atas kurikulum sediaada dengan menekankan inovasi baru untuk melahirkan pelajar yang benar-benar trampil dengan menjadi tenaga mahir bagi membantu negara menjadi negara maju menjelang 2020.

Kepimpinan pengarah menjadi nadi utama dalam melaksanakan inovasi kurikulum dengan baik dan berkesan. Oleh yang demikian, pengarah yang merupakan pemimpin di KKTm dan IKM hendaklah mempunyai ciri-ciri kepimpinan instruksional yang berkesan dengan menguasai ilmu, menguasai kemahiran, berketrampilan, komited dalam melaksanakan tugas,

komunikasi yang baik, kreatif, inovatif, bermotivasi tinggi, mempunyai visi dan misi yang jelas dan lain-lain lagi untuk mencapai matlamat organisasi yang dipimpin.

Pengarah hendaklah mengamalkan model kepimpinan tertentu sebagai panduan dan amalan yang baik dalam kepimpinan mereka. Salah satu model kepimpinan yang boleh diamalkan oleh pengarah adalah kepimpinan instruksional. Domain amalan kepimpinan instruksional yang baik berdasarkan kajian ini yang terbukti keberkesanannya adalah mendefinisi misi KKTM dan IKM, mengurus program instruksional dan mewujudkan iklim pembelajaran yang positif. Pengarah yang mengamalkan kepimpinan instruksional sebenarnya dapat membina KKTM dan IKM yang cemerlang dan gemilang serta dengan itu ia akan dapat menjana modal insan yang terbilang yang diperlukan negara bagi mencapai negara maju yang berpendapatan tinggi menjelang tahun 2020.

Selain daripada amalan kepimpinan instruksional pengarah penting dalam memastikan tahap pelaksanaan PBE di KKTM dan IKM berjaya dan berkesan, aspek tahap kesediaan pensyarah juga tidak kurang pentingnya. Ini adalah kerana pensyarah merupakan individu yang terpenting dalam pelaksanaan PBE ini. Tanpa kelibat pensyarah KKTM dan IKM, maka usaha pengarah untuk memastikan program PBE dapat dilaksanakan tidak akan berjaya. Ini terbukti bahawa melalui kajian ini, dapatan menunjukkan bahawa kesediaan pensyarah merupakan perantara (*mediator*) di antara kepimpinan instruksional pengarah dengan pelaksanaan PBE di KKTM dan IKM. Aspek tahap kesediaan pensyarah dalam kajian ini adalah dari aspek keusahawanan, memahami konsep PBE, kemahiran teknikal, inovasi dan kemahiran insaniah.

Semoga dengan hasil kajian ini, dapatlah ianya dijadikan sebagai garis panduan kepada organisai MARA secara amnya dan organisasi KKTM dan IKM secara khususnya, untuk melihat bahawa tahap amalan kepimpinan instruksional pengarah dan aspek tahap kesediaan dalam kalangan pensyarah teknikal untuk melaksanakan program PBE dan seterusnya dapat memperolehi matlamat yang diharapkan. Semoga pelaksanaan program PBE ini dapat menghasilkan para graduan yang kompeten dari segi ilmu pengetahuan dan kemahiran teknikal seterusnya dapat mengeluarkan produk yang berkualiti.

## **Rujukan**

- Ang, J. E. J., & Balasandran Ramaiah (2012). *Kepimpinan Instruksional: Satu panduan praktikal*. KL:PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Chua, Y. P. (2009). *Statistik penyelidikan lanjutan I: Ujian univariat dan multivariat. Buku 4*. Shah Alam: McGraw Hill Education.
- Chua, Y. P. (2013). *Mastering research statistics*. Shah Alam: McGraw Hill Education.
- Edmonds, R. (1979). *Effective school for the Urban Poor*. Educational Leadership 40(3), 4-11.
- Glickman, C.D. (1985). *Supervision of instruction: A development approach*. Newton, MA: Allyn & Bacon.
- Hallinger, P., & Murphy, J.F. (1985). *Assessing the instructional management behavior of principals*, The elementary School Journal.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2005). *Educational administration: Theory, research and practice (7th ed.)*. New York. McGraw Hill.
- Hussein Mahmud. (2008). *Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah. Edisi kedua*. Kuala Lumpur, Dewan Bahasa dan Pustaka.

- Latip Muhammad. (2007). *Pelaksanaan kepemimpinan pengajaran di kalangan pengetua Sekolah*. Seminar Penyelidikan Pendidikan.
- Little, J. W. (1990). *The persistence of privacy: Autonomy and Initiative in Teachers' Professional Relations*. *Teachers College Record* 91, 509–536.
- Mat Jusoh, M.S. (2009). *Identification of internal level of readiness in implementing acquired technology of Pendidikan berasaskan pengeluaran (PBE) system*. Universiti Teknologi MARA: Tesis Sarjana
- Mc Ewan, E.K. (2003). *7 steps to effective Instructional Leadership*. California: Corwin Press, Inc.
- Mitchell, C., & Joyce, C.B. (2005). *The instructional role of elementary school principals*. *Canadian Journal of Education*.
- Mohd Nawawi Omar. (2013). *Amalan kepemimpinan instruksional pengarah terhadap pemupukan inovasi kurikulum di Institut Kemahiran Mara Negeri Perak*, Tesis Sarjana, Universiti Malaya.
- Radin Umar. (2006). *Modul Pembangunan Kemahiran Insaniah (Soft Skills) untuk IPT*. Sedang:UPM.
- Roslee Talip. (2012). *Guru sebagai agen transformasi dalam inovasi kurikulum*. *Utusan Borneo* (25 April 2012). B4.
- Rusidi Mustapha. (2014). *Kepimpinan instruksional pengetua dan komitmen guru di sebuah Maktab Sains MARA di negeri Kedah*. Tesis Sarjana. Universiti Malaya
- Segiovanni, T.J. (1987). *The principalship*. Newton, MA: Allyn and Bacon.
- Segiovanni, T.J. (2001). *Leadership: What's in it for Schools?* London and New York: Routledge Falmer.
- Shahril @ Charil., Rahimah., & Hussein. (2010). *Kepimpinan pengetua menjana modal insan di sekolah berkesan*. PTS Professional: Kuala Lumpur
- Singh, M. (2008). *School Enterprises And Sustainability: Challenges For Secondary And Vocational Education*. Africa: Parallel Session 6B.
- Shabudin Said. (2012). *Tinjauan terhadap kesediaan pensyarah teknikal melaksanakan sistem Pendidikan berasaskan pengeluaran (PBE) di IKM Johor Bharu*. Tesis Sarjana UTHM.
- Sheppard, B. (1996). *Exploring the transformational nature of instructional leadership*. *The Alberta Journal of Educational Research*, USA.
- Sri Mas Zarith Mahmud., Rohana Hamzah., & Amimudin Udin. (2011). Keusahawanan Dalam Pendidikan Teknik Dan Vokasional (PTV) Di Malaysia. *Journal of Edupres*, Volume 1 September 2011, Pages 209-213.
- Wan Hanafi, H.H. (2006). *Penerapan Elemen Kemahiran "Employability" Dalam Program "School-Based Enterprises" Melalui Matapelajaran Vokasional (MPV)*. UTM: Tesis Sarjana Pendidikan.
- Watisin, W. (2011). *Perlaksanaan program pembelajaran berasaskan kerja di Kolej Komuniti Bukit Beruang Melaka: Satu Kajian Kes*. Tesis Sarjana: UTHM
- Zaini Ujang. (2009). *Universiti, Kreativiti, Inovasi*. Skudai: Penerbit UTM Press.
- Zaini Ujang. (2010). *Budaya inovasi- prasyarat model baru ekonomi*. Skudai: Penerbit UTM.
- Zuraidah Abdullah., & Rahimah Ahmad. (2006). *Kajian terhadap komuniti pembelajaran professional sekolah menengah harian di Malaysia*. *Jurnal Pemimpin Institut Pengajian Kepengetuaan*: Universiti Malaya.