

Kemahiran Kepemimpinan Pengajaran Pengetua Dan Tahap Motivasi Kerja Guru
Principal's Instructional Leadership Skills and Teachers's Work Motivation Level

Norazian Ab. Razak

Abstract

This study was carried out to identify relationship between a principal's instructional leadership skills and teachers' level of work motivation in school. Focus was given to four identified principal's instructional leadership skills, namely education leadership skills, complex problem solving skills, communication skills and developing skills. A group of randomly selected secondary school teachers answered two questionnaires named "The School Management Skills of the 21st Century" and the "Measure of Individual Differences in Achieving Tendency". Results indicate that the teachers' motivation was significantly and strongly correlated with the principal's instructional leadership skills. The finding implies that principal's instructional leadership skill is a factor of teachers' work motivation.

PENGENALAN

Kecemerlangan sesebuah sekolah banyak dipengaruhi oleh kualiti pentadbirannya. Ini bermakna pengetualah yang dapat menggerakkan sekolah itu maju ke hadapan atau mundur ke belakang untuk mencapai kecemerlangan. Kecemerlangan akademik sekolah merupakan aspek yang semakin diberikan fokus utama sama ada oleh ibu bapa mahupun pihak media sebagai manifestasi keprihatinan masyarakat umum alaf kini. Persoalan ini amat menarik kerana rata-rata masyarakat meletakkan harapan dan nilai yang tinggi terhadap kecemerlangan pencapaian sekolah terutamanya pencapaian akademik.

Dalam usaha mencapai pembangunan pendidikan yang berteraskan kecemerlangan, sudah tentu kepemimpinan pengetua dilihat sebagai fokus utama. Pengetua bertanggungjawab menggerakkan sekolah mencapai matlamat seperti yang dirancang. Cabaran terbesar kepada pengetua ialah untuk memastikan organisasi sekolah dapat berjalan dengan efisien dan efektif. Menurut Al Ramaiah (1999), kepemimpinan pengetua mempunyai kesan yang signifikan terhadap inovasi pendidikan. Kejayaan dan kegagalan sekolah bergantung kepada kebolehan pengetua memimpin stafnya. Sweeney (1982) mengatakan bahawa ciri-ciri pengetua yang berjaya memimpin sekolah ke arah kecemerlangan iaitu pengetua yang sentiasa memberikan sokongan yang bermakna dan seterusnya memotivasikan guru-guru.

Adalah tidak mencukupi bagi pengetua dengan hanya mengetahui kekuatan dan kelemahan sekolah mereka. Menurut Whitaker (1997), terdapat empat skil penting di dalam kepemimpinan pengajaran pengetua iaitu yang pertama ialah pemberi sumber. Pengetua juga mesti mengenali pasti keinginan guru dan menghargai guru yang telah menjalankan tugas dengan baik. Skil yang kedua ialah sumber yang instruksional. Guru-guru bergantung kepada pengetua sebagai sumber maklumat mengenai trend semasa dan latihan pengajaran pengajaran yang berkesan. Pengetua

mestilah mahir di dalam isu-isu berkaitan kurikulum, pedagogi yang berkesan dan penilaian. Skil yang ketiga ialah pengetua perlu berkomunikasi dengan baik. Pengetua perlu menzahirkan mengenai pandangan mereka berkenaan pembelajaran. Akhir sekali, skil yang keempat ialah pengetua perlulah sentiasa ada di sekolah (*visible presence*). Ini termasuklah fokus terhadap objektif pembelajaran dan mereka bentuk program dan aktiviti pengajaran.

Walau bagaimanapun, hasil-hasil kajian mengenai hubungan antara kepimpinan pengajaran pengetua dan motivasi guru adalah tidak selaras. Terdapat kajian yang menunjukkan bahawa terdapat perhubungan yang positif antara kepimpinan pengajaran pengetua dengan motivasi guru (Mohd Rashid Daim, 2007), manakala terdapat kajian lepas yang menunjukkan keputusan kajian yang tidak selaras (Zulkafli Arifin, 2000; Che Noh, 1995; Mariam, 1997) dan Kamaruddin (1998).

OBJEKTIF KAJIAN

Berdasarkan ketidakselarasan hasil-hasil kajian lepas, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti persepsi guru-guru tentang kepemimpinan pengajaran pengetua berdasarkan kemahiran kepemimpinan pengajaran pengetua dan hubungannya dengan tahap motivasi kerja guru di sebuah sekolah menengah di Wilayah Persekutuan, Kuala Lumpur. Kajian ini mahu mengenal pasti:

1. Kemahiran kepemimpinan pengajaran pengetua dari aspek. iaitu (i) kepemimpinan pendidikan; (ii) menyelesaikan masalah-masalah kompleks, (iii) komunikasi dan; (iv) membangunkan sendiri serta orang lain.
2. Tahap motivasi kerja dalam kalangan guru di sekolah kajian.
3. Hubungan kemahiran kepemimpinan pengajaran pengetua dengan tahap motivasi kerja guru di sekolah kajian.

KAEDAH KAJIAN

Kajian tinjauan ini merupakan satu kajian tinjauan di sebuah sekolah menengah di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur. Ia merupakan satu kajian penyelidikan kuantitatif yang mengumpul data melalui soal selidik.

Subjek Kajian

Subjek kajian ini merupakan semua guru iaitu 45 orang guru yang dipilih secara rawak daripada semua guru dalam sebuah sekolah menengah di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur.

Instrumen Kajian

Pengkaji menggunakan instrumen soal selidik untuk mengumpul data kuantitatif terhadap persepsi guru-guru mengenai kemahiran kepemimpinan pengajaran pengetua dan tahap motivasi kerja guru.

Instrumen kajian ini pula mengandungi 3 bahagian iaitu bahagian A merupakan maklumat demografi responden. Bahagian B merupakan item soal selidik mengenai kemahiran kepemimpinan pengajaran pengetua berdasarkan bidang kemahiran yang telah disenaraikan dan bahagian C pula merupakan item-item soal selidik yang mengukuh tahap motivasi guru.

Bahagian A mengandungi item tentang maklumat peribadi responden. Item-item tersebut ialah jantina, bangsa, umur, pengalaman mengajar dan lama berkhidmat, jawatan sekarang, kelulusan akademik, dan bilangan tahun mengajar di sekolah sekarang.

Dalam soal selidik, Bahagian B mengumpul data tentang kemahiran kepemimpinan pengetua. Ia merupakan item-item yang dibentuk berdasarkan soal selidik yang dihasilkan berdasarkan soal selidik ‘Kesatuan Kebangsaan Pengetua-pengetua Sekolah Menengah Amerika Syarikat (*National Association of Secondary School Principal - NASSP*), yang telah diubahsuai dan dinamakan Instrumen Kemahiran-kemahiran Pentadbiran Sekolah Abad ke-21 oleh James & Balasandran (2009). Walau bagaimanapun, untuk keperluan kajian ini, beberapa item telah diubahsuai dan penambahbaikan telah dilakukan.

Bahagian C mengumpul maklumat berkaitan tahap motivasi guru. Ia mengandungi item-item soal selidik motivasi guru “*Measure of Individual Difference In Achieving Tendency*” yang telah dikemukakan oleh Atkinson (1964). Atkinson menghuraikan bahawa individu yang bermotivasi pencapaian yang tinggi mempunyai motif untuk mencapai kejayaan. Anggaran kebolehppercayaan QMAT ialah .91 (Mehrabian dan Bank, 1978).

Taburan item mengikut bidang kemahiran dan tahap motivasi adalah seperti dalam Jadual 1 dan Jadual 2 di bawah:

Jadual 1: Taburan Item Mengikut Bidang Kemahiran Kepemimpinan

Bidang Kemahiran Kepemimpinan Pendidikan	Item	Jumlah item
Menyelesaikan masalah-masalah kompleks	Item 1 hingga Item 11	11
Komunikasi	Item 12 hingga Item 20	9
Membangunkan diri	Item 21 hingga Item 25	5
	Item 25 hingga Item 30	5
	Jumlah item	30

Jadual 2: Taburan Item Tentang Motivasi

Tahap Motivasi	Item
Tahap Motivasi Guru	Item 1 hingga Item 20

Sebelum soal selidik ini digunakan dalam kajian sebenar, kajian rintis telah dilakukan terhadap 30 orang guru di sekolah lain bagi menguji kebolehpercayaan item-item. Ujian rintis adalah bertujuan untuk mengenal pasti masalah pemahaman dan tafsiran item-item dalam instrumen, menilai tindak balas terhadap instrumen, adakah sesuai dan mencukupi, meninjau jangka masa yang diperlukan untuk menjawab item-item dan mendapatkan maklum balas untuk pemantapan instrumen.

Kajian rintis ini juga dijalankan bertujuan untuk menentukan kebolehpercayaan soal selidik yang dibina. Kebolehpercayaan soal selidik akan diuji dengan *Cronbach Alpha*. *Cronbach Alpha* merupakan '*reliability coefficient*' atau kebolehpercayaan nilai angka yang menunjukkan bagaimana item-item berhubung antara satu sama lain. Jika nilai alpha menghampiri 1, bermakna kebolehpercayaan tinggi, baik dan berkesan. Nilai alpha antara .65 sehingga .95 bermakna instrumen kajian boleh percaya untuk mengumpul data daripada responden kajian (Chua, 2006).

Hasil pengujian menggunakan kaedah Alpha Cronbach menunjukkan kebolehpercayaan mempunyai nilai alpha adalah .92. Oleh itu, soal selidik ini boleh digunakan untuk kajian.

Semua bidang kemahiran bagi kemahiran kepemimpinan pengajaran pengetua dan tahap motivasi alpha cronbach adalah seperti Jadual 3 di bawah:

Jadual 3: Nilai alfa Cronbach bagi instrument kajian

Bidang Kemahiran Kepemimpinan Pengajaran Pengetua	Nilai Alfa
Kemahiran Kepemimpinan Pendidikan	.94
Kemahiran Menyelesaikan Masalah-masalah kompleks	.90
Kemahiran Komunikasi	.92
Kemahiran Membangunkan Diri Sendiri dan Orang Lain	.93
Tahap Motivasi	.86

DAPATAN KAJIAN

Kemahiran Kepemimpinan Pengajaran Pengetua dan Tahap Motivasi Guru

Analisis deskriptif digunakan untuk meninjau kemahiran kepemimpinan pengajaran pengetua dan tahap motivasi guru.

Kemahiran Kepemimpinan Pengajaran Pengetua

Keputusan analisis deskriptif ditunjukkan dalam Jadual 4 dan Jadual 5.

Jadual 4: Nilai min antara bidang kemahiran kepimpinan pengajaran pengetua

Bidang Kemahiran Kepimpinan Pengetua	Min	Sisihan Piawai
Kepimpinan Pendidikan	4.15	.60
Menyelesaikan Masalah-masalah Kompleks	4.06	.56
Komunikasi	3.98	.67
Membangunkan Diri Sendiri dan Orang Lain	4.04	.70

Setelah diteliti keempat-empat bidang tersebut, dapatlah disimpulkan bahawa guru-guru di sekolah kajian bersetuju menyatakan bahawa pengetua mempunyai kemahiran kepimpinan pengajaran. Berdasarkan Jadual 4, secara keseluruhan, kemahiran kepimpinan pengajaran pengetua mendapat nilai min yang tinggi (nilai min adalah melebihi 4.0). In bermakna pengetua sekolah kajian mempunyai kemahiran kepimpinan pengajaran yang tinggi dengan lebih jelas ialah pengetua telah memainkan peranan dengan aktif untuk keempat-empat bidang yang dikaji.

Tahap Motivasi Guru

Jadual 5 menunjukkan persepsi responden berkaitan dengan tahap motivasi guru di sekolah kajian mengikut item soal selidik. Berdasarkan kajian didapati min motivasi kerja guru di sekolah kajian ialah 3.75 (Jadual 5). Ini bermakna tahap motivasi kerja guru di sekolah kajian adalah berada pada tahap yang tinggi (sangat setuju). Antara aspek penting yang dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah ialah mempunyai kemudahan infrastruktur yang baik. Hal ini dapat dibuktikan oleh 71.1 peratus responden dari sekolah kajian menyatakan sangat setuju dan 2.89 peratus menyatakan setuju serta min yang ditunjukkan sebanyak 4.71.

Bagi item “saya sedar tanggungjawab saya untuk memajukan sekolah” mendapat nilai min kedua tertinggi iaitu sebanyak 4.69. Sebanyak 31 responden (68.9%) menyatakan “sangat setuju” dengan pernyataan ini manakala 14 responden lagi (31.1%) yang menyatakan setuju. Nilai min ialah 4.69. Ini menunjukkan semua responden sedar akan tanggungjawab guru yang sebenar.

Item “saya tidak pernah diiktiraf semenjak berkhidmat sebagai guru” merupakan item mendapat kedudukan terakhir sekali dalam susunan pangkatan. Nilai min 2.51 dan peratus “sangat setuju” sebanyak 2.2 peratus (1 orang), responden yang setuju sebanyak 15.6 peratus (7 orang). Bagi pernyataan “kurang setuju” sebanyak 20.0 peratus (9 orang) dan 24.4 peratus (11 orang) lagi responden menyatakan sangat tidak setuju. Ini bermakna responden amat berharap untuk diberikan pengiktirafan. Dalam hal ini seseorang pengetua perlu peka tentang pengiktirafan kepada guru-guru.

Jadual 5: Tahap Motivasi Guru

Ite m	Item item	Taburan responden					MIN	S.D
		5	4	3	2	1		

1	Saya sedar tanggungjawab saya untuk memajukan sekolah.	31 68.9%	14 31.1%	0	0	0	4.69	.468
2	Saya terdorong untuk kerja yang lebih baik jika terdapat kemudahan asas yang lengkap.	32 71.1%	13 2.89%	0	0	0	4.71	.458
3	Selaku guru, tugas saya tidak mencabar minda saya.	7 15.6%	5 11.1%	15 33.3%	5 11.1%	13 28.9%	2.73	1.41
4	Gaji yang saya perolehi adalah memadai.	9 20.0%	17 37.8%	15 33.3%	2 4.4%	2 4.4%	3.64	1.00
5	Pendorong utama prestasi kerja saya di sekolah ialah pengetahuan saya.	7 15.6%	11 24.4%	17 37.8%	7 15.6%	3 6.7%	3.27	1.12
6	Saya berpuas hati dengan persekitaran dan kemudahan asal sekolah saya.	4 8.9%	22 28.9%	14 31.1%	5 11.1%	0	3.56	.81
7	Sebagai seorang guru, saya yakin dapat menyumbang sesuatu yang berfaedah.	25 55.6%	20 44.4%	0	0	0	4.56	.50
8	Apabila guru membuat keputusan pengetahuan akan mengambil tanggungjawabnya- akuantabiliti.	5 11.1%	23 51.1%	13 28.9%	2 4.4%	2 4.4%	3.60	.915
9	Masyarakat menghormati saya kerana jawatan saya sebagai guru	13 28.9%	25 55.6%	6 13.3%	1 2.2%	0	4.09	.793
10	Saya mempunyai peluang kenaikan pangkat yang setara dengan profesion lain.	9 20.0%	13 28.9%	15 33.3%	5 11.1%	3 6.7%	3.44	1.14
11	Walau diberi ganjaran yang tinggi saya tidak akan meninggalkan profesion ini.	16 35.6%	14 31.1%	12 26.7%	1 31.1%	2 4.4%	3.91	1.06
12	Saya bersedia untuk melakukan sesuatu pembaharuan dalam pedagogi saya	21 46.7%	24 53.3%	0	0	0	4.47	.51
13	Saya sering menceritakan keistimewaan kerjaya sebagai guru kepada rakan profesion lain.	11 24.4%	27 60.0%	6 13.3%	1 2.2%	0	4.04	.77
14	Berkhidmat kepada masyarakat adalah tinggi jika bertugas sebagai guru.	24 53.3%	18 40.0%	2 4.4%	1 2.2%	0	4.44	.69
15	Saya tidak tertarik dengan profesion lain.	15 33.3%	9 20.0%	15 33.3%	5 11.1%	1 2.2%	3.71	1.1
16	Saya seronok berurusan dengan pihak sekolah, pelajar dan staf sokongan.	15 3.3%	22 48.9%	8 17.8%	0	0	4.16	.71
17	Saya cuba sedaya upaya saya untuk melibatkan diri dalam segala aktiviti sekolah.	20 44.4%	21 46.7%	4 8.9%	0	0	4.36	.65
18	Saya tidak pernah diiktiraf semenjak berkhidmat sebagai guru.	1 2.2%	7 15.6%	17 37.8%	9 20.0%	11 24.4%	2.51	1.1
19	Kerjaya sebagai guru dapat menjamin masa depan saya yang ideal.	10 22.2%	29 64.4%	5 11.1%	1 2.2%	0	4.04	.74
20	Motivasi saya di sekolah berada pada peringkat yang tinggi.	12 26.7%	19 42.2%	11 24.4%	3 6.7%	0	3.89	.88
Jumlah							3.75	.45

Hubungan Antara Kemahiran Kepemimpinan Pengajaran Dengan Tahap Motivasi Kerja Guru

Bahagian ini akan membincangkan dapatan kajian mengenai hubungan antara kemahiran kepemimpinan pengajaran dengan tahap motivasi kerja guru.

Jadual 6 menunjukkan nilai pekali korelasi Person (r) di antara bidang kemahiran kepemimpinan pengajaran pengetua dengan tahap motivasi kerja guru di sekolah kajian.

Jadual 6: Analisis Korelasi Antara Bidang Kemahiran Kepemimpinan Pengajaran Pengetua Dengan Tahap Motivasi Kerja Guru

Pembolehubah	Nilai Korelasi	p
Kemahiran Kepemimpinan Pendidikan	.63	.001
Kemahiran Menyelesaikan Masalah-masalah kompleks	.56	.001
Kemahiran Komunikasi	.59	.001
Kemahiran Membangunkan Diri Sendiri dan Orang Lain.	.62	.001

Keputusan ujian korelasi antara kemahiran kepemimpinan pendidikan dengan tahap motivasi kerja guru menunjukkan terdapat hubungan positif yang serdahana kuat ($r = .63$, $p = .001$). Ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang antara kepemimpinan pendidikan dan tahap motivasi guru.

Seterusnya, analisis ke atas hubungan pembolehubah kemahiran menyelesaikan masalah-masalah kompleks dan tahap motivasi kerja guru menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif ($r = .56$, $p = .001$).

Analisis ke atas hubungan pembolehubah kemahiran komunikasi dengan tahap motivasi kerja guru juga menunjukkan terdapat hubungan positif ($r = .59$, $p = .01$). Selain itu, keputusan analisis korelasi hubungan antara pembolehubah kemahiran pengetua membangunkan diri sendiri dan orang lain dengan tahap motivasi kerja guru juga menunjukkan hubungan yang positif ($r = .62$, $p = .0.1$).

Keputusan analisis di atas menunjukkan bahawa terdapat perhubungan yang positif di antara keempat-empat bidang kemahiran kepemimpinan pengajaran pengetua dengan tahap motivasi kerja guru di sekolah kajian.

RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN

Dapatan kajian yang diperoleh didapati persepsi guru-guru di sekolah kajian menyatakan bahawa kemahiran kepemimpinan pengajaran pengetua lebih kepada bidang kepemimpinan pendidikan ($\text{min} = 4.15$). Kemahiran kepemimpinan pengajaran yang kedua ialah bidang kemahiran menyelesaikan masalah-masalah kompleks ($\text{min} = 4.06$). Seterusnya diikuti bidang kemahiran membangunkan diri sendiri dan orang lain ($\text{min} = 4.04$) dan yang paling rendah ialah bidang kemahiran komunikasi ($\text{min} = 3.98$).

Berdasarkan tahap motivasi seperti item kajian yang kedua, didapati bahawa dapatan kajian menunjukkan guru-guru mempunyai tahap motivasi yang tinggi (min = 3.71). Ini menunjukkan bahawa guru-guru di sekolah kajian mempunyai tahap motivasi yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas yang diamanahkan kepada mereka.

Keputusan kajian Ujian Korelasi Pearson bagi keempat-empat kemahiran kepemimpinan pengajaran pengetua dengan tahap motivasi kerja guru menunjukkan terdapat hubungan yang positif. Nilai pekali korelasi bidang kemahiran kepemimpinan pendidikan dengan tahap motivasi ialah .63 manakala bidang kemahiran kepemimpinan membangunkan diri sendiri dan orang lain dengan hubungan dengan tahap motivasi guru ialah .62. Seterusnya keputusan ujian korelasi bidang kemahiran komunikasi dengan hubungan tahap motivasi ialah .59 sementara hubungan bidang kemahiran menyelesaikan masalah-masalah kompleks dengan motivasi guru ialah .56. Oleh itu jelaslah bahawa terdapat perhubungan antara keempat-empat bidang kemahiran kepemimpinan pengajaran pengetua dengan tahap motivasi kerja guru di sekolah kajian, dan hubungannya adalah positif.

PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI

Berdasarkan kajian yang telah dilaksanakan, guru-guru berpendapat selaku pemimpin pengajaran pengetua perlu menguasai bidang kemahiran kepemimpinan. Peranan sebagai pemaju penetapan visi dan matlamat sekolah dianggap oleh responden sebagai peranan yang patut diutamakan oleh pengetua sebagai pemimpin pengajaran. Ini bersamaan sekali dengan pandangan Ibrahim Mamat (1998) yang meletakkan peranan pengetua membentuk visi dan matlamat sekolah sebagai peranan utama yang melibatkan idea dan menggerakkannya melalui kerjasama dan komitmen kakitangan yang ada di bawahnya. Justeru itu, setiap sekolah perlu mempunyai suatu visi yang jelas menggambarkan hasrat pencapaian dalam jangka masa tertentu, umpamanya 3 tahun, 5 tahun atau 10 tahun. Visi ini penting dalam menggubal polisi, perancangan dan matlamat sekolah.

Bidang kemahiran kepemimpinan pengetua dalam menyelesaikan masalah-masalah yang kompleks amat penting dalam mengurus sekolah. Hasil kajian yang diperoleh daripada keempat bidang kemahiran kepemimpinan pengajaran pengetua secara keseluruhannya mendapati pengetua sekolah kajian memainkan peranan aktif dan pada tahap sederhana hingga sangat kuat sebagai pemimpin pengajaran. Jika diperhatikan hubungan di antara dimensi kepemimpinan pengajaran pengetua, ianya juga memberi petunjuk bahawa pengetua aktif dalam kemahiran kepemimpinan pendidikan. Ini menunjukkan bahawa pengetua dapat menjalankan kewajipan sebagai pemimpin pengajaran secara positif serta dapat menyeimbangkan keutamaan serta hubungan dalam kepemimpinan pengajaran khususnya dalam keempat-empat bidang kemahiran yang diperbincangkan.

Sehubungan dengan itu, peranan aktif pengetua sebagai pemimpin pengajaran bagi keberkesanan sesebuah sekolah ini diakui sendiri oleh Sweeney (1982), Hallinger dan Murphy (1985), Krug (1992), Hussein Mahmood (1997) dan Shahril Marzuki (1997). Oleh itu, dapatan ini bertentangan sama sekali dengan kajian Nasriah Muin (2000), yang menyatakan pengetua memainkan peranan kurang aktif dalam kepemimpinan pengajaran. Hasil penemuan Zulkafli Arifin (2000) turut

menggambarkan bahawa pengetua-pengetua amat sibuk dengan tugas-tugas harian dan ini menyebabkan mereka kurang memberi perhatian dalam hal kepemimpinan pengajaran.

Adalah jelas di sini, meskipun tuntutan tugas pengetua yang luas dan pelbagai serta mencabar namun kemahiran kepemimpinan pengetua dari bidang kemahiran menyelesaikan masalah-masalah kompleks dalam kepemimpinan pengajaran perlu dipertingkatkan kepada sangat aktif atau sangat positif. Perbincangan ini perlu kerana implikasinya bukan sahaja dapat membantu mereka memahami dengan jelas semua program sekolah tetapi juga dapat menanam sikap bertanggungjawab dan iltizam dalam kalangan guru-guru dan pelajar. Pandangan ini berasas kerana turut diakui oleh Dwyer (1984) dan Greenfield (1987).

Saat Md. Yassin (2002) pula menegaskan bahawa sesebuah organisasi yang tidak mempunyai visi adalah seperti sebuah bahtera yang tidak tahu arah tujuannya dan akan belayar mengikut tiupan angin atau terus terapung-apung di lautan. Dalam sesebuah organisasi, ketua pegawai eksekutif adalah orang yang bertanggungjawab menentukan visi strategik organisasinya. Dalam konteks sekolah, pengetua adalah nakhoda yang menentukan arah tuju dan matlamat sekolahnya dengan kerjasama semua pihak yang berkepentingan.

Dapatan kajian ini menyokong kajian oleh Leithwood dan Montgomery (1982); Hussein Mahmood (1997) yang mendapati bahawa para pengetua yang berkesan menunjukkan tingkah laku mereka yang lebih menumpukan matlamat sekolah berdasarkan input yang diterima, mengambil kira keperluan para pelajar dan masyarakat.

Menurut Sharifah Md. Nor (2000), satu daripada aspek penting dalam proses mendiagnosis sekolah untuk mencapai keberkesanan adalah dengan mencari penjelasan tentang nilai-nilai dan norma yang dipegang oleh semua yang berkaitan dengan sekolah, yang diterjemahkan oleh matlamatnya. Sebagai sebuah institusi sosial, secara umumnya sekolah mesti mempunyai matlamat yang ditentukan oleh masyarakat di mana dia berada. Untuk memahami dan mengubah budaya sekolah, matlamat sekolah amat perlu dibentuk dan dikaji, supaya matlamat yang sebenarnya yang dilaksanakan adalah selari dengan matlamat yang dinyatakan secara rasmi dan dapat dikongsi dan dihayati oleh warga sekolah termasuk ibu bapa. Oleh itu, keseluruhan warga sekolah perlu disedarkan tentang tujuan dan matlamat sekolah supaya keseluruhan tenaga dan kepakaran dapat disalurkan ke arah pencapaian matlamat tersebut.

Dalam bidang kemahiran membangunkan diri sendiri dan diri orang lain amat diperlukan dalam kepemimpinan pendidikan, pengetua didapati telah memastikan program pengajaran di sekolah bersesuaian dengan matlamat yang ditetapkan, memastikan sumber pendidikan di sekolah

mencukupi, menyokong guru menyediakan bahan pengajaran dan pembelajaran, menyokong guru apabila mereka melaksanakan dasar sekolah, menyelesaikan masalah guru semasa proses pengajaran dan pembelajaran, memupuk semangat pelajar untuk mencapai kecemerlangan, memotivasikan guru untuk meningkatkan prestasi kerja, menggalakkan guru mencuba idea baru dalam pengajaran dan pembelajaran, membuat penyeliaan pengajaran guru dari semasa ke semasa, membantu guru untuk membuat refleksi diri selepas sesi pengajaran, memberi maklum balas kepada guru tentang prestasi kerja, menganalisis prestasi akademik pelajar dan akhir sekali membimbing jawatankuasa kurikulum dalam mengawal mutu pengajaran dan pembelajaran.

Peranan pengetua dalam memberi sokongan sebagai pengurus program pengajaran dan pembelajaran dilihat sebagai bidang kemahiran kepemimpinan pendidikan penting yang perlu dilaksanakan oleh pemimpin pengajaran. Pengetua perlu memastikan sumber di sekolahnya mencukupi dan digunakan sepenuhnya. Hussein Mahmood (1997), menyatakan tanggungjawab seseorang pengetua ialah memastikan segala sumber yang ada digunakan sepenuhnya atau bagi tujuan memajukan lagi pembelajaran pelajar. Di samping itu, Leithwood dan Montgomery (1982) menambah bahawa pengetua harus mendapatkan sumber dari luar supaya pelajarinya mendapat faedah pendidikan secara maksimum.

Dalam aspek sokongan ini juga, pengetua perlu menjadi pendorong atau pemberi motivasi agar semua staf sentiasa dinamik dalam mencapai matlamat yang ditetapkan. Berbagai-bagai cara boleh dilakukan untuk memotivasikan staf sekolah seperti menyelesaikan masalah yang menghalang pengajaran dan pembelajaran, memupuk semangat berusaha kepada pelajar dan sentiasa memberikan penghargaan dan galakan kepada guru-guru untuk sentiasa meningkatkan prestasi. Glassman (1984), berpendapat bahawa markah kemajuan yang diperoleh oleh pelajar ialah pembolehubah penting yang boleh dimanipulasikan oleh pengetua bagi peningkatan prestasi pelajar.

Membimbing jawatankuasa kurikulum adalah satu lagi aspek dalam kawalan mutu yang perlu dilaksanakan oleh pengetua. Ini bertepatan sekali dengan pandangan Sergiovanni (1995) yang menyatakan bahawa pengetua berkesan adalah pengamal klinikal, iaitu bertindak sebagai pakar rujuk dalam kurikulum, pengajaran pembelajaran, penggunaan alat bantu mengajar, diagnosis keperluan, penilaian dan membuat pencerapan pengajaran guru dalam kelas.

Hasil kajian juga mendapati pengetua perlu merancang penilaian prestasi bersama guru. Menurut Hussein Mahmood (1997), penglibatan para guru dalam membuat keputusan mempunyai kaitan yang signifikan dengan rasa puas hati bekerja, tanggapan positif dalam kalangan guru terhadap kepemimpinan pengetua dan pencapaian akademik yang tinggi.

Untuk bidang komunikasi dan menyelesaikan masalah-masalah kompleks, didapati pengetua juga telah melaksanakan peranan sebagai pemimpin pengajaran dengan baik dengan merancang penilaian prestasi bersama guru, membantu guru mengenal pasti keperluan latihan, membantu usaha untuk mempertingkatkan pengetahuan dan kemahiran guru, memberi sokongan kepada guru untuk membangunkan diri, menjemput pakar dari luar sesi pembangunan staf di sekolah, melibatkan guru dalam merancang program pembangunan staf, menggunakan kepakaran guru dalam program pembangunan staf di sekolah, menjalin dan mengekalkan hubungan yang sihat antara guru, staf sokongan dan pelajar, mengamalkan komunikasi dua hala dengan guru dan staf lain, mengadakan rangkaian kerjasama dengan masyarakat setempat, memaklumkan ibu bapa dan masyarakat sekitar tentang aktiviti sekolah, mewujudkan hubungan yang baik dengan Pejabat Pelajaran Daerah dan memastikan iklim atau suasana kondusif untuk proses pengajaran dan pembelajaran.

Mohd Rashid Daim (2007), mendapati bahawa pengetua sebagai pemimpin pengajaran berjaya meningkatkan pencapaian sekolah dan ini berkait rapat dengan kemampuan mereka mewujudkan budaya dan iklim sekolah yang kondusif, kepuasan kerja guru dan staf, mengubah sikap pelajar

kepada lebih positif, mewujudkan hubungan harmoni dengan masyarakat setempat dan komuniti sekolah.

Owen (1998), menyenaraikan tiga belas ciri sekolah berkesan. Antara yang berkaitan dengan aspek pengajaran ialah kurikulum yang terancang dan selaras dengan itu iaitu memberatkan keperluan pelajar dan menambah lagi masa pembelajaran. Penekanan terhadap masa pembelajaran adalah khusus kepada mengurangkan gangguan semasa pengajaran dan pembelajaran.

Secara keseluruhannya, berdasarkan item-item dalam soal selidik yang digunakan untuk mendapatkan jawapan kepada peritem-peritem kajian, dapatlah dirumuskan bahawa pengetahuan sekolah kajian mempunyai kemahiran kepemimpinan yang baik.

Berdasarkan dapatan kajian, didapati bahawa tahap motivasi kerja guru di sekolah kajian berasa pada tahap tinggi. Oleh itu, dapatlah dinyatakan di sini bahawa kepemimpinan sekolah berjaya mewujudkan persekitaran sekolah yang kondusif menerusi kemahiran kepemimpinan yang diamalkan. Menurut Zainuddin dan Goh (2006), menyatakan bahawa suasana kerja yang menggembirakan membawa kebaikan dan manfaat dari segi psikologi. Biasanya pekerja yang gembira menghasilkan prestasi kerja yang lebih baik. Sebaliknya, apabila pekerja mempunyai pandangan yang negatif pada tugas yang diberi, bagi pekerja yang bertanggungjawab mereka tetap melaksanakan kerja tetapi hanya sekadar 'cukup makan' sahaja. Bagi pekerja yang kurang bertanggungjawab pula, mereka bekerja dengan mengambil jalan singkat dan sambil lewa. Maka amatlah mustak untuk mewujudkan suasana kerja yang kondusif dan menyeronokkan.

Begitu juga kajian yang dibuat oleh Mitchel (1982) dalam Zainuddin (2006), menyatakan motivasi sebagai proses psikologi yang dapat membangkitkan keinginan, menyediakan haluan dan memastikan ketabahan dalam tindakan secara sukarela bagi mencapai matlamat yang ditetapkan. Hal telah dibuktikan oleh kepemimpinan sekolah kajian iaitu sekolah kajian yang lengkap dengan kemudahan asas menyebabkan pekerja bekerja dengan leboh baik (min = 4.71).

Keputusan kajian mendapati bahawa tujuh belas daripada dua puluh pernyataan telah menunjukkan nilai min lebih daripada 3.50. Sebanyak 85 peratus daripada item-item motivasi yang diuji dipersetujui oleh responden. Ini menunjukkan majoriti guru-guru di sekolah kajian bersetuju dengan pernyataan-pernyataan yang terkandung di dalam item-item tahap motivasi kerja guru.

Persepsi responden menunjukkan bahawa mereka sedar tanggungjawab untuk memajukan sekolah (min = 4.69). Ini jelas menggambarkan tahap kesediaan responden dari aspek mental dalam menjalankan tugas mereka di sekolah kajian serta tahap toleransi mereka dalam menghadapi situasi. Sesuai dengan kajian Trusty dan Sergiovanni (1996) yang melaporkan bahawa hubungan yang besar dalam kalangan pendidik ialah keperluan dihargai, autonomi dan *self actualization*.

Oleh itu, tahap motivasi yang tinggi lahir kerana mempunyai kemudahan infrastruktur yang baik, kesedaran untuk memajukan sekolah serta mempunyai keyakinan yang tinggi dapat menyumbangkan sesuatu yang berfaedah kepada masyarakat menyebabkan motivasi guru-guru di sekolah berada pada tahap tinggi. Perkara ini bersesuaian dengan Teori Dua faktor Herzberg yang

mengutarakan faktor-faktor pencapaian serta kemajuan kerja dan perkembangan profesional adalah faktor-faktor yang memberi kepuasan dan motivasi kerja.

Motivasi guru-guru di sekolah kajian juga tinggi apabila dapat menyumbang sesuatu yang berfaedah kepada organisasi dan juga masyarakat (min = 4.56). Hal ini bersesuaian dengan kenyataan Aminuddin (1990), yang menggunakan teori laluan matlamat oleh House mendapati tingkah laku menyokong memberikan sumbangan terpenting terhadap keberkesanan organisasi dan kepuasan bekerja dalam kalangan guru-guru. Manakala tingkah laku penyertaan pula memberikan sumbangan kepada motivasi, seterusnya mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen terhadap organisasi, prestasi dan kepuasan bekerja dalam kalangan guru-guru.

Berdasarkan analisis kajian juga didapati guru-guru di sekolah kajian kurang diberi pengiktirafan (min = 2.51). Sememangnya pengetua memainkan peranan yang tinggi dalam memotivasikan guru-guru di sekolah. Hal ini bertepatan dengan pendapat Alageswary (1980), iaitu pengetua yang menyesuaikan diri dengan norma-norma guru adalah lebih berkesan serta membawa kepada pencapaian akademik murid-muridnya yang lebih tinggi. Beliau menyatakan sekolah maju kerana pengetua "*person oriented*" serta kejayaan murid-muridnya adalah disebabkan guru-gurunya yang bermotivasi tinggi.

Berdasarkan analisis keajian didapati bahawa terdapat hubungan positif antara bidang kemahiran kepemimpinan pendidikan pengetua dengan tahap motivasi kerja guru ($r = .63, p = .001$). Hubungan bidang kemahiran membangunkan diri sendiri dan orang lain dengann tahap motivasi kkerja guru menunjukkan terdapat hubungan yang positif yang signifikan ($r = .62, p = .01$). Seterusnya hubungan antara pembolehubah bidang kemahiran komunikasi dengan tahap motivasi kerja guru juga menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan ($r = .58, p = .001$). Hubungan antara perkembangan bidang menyelesaikan masalah-masalah kompleks juga menunjukkan hubungan positif yang signifikan. Daripada keputusan analisis berkenaan didapati keempat-empat pembolehubah menunjukkan bahawa terdapat perkaitan yang positif di antara keempat bidang kemahiran kepemimpinan pengajaran pengetua dengan tahap motivasi kerja guru di sekolah kajian.

Dapatan kajian ini menyokong kajian Che Noh (1995), Mariam (1997) dan Kamaruddin (1998) yang melaporkan hubungan antara tingkah laku kepemimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru tetapi hubungan itu adalah lemah ($r = .29, p = .05, r = .30, p = .05$ dan $r = .24, p = .01$). Daripada dapatan kajian ini dan kajian-kajian lepas, maka dapat disimpulkan bahawa wujud hubungan positif yang lemah dengan tahap motivasi kerja guru. Hal ini mungkin wujud faktor-faktor lain selain bidang kemahiran pengetua yang mempengaruhi tahap motivasi kerja guru. Dengan kata lain, meningkatkan tahap kemahiran kepemimpinan hanya akan memberi sedikit pengaruh terhadap tahap motivasi.

Implikasi daripada perbincangan ini ialah kekuatan setiap bidang akan memberi kekuatan keutamaan dalam kepemimpinan pengetua yang akhirnya memperlihatkan hubungan kepemimpinan pengajaran pengetua itu sendiri. Di sini, ianya jelas menunjukkan kepada kita para guru akan beban dan peranan yang dijalankan oleh pengetua sebagai pemimpin pengajaran dan pengetua sudah tentu tidak dapat menjalankan secara paling aktif semua peranan dalam dimensi-dimensi tersebut.

Namun ini bukan penghalang bagi pengetua untuk memperbaiki usaha dalam kepemimpinan pengajarannya kerana menurut Keefe (1987), jika pengetua ingin menjadi pemimpin pengajaran yang sebenar, maka mereka perlu berusaha mengemas kini diri masing-masing dengan perkembangan kurikulum dan pengajaran semasa, trend organisasi, kaedah dan memahami konsep kepemimpinan pengajaran itu sendiri. Pengetua perlulah berusaha mencari amalan atau gaya kepemimpinan yang membolehkannya diterima ramai, mengenali bidang tugasnya dengan mendalam, muhasabah akan kekurangan diri, menjalinkan jaringan kerja dalam dan antara organisasi serta bijak menguruskan masa. Ini semua perlu dilakukan agar semua tugas dan tanggungjawab yang diberikan tidak terabai demi mempertingkatkan fungsi kepemimpinan pengajaran pengetua. Sebenarnya saranan ini seiring dengan pendapat Glickman et al. (2007) yang menjelaskan tentang tiga kemahiran yang perlu dilengkapi pengetua dalam kepemimpinannya iaitu kemahiran pengetahuan, kemahiran interpersonal dan kemahiran teknikal.

Sehubungan dengan itu, pada masa yang sama pihak yang berkepentingan terutamanya Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pelajaran Malaysia dan Pejabat Pelajaran Daerah perlu memberikan penerangan, latihan dan kursus dari semasa ke semasa, bimbingan, bantuan sokongan serta dorongan sama ada dari segi moral dan material dalam menjalankan peranan sebagai pemimpin pengajaran di sekolah.

Cadangan Kajian Lanjutan

Kajian ini adalah kajian kes khusus untuk melihat persepsi guru-guru di sebuah sekolah di Wilayah Persekutuan dengan bilangan responden bilangan responden yang kecil. Sehubungan itu, dapatan kajian ini mungkin bertepatan di sesetengah sekolah tetapi tidak di sekolah menengah yang lain. Ini bermakna dapatan kajian yang dirumuskan tidak dapat memberi gambaran sebenar tentang kemahiran kepemimpinan pengajaran pengetua di semua sekolah menengah.

Justeru, dicadangkan kajian lanjutan yang mungkin dapat memberi gambaran lebih menyeluruh tentang kemahiran kepemimpinan pengajaran pengetua dalam bidang-bidang berikut:

1. Kajian mengenai kepemimpinan pengajaran pengetua dengan membandingkan di antara sekolah menengah harian biasa dengan sekolah berasrama (sekolah yang terkawal).
2. Kemahiran kepemimpinan pengajaran dikaji melalui persepsi pengetua itu sendiri.
3. Kajian tentang kemahiran kepemimpinan pengetua sebagai pemimpin pengajaran dengan membandingkan persepsi pengetua itu sendiri dengan guru-guru di bawahnya.
4. Kemahiran kepemimpinan pengajaran pengetua dikaji melalui persepsi pelajar di daerah berkenaan.
5. Kajian mengenai kemahiran kepemimpinan pengajaran meliputi populasi yang lebih besar melibatkan semua sekolah menengah di dalam daerah tersebut.
6. Kajian mengenai kemahiran kepemimpinan pengajaran yang dilakukan secara mendalam dan terperinci, contohnya dengan hanya menumpukan kepada satu bidang dalam kepemimpinan pengajaran.
7. Kajian yang melibatkan gabungan kaedah soal selidik dan pemerhatian.
8. Kajian kualitatif supaya dapat dibuat deskripsi yang lebih mendalam dari segi kemahiran kepemimpinan pengajaran dan hubungannya dengan tahap motivasi kerja guru.

Kajian lanjutan ini diharapkan dapat mempertingkatkan kekurangan dalam kajian yang ada, selain membantu pihak-pihak yang berkepentingan dalam mencari jawapan kepada peningkatan kepemimpinan pengajaran pengetua pada masa kini dan pada masa hadapan.

RUJUKAN

Al. Ramaiah (1999). *Kepemimpinan Pendidikan: cabaran masa kini*. Petaling Jaya: IBS Buku Sdn. Bhd 1999

Alageswary, K. (1980) *Leadership behaviour of primary school headmasters in Selangor and the federal territory*. Tesis Sarjana Pendidikan Universiti Malaya. Kuala Lumpur

- Aminuddin Mohd Yusof (1990). *Kepemimpinan siri analisis psikologi*: Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Atkinson, J.W (1964). *At Introduction to motivation a New York*: Van Norstrand Reinhold.
- Che Noh bin Muda. (1995). *Hubungan diantara gaya kepemimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru-guru sekolah asrama penuh di wilayah persekutuan*. Tesis sarjana yang tidak diterbitkan. UKM
- Chua Yan Piaw (2006). *Asas Statistik Penyelidikan*. Shah Alam: Mc Graw Hill Education.
- Chua Yan Piaw (2008). *Asas statistik penyelidikan: Analisis data skala ordinal dan skala nominal*. McGraw Education (Malaysia)
- Dwyer, D. C. (1984). The search for instructional leadership: routines and subtleties in principal's role. *Educational leadership*, 41(5), 3-8.
- Glassman, N. S. (1984). Student achievement and the school principal. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 6(3), 238-296
- Glickman, C. D., Gordon, S.P, & Ross-Gordon, J. M. (1998). *Supervision of instruction: A developmental approach*. Boston, Allyn & Bacon.
- Greenfield, W. (1987). *Moral imagination and interpersonal competence antecedents instructional leadership*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hallinger, P. & Murphy, J. E. (1983). Instructional leadership and school socio-economic status: A preliminary investigation. *Administrator Notebook*, 31:5.
- Hallinger, P. & Murphy, J. F. (1985). Assessing the instructional management behaviour of principals. *The Elementary School Journal*, 3, 201-211.
- Hussein Mahmood (1997). *Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah* (ed.2). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim Mamat (1998). *Pengetua sekolah menangani isu dan cabaran kepemimpinan*. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- James Ang Jit Ang & Balasandran Ramiah (2009). *Lepimpinan Instruksional: Satu panduan Praktikal*. Kuala Lumpur: PTS Profesional.
- Kamaruddin Deraman (1998). *Hubungan gaya kepemimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru sekolah menengah di Zon Pudu, Kuala Lumpur*. Tesis sarjana yang tidak diterbitkan. Sarawak: UNIMAS.
- Keefe, J. W. (1987). The critical questions of instructional leadership. *NASSP Bulletin*. 71(498), 49-56.

- Kerlinger, F. N. (1973). *Foundation of behavioural research* (3rd ed). New York: Harper & Row Publication Inc
- Krug, S. E. (1992). *Instructional leadership: A constructivist perspective*. Educational Administration Quarterly, 28(3): 112-123.
- Leithwood, K.A. & Montgomery, D.J. (1982), The role of the elementary school principal in program improvement. *Review of education research*. 52(3). 309-339.
- Mariam binti Mohd. (1997). *Hubungan gaya pengurusan pengetua sekolah menengah dengan tahap motivasi guru ; satu tinjauan di beberapa buah sekolah menengah di daerah Muar , Johor*. Tesis Master yang tidak diterbitkan. Bangi: UKM.
- NASSP (2001). *21st Century School Administrators Skill, National Association of Secondary School Principals*. Reston, Virginia: Association Drive.
- Owens, R. G. (2004). *Organizational behavior in education: Adaptive leadership dan school reform* (8th ed.) USA: Pearson Education Inc.
- Saat Md. Yassin (2002). Menjadikan visi dan misi strategik satu kenyataan. *Jurnal Institut Pengajian Kependidikan*, 01, 9-17
- Sergiovanni, T.J. (1995). *The principalship: A reflective practice perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Shahril @ Chairil Marzuki dan Habib Mat Som. (1997). *Isu pendidikan di Malaysia: Sorotan dan cabaran*. Kuala Lumpur.
- Sharifah Md. Nor. (2000). *Keberkesanan sekolah satu perspektif sosiologi*. Selangor: Universiti Putra Malaysia.
- Sweeney, J. (1982). Research synthesis on effective school. *Educational Leadership*. 39: 346-353.
- Trusty, F. M. & Sergiovanni. T. J. (1966). Perceived need deficiencies of teacher and administrators; A proposal for restructuring teacher roles. *Education Administration Quarterly*, 2, 168-180.
- Whitaker, B. (1997). Instructional leadership and principal visibility. *The Clearinghouse*, 70(3): 155-156
- Zainuddin Zakaria & Goh Yin Soon (2006). *Memotivasikan pekerja*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing.

