

**KEPEMIMPINAN ISTRUKSIONAL PENGETUA SEBERANG PERAI SELATAN,
PULAU PINANG****Anita Ithnin**

SMK Saujana Indah, Nibong Tebal, SPS, Pulau Pinang

Zuraidah Abdullah

Fakulti Pendidikan,

Universiti Malaya

*zuraidahab@um.edu.my

ABSTRACT

The main focus of this study are principal instructional leadership and secondary school climate in Seberang Perai Selatan, Pulau Pinang. The total of 282 teachers from 14 schools in Seberang Perai Selatan, Pulau Pinang were involved as respondents in this study. This is a quantitative research using survey method. The data were collected through questionnaires answered by the respondents. The instrument used to measure the principal instructional leadership in this study is *Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS)* developed by Hallinger (2000). Mean while, the instrument to measure the secondary school climate is *The CFK. Ltd., School Climate Profile* which developed by Fox et al., (1971). Data were analyzed using the software programme *IBM Statistical Package for Social Sciences (SPSS) Version 23.0*. The result of this study showed that the level of principal instructional leadership secondary school practice in Seberang Perai Selatan, Pulau Pinang were at high level in every dimension based on overall mean scored (Mean= 4.07, SP = .434). The level of secondary school climate in Seberang Perai Selatan, Pulau Pinang were also at high level (Mean= 4.09, SP = .367). The result of Pearson Correlation Test showed significant relationship and positive between principal instructional leadership and secondary school climate in Seberang Perai Selatan, Pulau Pinang Lastly may the result of this finding would give more benefit to the theory and knowledge and also mastering the future researcher.

Keywords: *Principal, Instructional Leadership, Seberang Perai Selatan, Pulau Pinang*

PENGENALAN

Sekolah merupakan institusi yang dipertanggungjawabkan untuk melaksanakan program pendidikan negara berlandaskan dasar dan falsafah yang telah ditetapkan oleh KPM manakala individu yang perlu memikul tanggungjawab bagi memastikan kejayaan pelaksanaan dasar dan matlamat ini di sekolah ialah pengetua (Baharuzaini Baharin, Muhammad Hisham Adnan, Mohd Hanif Mohd Zin, Mohd Norhisyam Kamaludin, & Azlin Norhaini Mansor, 2016). Sekolah dirujuk sebagai organisasi yang diketuai dan dipimpin oleh pengetua. Kejayaan atau kegagalan sekolah sangat berkait rapat dan dipengaruhi oleh kepimpinan yang menerajui organisasi tersebut. Justeru, Zuraidah Abdullah (2016), menegaskan bahawa sekolah yang berjaya adalah merujuk kepada kepimpinan sekolah yang dinamik.

Oleh itu, KPM secara proaktif telah menggarisi Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 dengan memastikan pengetua mengaplikasi kepimpinan instruksional bukannya

kepemimpinan pentadbiran (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Kenyataan ini disokong oleh Shukri Zain, Mohd Yusof Abdullah, Baharom Mohamad, Abdul Said Ambotang, Muhamad Suhaimi Taat & Roslee Talip (2012), yang mengatakan peranan pengetua sebagai penentu kejayaan di sekolah boleh dilihat melalui kepimpinan yang diamalkan. Kepimpinan yang dilihat realistik dan mampu menjadi penentu pendidikan yang diinginkan ialah kepimpinan instruksional. Melalui amalan kepemimpinan instruksional yang berkesan, pengetua mampu mewujudkan iklim PdPc yang kondusif kepada tenaga pengajar dan murid untuk mencapai matlamat pendidikan secara berterusan sehingga dapat mengurangkan rasa tekanan serta membantu meningkatkan motivasi diri (Muhamad Suhaimi Taat, Mohd Yusof Abdullah, Baharom Mohamad, Roslee talip, Abdul Said Ambotang & Shukri Zain, 2012).

Walau bagaimanapun, tugas pengetua sekolah kini dilihat lebih tertumpu kepada tugas pentadbiran dan malah tugasnya bersifat *ad-hoc* bagi membolehkan sekolah berfungsi seperti yang dikehendaki oleh KPM. Tugas ikhtisas selaku pemimpin instruksional kurang diberi penekanan dan sering diserahkan kepada pihak lain dalam pengurusan akademik (Shukri Zain et al., (2012). Dapatan kajian Azlin Norhaini Mansor (2004), terhadap enam orang pengetua menunjukkan 66.4 peratus daripada masa pengetua telah diluahkan untuk aktiviti mesyuarat, 19.8 peratus untuk tugas pejabat, 7.6 peratus untuk rondaan 4.3 peratus untuk panggilan telefon, 1.1 peratus untuk mengajar, dan 0.7 peratus untuk pencerapan. Aktiviti mesyuarat telah mendominasi aktiviti harian pengetua manakala aktiviti yang paling kurang dilakukan adalah pencerapan guru. Hasil kajian ini telah menunjukkan peranan dan tugas pengetua yang semakin pelbagai dan rencam ini menyukarkan pengetua mengimbangi tugas pengurusan dan tugas utama sebagai pemimpin instruksional yang memerlukan fokus kepada proses PdPc (Shafinaz A. Maulod, 2017).

Ini menunjukkan peratusan pengetua menjalankan pentadbiran terhadap tugas rutin harian melebihi daripada tugasnya sebagai pemimpin instruksional yang merupakan keutamaan sebagai ketua pengajaran (Andi Audryanah Md Noor, 2007). Begitu juga kajian yang dibuat oleh Dwyer, (1985) berkaitan *Understanding The Principal's Contribution to Instruction* yang juga membuktikan pengetua lebih banyak menumpukan kepada hal-hal pentadbiran berbanding dengan kepimpinan instruksional mereka. Dapatan kajian Dwyer (1985), menunjukkan pengetua menumpukan sebahagian besar masanya kepada hal-hal luar sekolah seperti berunding dengan pihak polis (berkaitan disiplin dan tahap keselamatan di sekolah) ataupun ibu bapa dan semakin kurang memberi tumpuan kepada kepimpinan instruksional. Kurangnya peranan kepemimpinan instruksional daripada pengetua ini merupakan masalah utama yang dihadapi oleh kebanyakan sekolah.

Jika merujuk Pekeliling Ikhtisas Bil 3/87, pengetua yang memimpin sesebuah sekolah perlu mengajar dengan jumlah waktu yang ditetapkan iaitu sekurang-kurangnya lima waktu seminggu (Kementerian Pendidikan Malaysia, 1987). Ini bermakna pengetua perlu terlibat secara langsung dengan proses PdPc supaya dapat mempengaruhi pencapaian akademik murid (Latip Muhammad, 2007). Dengan kerencaman tugas dan peranan pengetua hari ini menunjukkan pengetua sekolah hari ini hanya menjalankan pentadbiran sekolah tidak lagi sesuai untuk mencapai matlamat pendidikan bagi memenuhi Wawasan 2020 yang menuntut pelbagai perubahan dalam sektor pendidikan (Shahril @ Charil Marzuki, 2001). Oleh itu, pengetua yang berjaya mewujudkan sekolah berkesan adalah pengetua yang memberi perhatian kepada kualiti pengajaran. Kepimpinan pengetua mempengaruhi keyakinan guru mengenai kebolehan mereka melaksanakan PdPc dalam bilik darjah (Lan, 2014). Ini berkait rapat dengan persepsi guru terhadap kepemimpinan instruksional pengetua mereka yang secara keseluruhannya akan mempengaruhi pelaksanaannya tugasnya sebagai pengetua dan proses PdPc di sekolah.

Sehingga kini, KPM melihat kepimpinan instruksional dalam kalangan pengetua masih relevan digunakan bagi menghadapi perubahan dalam sistem pendidikan negara (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). KPM percaya pengetua boleh dipertanggungjawabkan melalui kepimpinan

instruksional bagi melahirkan murid yang berdaya saing dan berkualiti serta memperolehi kejayaan cemerlang. Ini bermakna kepemimpinan instruksional dapat mempengaruhi bidang pedagogi yang sentiasa mengalami perubahan (Nilam Mohamed, 2013). Selain kepemimpinan pengetua, isu-isu yang berkaitan dengan guru selalu berpunca daripada iklim sekolah (Norhannan Ramli, 2016). Oleh itu, dalam usaha mewujudkan kepemimpinan instruksional yang berkesan secara berterusan, pengetua diharap mampu mewujudkan iklim sekolah yang kondusif. Selain memberi kesan terhadap iklim sekolah, kepemimpinan pengetua juga mempengaruhi tahap prestasi kerja guru (Jamilah Ahmad & Yusof Boon, 2011). Kepimpinan yang baik akan disenangi oleh guru manakala kepimpinan yang kurang baik boleh menyebabkan perasaan tidak puas hati dalam kalangan guru-guru di sesebuah sekolah. Ini pasti menimbulkan konflik yang berpanjangan antara pemimpin dan guru-guru sehingga menggugat kestabilan dan keharmonian sekolah.

Maka melalui kepemimpinan instruksional, pengetua hendaklah bertindak sebagai agen perubahan untuk menghasilkan suasana kerja yang memberangsangkan dalam kalangan guru-guru bagi mewujudkan iklim PdPc yang kondusif seterusnya mencapai matlamat organisasi secara efektif dan cekap. Shazwaatirah Ahamad Walat (2014) dan Wan Roslina Wan Ismail (2011), mengatakan bahawa salah satu faktor kejayaan sekolah adalah hubungan antara iklim sekolah dan tingkah laku kepimpinan. Begitu juga Mohd Suhaimi Mohamed Ali (2004), yang mendapati kepimpinan sekolah berkesan mengamalkan kepemimpinan instruksional bagi mempengaruhi pembentukan iklim sekolah yang kondusif dan pencapaian akademik murid.

Ini menunjukkan kecemerlangan sesebuah sekolah berkait rapat dengan iklim positif yang diterapkan oleh pemimpin sekolah tersebut iaitu iklim memberi impak terhadap kejayaan atau kegagalan sesebuah organisasi sekolah (Suhaili Mohd Yusoff & Khaliza Saidin, 2016). Iklim sekolah yang positif atau persekitaran sekolah yang positif adalah apabila aktiviti PdPc yang berkesan berlaku di sekolah tersebut (Shazwaatirah Ahamad Walat, 2014). Oleh itu, peranan pengetua sebagai peneraju organisasi sekolah merupakan sumber manusia yang penting dalam mewujudkan iklim yang positif dan harmoni untuk mencapai matlamat individu serta warga sekolah. Atas keperluan ini satu kajian perlu dilakukan oleh pengkaji untuk mengetahui tahap iklim Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) di Seberang Perai Selatan (SPS), Pulau Pinang bagi memperolehi pencapaian organisasi yang berkualiti.

Secara keseluruhan, pengetua di Malaysia perlu bersikap lebih positif, terbuka dan sanggup berubah dan menerima nilai-nilai yang sekiranya terbukti boleh membawa kebaikan dalam kepimpinan mereka. Amalan kepimpinan instruksional dalam ketiga-tiga dimensi diharap membawa lebih manfaat kepada kepimpinan instruksional. Bagi memberi keutamaan kepada aktiviti peningkatan profesionalisme kepada warga pendidik, galakan dalam aktiviti penyelidikan dan pembangunan adalah perlu agar standard dan kualiti dalam bidang pendidikan terutama kepimpinan pengetua dan pengajaran guru sentiasa berada pada tahap yang tinggi. Oleh itu, kajian ini dibuat oleh pengkaji untuk melihat kepimpinan instruksional pengetua dan iklim SMK di SPS, Pulau Pinang. Pendidikan merupakan aset utama negara dalam mencapai matlamat menjadi sebuah negara maju.

TUJUAN KAJIAN

Fokus utama kajian adalah kepemimpinan instruksional dalam kalangan pengetua dan iklim SMK di SPS, Pulau Pinang. Kajian pengkaji meneliti senario amalan kepimpinan instruksional, keadaan iklim SMK yang wujud di SPS, Pulau Pinang dan kepimpinan instruksional pengetua sebagai salah satu peranan utama dengan iklim sekolah yang dipimpinya.

OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini dijalankan bagi mencapai objektif berikut;

1. Mengenal pasti tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua SMK di SPS, Pulau Pinang.
2. Mengenal pasti tahap iklim SMK di SPS, Pulau Pinang.
3. Menentukan hubungan antara kepimpinan instruksional pengetua dengan iklim SMK di SPS, Pulau Pinang.

SOROTAN KAJIAN LAMPAU

Bahagian ini membincangkan aspek berikut.

Konsep Kepimpinan

Terdapat pelbagai konsep mengenai kepimpinan yang telah dikaji dan masih dikaji secara meluas di dalam pelbagai konteks sehingga kini. Kepimpinan merupakan proses mempengaruhi kegiatan suatu kumpulan ke arah mencapai matlamat yang telah dirancang (Mahayudin Mohamad Nor, 2010). Pemimpin memerlukan beberapa kemahiran kepimpinan untuk menentukan wujudnya perubahan, penambahbaikan atau penyesuaian terhadap keadaan serta kemahiran pengurusan untuk memastikan organisasi terus berjalan dengan lancar (Shahril @ Charil Marzuki & Yahya Don, 2007). Kepimpinan merupakan keupayaan seseorang mempengaruhi minda dan gelagat individu yang berada dalam sesebuah organisasi untuk mencapai matlamat organisasi mengikut struktur dan prosedur tertentu (Norhannan Ramli, 2016). Menurut Kamus Dewan Edisi Keempat (2007), pula, kepimpinan merupakan keupayaan seseorang untuk memimpin dan ia boleh dinyatakan sebagai satu konsep yang merangkumi keseluruhan tanggungjawab pentadbiran atau pengurusan. AL Ramaiah (1999), pula mendefinisikan kepimpinan sebagai proses manusia menggunakan kemahiran akal fikiran dan potensinya yang melibatkan keupayaan, kebolehan, kebijaksanaan seseorang untuk memerintah, mengarah, mendorong atau mempengaruhi.

Kepimpinan sangat berkait rapat dengan sifat, tingkah laku dan kualiti yang ada pada seseorang pemimpin tersebut. Penggunaan pengaruh tanpa unsur paksaan oleh seseorang pemimpin akan mewujudkan hubungan yang positif di antara pemimpin dan pengikutnya (Norhannan Ramli, 2016). Pengikut menerima pengaruh daripada pemimpin kerana mereka menghormati, menyukai atau mengagumi pemimpin tersebut. Walau bagaimanapun, terdapat juga sifat kepemimpinan yang lahir secara semulajadi yang diwarisi bukan dilatih atau dibentuk (Manoj Kumar Sharma & Shilpa Jain, 2013; Hughes et al., 2001). Kepimpinan yang cemerlang mempunyai ciri-ciri kepimpinan yang berkualiti, berkemahiran dan berketerampilan, berwawasan dan kreatif serta inovatif, berkemahiran untuk berkomunikasi dan bermotivasi, berkemahiran untuk membuat keputusan dan menyelesaikan masalah, mempunyai kecergasan fizikal, kestabilan emosi dan kecergasan fikiran serta beriman dan bermoral (Shahril @ Charil Marzuki, 2001).

Perkembangan dalam pendidikan masa kini menyebabkan individu, masyarakat dan negara ingin melihat perubahan dalam pendidikan. Ia memperlihatkan kesediaan untuk menilai semula matlamat dan corak kepimpinan dalam pentadbiran pendidikan itu sendiri (Mohd Nor Jaafar, 2004). Semua ini memerlukan kepemimpinan yang efektif. Tanpa kepemimpinan yang efektif, sesebuah organisasi seperti sekolah tidak akan dapat berkembang dengan maju mengikut apa yang telah dirancang oleh organisasi itu sendiri (Wan Noor Adzmin Mohd Sabri, 2017). Justeru, strategi kepemimpinan pengetua/guru besar untuk membawa organisasi yang dipimpinnya mengikut hala tuju yang telah ditetapkan melalui visi dan misi di peringkat sekolah perlu dikongsi bersama ibu bapa dan masyarakat setempat.

Konsep kepimpinan pendidikan merupakan proses membantu atau mengarah sesuatu kumpulan untuk mencapai matlamat dan objektif. Oleh itu, pengetua sebagai pemimpin sekolah mesti mempunyai visi, misi dan minat bagi memimpin guru-guru untuk mencapai matlamat sekolah khususnya dan negara

umumnya. Pemimpin pendidikan yang berkesan adalah yang memahami peranan mereka dalam setiap program pendidikan, pandai menyesuaikan diri dalam keadaan yang sentiasa berubah-ubah dan pentadbir yang mampu memimpin guru ke arah mencapai kecemerlangan terhadap program pendidikan. Ia meliputi isu mengenai pengajaran dan pengurusan, penilaian guru dan murid, iklim sekolah, kurikulum, sumber dan alatan pengajaran, komunikasi dan penyeliaan PdPc (AL Ramaiah, 1999).

Definisi-definisi di atas sesuai digunakan dalam menjelaskan konsep kepimpinan instruksional pengetua di sekolah sebagaimana di dalam kajian ini. Kepimpinan di dalam pendidikan merupakan peningkatan dalam kualiti PdPc. Transformasi dalam sistem pendidikan selalunya melibatkan perubahan yang besar dan komprehensif. Kepimpinan yang utama di sekolah adalah kepimpinan instruksional, iaitu kepimpinan yang berfokus kepada hal ehwal keguruan, kurikulum dan proses PdPc. Kepimpinan jenis lain adalah untuk menyokong atau melestarikan lagi kemajuan sekolah.

Konsep Kepimpinan Instruksional

Berdasarkan sorotan dari kajian-kajian lepas di dalam mahupun di luar negara menunjukkan kepemimpinan pengetua merupakan faktor utama punca kejayaan sesebuah sekolah (Mohd Suhaimi Mohamed Ali, 2004). Kepimpinan instruksional ialah satu pendekatan kepimpinan yang memberi penekanan kepada tingkah laku guru dalam aktiviti-aktiviti yang secara langsungnya memberi kesan kepada perkembangan murid. Kepimpinan instruksional atau kepimpinan pengajaran merupakan kepimpinan yang diterima secara menyeluruh di Malaysia termasuk oleh pihak KPM (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013) kerana ia dilihat relevan dengan organisasi sekolah di Malaysia. Pihak KPM juga telah mengubah peranan pengetua daripada berperanan sebagai seorang pentadbir sekolah kepada seorang yang mengamalkan kepimpinan instruksional di sekolah. Oleh yang demikian, peranan kepemimpinan pengetua yang efektif adalah diukur dari kemampuan mereka melaksanakan tugas sebagai pemimpin instruksional.

Menurut AL Ramaiah (1999), pemimpin instruksional adalah seseorang yang pakar dalam tiga aspek iaitu pengetahuan asas, memahami bidang tugas sebagai pemimpin instruksional serta menguasai kemahiran yang bersesuaian seperti kemahiran dalam PdPc. Beliau juga melaporkan bahawa tugas pemimpin instruksional adalah lebih tertumpu kepada memberi sumbangan kepada aspek pembelajaran murid. Walau bagaimanapun, menurut beliau lagi, peranan pemimpin instruksional merangkumi memberi pengiktirafan kepada murid-murid yang mencapai tahap pembelajaran yang baik, memberi pengiktirafan kepada guru-guru yang menunjukkan komitmen yang tinggi serta memberi sokongan kepada usaha tambahan guru, membuat pemantauan terhadap PdPc termasuk kemajuan murid, menyediakan peluang dan aktiviti pembangunan profesional guru, memudahcarakan perbincangan mengenai isu-isu instruksional, menjadi contoh teladan dan berusaha mewujudkan budaya penambahbaikan yang berterusan.

Pemimpin instruksional merupakan orang yang berkemahiran dalam pengajaran bilik darjah. Oleh itu, untuk menjadi seorang pemimpin instruksional yang berkualiti, mereka yang telah dilantik ini perlu mengetahui peranan mereka sebagai pemimpin instruksional dan mempunyai pengetahuan yang luas tentang PdPc dalam bilik darjah (Baharom Mohamad, Mohamad Johdi Salleh, & Che Noraini Hashim, 2009). Selain itu, pemimpin instruksional juga perlu menjalinkan aktiviti kerjasama dengan pemimpin instruksional yang lain bagi membolehkan perkongsian idea dalam proses memperkasakan sistem pendidikan

Peranan pengetua telah banyak mengalami perubahan sejak negara mencapai kemerdekaan lagi. Dahulu pengetua sekolah hanya berperanan sebagai pentadbir sekolah sahaja. Mereka menjalankan tugas merancang, mengelola, memimpin dan mengawal tetapi di abad 21 ini peranan pengetua menjadi lebih mencabar (Wan Noor Adzmin Mohd Sabri, 2017). Banyak perubahan dalam polisi dan berbagai-bagai

program telah dilaksanakan oleh KPM untuk meningkatkan kualiti kepemimpinan pengetua sekolah-sekolah di Malaysia. Melakukan perubahan terhadap kaedah pengajaran adalah merupakan satu cabaran kepada semua pemimpin instruksional (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Ramai penyelidik kepemimpinan pendidikan mengesahkan bahawa peranan pengetua diiktiraf sebagai amat penting dalam kejayaan atau kegagalan pelaksanaan program atau projek pendidikan di sekolah (Hussein Mahmood, 2008; Jamelaa Bibi Abdullah & Jainabee Md. Kassim, 2011; Ntombela, 2014).

Peranan dan tanggungjawab pengetua sekolah perlu berubah selari dengan perubahan sistem pendidikan sekarang. Begitu juga dari segi kepimpinan yang dapat memperkembangkan keperluan sesebuah organisasi dalam abad 21 ini supaya perubahan mampu dicapai sebaik mungkin. Komitmen dan penglibatan sepenuhnya dari kalangan pemimpin tertinggi penting supaya SMK kekal sebagai sekolah aliran perdana dan seterusnya mampu melahirkan modal insan yang bertaraf dunia. Sebagai pemimpin instruksional, antara peranan pengetua ialah membina kumpulan kerja yang mantap dan dapat bekerja secara berpasukan, menjalankan penyeliaan PdPc serta memberi bimbingan kepada guru untuk meningkatkan kualiti PdPc (Wan Noor Adzmin Mohd Sabri, 2017).

Menurut Hallinger (2000), kepimpinan instruksional adalah satu pendekatan kepimpinan yang memberi penekanan kepada tingkah laku guru dalam aktiviti-aktiviti yang memberi kesan secara langsung kepada perkembangan murid. Ia merupakan kepimpinan yang paling popular dalam kalangan pengetua di Amerika Syarikat. Ia adalah berdasarkan *traits*, amalan tingkah laku dan proses yang diperlukan oleh seseorang pemimpin sekolah yang berkesan. Kepimpinan instruksional juga mementingkan hubungan kemanusiaan, menekankan pencapaian dan perkongsian matlamat (Zakaria Othman, 2016). Secara keseluruhannya pengkaji membuat kesimpulan kepimpinan instruksional di dalam kajian ini adalah usaha untuk merancang dan melaksana oleh pengetua atau pihak-pihak yang diamanahkan bagi menyokong semua aktiviti yang terlibat dalam amalan proses PdPc ke arah pencapaian dan kemajuan matlamat sekolah.

Konsep Iklim Sekolah

Memandangkan faktor iklim sekolah turut membantu mewujudkan sekolah yang berkesan, maka terdapat beberapa pengkaji yang telah mengetengahkan beberapa ciri iklim sekolah berkesan hasil daripada kajian yang mereka lakukan. Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan (1993), dalam buku Panduan Pengurusan Profesional Sekolah Menengah tidak memisahkan takrif iklim dan budaya sekolah. Iklim dan budaya sekolah ditakrifkan sebagai suasana persekitaran fizikal sesebuah sekolah serta suasana hubungan sosial sebagai persepsi individu termasuk guru, murid dan staf sokongan tentang aspek-aspek persekitaran di dalam sesebuah organisasi. Hussein Mahmood (2008), juga telah menyentuh mengenai peranan pengetua dalam iklim dan budaya sekolah yang merupakan di antara elemen terpenting dalam sesebuah organisasi yang mahukan kejayaan dicapai.

Menurut Halpin & Croft (1963), iklim boleh dikategorikan kepada dua iaitu iklim terbuka dan iklim tertutup. Ia boleh digambarkan sebagai personaliti sesebuah sekolah. Apabila kita melawat mana-mana sekolah kita akan merasa wujud kelainan antara sekolah tersebut dengan sekolah lain. Iklim sekolah yang berkesan mempunyai ciri-ciri berikut (Halpin & Croft, 1963) iaitu i) guru-guru merasa selamat, berpuas hati dan berkeyakinan, ii) guru-guru tidak rasa tertekan dan mengambil perhatian tentang kemajuan murid- muridnya, iii) pengetua merasa penuh yakin terhadap kerjanya, serta bertimbang rasa dan iv) murid merasa selamat dan belajar bersungguh-sungguh.

Iklim sekolah memberikan guru-guru kepuasan yang lebih untuk bekerja disamping mewujudkan suasana pembelajaran yang bermotivasi. Sekiranya iklim sekolah adalah baik, maka guru dan murid akan lebih bermotivasi dan pada masa yang sama aktiviti PdPc akan berjalan dengan baik juga. Ia adalah tanggungjawab utama pengetua untuk mewujudkan situasi ini di sekolah masing-masing mengikut

acuan kepimpinannya. Iklim sekolah tidak dapat dibentuk dalam masa sehari kerana ia melibatkan kerjasama dan interaksi di antara kesemua pihak di dalam sekolah itu yang diketuai oleh pemimpin, staf, murid dan komuniti luar.

Kesimpulannya, iklim sekolah dalam kajian ini adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan perasaan seseorang terhadap sekolah tempat ia belajar atau bekerja manakala organisasi adalah sekelompok individu yang secara formal disatukan dalam suatu kerjasama untuk mencapai satu tujuan. Sifat dan suasana yang ada di sekolah adalah hasil interaksi antara guru dan murid serta masyarakat yang terdapat di sekolah tersebut.

METODOLOGI KAJIAN

Metodologi kajian seperti mana berikut.

Reka Bentuk Kajian

Dalam kajian ini pengkaji ingin mengkaji kepemimpinan instruksional pengetua dan iklim SMK di SPS, Pulau Pinang. Berdasarkan objektif kajian, pengkaji ingin mengetahui sama ada objektif tersebut benar atau sebaliknya. Pengkaji menetapkan realiti berdasarkan objektif dan membuat analisis berdasarkan maklum balas responden kajian. Kepimpinan instruksional pengetua disandarkan kepada tiga dimensi dalam Model Kepimpinan Instruksional Hallinger (2000), iaitu i) Mendefinisikan matlamat sekolah, ii) Pengurusan program-program PdPc dan iii) Pemupukan iklim PdPc yang positif, manakala iklim sekolah pula berdasarkan lapan faktor penyumbang pembentukan iklim yang positif iaitu i) peningkatan akademik dan hubungan sosial yang berterusan, ii) hormat-menghormati, iii) saling mempercayai iv) semangat yang tinggi, v) kejelekitan, vi) peluang untuk turut serta, vii) pembaharuan sekolah dan viii) budaya penyayang yang terdapat dalam model Iklim Sekolah Howard et al., (1987).

Keadaan ini memenuhi pendekatan *objectivism* (Gray, 2013) iaitu objektif akan menyiasat pemboleh ubah yang telah dikenal pasti dan proses ini dikaitkan dengan *positivism paradigm*. Bertepatan dengan *positivism paradigm*, maka dalam kajian ini pengkaji tidak boleh mempunyai pandangan sendiri terhadap dua pemboleh ubah dalam kajian ini iaitu kepemimpinan instruksional pengetua dan iklim sekolah. Pengkaji perlu bebas daripada andaian peribadi dan hanya berfokuskan kepada objektif kajian yang telah digariskan sepertimana dalam kajian ini. Oleh itu, pengkaji telah memilih reka bentuk kajian yang difikirkan paling sesuai untuk memenuhi tujuan kajian ini iaitu reka bentuk kuantitatif. Reka bentuk ini dipilih kerana pengkaji hanya mengukur dua pemboleh ubah iaitu kepemimpinan instruksional pengetua dan iklim sekolah.

Reka bentuk kuantitatif melibatkan pengukuran pemboleh ubah kajian melalui huraian statistik serta bersifat numerikal dengan parameter yang boleh diukur (Ghazali Darusalam & Sufean Hussin, 2016). Bagi reka bentuk kuantitatif ini, kaedah yang bertepatan untuk digunakan oleh pengkaji ialah kaedah tinjauan keratan rentas (*cross-sectional*). Kelebihan kajian penyelidikan menggunakan kaedah ini adalah untuk membolehkan data dikumpulkan pada satu titik masa yang sama (Fuad Mohamed Berawi, 2017). Pengkaji juga boleh mengumpulkan data secara langsung daripada responden dan dijadikan generalisasi kepada populasi dengan kos yang rendah serta pengendalian yang mudah (Creswell, 2014). Bagi tujuan mengumpul data kuantitatif ini, pengkaji menggunakan satu set soal selidik yang akan menunjukkan pendapat responden. Instrumen soal selidik digunakan untuk mendapatkan data kerana ia merupakan kaedah untuk mendapatkan maklumat tentang populasi berdasarkan sampel yang dikaji (Creswell, 2014). Seterusnya untuk menganalisis data dalam kajian ini, pengkaji menggunakan analisis deskriptif dan inferensi. Analisis statistik deskriptif menggunakan peratus, min dan sisihan piawai manakala analisis inferensi yang digunakan oleh pengkaji dalam kajian ini ialah ujian korelasi *Pearson*.

Populasi dan Persampelan

Populasi kajian merupakan keseluruhan set individu yang terdapat di suatu tempat yang dikaji. Masalah yang sering menjadi perbincangan dan berpotensi untuk wujud dalam pemilihan populasi terutama yang berkaitan dengan tingkah laku dalam kaedah tinjauan ialah *common method bias* (Padsakoff, MacKenzie, & Lee, 2003). Kajian pengkaji adalah berkaitan kepimpinan instruksional pengetua dan iklim sekolah, maka pemilihan pengetua sebagai populasi dalam kajian ini perlu dielakkan bagi memastikan tidak berlaku penilaian diri sendiri (*self-rated*) iaitu responden menilai diri sendiri kerana ini berkemungkinan akan menyebabkan wujudnya *bias* (Norhannan Ramli, 2016). Populasi dalam kajian ini adalah guru SMK di SPS, Pulau Pinang iaitu sebagai responden yang akan menilai kepimpinan instruksional pengetua mereka.

Beberapa kriteria/ciri terhadap populasi telah ditetapkan oleh pengkaji iaitu: i) Populasi dipilih berdasarkan kepelbagaian faktor demografi seperti jantina, umur, kelulusan dan pengalaman mengajar yang secara umumnya terdapat dalam kalangan guru-guru yang berkhidmat di SMK, ii) Dalam kajian ini, guru merujuk kepada Penolong Kanan 1, Penolong Kanan Hal Ehwal Murid, Penolong Kanan Kurikulum, Penyelia Petang, Ketua Bidang, Ketua Panitia dan guru-guru iaitu tidak dikhususkan kepada mana-mana jawatan dan iii) Guru pelatih dan guru sandaran tidak dilibatkan dalam kajian ini kerana guru-guru tersebut sebenarnya tidak terlibat dengan pengurusan sekolah secara sepenuhnya

Kepentingan untuk mengetahui populasi kajian adalah untuk menentukan bilangan sampel yang perlu diambil bagi mewakili populasi tersebut (Norhannan Ramli, 2016). Jumlah guru di 14 buah SMK di SPS adalah seramai 1051 orang (Pejabat Pendidikan Daerah Seberang Perai Selatan, 2017). Data mengenai jumlah sekolah dan guru diperolehi daripada Unit Maklumat di JPN Pulau Pinang dan PPD SPS, Pulau Pinang. Nama sekolah-sekolah kajian tidak dinyatakan secara spesifik kerana menurut etika melaksanakan penyelidikan. Setelah populasi kajian dikenal pasti, maka teknik persampelan dan kaedah penetapan saiz sampel dilakukan. Persampelan adalah pemilihan sebahagian elemen daripada sekumpulan populasi yang bertujuan untuk mendapatkan maklumat dan data tentang populasi tersebut (Fuad Mohamed Berawi, 2017). Maklumat dan data daripada sampel tersebut akan digunakan untuk membuat rumusan terhadap populasi yang diwakili oleh sampel tersebut. Setiap sampel perlu mewakili ciri-ciri populasi dan saiz sampel pula perlu diselaraskan dengan saiz populasi supaya dapat menggambarkan populasi sebenar (Noraini Idris, 2013).

Sampel kajian yang dipilih oleh pengkaji dalam kajian penyelidikan ini adalah secara rawak mudah berdasarkan objektif dan soalan kajian. Sampel dipilih secara rawak mudah supaya setiap individu di dalam populasi berpeluang untuk dipilih menjadi responden bagi mewakili populasi tersebut (Fuad Mohamed Berawi, 2017). Oleh itu, keputusan yang diperolehi nanti akan lebih dipercayai untuk menggambarkan populasi. Jadual 1.1 di bawah menunjukkan populasi dan sampel yang terlibat dalam penyelidikan pengkaji.

Jadual 1.1

Bilangan Sekolah, Populasi Guru Dan Sampel Guru SMK di SPS, Pulau Pinang

Bil.	Nama Sekolah	Populasi Guru (orang)	Sampel Guru (orang)
1.	SMK A	76	20
2.	SMK B	49	13
3.	SMK C	68	18
4.	SMK D	38	10
5.	SMK E	62	17
6.	SMK F	57	15
7.	SMK G	61	16
8.	SMK H	122	33
9.	SMK I	79	21
10.	SMK J	46	12
11.	SMK K	63	17
12.	SMK L	80	22
13.	SMK M	147	40
14.	SMK N	103	28
Jumlah		1051	282

Bagi menentukan jumlah sampel, pengkaji merujuk Krejcie dan Morgan (1970). Berdasarkan populasi seramai 1051 maka sampel kajian ini akan melibatkan guru yang berkhidmat di sekolah kajian seramai 282 orang. Bagi menentukan jumlah minimum sampel bagi setiap sekolah pula, pengkaji menggunakan penentuan perkadaran sampel oleh Chua, (2011). Di bawah adalah pengiraan yang digunakan bagi menentukan perkadaran sampel tersebut.

Sampel guru yang = $\frac{\text{Jumlah guru dalam sekolah tersebut}}{\text{Jumlah Guru SMK di SPS, Pulau Pinang (N) sekolah berkenaan}} \times \text{Jumlah Sampel (s) diperlukan}$

Contoh pengiraan adalah seperti berikut:

$$\begin{aligned} \text{Jumlah guru yang diperlukan} &= \frac{76}{1051} \times 282 \\ \text{dari sekolah berkenaan} & \\ &= 20 \text{ orang} \end{aligned}$$

Instrumen Kajian

Menurut Noraini Idris, (2013) soal selidik digunakan bagi mendapatkan maklumat yang tepat dan lengkap secara sistematik. Dalam kajian ini pengkaji menggunakan instrumen soal selidik bagi memperolehi maklumat penyelidikan yang dijalankan. Ianya dapat memudahkan responden untuk menjawab soalan kerana pilihan jawapan telah disediakan, menjimatkan masa dan lebih mudah mendapat kerjasama daripada responden. Penggunaan soal selidik juga memudahkan penyelidik untuk menganalisis data (M. Al-Muz-Zammil Yasin & Noor Khaironisa' Sarjuni, 2011). Soal selidik dapat membuat rangkuman terhadap pelbagai masalah yang bertujuan untuk mendapatkan maklumat tentang sikap, pandangan dan kepercayaan responden tentang sesuatu isu yang dikaji (Creswell, 2014).

Soal selidik pengkaji dalam kajian ini menggunakan skala Likert 5 mata, di mana bagi soal selidik kepimpinan Instruksional Pengetua (1) sebagai Tidak Pernah, (2) sebagai Jarang-jarang, (3) sebagai Sekali-Sekala, (4) Kerap kali dan (5) Sentiasa. Skala yang digunakan adalah tetap dengan Sentiasa digambarkan sebagai tindak balas positif dan Tidak Pernah digambarkan sebagai tindak balas negatif

bagi setiap soalan. Bagi soal selidik Profil Iklim Sekolah pula, (1) sebagai Sangat Tidak Setuju, (2) sebagai Tidak Setuju, (3) sebagai Kurang Setuju, (4) Setuju dan (5) Sangat Setuju. Skala yang digunakan juga adalah tetap dengan dinyatakan Sangat Setuju sebagai gambaran tindak balas positif dan Sangat tidak Setuju digambarkan sebagai tindak balas negatif bagi setiap soalan.

Pengkaji menggunakan soal selidik yang telah dibina oleh pengkaji lepas dalam kajian ini. Kepimpinan pengetua dalam kajian ini merujuk kepada kepemimpinan instruksional. Bagi mengukur tingkah laku kepemimpinan instruksional pengetua, pengkaji menggunakan soal selidik *PIMRS* yang telah diubahsuai daripada Nilam Mohamed (2013) dan dibina oleh Hallinger, (2000). *PIMRS* yang digunakan oleh pengkaji telah diterjemahkan ke dalam Bahasa Melayu oleh pengkaji lepas. Bagi tujuan untuk mendapatkan ketepatan kajian, instrumen ini telah dimurnikan oleh pengkaji mengikut kesesuaian kajian pengkaji iaitu pengkaji telah menyusun semula soal selidik dengan mengelompokkan dimensi dan sub-dimensi kepimpinan instruksional agar selari dengan kerangka konseptual kajian pengkaji. Pengkaji juga telah membuat perubahan skala iaitu daripada skala likert empat mata yang digunakan oleh pengkaji lepas kepada skala likert lima mata supaya ia bersesuaian dengan kajian pengkaji. *PIMRS* telah digunakan secara meluas dalam beberapa kajian kepemimpinan dalam pelbagai bidang (Nilam Mohamed, 2013). Bagi pengkaji, instrumen ini adalah yang paling sesuai untuk digunakan dalam kajian ini kerana ia komprehensif dan menggambarkan pembolehubah yang ada dalam kerangka konsep kajian pengkaji.

Bagi mengukur iklim sekolah pula, pengkaji menggunakan instrumen *The CFK Ltd., School Climate Profile* yang telah diubahsuai mengikut kesesuaian kajian oleh pengkaji. Instrumen ini diubahsuai daripada Nilam Mohamed (2013), yang dibina oleh Fox et al., (1971). Ia juga telah diterjemahkan ke dalam Bahasa Melayu oleh pengkaji lepas. Pengkaji telah menyusun semula dimensi/faktor yang terdapat dalam soal selidik mengikut keutamaan seperti yang terdapat dalam soal selidik Fox et al., (1971). Instrumen ini telah digunakan dalam banyak kajian untuk mengukur iklim sekolah (Nilam Mohamed, 2013).

Instrumen soal selidik yang digunakan oleh pengkaji dalam kajian ini dibahagikan kepada beberapa bahagian iaitu: i) Bahagian A: Maklumat demografi responden, ii) Bahagian B: Kepimpinan instruksional pengetua dan iii) Bahagian C: Profil iklim sekolah.

Kebolehpercayaan

Kebolehpercayaan biasanya dikaitkan dengan penyelidikan yang berbentuk kuantitatif dan berkait rapat dengan ketepatan pemilihan dan penggunaan kaedah statistik (Hardy & Bryman, 2004). Ia merujuk kepada konsistensi atau ketekalan dalaman yang dimiliki oleh instrumen yang digunakan dalam sesebuah kajian (Creswell, 2014). Konsistensi dalaman merujuk kepada sejauh mana skor item berhubung kait antara satu sama lain. Tahap kebolehpercayaan instrumen kajian ditentukan setelah mendapat maklum balas daripada responden melalui kajian rintis yang dijalankan. Dalam kajian ini, kebolehpercayaan konsistensi dalaman digunakan dalam pengiraan instrumen kajian, iaitu dengan mendapatkan nilai pekali *Alpha (α) Cronbach*.

Kebolehpercayaan instrumen menggunakan pekali α merupakan kaedah yang kerap digunakan jika format instrumen berbentuk soal selidik (Creswell, 2014). Nilai pekali *Alpha Cronbach* terdiri dari 0 hingga 1. Nilai koefisien yang semakin hampir dengan 1 menunjukkan kebolehpercayaan yang tinggi sesuatu instrumen kajian itu. Nilai α yang dipersetujui oleh kebanyakan pengkaji ialah sekurang-kurangnya 0.70. Bagaimanapun, nilai α boleh direndahkan sehingga 0.60 bagi kajian berbentuk tinjauan (Hair et al., 2006). Dalam kajian ini, pengkaji menetapkan aras nilai koefisien *Alpha Cronbach (α)* yang melebihi 0.6 sahaja yang boleh diterima.

Hasil keseluruhan pengujian menggunakan α Cronbach menunjukkan kebolehpercayaan mempunyai nilai α .984. Ini bermakna instrumen kajian mempunyai kebolehpercayaan untuk mengumpul data daripada responden kajian (Ghazali Darusalam & Sufean Hussin, 2016). Oleh itu, soal selidik ini boleh digunakan untuk kajian ini.

Kajian Rintis

Kajian rintis atau *pilot test* merupakan satu kajian percubaan sebelum penyelidikan sebenar dijalankan. Ia merupakan fasa terakhir sebelum pengumpulan maklumat dan data kerja lapangan bermula. Tujuan kajian rintis ialah untuk mengenal pasti masalah yang akan timbul ketika kajian dijalankan. Ia juga bertujuan untuk menguji, mengesan, dan mengatasi segala masalah dan kekurangan yang berlaku ketika pengumpulan maklumat dan data sebenar (Fuad Mohamed Berawi, 2017). Menjalankan kajian rintis adalah untuk menentukan kesahan dan kebolehpercayaan instrument soal selidik yang telah dibina disamping mengesan sebarang kekurangan dan kesilapan yang terdapat pada soal selidik dan item soalan seperti soalan yang tidak tepat, sukar difahami, atau arahan yang tidak lengkap atau mengelirukan dari sudut kefahaman responden. Ianya membolehkan penyelidik membuat beberapa perubahan supaya tidak menjejaskan hasil kajian.

Kajian rintis ini telah dijalankan pada 2 Januari 2018 di sebuah sekolah menengah dua sesi di SPS, Pulau Pinang. Seramai 30 orang guru yang mengajar sesi pagi di SMK tersebut telah menjadi responden. Pemilihan tersebut adalah di atas kerelaan diri guru itu sendiri. Pengkaji menjalankan ujian rintis di sekolah ini bagi mengelakkan berlakunya pertindanan responden. Responden yang dipilih ini mempunyai ciri-ciri yang sama dengan sampel bagi kajian sebenar yang akan dijalankan. Menurut Othman Talib, (2016) pemilihan saiz sampel kajian rintis seramai 30 orang sudah memadai bagi menghasilkan taburan data yang normal seperti ciri-ciri populasi.

Menurut Ghazali Darusalam & Sufean Hussin, (2016) kebolehpercayaan soal selidik diuji dengan α Cronbach yang merupakan 'reliability coefficient' atau kebolehpercayaan nilai angka yang menunjukkan bagaimana item-item berhubung antara satu sama lain. Ianya penting kerana semakin tinggi nilai dan tahap kesahan dan kebolehpercayaan instrumen, semakin jitu data-data yang diperolehi untuk menghasilkan satu kajian yang baik dan berkualiti. Nilai maksimum bagi pekali kebolehpercayaan ialah 1.00. Berdasarkan hasil analisis yang telah dijalankan menggunakan perisian program *IBM Statistical Package for Social Sciences (SPSS) Version 23.0 for Windows*, nilai α Cronbach yang diperolehi oleh pengkaji adalah seperti dalam Jadual 1.2 di bawah:

Jadual 1.2

Keputusan Ujian Alpha Cronbach Mengikut Sub-Dimensi

No. Item	Fungsi	Nilai Alpha Cronbach
Kepimpinan Instruksional Pengetua		0.98
1-5	Mendefinisikan visi sekolah	0.67
6-10	Memperjelaskan visi sekolah	0.74
11-15	Menyelia pengajaran guru	0.83
16-20	Menyelaras kurikulum	0.87
21-25	Memantau kemajuan akademik pelajar	0.80
26-30	Mengawal dan melindungi waktu instruksional	0.92
31-35	Memberi sokongan dalam aktiviti pengajaran	0.90
36-40	Memberi insentif terhadap usaha guru	0.94
41-45	Membudayakan perkembangan staf	0.93
46-50	Menyediakan ganjaran kepada pelajar	0.93

Iklm Sekolah		0.96
1-4	Peningkatan akademik dan hubungan social yang berterusan	0.86
5-8	Hormat - menghormati	0.85
9-12	Menyelia pengajaran guru	0.90
16-20	Menyelaras kurikulum	0.87
21-25	Memantau kemajuan akademik pelajar	0.80
26-30	Mengawal dan melindungi waktu instruksional	0.92
31-35	Memberi sokongan dalam aktiviti pengajaran	0.90
36-40	Memberi insentif terhadap usaha guru	0.94
Nilai Alpha Cronbach Keseluruhan		0.98

Hasil keputusan ujian rintis menunjukkan item-item soal selidik kepimpinan instruksional pengetua mempunyai kebolehpercayaan di antara 0.67 hingga 0.94 dengan nilai keseluruhan 0.98. Manakala item-item soal selidik profil iklim sekolah mempunyai kebolehpercayaan di antara 0.80 hingga 0.94 dengan nilai keseluruhan 0.96. Kebolehpercayaan adalah tinggi apabila indeks nilai kebolehpercayaan α *coefficient* berada antara 0.65 hingga 0.95 (Ghazali Darusalam & Sufean Hussin, 2016). Maka berdasarkan keputusan ini menunjukkan kebolehpercayaan instrument soal selidik pengkaji berada pada tahap yang tinggi. Oleh itu instrumen kajian ini boleh digunakan untuk menjalankan analisis data yang seterusnya dan boleh mengukur pembolehubah kajian.

Ujian Normaliti

Ujian normaliti data perlu dibuat untuk melihat samada data berdistribusi normal (*parametrik*) atau tidak normal (*nonparametrik*). Penentuan ujian normaliti ini adalah untuk menentukan kesesuaian penggunaan statistik *parameterik* atau *nonparametrik*. Terdapat beberapa cara untuk mengesan distribusi data melalui ujian normaliti. Dalam kajian ini penyelidik menggunakan tiga jenis ujian normaliti iaitu: i) nilai min, median dan mod yang sama atau hampir sama, ii) ujian *skewness* serta *kurtosis* (± 2) dan iii) keluk histogram *bell curve*.

Nilai Min, Median Dan Mod Dan Ujian *Skewness* Serta *Kurtosis* Kepimpinan Instruksional Pengetua SMK di SPS, Pulau Pinang

Jadual 1.3

*Nilai Min, Median Dan Mod Serta Ujian *Skewness* Dan *Kurtosis* Kepimpinan Instruksional Pengetua Statistik*

		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
<i>N</i>	<i>Valid</i>	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	<i>Missing</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Min		3.92	4.17	4.14	4.22	4.06	4.12	3.84	3.97	4.09	4.14
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mod		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
<i>Skewness</i>		-.816	-.384	-.215	.081	-.012	-.196	-.345	-.425	-.050	.051
<i>Kurtosis</i>		.580	-.268	.655	-.008	.107	-.384	-.165	.017	-.350	-.306

Berdasarkan Jadual 1.3 di atas, dapatan ujian normaliti menunjukkan sepuluh konstruk kepimpinan instruksional pengetua berada dalam kelompok data bertaburan secara normal apabila nilai min, median dan mod mempunyai nilai yang sama atau hampir sama. Bagi konstruk B1 (Merangka Visi Sekolah), min = 3.92, median = 4.00 dan mod = 4.00, bagi konstruk B2 (Memperjelaskan visi Sekolah), min = 4.17, median = 4.00 dan mod = 4.00, bagi konstruk B3 (Menyelia Pengajaran Guru), min = 4.14, median = 4.00 dan mod = 4.00, bagi konstruk B4 (Menyelaras Kurikulum), min = 4.22, median = 4.00 dan mod = 4.00, bagi konstruk B5 (Memantau Kemajuan Akademik Murid), min = 4.06, median = 4.00 dan mod = 4.00, B6 (Mengawal Dan Melindungi Waktu Instruksional), min = 4.12, median = 4.00 dan mod = 4.00, B7 (Memberi Sokongan Dalam Aktiviti Pengajaran), min = 4.84, median = 4.00 dan mod = 4.00, B8 (Memberi Insentif Terhadap Usaha Guru), min = 3.97, median = 4.00 dan mod = 4.00, B9 (Membudayakan Perkembangan Staf), min = 4.09, median = 4.00 dan mod = 4.00, dan akhir sekali bagi konstruk B10 (Menyediakan Ganjaran Kepada Murid), min = 4.14, median = 4.00 dan mod = 4.00.

Fidell (2007), dalam Ghazali Darusalam & Sufean Hussin, (2016) menjelaskan nilai *skewness* dan *kurtosis* merujuk pada bentuk taburan data iaitu nilai sifar bagi *skewness* dan *kurtosis* menggambarkan taburan 100% normal. Data bertaburan secara normal apabila kedua-dua nilai berada pada julat +/-1.7 atau +/-2. Menurut Ghazali Darusalam & Sufean Hussin, (2016) nilai yang dianggap melebihi ± 3.0 dijadikan penanda aras bagi melihat kenormalan nilai *skewness* dan *kurtosis*.

Berdasarkan Jadual 1.3, nilai *skewness* dan *kurtosis*, bagi konstruk atau fungsi merangka visi sekolah, nilai *skewness* = .816, *kurtosis* = -.580, bagi konstruk memperjelaskan visi sekolah, nilai *skewness* = -.384, *kurtosis* = -.268, bagi konstruk menyelia pengajaran guru, nilai *skewness* = -.215, *kurtosis* = .655, bagi konstruk menyelaras kurikulum, nilai *skewness* = .081, *kurtosis* = -.008, bagi konstruk memantau kemajuan akademik murid, nilai *skewness* = -.012, *kurtosis* = .107, bagi konstruk mengawal dan melindungi waktu instruksional, nilai *skewness* = -.196, *kurtosis* = -.384, bagi konstruk memberi sokongan dalam aktiviti pengajaran, nilai *skewness* = -.345, *kurtosis* = -.165, bagi konstruk memberi insentif terhadap usaha guru, nilai *skewness* = -.425, *kurtosis* = .017, bagi konstruk membudayakan perkembangan staf, nilai *skewness* = -.050, *kurtosis* = -.350 dan akhir sekali bagi konstruk menyediakan ganjaran kepada murid nilai *skewness* = .051, *kurtosis* = -.306.

Nilai Mean, Median Dan Mode Serta Ujian *Skewness* Dan *Kurtosis* Iklim SMK di SPS, Pulau Pinang

Jadual 1.4

Nilai Min, Median Dan Mod Serta Ujian Skewness Dan Kurtosis Iklim SMK di SPS, Pulau Pinang

Statistik		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
N	<i>Valid</i>	282	282	282	282	282	282	282	282
	<i>Missing</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
Min		4.08	4.14	4.06	4.10	4.06	4.09	4.17	4.14
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mod		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
<i>Skewness</i>		.090	-.109	-.153	.190	.140	.056	-.005	.387
<i>Kurtosis</i>		.411	.423	.961	.064	.557	.046	.388	-.059

Berdasarkan Jadual 1.4 di atas, dapatan ujian normaliti menunjukkan lapan konstruk/faktor iklim SMK di SPS, Pulau Pinang berada dalam kelompok data bertaburan secara normal apabila nilai min, median dan mod mempunyai nilai yang sama atau hampir sama. Bagi konstruk C1 (peningkatan akademik dan hubungan sosial yang berterusan), min = 4.08, median = 4.00 dan mod = 4.00, juga bagi konstruk C2 (hormat-menghormati), min = 4.14, median = 4.00 dan mod = 4.00, bagi konstruk C3 (saling

mempercayai), min = 4.06, median = 4.00 dan mod = 4.00, bagi konstruk C4 (semangat yang tinggi), min = 4.10, median = 4.00 dan mod = 4.00, bagi konstruk C5 (kejelekitan), min = 4.06, median = 4.00 dan mod = 4.00, bagi konstruk C6 (peluang untuk turut serta), min = 4.09, median = 4.00 dan mode = 4.00, bagi konstruk C7 (pembaharuan sekolah), min = 4.17, median = 4.00 dan mod = 4.00 dan akhir sekali bagi konstruk C8 (budaya penyayang), min = 4.14, median = 4.00 dan mod = 4.00.

Manakala bagi konstruk/faktor iklim sekolah pula, berdasarkan Jadual 1.4, nilai *skewness* dan *kurtosis* bagi faktor peningkatan akademik dan hubungan sosial yang berterusan nilai *skewness* = .090, *kurtosis* = .411, bagi faktor hormat-menghormati nilai *skewness* = -.109, *kurtosis* = .423, bagi faktor saling mempercayai nilai *skewness* = -.153, *kurtosis* = .961, bagi faktor semangat yang tinggi nilai *skewness* = .190, *kurtosis* = .064, bagi faktor kejelekitan nilai *skewness* = .140, *kurtosis* = .557, bagi aspek peluang untuk turut serta nilai *skewness* = .056, *kurtosis* = .046, bagi faktor pembaharuan sekolah nilai *skewness* = -.005, *kurtosis* = .338, dan akhir sekali bagi faktor budaya penyayang nilai *skewness* = .387, *kurtosis* = -.059.

DAPATAN KAJIAN

Dapatan kajian ini seperti mana diterangkan berikut.

Tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua SMK di Seberang Perai Selatan, Pulau Pinang

Amalan kepimpinan instruksional pengetua SMK di SPS, Pulau Pinang diukur menggunakan tiga dimensi dan sepuluh sub-dimensi/fungsi. Dimensi pertama, mendefinisikan matlamat sekolah yang mempunyai dua sub-dimensi iaitu merangka visi sekolah dan memperjelaskan visi sekolah, dimensi kedua, pengurusan program-program PdPc yang mempunyai tiga sub-dimensi iaitu menyelia pengajaran guru, menyelaras kurikulum dan memantau kemajuan akademik murid. Manakala dimensi yang ketiga, pemupukan iklim PdPc yang positif mempunyai lima sub-dimensi iaitu mengawal dan melindungi waktu instruksional, memberi sokongan dalam aktiviti pengajaran, memberi insentif terhadap usaha guru, membudayakan perkembangan staf dan menyediakan ganjaran kepada murid.

Analisis tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua SMK di SPS, Pulau Pinang diperincikan mengikut dimensi dan sub-dimensi/fungsi seperti dalam Jadual 1.5 di bawah.

Jadual 1.5

Min, Sisihan Piawai dan Tahap Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua

Dimensi dan Fungsi Kepimpinan Instruksional Pengetua	Min	SP	Tahap Amalan
D1: Mendefinisikan matlamat sekolah	4.05	.624	Tinggi
F1- Merangka visi sekolah	3.93	.800	Tinggi
F2- Memperjelaskan visi sekolah	4.17	.583	Tinggi
D2: Pengurusan program-program PdPc	4.15	.458	Tinggi
F3- Menyelia pengajaran guru	4.14	.510	Tinggi
F4- Menyelarass kurikulum	4.22	.471	Tinggi
F5- Memantau kemajuan akademik murid	4.06	.506	Tinggi
D3: Pemupukan iklim PdPc yang positif	4.04	.491	Tinggi
F6- Mengawal dan melindungi waktu instruksional	4.12	.543	Tinggi
F7- Memberi sokongan dalam aktiviti pengajaran	3.84	.696	Tinggi
F8- Memberi insentif terhadap usaha guru	3.97	.660	Tinggi
F9- Membudayakan perkembangan staf	4.09	.555	Tinggi
F10- Menyediakan ganjaran kepada murid	4.14	.500	Tinggi

Min keseluruhan =4 .07 Sisihan Piawai = .434
1=Tidak Pernah 2=Jarang 3=Kadangkala 4=Kerap kali 5=Sentiasa
D=Dimensi F=Fungsi

Keputusan analisis yang ditunjukkan dalam Jadual 1.5 di atas menunjukkan pada keseluruhannya, amalan kepimpinan instruksional pengetua SMK di SPS, Pulau Pinang berada pada tahap yang tinggi berdasarkan skor min keseluruhan (Min= 4.07, SP = .434) menurut persepsi guru. Tahap amalan dimensi pengurusan program-program PdPc (Min=4.15, sp=.458) menunjukkan skor min yang lebih tinggi daripada skor min keseluruhan (Min=4.05, sp=.624), manakala dimensi mendefinisikan matlamat sekolah menunjukkan min yang lebih rendah sedikit daripada min keseluruhan dan dimensi pemupukan iklim PdPc yang positif (Min=4.04, SP=.491) menunjukkan nilai skor min yang paling rendah dari skor min keseluruhan. Walau bagaimanapun, kesemua dimensi yang mewakili kepimpinan instruksional menunjukkan nilai skor min yang tinggi dan membuktikan bahawa pengetua SMK di SPS Pulau Pinang mempunyai amalan kepimpinan instruksional yang tinggi. Nilai skor min tertinggi adalah dimensi pengurusan program-program PdPc, diikuti oleh dimensi mendefinisikan matlamat sekolah dan pemupukan iklim PdPc yang positif.

Analisis turut dijalankan bagi setiap sub-dimensi/fungsi bagi ketiga-tiga dimensi kepimpinan instruksional pengetua. Bagi dimensi pertama, mendefinisikan matlamat sekolah yang mempunyai dua sub-dimensi/fungsi menunjukkan dapatan bagi kedua-dua fungsi ini berada pada tahap yang tinggi iaitu merangka visi sekolah (Min=3.93, SP=.800) dan memperjelaskan visi sekolah (Min=4.17, SP=.583). Bagi dimensi kedua iaitu pengurusan program-program PdPc yang mempunyai tiga sub-dimensi/fungsi, pengetua SMK di SPS Pulau Pinang juga menunjukkan kesemua amalan dari setiap fungsi berada pada tahap yang tinggi iaitu fungsi menyelia pengajaran guru (Min=4.14, SP=.510), menyelaras kurikulum (Min=4.22, SP=.471) dan memantau kemajuan akademik murid (Min=4.06, SP=.506). Dimensi yang terakhir ialah dimensi pemupukan iklim PdPc yang positif. Kesemua fungsi juga berada pada tahap yang tinggi iaitu fungsi mengawal dan melindungi waktu instruksional (Min=4.12, SP=.543), memberi sokongan dalam aktiviti pengajaran (Min=3.84, SP=.696), memberi insentif terhadap usaha guru (Min=3.97, SP=.660), membudayakan perkembangan staf (Min=4.09, SP=.555) dan menyediakan ganjaran kepada murid (Min=4.14, SP=.500). Pada keseluruhannya, pengetua SMK di SPS, Pulau Pinang menurut persepsi guru menunjukkan amalan kepimpinan instruksional yang tinggi iaitu ketiga-tiga dimensi kepimpinan instruksional pengetua berada pada tahap yang tinggi. Dimensi amalan kepimpinan instruksional pengetua SMK di SPS, Pulau Pinang yang tertinggi adalah dimensi pengurusan program-program PdPc diikuti oleh dimensi mendefinisikan matlamat sekolah dan dimensi pemupukan iklim PdPc yang positif.

Tahap iklim SMK di Seberang Perai Selatan, Pulau Pinang

Analisis tahap iklim SMK di SPS, Pulau Pinang diperincikan dalam Jadual 1.6 di bawah.

Jadual 1.6

Min, Sisihan Piawai dan Tahap Iklim SMK di SPS, Pulau Pinang

Iklim SMK di SPS, Pulau Pinang	Min	SP	Tahap Iklim
C1-Peningkatan Akademik dan Hubungan Sosial Yang Berterusan	4.08	.444	Tinggi
C2-Hormat-Menghormati	4.14	.463	Tinggi
C3-Saling Mempercayai	4.06	.477	Tinggi
C4-Semangat Yang Tinggi	4.10	.434	Tinggi
C5-Kejelekitan	4.06	.416	Tinggi
C6-Peluang Untuk Turut Serta	4.09	.510	Tinggi
C7-Pembaharuan Sekolah	4.17	.490	Tinggi
C8-Budaya Penyayang	4.14	.453	Tinggi

Min keseluruhan =4.09

Sisihan Piawai = .367

1=Sangat Tidak Setuju 2=Tidak Setuju 3=Kurang Setuju 4=Setujui 5=Sangat Setuju

Keputusan analisis yang ditunjukkan dalam Jadual 1.6 di atas menunjukkan pada keseluruhannya tahap iklim SMK di SPS, Pulau Pinang berada pada tahap yang tinggi (Min= 4.09, SP = .367). Kesemua faktor iklim SMK di SPS, Pulau Pinang menunjukkan min yang sama dan lebih tinggi daripada min keseluruhan. Dari segi hormat menghormati (Min=4.14, SP=.463), semangat yang tinggi (Min=4.10, SP=.434), peluang untuk turut serta (Min=4.09, SP=.510), pembaharuan sekolah (Min=4.17, SP=.490) dan budaya penyayang (Min=4.14, SP=.453). Bagaimanapun, faktor peningkatan akademik dan hubungan sosial yang berterusan, (Min=4.08, SP=.444), saling mempercayai, (Min=4.06, SP=.477), dan kejelekitan, (Min=4.06, SP=.416) mempunyai min yang lebih rendah sedikit daripada min keseluruhan namun masih berada pada tahap yang tinggi. Pada keseluruhannya kesemua lapan faktor iklim SMK menunjukkan nilai skor min yang tinggi dan membuktikan bahawa tahap iklim SMK di SPS, Pulau Pinang berada pada tahap yang tinggi. Ini menunjukkan bahawa guru mempersepsikan sekolah mereka sebagai tempat yang sesuai untuk bekerja dan belajar.

Hubungan yang signifikan antara kepimpinan instruksional pengetua dengan iklim SMK di Seberang Perai Selatan, Pulau Pinang

Jadual 1.7

Hubungan Yang Signifikan Antara Kepimpinan Instruksional Pengetua Dengan Iklim SMK Di SPS, Pulau Pinang

Korelasi			Kepimpinan Instruksional Pengetua	Iklim SMK
Kepimpinan Pengetua	Instruksional	Korelasi <i>Pearson</i>	1	.781**
		<i>Sig. (2-tailed)</i>		.000
		<i>N</i>	282	282
Iklim SMK		Korelasi <i>Pearson</i>	.781**	1
		<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	
		<i>N</i>	282	282

**. Kolerasi signifikan pada tahap 0.01 (2-tailed).

Jadual 1.7 di atas menunjukkan analisis hubungan yang signifikan antara kepimpinan instruksional pengetua dengan iklim SMK di SPS, Pulau Pinang. Ujian korelasi *Pearson* digunakan bagi menganalisis hubungan tersebut kerana ia merupakan analisis yang paling sesuai bagi menjawab soalan kajian ini.

Beberapa andaian yang menjadi prasyarat ujian hendaklah dipenuhi dan disempurnakan (Pallant, 2011). Antaranya ialah: i) Pasangan yang berkait: data pungutan yang menjelaskan kepimpinan instruksional pengetua dan iklim sekolah hendaklah dari responden yang sama dan ii) Kenormalan taburan: skor bagi setiap pemboleh ubah hendaklah bertabur secara normal.

Berdasarkan analisis yang telah dibuat, dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan instruksional pengetua dengan iklim SMK di SPS, Pulau Pinang, $r = .781$, $p < .000$. Oleh kerana hubungan kedua-duanya adalah positif maka dapat disimpulkan bahawa semakin berkesan kepimpinan instruksional pengetua maka semakin kondusif iklim SMK di SPS, Pulau Pinang.

PERBINCANGAN

Tahap Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua SMK di SPS, Pulau Pinang

Perbincangan ini adalah untuk menjawab soalan kajian yang pertama iaitu apakah tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua SMK di SPS, Pulau Pinang. Bagi mengukur tahap amalan kepimpinan instruksional tersebut, tiga dimensi telah dinilai oleh pengkaji iaitu dimensi mendefinisikan matlamat sekolah, dimensi pengurusan program-program PdPc dan dimensi pemupukan iklim PdPc yang positif. Dapatan kajian pengkaji pada keseluruhannya menunjukkan tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua SMK di SPS, Pulau Pinang berada pada tahap yang tinggi berdasarkan skor min keseluruhan (Min= 4.07, SP = .434) menurut persepsi guru. Tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua berdasarkan ketiga-tiga dimensi juga menunjukkan pada tahap yang tinggi. Dimensi pengurusan program-program PdPc (Min=4.15, sp=.458) menunjukkan skor min yang lebih tinggi daripada skor min keseluruhan (Min=4.05, sp=.624), manakala dimensi mendefinisikan matlamat sekolah menunjukkan min yang lebih rendah sedikit daripada min keseluruhan dan dimensi pemupukan iklim PdPc yang positif (Min=4.04, SP=.491) menunjukkan nilai skor min yang paling rendah dari skor min keseluruhan.

Dapatan kajian ini dikukuhkan oleh hasil kajian Lee (2010), yang bertajuk Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua di Sekolah Menengah Daerah Penampang, Sabah dan kajian Shafinaz A. Maulod (2017), berkaitan Hubungan Antara Kecerdasan Emosi dan Kepimpinan Instruksional Pengetua Dengan Efikasi Kendiri Guru Sekolah Menengah Kebangsaan Di Negeri Sembilan. Dalam mengenal pasti tahap amalan fungsi-fungsi kepimpinan instruksional dalam kalangan pengetua di sekolah menengah, Di Negeri Sembilan. Dalam mengenal pasti tahap amalan fungsi-fungsi kepimpinan instruksional dalam kalangan pengetua di sekolah menengah, dapatan kajian mereka menunjukkan tahap amalan fungsi-fungsi kepimpinan instruksional pengetua dipersepsikan tinggi oleh guru-guru berdasarkan nilai skor min.

Earn & Yusof Boon (2016), dalam kajiannya terhadap Tahap Kepimpinan Instruksional Guru Besar dan Hubungannya Dengan Tahap Kepuasan Kerja Di SJKC Zon Jorak, Muar, juga menunjukkan dapatan yang selari dengan dapatan pengkaji iaitu tahap kepimpinan instruksional guru besar berada pada tahap yang tinggi secara keseluruhan dengan nilai min (Min= 3.98, SP= 0.389). Walau bagaimanapun, kajian ini adalah terhadap kepimpinan instruksional guru besar. Dapatan kajian daripada pengkaji sebelum ini seperti Talip Bijat (2016), Nilam Mohamed (2013) dan Mohd. Rosli Mohd Othman & Said Hamdan (2000), juga menunjukkan pengetua/guru besar kerap melaksanakan fungsi mereka sebagai pemimpin instruksional tetapi tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua/guru besar tersebut berada pada tahap sederhana. Dapatan tersebut adalah berdasarkan persepsi guru-guru terhadap kekerapan pengetua mereka dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepimpinan instruksional.

Dapatan daripada kajian-kajian dilihat selari dengan PPPM (2013-2025), melalui anjakan kelimanya yang ingin melakukan transformasi terhadap pemimpin sekolah. KPM ingin memastikan pemimpin

yang mempunyai kepimpinan berprestasi tinggi sahaja yang akan ditempatkan di setiap sekolah di Malaysia iaitu pengetua cemerlang yang mengamalkan kepimpinan instruksional (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua iaitu kepimpinan instruksional dilihat realistik dan mampu menjadi penentu kejayaan di sekolah dan pendidikan yang diinginkan (Shukri Zain et al., 2012). Pengetua sebagai pemimpin instruksional dan sumber utama kepada proses PdPc perlu menguasai dan jelas terhadap matlamat sekolah agar mampu menyampaikannya kepada setiap warga sekolah termasuk ibu bapa dan masyarakat (Nilam Mohamed, 2013). Perkongsian matlamat ini akan membantu mewujudkan kolaborasi dan kerjasama dalam mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Apabila sesuatu matlamat itu dapat dirasakan sebagai milik bersama, maka proses pelaksanaan aktiviti ke arah mencapai matlamat tersebut semakin mudah (Noorshazrina Faustine & Mohd Izham Mohd Hamzah, 2017).

Walaupun dapatan kajian menunjukkan amalan kepimpinan instruksional yang diamalkan oleh pengetua berada pada tahap yang tinggi dan sederhana namun bidang ini masih perlu diterokai oleh pengkaji dengan lebih luas lagi agar selaras dengan kehendak KPM dan pendidikan negara. Maka pengetua perlu menguasai dan mengamalkan kepimpinan instruksional kerana pengetua adalah orang yang penting dalam menentukan kejayaan dan keberkesanan proses PdPc di sekolah. Pengetua juga perlu memastikan kepimpinannya dapat meningkatkan sistem pendidikan dan pembangunan modal insan kelas pertama negara.

Tahap Iklim SMK di SPS, Pulau Pinang

Perbincangan ini adalah untuk menjawab soalan kajian yang kedua iaitu apakah tahap iklim SMK di SPS, Pulau Pinang. Bagi mengukur tahap iklim SMK di SPS, Pulau Pinang, lapan factor telah dinilai oleh pengkaji iaitu i) peningkatan akademik dan hubungan sosial yang berterusan, ii) hormat-menghormati, iii) saling mempercayai iv) semangat yang tinggi, v) kejelekitan, vi) peluang untuk turut serta, vii) pembaharuan sekolah dan viii) budaya penyayang. Keputusan analisis pengkaji menunjukkan pada keseluruhannya tahap iklim SMK di SPS, Pulau Pinang berada pada tahap yang tinggi (Min= 4.09, SP = .367). Kesemua lapan faktor iklim SMK di SPS, Pulau Pinang menunjukkan min yang sama dan lebih tinggi daripada min keseluruhan. Dari segi hormat menghormati (Min=4.14, SP=.463), semangat yang tinggi (Min=4.10, SP=.434), peluang untuk turut serta (Min=4.09, SP=.510), pembaharuan sekolah (Min=4.17, SP=.490) dan budaya penyayang (Min=4.14, SP=.453). Walau bagaimanapun, faktor peningkatan akademik dan hubungan sosial yang berterusan, (Min=4.08, SP=.444), saling mempercayai, (Min=4.06, SP=.477), dan kejelekitan, (Min=4.06, SP=4.16) mempunyai min yang lebih rendah sedikit daripada min keseluruhan namun masih berada pada tahap yang tinggi.

Dapatan kajian ini selari dengan kajian yang dibuat oleh Suhaili Mohd Yusoff & Khaliza Saidin (2016). Dapatan kajian mereka menunjukkan tahap iklim sekolah berada pada tahap tinggi (M=5.15, SP=0.52) berdasarkan persepsi guru sekolah menengah di daerah Machang terhadap iklim sekolah mereka. Namun, dapatan kajian Hasliza Ibrahim et al., (2016), pula menunjukkan iklim sekolah menengah di negeri Kelantan adalah pada tahap sederhana (Min= 3.33, SP = 0.27). Ini menunjukkan bahawa iklim sekolah di negeri Kelantan berada pada tahap sederhana sahaja. Dapatan Maisura M. Yusop (2007), pula menunjukkan tahap iklim sekolah di daerah Pontian, Johor berada pada tahap sangat tinggi iaitu 1.7%, diikuti oleh tahap tinggi 87.8% dan tahap sederhana 10.5%.

Oleh itu, pengetua perlu mewujudkan iklim sekolah yang boleh menyokong pencapaian matlamat yang ditetapkan. Pihak-pihak yang terlibat dalam organisasi sekolah pula seperti KPM, JPN, PPD serta pentadbir-pentadbir sekolah diharap lebih peka dalam memainkan peranan terhadap keperluan iklim sekolah yang kondusif dan selesa untuk guru-guru menjalankan tugas dan murid-murid mengikuti proses PdPc mereka.

Hubungan yang signifikan antara kepemimpinan instruksional pengetua dengan iklim SMK di SPS, Pulau Pinang

Perbincangan soalan kajian yang keempat ialah adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan instruksional pengetua dengan iklim SMK di SPS, Pulau Pinang. Berdasarkan Ujian Korelasi Pearson yang digunakan bagi menganalisis hubungan antara pemboleh ubah tak bersandar kepemimpinan instruksional pengetua dengan pemboleh ubah bersandar iklim SMK di SPS, Pulau Pinang, dapatan kajian pengkaji menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan instruksional pengetua dengan iklim SMK di SPS, Pulau Pinang, $r = .781$, $p < .000$. Oleh kerana hubungan kedua-dua pemboleh ubah adalah positif, maka dapat disimpulkan semakin berkesan kepemimpinan instruksional pengetua, semakin kondusif iklim SMK di SPS, Pulau Pinang. Kajian Mackey (2016), selari dengan dapatan kajian ini. Dapatan kajian beliau menunjukkan kepemimpinan instruksional dan iklim sekolah mempunyai hubungan yang signifikan. Menurut beliau peranan pengetua telah berubah selari dengan penambahbaikan sekolah kepada menjadi pemimpin instruksional. Pengetua perlu mencari ilmu untuk memperbaiki kepemimpinan mereka dan pendekatan yang terbaik untuk meningkatkan pencapaian murid.

Dapatan kajian Mohd. Rosli Mohd Othman & Hamdan Said (2000), juga menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dan positif pada kadar sederhana antara kepemimpinan instruksional dengan iklim sekolah. Begitu juga kajian Nilam Mohamed (2013), terhadap hubungan antara kepemimpinan instruksional dengan iklim sekolah di Sekolah Kebangsaan Zon Batu Anam Segamat. Dapatan kajian beliau menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan dan positif pada kadar yang sederhana antara kepemimpinan instruksional dan iklim sekolah. Shazwaatirah Ahamad Walat (2014), pula dalam kajian beliau meneliti hubungan antara tingkah laku kepemimpinan instruksional pengetua dan iklim SMK di Kuala Lumpur. Dapatan kajian beliau juga menunjukkan terdapat hubungan statistik yang signifikan pada tahap sederhana antara tingkah laku kepemimpinan instruksional pengetua dan iklim sekolah. Selain itu, kajian Haris Yusoh (2003), juga menunjukkan wujud hubungan signifikan yang positif dan rendah antara kekerapan amalan kepemimpinan instruksional pengetua wanita dengan iklim sekolah ($r = 0.35$, $P < .05$). Secara lebih terperinci, setiap dimensi kepemimpinan instruksional iaitu Dimensi Pentakrifan Matlamat Sekolah ($r = 0.27$), Dimensi Pengurusan Program-Program Pengajaran ($r = 0.38$, $P < .05$), dan Dimensi Pemupukan Iklim PdPc ($r = 0.36$, $P < .05$), juga menunjukkan hubungan positif dan rendah dengan iklim sekolah.

Hubungan antara kepemimpinan instruksional dengan pembentukan iklim sekolah dapat diperjelaskan melalui model Hallinger (2000), yang berpendapat bahawa salah satu fungsi dalam kepemimpinan instruksional ialah dimensi pemupukan iklim PdPc yang positif. Justeru, segala usaha pengetua untuk memperbaiki serta mengekalkan tahap iklim sekolah perlu mengambil kira tindakannya dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan instruksional itu. Kepimpinan pengetua yang berjaya membentuk suasana iklim sekolah yang baik amat penting dalam menghasilkan kecemerlangan kerana iklim sekolah menyumbang kepada kepuasan kerja guru-guru, murid-murid dan staf sekolah. Suasana iklim yang sihat akan membentuk persekitaran kerja yang kondusif, memberi ruang yang selesa untuk guru-guru bekerja, dan menjadikan proses PdPc berkesan (Haris Yusoh, 2003).

Adalah penting bagi seseorang pengetua memahami perkaitan antara kepemimpinan dan iklim sekolah kerana iklim sekolah terbentuk daripada faktor-faktor yang dikawal oleh pengetua seperti faktor-faktor kemudahan fizikal yang diusahakan oleh pengetua. Mewujudkan iklim sekolah yang menyeronokkan dan mengekalkan suasana atau iklim sekolah yang kondusif sesuai untuk proses PdPc di sekolah. Penglibatan diri pengetua yang lebih dalam tingkah laku kepemimpinan instruksional akan menjadikan iklim sekolah lebih baik (Shazwaatirah Ahamad Walat, 2014).

Berdasarkan dapatan-dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan instruksional pengetua dan iklim sekolah namun pada tahap yang sederhana. Oleh itu, disarankan agar pengetua diberikan penekanan dan latihan berterusan dalam aspek kepimpinan instruksional. Pihak yang terlibat dalam institusi pendidikan pula seperti KPM, JPN, PPD dan pentadbir-pentadbir sekolah juga perlu lebih peka kepada keperluan iklim yang kondusif, positif dan selesa untuk guru-guru menjalankan tugas mereka. Tindakan ini akan dapat membantu memperbaiki iklim sekolah yang dipimpinnya dan seterusnya akan meningkatkan prestasi kerja guru dan prestasi akademik pelajar.

KESIMPULAN

Dapatan daripada kajian ini telah dikupas satu persatu secara terperinci tentang beberapa aspek yang berkaitan dengan kepimpinan instruksional dan iklim sekolah. Pengkaji telah merumuskan keseluruhan kajian pengkaji. Pengkaji juga membincangkan ringkasan dapatan kajian ini serta membuat perbandingan dengan kajian-kajian lepas. Perbincangan yang dibuat telah menjawab soalan-soalan yang dikemukakan dalam bab satu.

Secara umumnya, pengetua SMK di SPS, Pulau Pinang telah dipersepsikan sebagai mempunyai tahap amalan kepimpinan instruksional yang tinggi. Walau bagaimanapun, masih terdapat beberapa tindakan yang perlu diberi perhatian agar pelaksanaannya dapat ditingkatkan. Amalan kepimpinan instruksional pengetua didapati membantu meningkatkan iklim di sekolah agar lebih kondusif. Terdapat tiga peranan utama pengetua sebagai pemimpin instruksional yang perlu diamalkan iaitu mendefinisikan matlamat sekolah, pengurusan program-program PdPc dan pemupukan iklim PdPc yang positif agar guru boleh melaksanakan proses PdPc dengan berkesan. Kebolehan pengetua mengenal pasti amalan kepimpinan memberikan impak kepada prestasi kepimpinan instruksional pengetua. Begitu juga persepsi guru terhadap iklim SMK di SPS, Pulau Pinang. Guru-guru mempunyai persepsi bahawa iklim sekolah mereka adalah pada tahap yang tinggi. Ini menunjukkan bahawa guru-guru mempersepsikan sekolah mereka sebagai tempat yang sesuai untuk bekerja dan belajar. Namun begitu, beberapa aspek masih perlu diperbaiki. Guru memerlukan iklim sekolah yang kondusif untuk meningkatkan proses PdPc mereka yang secara tidak langsung akan melahirkan pelajar yang cemerlang. Analisis Ujian Korelasi Pearson menunjukkan hubungan yang signifikan antara kepimpinan instruksional pengetua dengan iklim sekolah. Oleh itu, pengetua perlu melakukan sesuatu agar dapat memimpin sekolah dengan berkesan dalam rangka mewujudkan suasana PdPc yang kondusif. Akhir sekali, semoga dapatan kajian ini dapat menyumbang dan memberi panduan kepada teori dan ilmu pengetahuan serta keserjanaan pengkaji masa hadapan.

RUJUKAN

- AL Ramaiah. (1999). *Kepimpinan Pendidikan Cabaran Masa Kini* (2nd ed.). Selangor: IBS Buku Sdn. Bhd.
- Andi Audryanah Hj Md Noor. (2007). *Kepemimpinan Pengajaran Dan Efikasi Kendiri Pengetua Sekolah Menengah Dan Hubungannya Dengan Pencapaian Akademik Sekolah. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan*. Universiti Teknologi Malaysia.
- Baharom Mohamad, Mohamad Johdi Salleh, & Che Noraini Hashim. (2009). KEPIMPINAN PENDIDIKAN BERKESAN. *Prosiding Seminar Kepengetuaan Kebangsaan Ke-VI - Halatuju Kepimpinan Sekolah Untuk Penambahbaikan Yang Mapan, VI(2009)*, 1–19.
- Baharuzaini Baharin, Muhammad Hisham Adnan, Mohd Hanif Mohd Zin, Mohd Norhisyam Kamaludin, & Azlin Norhaini Mansor. (2016). *Gaya Kepimpinan Guru Besar Dan Tahap Efikasi*

- Guru Di Sebuah Sekolah Rendah Di Daerah Gua Musang, Kelantan. *Journal of Personalized Learning*, 2(1), 9–17. Retrieved from <http://spaj.ukm.my/jplearning/index.php/jplearning/article/view/38/63>
- Chua, Y. P. (2011). *Kaedah dan statistik Penyelidikan Buku 1 : Kaedah Penyelidikan*. Kuala Lumpur: McGraw-Hill Education. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Research design Qualitative quantitative and mixed methods approaches* (Fourth). California: SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Dwyer, D. C. (1985). Understanding The Principal's Contribution To Instruction. *Peabody Journal of Education*, 63(1), 3–18. <https://doi.org/DOI: 10.1080/01619568509538499>
- Fuad Mohamed Berawi. (2017). *Metodologi Penyelidikan Panduan Menulis Thesis* (1st ed.). Kedah: UUM Pess.
- Ghazali Darusalam, & Sufean Hussin. (2016). *Metodologi Penyelidikan Dalam Pendidikan: Amalan dan Analisis Kajian* (Kedua). Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Gray, D. E. (2013). *Doing Research In The Real World*. SAGE Publications, Inc.
- Hallinger, P. (2003). Leading Educational Change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329–352. <https://doi.org/10.1080/0305764032000122005>
- Hallinger, P. and, & Murphy, J. (1985). Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. *The Elementary School Journal*, Vol. 86, No. 2 (Nov., 1985), Pp. 217-247, 86(Nov), 217–247. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1001205>
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1987). Assessing and Developing Principal Instructional Leadership, (September), 55–61.
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1963). The organizational Climate of School. *Administrator's Notebook, Midwest Administration Center*, 11(7), 1–6.
- Hasliza Ibrahim, Siti Noor Ismail, Mohamad Adnan Mohamad Kassim, & Suhaila Mohamad. (2016). Iklim Sekolah Dan Efikasi Kendiri Dalam Kalangan Guru Bimbingan Dan Kaunseling Sekolah Menengah Di Kelantan. *Proceeding of ICECRS International Seminar on Generating Knowledge Through Research, UUM-UMSIDA*, 1(October), 1033–1042. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21070/picecrs.v1i1.646>
- Howard, E., Howell, B., & Brainard, E. (1987). *Handbook For Conducting School Climate Improvement Projects*. Bloomington, Indiana: The Phi Delta Kappa Educational Foundation.
- Hussein Mahmood. (2008). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah* (2nd ed.). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Jamelaa Bibi Abdullah, & Jainabee Md. Kassim. (2011). Instructional leadership and attitude towards organizational change among secondary schools principal in Pahang, Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 3304–3309. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.04.290>

- Jamilah Ahmad, & Yusof Boon. (2011). Amalan Kepimpinan Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) Di Malaysia. *Journal of Edupres, 1*, 323–335.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 - 2025 (Pendidikan Prasekolah hingga Lepas Menengah)*. Education. Putrajaya. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2010.08.007>
- Lan, G. S. (2014). *The Relationships Between Instructional Leadership Behavior, School Climate and Teacher Efficacy in Secondary Schools in Kedah*. Universiti Utara Malaysia. Retrieved from http://etd.uum.edu.my/4389/7/s92916_abstract.pdf
- Latip Muhammad. (2007). Pelaksanaan Kepimpinan Pengajaran di Kalangan Pengetua Sekolah. In *Seminar Penyelidikan Pendidikan Institut Perguruan Batu Lintang Tahun* (pp. 1–21).
- Manoj Kumar Sharma, & Shilpa Jain. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal of Management and Business Studies, 3*(3), 309–318. Retrieved from <http://www.ripublication.com/gjmbms.htm>
- Mahayudin Mohamad Nor. (2010). *Gaya Kepimpinan Pengarah Sebuah Institut Perguruan Dan Hubungannya Dengan Iklim Institut Mengikut Persepsi Pensyarah*. Open University Malaysia.
- Manoj Kumar Sharma, & Shilpa Jain. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal of Management and Business Studies, 3*(3), 309–318. Retrieved from <http://www.ripublication.com/gjmbms.htm>
- Mohd Nor Jaafar. (2004). *Kepimpinan Pengajaran Guru Besar, Komitmen Dan Kepuasan Kerja Guru : Satu Kajian Perbandingan Dan Hubungan Antara Sekolah Berkesan Dengan Sekolah Kurang Berkesan*. Universiti Sains Malaysia.
- Muhamad Suhaimi Taat, Mohd Yusof Abdullah, Baharom Mohamad, Roslee Talip, Abdul Said Ambotang, & Shukri Zain. (2012, August). Iklim sekolah berkesan pemangkin kecemerlangan. *Utusan Borneo*, p. B4.
- Nilam Mohamed. (2013). *Hubungan Antara Kepimpinan Instruksional Dan Iklim Sekolah Di Sekolah Kebangsaan Zon Batu Anam Segamat*.
- Norhannan Ramli. (2016). *Prestasi Guru Pendidikan Islam Berasaskan Daya Kekuatan Dalam* ., Universiti Malaya.
- Shazwaatirah Ahamad Walat. (2014). *The Relationship Between Principals' Instructional Leadership Behavior and School Climate In National Secondary School In Kuala Lumpur*.
- Shafinaz A. Maulod. (2017). *Hubungan Antara Kecerdasan Emosi dan Kepimpinan Instruksional Pengetua Dengan Efikasi Kendiri Guru Sekolah Menengah Kebangsaan Di Negeri Sembilan*. Universiti Malaya.
- Shahril @ Charil Marzuki. (2001). Ciri-ciri Kepimpinan Pengetua/Guru Besar Yang Dapat Menghadapi Cabaran dan Harapan Pada Abad ke 21 Ini. *Jurnal Institut Pengetua Universiti Malaya, 1*(1), 7–17.
- Shukri Zain, Mohd Yusof Abdullah, Baharom Mohamad, Abdul Said Ambotang, Muhamad Suhaimi

Taat, & Roslee Talip. (2012). Kepemimpinan instruksional pengetua: Cabaran dan harapan. *Utusan Borneo*.

Wan Noor Adzmin Mohd Sabri. (2017). Pelaksanaan Amalan Kepimpinan Kolaboratif Dalam Kalangan Pemimpin Instruksional Bagi Memperkasakan Pendidikan Matematik Sekolah Rendah.

Zuraidah Abdullah. (2016). *Komuniti Pembelajaran Profesional di Malaysia: Amalan Penambahbaikan Sekolah*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.