

**Amalan Kepimpinan Dan Pengurusan Kurikulum Dalam  
Sebuah Sekolah Menengah Di Kuala Lipis**  
*Leadership Practice and Curriculum Management of a Secondary  
School in Kuala Lipis*

Mohd Rosli Bin Awang Besar  
Hussein Haji Ahmad

*Abstract*

*This study aimed to explore the leadership practice and curriculum management in a secondary school. In this study, four dimensions of the leadership practice (namely monitoring, distribution, coordination and evaluation of teacher's assignments) and four dimensions of curriculum management (namely clinical supervision, staff development, curriculum development and learning) were observed. A set of questionnaire was developed by the researcher based on these dimensions. The reliability of the questionnaire was high (Alfa = .98). The sample consists of 53 school teachers. Result indicated that the perceptions of school teachers on the principal in all the dimensions of leadership practice and curriculum management were high. Besides that, a positive and significant relationship between leadership practice and curriculum management was also observed.*

**PENGENALAN**

Masalah sekolah sering dikaitkan dengan amalan kepimpinan dan kegagalan pengetua dalam pengurusan kurikulum akademik. Peranan pengetua sebagai pengurus dan pemimpin di sekolah memerlukan kemahiran kepimpinan yang tinggi kerana fungsi sekolah hari ini amat mencabar. Setiap komuniti dalam sekolah mempunyai tugas dan tanggungjawab dan berkaitan antara satu dengan yang lain bagi memastikan kelancaran dan kelicinan perjalanan organisasi. Sehubungan itu keberkesanan sesebuah sekolah dikaitkan dengan amalan kepimpinan dan peranan pengetua dalam pengurusan kurikulum.

Dalam konteks sebuah Sekolah Rancangan Khas, pengetua perlu mengolah sekolah ini agar menyamai Sekolah Berasrama Penuh dari segi kualiti akademik dan kemudahan pendidikan. Dalam membina reputasi sekolah dan mengubah persepsi umum terhadap sekolah, pengetua memerlukan amalan kepimpinan dan pengurusan kurikulum yang berkesan. Pemantapan amalan kepimpinan (pengelolaan tugas, pembahagian tugas, penyelarasan tugas, penilaian tugas) dan kompetensi pengetua dalam dimensi kognitif, afektif serta psikomotor akan memberi kesan terhadap pengurusan kurikulum akademik bagi menghadapi cabaran yang dialami oleh sekolah di samping anjakan paradigma serta pemindahan minda dalam kalangan warga sekolah.

Dalam mengelola tugas guru dan kurikulum pengetua perlu menentukan matlamat jangka panjang, sederhana dan jangka pendek sekolah serta menyusun prioriti untuk melaksanakan matlamat yang ditentukan. Selain memastikan sikap inonvasi yang agresif, pengetua perlu kepada perspektif yang jauh dan luas mengenai masalah dan isu yang dihadapi oleh sekolah. Pengetua seharusnya mempunyai kemahiran perancangan dan bertindak dengan teknik-teknik demokratik dalam menggubal keputusan. Di sekolah pengetua perlu menentukan fungsi setiap bahagian supaya tindakannya dapat diintegrasikan dan mengikut polisi yang sama. Dalam pengelolaan tugas staf, pengetua mestilah ada perancangan untuk membuat jangkaan akan wujud sesuatu masalah dan usaha mengambil tindakan pembedulan.

Pengetua tidak memainkan peranan sebagai pemudah cara kepada guru dan staf. Pengetua sepatutnya menentukan pembahagian tugas kepada guru dan kakitangan untuk dilaksanakan dengan cara profesional. Pengetua perlu mempunyai pengetahuan menentukan guru dan kakitangan mengajar dan bekerja mengikut opsyen. Dalam hal ini, pengetua mesti bersikap telus dalam agihan tugas dan biar guru melaksanakan segala tugas tersebut mengikut standard yang dikehendaki oleh sekolah. Sikap bias dan prasangka perlu dielakkan sebaliknya sentiasa menyokong guru atau staf yang menghadapi masalah dalam pelaksanaan tugasnya. Pengetua perlu menyokong permohonan peruntukan yang diinginkan oleh guru dan menilai keupayaan profesional mereka. Hubungan erat antara warga sekolah berlaku apabila program dilakukan secara bersama dan kesanya dapat dilihat seperti dalam pembangunan pedagogi pengajaran dan pembelajaran.

Masalah sekolah sering dikaitkan dengan amalan kepimpinan pengetua dalam penyelarasan tugas dalam kalangan guru dan staf. Pengetahuan pengetua tidak mampu melahirkan suasana staf yang sentiasa berkerjasama, harmoni dan menyelesaikan konflik secara harmoni. Selaku pengetua sepatutnya mendengar pandangan kreatif dan komen membina staf bagi mewujudkan iklim yang harmoni. Pengetua sepatutnya bersikap sentiasa bersedia menjadi orang tengah, akur dengan keputusan kumpulan dan bertindak secara sama rata untuk membentuk rasa kekeluargaan (*collegiality*) dalam kalangan warga sekolah. Kesediaan pengetua menjadi ahli sumber untuk rujukan, peka terhadap kehendak staf, menyediakan peluang-peluang memperbaiki hubungan staf yang retak dan memanam semangat fikiran terbuka dapat membantu dalam pengurusan kurikulum sekolah.

Kepimpinan pengetua juga dikaitkan dengan masalah dalam amalan penilaian tugas guru dan staf serta akademik pelajar. Kemahiran menentukan kriteria dan prosedur menilai, menganalisa secara analitik tugas staf serta kemahiran pelajar, memberi maklum balas kepada staf dapat berkerjasama menggunakan strategi berkesan untuk penambahbaikan. Di samping menilai staf, pengetua perlu sentiasa membuat penilaian sendiri mengenai aspek amalan pengurusan kepimpinan beliau dan bersedia menerima perubahan. Sikap yang objektif dalam amalan penilaian tidak menjadi luar biasa sebaliknya membantu staf menilai diri sendiri. Amalan *rewards* kepada staf dan pelajar membantu kejayaan kurikulum sekolah. Bagi mereka yang ada masalah, bimbingan dalam bentuk pengajaran perlu diamalkan oleh pengetua.

Pengetua gagal melakukan anjakan paradigma dalam pengurusan kurikulum akademik. Pengetua cemerlang harus berani menghadapi perubahan dan melakukan inovasi pendidikan dengan acuan sendiri di sekolah. Walaupun takrifan '*shared leadership*' dan '*power sharing*' adalah merupakan antara unsur pengurusan yang penting dalam membina kerjasama, pengetua perlu memainkan peranan utama dalam bidang kurikulum dan tidak boleh menyerahkan sepenuhnya tanggungjawab tersebut kepada Penolong Kanan Kurikulum sahaja.

Pengetua bertanggungjawab mengurus kurikulum akademik di sekolah. Pengetua perlu berhubung rapat dengan guru-guru dalam dua aspek yang berkaitan, iaitu menyelaras kurikulum dan memantau kemajuan pelajar. Permasalahan wujud apabila pengetua tidak bertindak sebagai pengurus kurikulum bagi membantu guru dan pelajar. Bagi melihat perkembangan kurikulum berlaku, pengetua perlu memainkan peranan dalam penyeliaan klinikal, perkembangan staf, perkembangan kurikulum dan membantu pembelajaran pelajar. Berdasarkan pengetahuan dan kemahiran dalam bidang kurikulum dan pengajaran, pengetua sebagai pemimpin instruksional perlu memastikan pelajar menerima pengajaran sebagaimana yang digariskan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia.

Pengetua perlu berperanan aktif dalam menyelaras kandungan dan aktiviti kurikulum, namun dalam aspek pelaksanaan kurikulum tersebut di bilik darjah, guru-guru perlu diberi pengupayaan (*empowerment*) dan kelenturan (*flexibility*). Di samping itu, pengetua perlu kerap membuat lawatan ke kelas-kelas untuk membuat pemantauan secara berkala terhadap kemajuan pelajar.

Hasil tinjauan data-data keputusan peperiksaan yang lepas khususnya Penilaian Menengah Rendah (PMR), Peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) dan Peperiksaan Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia (STPM), pencapaian pelajar sekolah ini belum melepasi tahap sebagai Sebuah Sekolah Program Rancangan Khas.

Pencapaian yang rendah ini dikaitkan dengan kelemahan amalan kepimpinan dan kegagalan pengetua dalam mengurus kurikulum. Lazimnya sekolah-sekolah yang memperolehi pencapaian cemerlang terutama dalam bidang akademik adalah diterajui oleh pemimpin yang mempunyai kemahiran dalam amalan kepemimpinan dan dapat menangani masalah-masalah yang wujud dalam persekitaran sekolah. Pengetua berkemampuan melaksanakan tugas mereka sebagai pengurus kurikulum dengan amat berkesan. Berdasarkan andaian tersebut, adalah benar tanggapan umum kejayaan sesebuah sekolah adalah dilihat daripada pencapaian akademik. Melalui amalan-amalan kepemimpinan pengetua dalam pengurusan sumber manusia yang berkesan diharap dapat mempengaruhi pengurusan kurikulum akademik di sekolah.

Dapatan kajian-kajian dan tulisan yang dilakukan oleh Halpin (1966), Sergiovanni (1987) dan Edmonds (1979) telah menunjukkan bahawa kepimpinan memainkan peranan penting bagi menentukan kelicinan, kecekapan dan keberkesanan sekolah. Sekiranya pengetua ingin memajukan sekolahnya perlu ada pendekatan alternatif dalam kepimpinannya. Justeru, amalan kepimpinan pengetua akan memberi kesan secara langsung terhadap guru dan kemajuan kurikulum sekolah.

Berdasarkan literatur dan andaian yang berlaku di sekolah, maka wujud persoalan apakah amalan kepemimpinan pengetua yang dominan dan apakah peranan pengetua dalam pengurusan kurikulum akademik di peringkat sekolah. Amalan kepimpinan pengetua tersebut akan memberi kesan terhadap peningkatan prestasi pelajar dalam bidang akademik. Oleh itu adalah signifikan kajian ini cuba meninjau amalan kepimpinan menurut Skema Dua Dimensi peranan fungsional pengetua dan menentukan perkaitan dengan pengurusan kurikulum akademik di sebuah Sekolah Menengah Rancangan Khas yang dikaji.

#### **OBJEKTIF KAJIAN**

Objektif kajian ini adalah seperti yang berikut:

1. Untuk mengenal pasti peranan pengetua dalam aspek pengurusan kurikulum (penyeliaan klinikal, perkembangan staf, perkembangan kurikulum dan pembelajaran pelajar)
2. Untuk mengenal pasti adakah hubungan antara amalan kepimpinan dengan pengurusan kurikulum akademik sekolah.

#### **SOALAN KAJIAN**

Kajian yang dijalankan diharap akan dapat menjawab beberapa soalan utama iaitu:

1. Apakah amalan kepimpinan yang dominan diamalkan oleh pengetua.
2. Sejauh manakah peranan pengetua dalam pengurusan kurikulum akademik di sekolah.
3. Adakah hubungan antara amalan kepimpinan dengan pengurusan kurikulum akademik.

#### **KAEDAH KAJIAN**

Kajian ini berbentuk penyelidikan tinjauan. Dalam melaksanakan kajian ini, penyelidik menggunakan kaedah kuantitatif. Menurut Chua Yan Piaw (2006), istilah kuantitatif bermaksud berapa banyak atau bilangannya. Kuantiti merujuk bilangan yang diskrit, yang dinyatakan dengan tepat. Melalui penyelidikan kuantitatif, data numerika yang di kumpul dianalisis dengan menggunakan ujian statistik. Pembolehubah-pembolehubah dalam kajian kuantitatif dioperasionalkan sebelum diukur. Penyelidik telah menggunakan dua pembolehubah iaitu pembolehubah bebas amalan kepemimpinan pengetua manakala pengurusan kurikulum akademik sebagai pembolehubah bergantung.

### **Reka Bentuk Kajian**

Dalam kajian ini, variabel bebas yang digunakan adalah amalan kepimpinan fungsional pengetua dan pengurusan kurikulum akademik merupakan variabel bergantung. Amalan kepimpinan pengetua dibahagi kepada empat dimensi iaitu pengelolaan, pembahagian, penyelarasan dan penilaian tugas. Manakala pengurusan kurikulum akademik juga dibahagi kepada empat dimensi iaitu penyeliaan klinikal, perkembangan staf, perkembangan kurikulum dan pembelajaran pelajar. Amalan kepimpinan dan pengurusan kurikulum diukur melalui analisa skala likert 5 mata. Dua kaedah statistik digunakan untuk menganalisis data bagi menjawab soalan kajian, iaitu kaedah deskriptif dan kaedah inferensi. Kajian ini akan menjawab soalan apakah amalan kepimpinan pengetua yang dominan, sejauh manakah peranan pengetua dalam pengurusan kurikulum akademik dan seterusnya kajian akan menentukan sama ada terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan dengan pengurusan kurikulum atau sebaliknya. Penyelidik juga akan melihat sama ada terdapat hubungan atau kolerasi antara amalan kepimpinan dengan pengurusan kurikulum yang dilakukan oleh pengetua. Dengan cara ini pengkaji dapat mengetahui amalan kepimpinan terhadap pengurusan pengurusan kurikulum akademik di sekolah kajian.

### **Populasi dan Sampel Kajian**

Subjek kajian adalah terdiri daripada semua guru yang mengajar di sekolah menengah yang dikaji kecuali pengetua. Populasi guru di sekolah ini seramai 53 orang dan ada antara mereka yang memegang jawatan dalam organisasi pentadbiran. Mereka mempunyai pengalaman di bawah pimpinan beberapa orang pengetua yang berkhidmat di sekolah ini. Sampel dipilih menggunakan kaedah persempelan rawak mudah. Ini adalah untuk memastikan kesemua 53 orang guru dalam populasi mempunyai peluang yang sama untuk di pilih menjadi subjek atau responden kajian. Menurut Tuckman (1978), saiz sampel perlu dimaksimumkan untuk mengurangkan ralat persampelan. Manakala menurut Mohd Majid Konting (1990), penggunaan saiz sampel perlu digalakan melebihi 30 unit kerana andaian bahawa taburan normal biasanya dipenuhi apabila saiz sampel melebihi 30 unit. 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.

### **Instrumentasi**

Instrumen yang digunakan dalam kajian ini ialah menggunakan soal selidik untuk mengkaji persepsi guru-guru terhadap amalan kepimpinan fungsional pengetua terhadap pengurusan kurikulum akademik. Instrumen mengandungi tiga bahagian A, B dan C. Bahagian A mengandungi maklumat demografi responden. Bahagian B amalan kepimpinan 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.

### **Kajian Rintis**

Kajian rintis telah dijalankan untuk mengetahui dan mengemaskini instrumen selain daripada menentukan keesahan dan kefahaman item yang akan digunakan dalam kajian ini. Sebanyak lima belas set instrumen telah diedarkan kepada guru-guru di salah sebuah sekolah menengah program rancangan khas di daerah Kuala Lipis yang tidak terlibat dengan kajian ini. Soal selidik yang lengkap diisi oleh guru-guru tersebut dianalisis untuk mendapat nilai indeks kebolehpercayaan. Sebanyak 68 item bahagian B dan C telah diuji dan indeks kebolehpercayaan yang diperolehi adalah tinggi iaitu 97. Manakala nilai kebolehpercayaan (Cronbach's Alpha) kajian sebenar adalah 98. Terdapat empat item dalam bahagian C yang dianggap tidak relevan dan digugurkan menjadikan 64 item dalam kajian sebenar.

### Analisis Data

Analisis data dibuat dengan menggunakan perisian SPSS. Dua kaedah statistik digunakan untuk menganalisis data bagi menjawab soalan kajian, iaitu kaedah deskriptif untuk melihat kekerapan, peratusan, min dan sisihan piawai amalan kepimpinan serta kaedah inferensi (korelasi Pearson) untuk melihat hubungan sama ada signifikan atau tidak antara amalan kepimpinan dengan pengurusan kurikulum akademik. Kekuatan nilai korelasi yang digunakan dalam kajian ini ditunjukkan dalam Jadual 3.3 (dalam Cohen, 1988). Pekali kolerasi ( $r$ ) ialah nilai pengukuran kekuatan perhubungan antara dua variable. Nilai  $r$  ini mempunyai sela antara +1.00 dan -1.00. Oleh kerana kolerasi yang sempurna jarang berlaku dalam penyelidikan, pekali kolerasi dilaporkan dalam dua titik perpuluhan. Nilai  $r$  positif menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif di antara amalan kepimpinan dengan pengurusan kurikulum akademik. Nilai  $r$  negatif menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang negatif di antara amalan kepimpinan dengan pengurusan kurikulum.

## DAPATAN KAJIAN

### Peranan Pengetua Dalam Pengurusan Kurikulum Akademik Di Sekolah

Jadual 1 menunjukkan secara keseluruhannya pengetua sekolah yang dikaji dipersepsikan guru memainkan peranan dalam pengurusan kurikulum akademik sekolah. Kebanyakan responden menyatakan setuju dan sangat bersetuju dengan peranan pengetua dalam dua aspek iaitu peranan yang utama ditumpukan kepada perkembangan kurikulum skor min paling tinggi (min = 4.50) dan perkembangan staf (min = 4.39). Manakala aspek pembelajaran (min = 4.27) dan penyeliaan klinikal (min = 4.16) pengetua kurang memberi tumpuan berbanding dengan dua aspek di atas. Ini kerana ada kalangan responden memberi respon kurang bersetuju dengan tingkah laku pengetua tersebut.

Jadual 1  
Min dan Sisihan Piawai Pengurusan Kurikulum Akademik (N = 53)

Dimensi Amalan Kepimpinan	Min	SD
Penyeliaan Klinikal	4.16	0.56
Perkembangan Staf	4.39	0.46
Perkembangan Kurikulum	4.50	0.47
Pembelajaran	4.27	0.52

### Analisis Dimensi Perkembangan Kurikulum

Jadual 2 menunjukkan min bagi dimensi perkembangan kurikulum (min = 4.50). Pengetua empengerusi Jawatankuasa Kurikulum Sekolah merupakan min paling tinggi (min = 4.62), diikuti dengan pengetua menjelaskan prestasi kurikulum akademik kepada semua warga sekolah (min = 4.53), pengetua memberi peluang kepada guru-guru untuk meningkatkan kompetensi dalam kurikulum sekolah (min = 4.45) dan pengetua menggalakkan inovasi baru dalam pengurusan kurikulum kepada warga sekolah (min = 4.42) merupakan peranan yang paling kurang dilakukan dalam dimensi ini.

Jadual 2  
Min dan Sisihan Piawai Dimensi Perkembangan Kurikulum (N = 53)

Item	Min	SD
Pengetua mengurus Jawatankuasa Kurikulum Sekolah	4.62	.48
Pengetua menggalakkan inovasi baru dalam pengurusan kurikulum kepada warga sekolah	4.42	.63
Pengetua memberi peluang kepada guru-guru untuk meningkatkan kompetensi dalam kurikulum sekolah	4.45	.57
Pengetua menjelaskan prestasi kurikulum akademik kepada semua warga sekolah	4.53	.54
Min Keseluruhan	4.50	

#### Analisis Dimensi Perkembangan Staf

Jadual 3, Min keseluruhan dimensi perkembangan staf ialah (min = 4.39). Peranan utama setuju dan sangat bersetuju mengikut persepsi guru ialah pengetua melibatkan semua guru dalam kursus perkembangan staf min tertinggi (min = 4.60), diikuti pengetua memberi peluang kepada guru mengajar mengikut opsyen (min = 4.55), pengetua melaksanakan kursus perkembangan staf berkaitan dengan akademik (min = 4.26) dan paling kurang ialah pengetua sentiasa menganalisis masalah yang dihadapi oleh staf dalam pengurusan akademik (min = 4.15).

Jadual 3:  
Min dan Sisihan Piawai Dimensi Perkembangan Staf (N = 53)

Item	Min	SD
Pengetua sentiasa menganalisis masalah yang dihadapi oleh staf dalam pengurusan akademik	4.15	.69
Pengetua melaksanakan kursus perkembangan staf berkaitan dengan akademik	4.26	.59
Pengetua melibatkan semua guru dalam kursus perkembangan staf.	4.60	.53
Pengetua memberi peluang kepada guru mengajar mengikut opsyen	4.55	.63
Min Keseluruhan	4.39	

#### Analisis Dimensi Pembelajaran

Jadual 4 menunjukkan min peranan pengetua dalam dimensi pembelajaran. Min keseluruhan dimensi ini ialah (min = 4.27). Min paling tinggi ialah pengetua menggunakan masa yang optimum dalam kelas bagi memastikan guru melaksanakan pengajaran dan pembelajaran (min = 4.45), pengetua memastikan guru membuat penilaian berterusan dalam pengajaran dan pembelajaran secara lisan/penulisan/ pemerhatian (min = 4.28), pengetua memastikan guru mendedahkan teknik-teknik pembelajaran yang berkesan kepada semua pelajar (min = 4.23) dan paling kurang pengetua menyemak kerja-kerja pelajar secara berjadual dan memantau kemajuan pelajar dalam pembelajaran (min = 4.11).

Jadual 4  
Min dan Sisihan Piawai Dimensi Pembelajaran (N = 53)

Item	Min	SD
Pengetua menggunakan masa yang optimum dalam kelas bagi memastikan guru melaksanakan pengajaran dan pembelajaran	4.45	.60
Pengetua menyemak kerja-kerja pelajar secara berjadual dan memantau kemajuan pelajar dalam pembelajaran	4.11	.69
Pengetua memastikan guru mendedahkan teknik-teknik pembelajaran yang berkesan kepada semua pelajar	4.23	.64
Pengetua memastikan guru membuat penilaian berterusan dalam pengajaran dan pembelajaran secara lisan/penulisan/ pemerhatian.	4.28	.63
Min Keseluruhan	4.27	

#### Analisis Dimensi Penyeliaan Klinikal

Jadual 5 dimensi paling kurang ditumpukan oleh pengetua. Min keseluruhan dimensi penyeliaan klinikal (min = 4.16). Responden memberi respon yang tinggi (min = 4.34) ialah pengetua menyemak kerja-kerja pelajar secara berjadual dan memantau kemajuan pelajar dalam pembelajaran, diikuti pengetua melaksanakan penyeliaan pengajaran secara berjadual (min = 4.21), pengetua melaksanakan penyeliaan klinikal dalam pengajaran guru (min = 4.09) dan min paling kurang pengetua memberi bimbingan dan guru menentukan kaedah pengajarannya (min = 4.00).

Jadual 5  
Min dan Sisihan Piawai Dimensi Penyeliaan Klinikal (N = 53)

Item	Min	SD
Pengetua menjelaskan konsep penyeliaan kepada semua guru	4.34	.55
Pengetua melaksanakan penyeliaan klinikal dalam pengajaran guru	4.09	.71
Pengetua memberi bimbingan dan guru menentukan kaedah pengajarannya	4.00	.78
Pengetua melaksanakan penyeliaan pengajaran secara berjadual	4.21	.66
Min Keseluruhan	4.16	

Analisis dapatan di atas dapat dirumuskan bahawa dalam dimensi pengurusan kurikulum, pengetua menunjukkan komitmen yang tinggi kerana min skor keseluruhan dimensi 4.00 ke atas. Kebanyakan responden setuju dan sangat bersetuju dengan apa yang dilakukan oleh pengetua di sekolah ini. Pengetua telah memberi perhatian terhadap elemen-elemen yang dikaji tetapi keutamaan yang tidak sama rata. Hasil kajian ini mendapati peranan pengetua memberi tumpuan dalam perkembangan kurikulum, dikuti perkembangan staf, pembelajaran pelajar dan paling kurang dalam aspek penyeliaan klinikal. Jika julat min skor berada pada paras (3.50 hingga 5.00), dalam kajian ini responden telah memberi persepsi yang tinggi terhadap peranan pengetua dalam pengurusan kurikulum akademik di sekolah. Seterusnya dapatan ini akan menentukan hubungan antara amalan kepimpinan pengetua dengan pengurusan akademik akademik.

**Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Dengan Pengurusan Kurikulum Akademik**

Jadual 6 analisis aras signifikan dan kolerasi pearson dimensi-dimensi amalan kepimpinan (pengelolaan, pembahagian, penyelarasan dan penilaian) dengan dimensi pengurusan kurikulum akademik (penyeliaan klinikal, perkembangan staf, perkembangan kurikulum dan pembelajaran). Bahagian ini akan menjawab soalan kajian apakah hubungan antara amalan kepimpinan dengan pengurusan kurikulum akademik. Analisis menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan di antara semua amalan kepimpinan dengan pengurusan kurikulum akademik dengan hubungan yang tinggi ( $r > .60, p < .01$ ).

Amalan pengelolaan dengan dimensi pembelajaran menunjukkan kolerasi positif dan hubungan paling tinggi berbanding dimensi lain ( $r = .79, p < .01$ ), penyeliaan klinikal ( $r = .74, p < .01$ ), perkembangan staf ( $r = .73, p < .01$ ) dan dengan perkembangan kurikulum ( $r = .65, p < .01$ ). Amalan penilaian dengan pembelajaran ( $r = .77, p < .01$ ), penyeliaan klinikal ( $r = .75, p < .01$ ), perkembangan staf ( $r = .70, p < .01$ ) dan dengan perkembangan kurikulum ( $r = .63, p < .01$ ). Amalan pembahagian tugas dengan pembelajaran ( $r = .74, p < .01$ ), perkembangan staf ( $r = .67, p < .01$ ), penyeliaan klinikal ( $r = .65, p < .01$ ) dan dengan perkembangan kurikulum ( $r = .60, p < .01$ ). Amalan penyelarasan dengan pembelajaran ( $r = .70, p < .01$ ), perkembangan staf ( $r = .67, p < .01$ ), perkembangan kurikulum ( $r = .62, p < .01$ ) dan dengan penyeliaan klinikal ( $r = .62, p < .01$ ). Keseluruhan dalam semua dimensi amalan kepimpinan pengetua telah menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap pembelajaran pelajar. Namun begitu dalam penyelarasan tugas terhadap pengurusan kurikulum mempunyai hubungan yang kurang berbanding dengan amalan yang lain.

Jadual 6  
Inter-Kolerasi Dimensi Amalan Kepimpinan Dengan Dimensi Pengurusan Kurikulum Akademik

Dimensi	1	2	3	4	5	6	7	8
Pengelolaan Tugas	1.000							
Pembahagian Tugas	.875**	1.000						
Penyelarasan Tugas	.800**	.910**	1.000					
Penilaian Tugas	.870**	.858**	.860**	1.000				
Penyeliaan Klinikal	.740**	.654**	.622**	.758**	1.000			
Perkembangan Staf	.734**	.676**	.671**	.705**	.723**	1.000		
Perkembangan Kurikulum	.657**	.607**	.624**	.639**	.658**	.809**	1.000	
Pembelajaran	.793**	.746**	.705**	.779**	.779**	.834**	.789**	1.000

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

Analisis Jadual 7 menunjukkan rumusan hubungan amalan-amalan kepimpinan dengan pengurusan kurikulum akademik. Dua pembolehubah menunjukkan hubungan positif aras tinggi dan signifikan ( $r > .72, p < .01$ ). Amalan pengelolaan dengan pengurusan kurikulum menunjukkan hubungan paling tinggi ( $r = .80, p < .01$ ), diikuti penilaian ( $r = .79, p < .01$ ), pembahagian tugas ( $r = .74, p < .01$ ) dan amalan penyelarasan tugas ( $r = .72, p < .01$ ) merupakan amalan paling kurang berbanding dengan amalan lain dalam pengurusan tersebut.



Jadual 7  
Inter-Kolerasi Dimensi Amalan Kepimpinan Dengan Pengurusan Kurikulum Akademik

Dimensi	1	2	3	4	5
Pengelolaan Tugas	1.000				
Pembahagian Tugas	.875**	1.000			
Penyelarasan Tugas	.800**	.910**	1.000		
Penilaian Tugas	.870**	.858**	.860**	1.000	
Pengurusan Kurikulum akademik	.808**	.741**	.722**	.798**	1.000

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

Analisis kajian di atas adalah signifikan dan terdapat hubungan yang tinggi antara amalan kepimpinan pengetua terhadap pengurusan kurikulum akademik sekolah. Pengetua telah mengamalkan amalan pengelolaan, pembahagian, penyelarasan dan penilaian tugas yang berkesan dalam kepimpinannya dan berperanan dalam pengurusan kurikulum akademik di sekolah yang dikaji. Dapatan kajian menunjukkan pengetua dipersepsikan oleh guru-guru sebagai kerap melakukan amalan kepimpinan yang tinggi dalam semua dimensi. Pengetua juga berperanan tinggi dalam aspek-aspek pengurusan akademik. Kajian ini juga mendapati bahawa amalan kepimpinan pengetua mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dalam pengurusan kurikulum akademik di sekolah.

## PERBINCANGAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN

### Peranan Pengetua Dalam Pengurusan Kurikulum Akademik Di Sekolah

Dapatan kajian dari persepsi guru menunjukkan bahawa pengetua telah memainkan peranan yang penting dalam pengurusan kurikulum akademik sekolah. Peranan utama ditunjukkan ialah dalam perkembangan kurikulum, diikuti dalam perkembangan staf, pembelajaran pelajar dan paling kurang dalam aspek penyeliaan klinikal.

Peranan pengetua dalam pengurusan kurikulum ditinjau dalam aspek penyeliaan klinikal, perkembangan staf, perkembangan kurikulum dan pembelajaran pelajar. Pengetua dipersepsikan memainkan peranan yang tinggi dalam semua dimensi pengurusan kurikulum. Kajian mendapati peranan pengetua lebih cenderung kepada perkembangan kurikulum, diikuti perkembangan staf, penyeliaan klinikal dan pembelajaran. Dapatan ini selari dengan pandangan Hussien Mahmood (1993), sekolah cemerlang bukanlah sekolah yang *established* atau sekolah primer tetapi sekolah yang dapat menghasilkan pencapaian akademik yang tinggi. Tinjauan Sharifah Mohd Noor (2000) mendapati sekolah-sekolah di Malaysia mengaitkan sekolah yang berkesan dengan kecemerlangan akademik. Perbincangan ini ditumpukan kepada dua peranan pengetua sahaja iaitu peranan yang paling kerap dan yang paling kurang mengikut nilai min keseluruhan dimensi-dimensi pengurusan kurikulum akademik.

Dapatan kajian dalam dimensi perkembangan kurikulum, peranan utama pengetua ialah menguruskan jawatankuasa kurikulum sekolah manakala peranan yang kurang dipraktikkan ialah menggalakkan inovasi baru dalam pengurusan kurikulum kepada warga sekolah. Menurut Yap dan James (1985) dalam (Hussein Mahmood, 1993) mengemukakan enam peranan pengetua antaranya ialah pengetua sebagai penyelarasan kurikulum sekolah serta perlu menerima perubahan dan bersedia untuk melaksanakannya. Pada pandangan penyelidik pengetua berperanan sebagai pemudah cara perubahan. Banyak mengetahui tentang inovasi dan kegunaan serta perkara yang diperlukan untuk kegunaan inovasi. Pengetua perlu mempunyai pengetahuan yang mencukupi tentang kegunaan inovasi dalam pengajaran dan membolehkannya membuat cadangan pengajaran dan menyelesaikan masalah tertentu untuk membantu guru dan pelajar.

Peranan pengetua selaku pengerusi jawatankuasa kurikulum selaras dengan tugas pengetua sebagai pembuat keputusan sebelum tugas sekolah diberi pengupayaan kepada orang lain. Segala keputusan yang bercorak rutin dilaksanakan mengikut tanggungjawab dan keputusan yang bukan rutin dilaksanakan setelah mendapat pandangan ahli jawatankuasa dan guru. Pengetua bertanggungjawab membuat keputusan berdasarkan standard harapan sekolah dan apa yang baik untuk sekolah, khususnya dari segi hasil pembelajaran dan matlamat sekolah jangka pendek dan jangka panjang. Sungguhpun pihak lain dibenarkan mengambil bahagian dalam membuat keputusan dan kuasa, namun kesemuanya itu dibuat dengan teliti mengikut matlamat dan harapan sekolah. Dalam hal ini, sekiranya pengetua berjaya menstruktur peranan kepimpinannya dengan berkesan pekembangan kurikulum dapat dilaksanakan dengan jayanya. Pengetua akan tahu apa yang berlaku di sekolah dan tahu siapa yang melakukan apa.

Dapat dirumuskan bahawa apabila pelaksanaan sesuatu program, pengetua akan menilai perkembangan khususnya kurikulum sekolah. Apabila kurikulum mantap, maka berlakulah transformasi tingkah laku atau amalan lama kepada tingkah laku baru. Di peringkat ini berlakunya pemantapan penguasaan sesetengah kemahiran baru dan pembuangan kemahiran lama yang tidak relevan dalam pelaksanaan program pendidikan. Peringkat ini disebut peringkat transformatif. Pengetua dan staf bersatu, sama-sama berusaha bagi mencapai apa yang diharapkan daripada pelaksanaan program tersebut. Oleh itu pengetua seharusnya bertindak sebagai pemudah cara perubahan dalam apa-apa program kemajuan sekolah diadakan.

Hasil kajian mendapati dimensi ini peranan paling kurang diberi tumpuan oleh pengetua. Pengetua menjelaskan konsep penyeliaan kepada semua guru dan melaksanakan penyeliaan pengajaran secara berjadual antara tugas utama yang dilakukan dalam aspek ini. Sebaliknya pengetua memberi bimbingan dan guru menentukan kaedah pengajaran kurang diberi perhatian dalam penyeliaan klinikal. Dapatan ini menyokong pandangan beberapa tokoh akademik seperti Hussein Ahmad (2002) dan Rahimah (2003), pengetua merupakan pemimpin kurikulum dan kerap menjalankan pemantauan dan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran. Harris (1975) menyatakan penyeliaan dalam pengajaran bermaksud segala tindakan yang diambil ke atas kakitangan dengan tujuan melaksanakan atau memperbaiki proses pengajaran di sesebuah sekolah. Pada pandangan Wan Mohd Zahid Wan Mohd. Noordin (1987), penyeliaan merupakan satu proses memerhati, membimbing dan memberi maklumbalas kepada aktiviti profesional oleh penyelia ke atas stafnya. Ini di antara caranya yang dapat dilaksanakan untuk memastikan keberkesanan pengajaran yang tinggi kualitinya.

Jelas sekali penyeliaan perlu diberi tumpuan utama oleh pihak pengurusan sekolah terhadap pengajaran guru. Ibrahim Mamat (1993) menyatakan penyeliaan pendidikan bermakna memberi pimpinan kepada para guru untuk berkembang, meningkat dan mencapai kesempurnaan dalam tugas mereka. Rabiah Sidin (1994) menjelaskan bahawa penyeliaan sebagai membantu guru meningkatkan pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Mohd. Salleh Lebar (2000) menyatakan bahawa penyeliaan dalam konteks pendidikan ialah berkaitan dengan aktiviti pengajaran dan pembelajaran. Ia menjadi tugas pentadbir kerana penyelia adalah sebahagian dimensi pentadbiran sekolah dan dianggap sebagai satu perkembangan bidang profesional pengurusan. Pengetua selaku ketua kurikulum dan penyeliaan pengajaran perlu mempunyai pengetahuan dan kepakaran dalam hal ini supaya dapat menjana dan melaksanakan penyeliaan secara berkesan. Faktor ini dapat membantu pengetua yang kurang memberi bimbingan dan menentukan kaedah pengajaran guru seperti yang berlaku di sekolah ini. Halangan-halangan dalam penyeliaan pengajaran dan pembelajaran melibatkan empat faktor iaitu pengetua (masa, kurang kemahiran dan pengetahuan, tekanan dan ciri-ciri peribadi pengetua), guru (sikap dan motivasi guru), pelajar dan kelengkapan serta kemudahan yang perlu diatasi oleh pengetua dengan segera.

### **Hubungan Amalan Kepimpinan Dengan Pengurusan Kurikulum Akademik**

Hasil kajian mendapati semua dimensi amalan kepimpinan mempunyai hubungan positif dan tinggi dengan dimensi-dimensi pengurusan kurikulum. Ini menunjukkan amalan kepimpinan pengetua mempengaruhi pengurusan kurikulum akademik sekolah. Setelah dibuat rumusan hubungan amalan kepimpinan dimensi pengelolaan tugas mendapati hubungan yang paling tinggi, diikuti penilaian tugas, pembahagian tugas dan penyelarasan tugas. Bahagian ini akan dibincangkan hubungan yang paling tinggi iaitu pengelolaan tugas dan hubungan dimensi yang paling kurang (penyelarasan tugas) dengan pengurusan kurikulum akademik.

Persoalan mengapa amalan pengelolaan pengetua dalam pengurusan akademik mempunyai hubungan yang kuat dan signifikan di sekolah ini. Pengelolaan yang berkesan dapat menolong guru memahami tanggungjawab mereka. Pengetua tahu menyelaras usaha individu melalui jadual kerja, membentuk satu sistem yang berkesan untuk melaksanakan tugas-tugas harian dan mengadakan latihan untuk guru atau staf. Selaras dengan dapatan kajian ini menurut Lunenburg (1995) dalam (Lisa Yip Shukye, 2005) menyatakan pengelolaan melibatkan tiga unsur penting iaitu; membentuk struktur organisasi, memperoleh dan melatih sumber manusia dan membentuk jaringan hubungan corak umum. Oleh itu salah satu peranan pengetua untuk mencapai matlamat kurikulum ialah kebolehan mengelola tiga unsur ini dengan berkesan.

Campbell et al. (1983) menyatakan amalan pengelolaan sumber dan program yang berkesan dapat meningkatkan mutu pendidikan dari segi kecemerlangan akademik dan merupakan ciri penting dalam proses pentadbiran pendidikan. Pada pandangan penyelidik pengetua berjaya membentuk struktur organisasi, seterusnya membentuk peraturan dan prosedur untuk hubungan kuasa dan kekuasaan serta tanggungjawab setiap ahli organisasi. Pengetua telah mengambil langkah-langkah membahagi tugas dengan mengisi jawatan atau diagihkan mengikut bidang kepakaran dalam struktur organisasi sekolah. Pengetua yang mempunyai visi yang jelas sentiasa proaktif dengan mengadakan program latihan untuk staf dengan kemahiran-kemahiran yang diperlukan khususnya aspek pengajaran untuk menjalankan tugas dengan baik.

Kajian mendapati pengetua mempunyai perspektif yang jauh dan telah bertindak dengan menggembelng tenaga pakar bagi melaksanakan tugas yang lebih kreatif. Dapatan ini selaras dengan pandangan Hussein Mahmood (1993) menyatakan kemahiran dalam aspek pengelolaan amat penting dalam kepimpinan pengajaran. Demikian juga pendapat yang diberikan oleh penulis dalam bidang pengurusan pendidikan dan sekolah efektif seperti Drake dan Roe (1986), Sergiovanni, Hersey (1982), Halinger dan Murphy (1985) dalam (Hussein Mahmood 1993). Pada pandangan penyelidik, selain pengelolaan sumber peranan pengetua dalam penyusunan dan koordinasi aktiviti juga amat penting dalam pengurusan kurikulum.

Pengetahuan dan kemahiran dalam amalan pengelolaan sahaja tidak mencukupi bagi mencapai matlamat pengurusan kurikulum dan sekolah. Sungguhpun demikian, pengetahuan dan kemahiran pengurusan amat penting dalam pengurusan sumber serta pelaksanaan program pengajaran pembelajaran dengan cara berkesan. Pengetua perlu cekap dalam bidang kurikulum, dalam hubungan manusia dan juga dalam komunikasi bagi menerajui sebuah sekolah program rancangan khas yang berkesan. Hasil kajian ini mendapati pengetua sekolah ini berupaya menjadi pengelola yang berkesan dan mempengaruhi dalam pengurusan kurikulum akademik.

Bagi mengatasi kelemahan pengetua dalam penyelarasan tugas, pengetua perlu membentuk komunikasi formal dan tidak formal, jaringan maklumat termasuk maklumat untuk disampaikan, arah aliran komunikasi dan mengurangkan halangan terhadap komunikasi berkesan. Dalam penyelarasan, pengetua perlu sentiasa mendapat maklumat tentang guru melaksanakan tanggungjawab yang diberikan. Namun begitu adakah tanggungjawab itu dijelaskan atau dapat dilaksanakan oleh guru? Hal ini memerlukan kemahiran kepimpinan pengetua termasuk mengadakan garis panduan untuk semua guru supaya dapat melibatkan diri dalam aktiviti yang dilaksanakan.

Pada pandangan penyelidik penyelaras berfungsi untuk mengelakkan tindakan kerja atau tanggungjawab dan juga konflik dalam melaksanakan kerja. Pengetua perlu menyatukan tindakan yang diambil oleh guru atau jawatankuasa supaya tindakan dapat dilaksanakan dengan harmoni, berhubung kait dan berintegrasi. Jika mereka bertindak mengikut cara sendiri tanpa mempunyai panduan usaha yang selaras akan menimbulkan konflik.

Pengetua perlu memastikan setiap ahli atau jawatankuasa berfungsi secara bersama dan bukan berfungsi mengikut cara sendiri. Oleh itu, sekolah memerlukan pengetua yang kompeten dan sentiasa mengamalkan budaya harmoni.

Dapatan kajian pengetua berjaya melahirkan suasana staf yang sentiasa bekerjasama, harmoni, menilai tugas staf, bersikap adil, bersedia menjadi orang tengah dan menjadi ahli sumber untuk rujukan. Walaupun begitu pengetua masih kurang memainkan peranan dalam bidang penyeliaan klinikal khususnya memberi bimbingan dan memberi kebebasan kepada guru menentukan pengajaran mereka sendiri. Ini bermakna proses penyeliaan perlu diperbaiki. Pengetua perlu menggerakkan jawatankuasa panitia untuk bertindak dan membantu guru dalam pengajaran dan pembelajaran. Ketua bidang dan ketua panitia perlu diberi peranan sebagai penyelaras untuk membantu pengurusan kurikulum berjalan lancar.

Amalan kepimpinan pengetua merupakan ramuan yang amat penting bagi mencapai kejayaan sekolah. Pelaksanaan segala inovasi dalam pengurusan terletak kepada kepimpinannya. Sikap positif, pengetahuan dan kemahiran yang tinggi membantu kejayaan sekolah. Andaian-andaian awal masalah kepimpinan menunjukkan pengetua sekolah ini mengamalkan amalan kepimpinan yang tinggi. Beliau juga memainkan peranannya sebagai pengurus kurikulum. Dalam hal ini perlu ada elemen-elemen lain perlu diberi perhatian seperti gaya kepimpinan, sikap guru dan profil guru, persekitaran sekolah dan komuniti. Untuk memajukan sekolah yang kurang maju, perubahan amat perlu dilaksanakan. Pelaksanaan perubahan ini memerlukan kepimpinan pengetua yang bertenaga dan berani menanggung risiko. Di samping itu corak sosialisasi pengetua dapat merangsang penglibatan ibu bapa memberi sumbangan ke arah penambahbaikan sekolah khususnya sekolah program rancangan khas.

### **Implikasi Kajian**

Keseluruhan dapatan kajian menunjukkan bahawa kepimpinan pengetua telah mengamalkan amalan kepimpinan yang berkesan dalam pengurusan sumber di sekolah. Amalan kepimpinan pengetua mesti mencabar guru-guru daripada keadaan yang sedia ada kepada keadaan yang lebih baik untuk mencemerlangkan sekolah. Oleh itu, pengetua mesti berani dalam tindakan-tindakan yang positif untuk penambahbaikan sekolah seperti inovasi dalam kepimpinan dan pengurusan kurikulum khususnya yang dapat diaplikasikan dalam bilik darjah.

Perkongsian visi sekolah di antara warga sekolah adalah penting kerana usaha penambahbaikan sekolah akan menunjukkan kejayaan kepada sekolah. Di samping itu penjelasan hala tuju dan matlamat sekolah yang jelas dapat mengajak semua warga sekolah mencapai hasrat sebuah sekolah rancangan khas yang cemerlang.

Kefahaman pengetua terhadap pelanggan utama sekolah iaitu murid, membaiki kemahiran diri mencipta kepuasan guru-guru, membaiki komunikasi dalaman, menyelesaikan masalah dengan lebih baik, komitmen dan motivasi kakitangan yang lebih tinggi dan hubungan rapat dengan guru-guru akan memperkukuhkan hubungan di sekolah dan dapat menaikkan martabat sekolah.

Amalan yang mudah dipraktikkan oleh pengetua ialah memberikan penghargaan dan pujian kepada semua guru dan pelajar di dalam sebarang aktiviti yang telah dilakukan oleh mereka. Ini dapat membangkitkan semangat guru-guru dan pelajar untuk bekerja lebih bersungguh-sungguh dalam memajukan sekolah. Dengan ini semua warga sekolah dapat bekerja dengan rasa rela hati dan ikhlas tanpa mengira sempadan waktu.

Selaku pemimpin strategik, pengetua perlu mengagihkan tugas guru mengikut kepakaran dan minat khususnya dalam bidang pengajaran mereka. Guru-guru akan mudah melakukan sesuatu kerja yang mereka cenderung untuk melakukannya. Kerja-kerja yang dilakukan dengan penuh minat ini dapat mencemerlangkan dan mendatangkan hasil kerja yang bermutu kepada diri, pelajar dan sekolah.

Sekolah adalah tempat pelajar menuntut ilmu. Pengetua sebagai pemimpin di sekolah mesti percaya bahawa semua murid boleh belajar dan diajar. Mereka mampu mendapat kejayaan yang cemerlang jika guru-guru dapat mendidik dengan cara yang betul. Keyakinan bahawa semua pelajar boleh berjaya mesti ditanam kepada seluruh warga sekolah agar mereka yakin boleh mencapai kejayaan seperti orang lain yang telah berjaya.

### **Cadangan Kajian Lanjutan**

Kajian ini merupakan kajian tempatan dan sampel terbatas kepada 53 orang responden sahaja. Ia hanya dijalankan bagi populasi yang kecil iaitu sebuah sekolah menengah program rancangan khas di Kuala Lipis. Oleh itu, kajian ini tidak dapat memberi pengertian yang umum atau digeneralisasikan terhadap semua tempat. Adalah dicadangkan beberapa kajian lanjutan iaitu:

1. Kajian boleh dijalankan kepada semua pengetua di sebuah daerah, negeri atau di peringkat negara supaya dapatan kajian amalan kepimpinan pengetua terhadap pengurusan kurikulum akademik dapat digeneralisasikan.
2. Kajian boleh dijalankan untuk melihat perbandingan amalan kepimpinan pengetua lelaki dengan pengetua perempuan dalam pengurusan kurikulum di sekolah.
3. Kajian ini boleh diperluaskan skopnya iaitu daripada persepsi semua staf dan semua murid di sekolah.
4. Kajian juga boleh dijalankan secara perbandingan antara sekolah menengah rancangan khas dalam daerah mengenai amalan kepimpinan.
5. Kajian lanjutan juga boleh dijalankan terhadap hasil atau kualiti pelajar yang keluar dari sekolah atau amalan budaya sekolah yang telah diterapkan hasil amalan kepimpinan pengetua yang telah dikaji.

### **RUMUSAN**

Pada keseluruhannya, penemuan dalam kajian ini menunjukkan bahawa sebuah sekolah itu boleh dimajukan dengan adanya pengetua yang mengamalkan kepimpinan profesional. Beliau sentiasa mencari idea baru dan mengamalkan idea tersebut serta sentiasa mencabar paradigma tradisi untuk penambahbaikan sekolah. Segala perubahan dan pembaharuan adalah untuk membantu sekolah supaya selari dengan perubahan sistem pendidikan global pada masa kini. Dapatan kajian ini boleh dijadikan sebagai rujukan dan panduan kepada pengkaji-pengkaji lain tentang peri pentingnya pengetua harus sentiasa melakukan penambahbaikan dalam amalan kepimpinan serta sekolah untuk menuju kecemerlangan.

RUJUKAN

- Abdul Shukur Abdullah (1995). *Membina Sekolah Yang Berkesan: Aplikasi Dasar. Kertas Kerja Seminar Sekolah Efektif*. Kementerian Pendidikan Malaysia: Institut Aminuddin Baki.
- Abdul Shukur Abdullah (1996). *Membina Sekolah Yang Berkesan: Pengurusan Setempat. Empowerment dan Kepimpinan Sebagai Inisiatif Polisi. Kertas Seminar ke-2 Sekolah Efektif*. Kementerian Pendidikan Malaysia: Institut Aminuddin Baki.
- Abdul Shukur Abdullah (1988). *Pengetua Berkesan: Sekolah Berkesan, Cabaran Pembangunan Sistem Pendidikan Negara. Kertas Kerja Seminar Kecemerlangan Sekolah-Sekolah Negeri Selangor Pada 15 Jun 1988 di Petaling Jaya Selangor*.
- Abdul Ghani Abdullah *et al.* (2005). *Kesan Amalan Pengurusan Keupayaan dalam Pengajaran Pembelajaran Terhadap Pertambahan Beban dan Persekitaran Kerja Guru. Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, IAB, KPM Jld.15 (01). 19-30.
- Amin Senin (2005). *Sekolah Sebagai Organisasi Pembelajaran. Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, IAB, KPM Jld.15 (01). 33-49.
- Atan Long *et al.* (1990). *Faktor-faktor Yang Menyumbang Kepada Peningkatan Kepajuan Sekolah: Kajian Kes. Kertas Seminar Latihan Mengajar Antara Universiti Kali Ke-7*. Universiti Islam Antarabangsa, Kuala Lumpur
- Ayob Jantan (2005). *Pengetua Sekolah yang Efektif*. Kuala Lumpur: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Azmi Zakaria (1995). *Indikator kepemimpinan cemerlang: Satu analisis pengurusan. Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, IAB, KPM Jld.5 (01).
- Banjamin, R. (1981). *Making school work*. New York: The Continuum Publishing Company.
- Bramley, P. (1996). *Evaluation of Training Effectiveness: benchmarking your training activity against best practice*. (2 nd. Ed.) London: McGraw- Hill.
- Brookover, W, Beedy, P/Schweiteer, J.& Wisembaker, J.(1979) *School Social System and Student Achievement : School Make a Difference*, New York: Preeger.
- Campbell *et al.* (1993). *Introduction to Educational Administration*. (6 th. Ed.). Allyn & Bacon Inc.
- Chan Yuen Fook (2003). *Pendekatan Penilaian: Satu Tinjauan dari Aspek Kesesuaiannya Dalam Penilaian Program latihan. Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, IAB, KPM Jld.13 (01). 65-81
- Cheng Y.C. (1996). *Schools- Based Management:A Mechanism For development*. The Falmer Press Washington, D.C
- Cohen (1988). *Elementary Survey Analysis*. New Jersey Practice. Hall Inc.
- Chua Yan Piaw (2006). *Asas Statistik Penyelidikan*. Kuala Lumpur: McGraw-Hill.
- De. Pree, M. (1998). *Leadership is an Art*. New York: Donldeday.
- Druckers, P. (1969). *The Practice of Management*. New York : Harper and Row
- Duke, D.L. (1987). *School Leadership and Instructional Improvement*. New York: Random House.
- Edmonds, R. (1979). *Effective School for The Urban Poor. Educational Leadership*, 40(3), 4-11
- Fiedler, F. E. (1976). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill
- Fulmer, R. M. (1983). *Practice human relation, Homewood, Ill*: Richard Irwin, Inc
- Glickman, C.D., *et al.* (2001). *SuperVision and instructional leadership: A developmental approach*. Needham Heights: Pearson Education Compnay
- Gray, J. (1990). *The Quality of Schooling : Frame Works for Judgements. British Journal of Educational Leadership*, 37. 15-27.
- Hallinger, P., Murphy, J.F., Weil, M., Mega, R.P., dan Mitman. A. (1983). *School Effectiveness : Identifying the Specific Practices, Behavior for Principals, NASSP Bulletin*, 67(463), 83-91
- Hallinger, P.dan Murphy, J.F.(1985). *Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. Elementary school Journal*, Jilid 86, hlm 19-50.
- Halpin A.W. (1966). *Theory and Research in Education*. New York
- Harris, A., *et al.* (2003). *Effective leadership and administration*. London: Reoutledge Falmer.
- Hersey dan Blanchard (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, (4 th Ed.) Englewood Cliffs, New Jersey, Practice, Singapore: McGraw-Hill.

- Hoy, W.K., Miskel, C.G. (2001). *Education administration: Theory research and practice*. (6<sup>th</sup> ed) Boston: McGraw-Hill.
- Hussein Ahmad (2002). Profesionalisme Pengetua: Antara Kepimpinan dan Pengurusan Berkesan. *Pemimpin: Jurnal Institut Pengetua*, Jilid 02, 19-27.
- Hussein Mahmood (1993). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Ibrahim Mamat (1993). *Kepemimpinan Sekolah, teori untuk praktis, pemimpin, pentadbir, pengurus*. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Ishak Haron dan Koh Boh Boon (1988). *Keguruan dan Perguruan Ke Aras Satu Profesion. Asas-Asas Dalam Pedagogi*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan (2003). *Instrumen Penilaian Standard Tinggi Kualiti Pendidikan*. Kuala Lumpur: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Kroeze, D.J. (1983). Effective Principals as Instructional Leader: New Direction for Research. *Administrators Notebook*, 30(9) 1-4
- Leithwood, K.A., dan Montgomery, D.J. (1982). "The role of the elementary school principal in programe improvement." *Review of Educational Research*, 52(3), 309-339.
- Levine, D.U & Lezotte, L.W. (1990). *Unusually Effective School : A Review and Analysis of Research and Practice*. Madison, W: The National Centre for Effective Schools Research and Development
- Lipham, J.M., et al. (1985). *The principalship concepts, competencies, and case*. New York: Longman
- Lisa Yip Shukye (2005). Persepsi Guru Terhadap Kepimpinan Pengetua Wanita: Satu Persepektif Masa Kini. *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, IAB, KPM Jld.15 (01), 45-62
- Mohd Salleh Lebar (2000). *Pentadbiran Pendidikan dan Pendidikan Di Malaysia*. Petaling Jaya : Addison Wesley Longman Malaysia Sdn. Bhd.
- Murphy, J., & Hallinger, P. (1992). The Principalship In an Era of Transformation. *Journal of Educational Administration*. 30, 77-88.
- Mortimore P., Sammons, P., Hillman, J. (1995). Key Characteristic of Effective Schools *Kertas Kerja Seminar Sekolah Efektif Kementerian Pendidikan Malaysia 13-14 Julai 1995*. Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia Sri Layang, Genting Highland, Pahang.
- Ramaiah, A.L. (1995). *Kepemimpinan Pendidikan: Cabaran masa kini*. Petaling Jaya: IBS. Buku Sdn. Bhd.
- Rahimah Hj. Ahmad (1986). Penyeliaan Klinikal: Satu Pendekatan terhadap Pengajaran dan Pembelajaran Di Sekolah. *Jurnal Kementerian Pendidikan Malaysia*, 69. 24-31
- Rahimah Haji Ahmad (2002). Kepemimpinan dan kepengetuaan: Cabaran dan strategi di alaf baru. *Jurnal: Institut Pengetua*. Jilid 2, 1-7.
- Rahimah Hj Ahmad (2003), Kepimpinan Dan Kepengetuaan: Strategi Dan Pendekatan Di Alaf Baru. *Pemimpin*, Institut Pengetua. UM.Jilid 03.1-8
- Robbins. S.P. (2000). *Gelagat Organisasi*, ed. Ke-8. Diterjemahkan oleh Abdul Razak Ibrahim dan Ainin Sulaiman. Petaling Jaya: Prentice-Hall Pearson Education Malaysia Sdn Bhd. (Teks asal dalam bahasa Inggeris)
- Robiah Sidin (1994). *Asas Pentadbiran Pendidikan*. Kuala Lumpur: Pustaka Cipta Sdn. Bhd.
- Rutter, M, Maughan, B, Mortimore P & Ouston, J. (1979). *Fifteen Thousand Hours: Secondary Schools and Their Effects on Children*, London : Open Books.
- Sergiovanni, T.J. (1995). *The Principalship: A Reflective Practive*. Boston: Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T.J., dan Robert J. Starratt, R.J., (1979). *Supervision: Human Perspectives*. New York: McGraw-Hill.
- Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987 KP(BS) 8591/Jld.11(77) bertarikh 11 Nov 1987, Bahagian Sekolah Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Sharifah Mohd Noor. (2000). Keberkesanan Sekolah. Satu perspektive sosiologi. Serdang: UPM.
- Scheerens.J. and Bosker.R.J. (1997). *The Foundations of Educational Effectiveness*. London: Pergamon.
- Sapore, C. (1983) "A Research Review – Perception on Characteristics of Effective Schools " *NASSP Bureltin*, 67. 66-70.

- Slavin, R. (1987). A theory of school and classroom organization. *Educational Psychologist*. 22, 89-108
- Sweeney, J. (1982). Research synthesis on effective school leadership. *Educational Leadership*. 39 (5). 346-352
- Synder, K.J. (1983). Instructional leadership for productive school. *Educational Leadership*. 41. 32-37
- Ubben, G.C. & Huges, L.W. (1987). *The Principal: Creative Leadership For Effective School*. New York: Allyn & Bacon.
- Wan Mohd Zahid Wan Nordin (1993). *Wawasan Pendidikan : Agenda Pengisian*. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.
- Wan Mohd Zahid Wan Mohd. Noordin (1987). Ke Arah Pengurusan dan Penyeliaan Bilik Darjah. Kertas kerja dibentangkan dalam Persidangan Pegawai-Pegawai Pendidikan Dearah kali ke 5 di Kota Bahru, Kelantan.
- Wildy, H. and Dimmock, C (1993). Instructional Leadership in Primary and Secondary School in Western Australia, *Journal of Educational Administration*. 31(2):43-62
- Zaidatol Akmaliah Lope Pihie dan Foo Say Fook (2003). *Pengurusan & Kepemimpinan Pendidikan. Satu Langkah ke Hadapan*. Universiti Putera Malaysia Serdang Selangor.