

Impak Strategi Politik Terhadap Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua Cemerlang

Lokman Mohd Tahir^{a*}, M. Al Muzammil^a, Mislina Salleh^a

^aFakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia, 81310 UTM Johor Bahru, Johor, Malaysia

*Corresponding author: p-lokman@utm.my

Article history

Received :4 April 2011
Received in revised form :5 August 2012
Accepted : 15 December 2012

Abstract

This study aimed to assess the instructional leadership practices and political strategies implemented by the senior principals. Samples for this study consist of 327 teachers from ten secondary schools in Johor Bahru that was leads by the senior principals. Instruments for this research was based on the political strategies adapted from Bolman & Deal (2003)'s political frame and instructional leadership (PIMRS) model which was developed by Hallinger & Murphy (1987). Result indicates that the senior principals utilized high-level all the eleven instructional leadership practices which emphasizes on the setting and enforcement functions of the basic or standard curriculum and the functions to clarify the school's aims in instructional leadership, whereas the function of supporting the teaching activities and functions of perceiving and evaluate the teaching are given less priority. Finding for implementation of political strategies reveals that senior principals given greater priority to the elements of negotiation and bargaining, but less practices on the dimension of setting the agenda in choosing the elements of the current political strategy while leading the school. In addition, the data also showed that political strategies that used by the senior principal has much influence in practicing the instructional leadership while leading the school.

Keywords: Political strategies; senior principals; structure equation modeling; instructional leadershipivity tinggi

Abstrak

Kajian ini dirangka untuk menilai amalan kepimpinan pengajaran serta strategi politik yang dipraktikkan oleh Pengetua Cemerlang (PC) dalam memimpin guru. Dalam menilai kepimpinan pengajaran dan strategi politik Pengetua Cemerlang, seramai 327 orang guru yang berkhidmat di 10 buah sekolah yang dipimpin oleh Pengetua Cemerlang dijadikan sebagai lokasi kajian ini. Instrumen kajian telah dibina dan ditadbir berdasarkan strategi dalam kepimpinan politik oleh Bolman & Deal (2003) manakala item kepimpinan pengajaran diasaskan model Hallinger & Murphy (1987). Hasil kajian mendapati bahawa Pengetua Cemerlang telah melaksanakan 11 fungsi dalam kepimpinan pengajaran dengan fungsi penetapan dan penguatkuasaan dasar atau standard kurikulum sebagai amalan yang paling kerap dilaksanakan. Sementara itu, fungsi memberi sokongan dalam aktiviti pengajaran dan fungsi mencerap dan menilai pengajaran guru dinilai oleh guru-guru sebagai aspek yang masih kurang diberi keutamaan oleh Pengetua Cemerlang. Perbincangan dalam strategi politik pula mendapati bahawa keutamaan diberikan kepada elemen perundingan dan tawar menawar namun masih lagi kurang melaksanakan proses menetapkan agenda dalam ketika memimpin sekolah. Kepimpinan pengajaran yang diamalkan oleh Pengetua Cemerlang juga didapati disumbangkan oleh aspek strategi politik Pengetua Cemerlang ketika memimpin sekolah.

Kata kunci: Strategi politik; pengetua cemerlang; model persamaan berstruktur; kepimpinan pengajaran

© 2012 Penerbit UTM Press. All rights reserved.

1.0 PENDAHULUAN

Pengaruh dan kecekapan pemimpin dilihat sebagai antara faktor utama yang dapat membawa ke arah kecemerlangan sesebuah organisasi. Dalam konteks pendidikan, pengetua merupakan individu yang bertanggungjawab sebagai peneraju untuk

mengerakkan sekolah bagi mencapai hasrat dan visi nasional pendidikan yang telah dirangka oleh pihak Kementerian Pelajaran Malaysia. Oleh itu, cabaran terbesar pengetua dalam memimpin sekolah adalah untuk memastikan institusi sekolah dapat diurus, dipimpin malah ditadbir dengan efisien, efektif dan cemerlang. Meninjau peranan pengetua sebagai pemimpin pendidikan di

sekolah, pengaruh kepimpinan didapati amat penting dalam menentukan kejayaan sesebuah sekolah (Lokman & Mohd Anuar 2011; Shahril, 2000). Justeru, pengetua perlu berperanan secara proaktif malah efisien dalam memastikan segala tenaga, sumber dan usaha guru-guru perlu digembleng dan dioptimumkan ke arah pencapaian dan keberkesanan matlamat setiap program pendidikan yang dirangka (Fullan, 1992). Berdasarkan kepada frasa di atas, kualiti kepimpinan yang tinggi amat diperlukan untuk mengurus dan mentadbir sekolah bagi melahirkan generasi pemimpin dan warga yang berkualiti malah mempunyai jati diri yang mantap (Musa & Amidin, 2000). Tercapai atau tidak visi dan misi pendidikan yang dihasratkan sebenarnya amat bergantung kepada kecekapan pengetua dalam mengurus sumber utama dan memimpin sekolah ke arah kecemerlangan institusi sekolah sebagai pusat pembangunan dan perkembangan ilmu.

Dalam usaha untuk memimpin sekolah mencapai kecemerlangan, pengetua selaku pentadbir dan pemimpin pendidikan diberikan tanggungjawab untuk menggerak, memimpin, membantu, memantau guru dalam menuju matlamat sekolah. Dalam konteks ini, pengetua akan menggunakan pelbagai kaedah dalam memenangi pengaruh terhadap guru agar setiap tugas yang diberikan dapat dilaksanakan dengan baik. Salah satu cadangan yang diberikan merupakan strategi kepimpinan politik atau *political leadership* yang kurang diteliti dalam penyelidikan kepimpinan pada masa kini. Oleh itu, kajian ini dirangka untuk meneliti strategi kepimpinan pengetua khususnya pengetua cemerlang yang dilihat sebagai pemimpin pendidikan yang amat penting dalam sistem pendidikan kebangsaan.

■2.0 LATARBELAKANG MASALAH

Penganugerahan gred pengetua kanan/cemerlang turut menjadi isu yang signifikan dalam bidang kepimpinan pendidikan kerana kini semakin ramai pengetua yang telah dinaikkan pangkat ke jawatan Pengetua Kanan/Cemerlang berlandaskan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006 - 2010. Pelantikan ke jawatan Pengetua Kanan dan Pengetua Cemerlang merupakan aspek yang penting memandangkan Pengetua Cemerlang (PC) merupakan pengetua yang paling berpengalaman malah berperanan sebagai mentor kepada pengetua yang baru dilantik atau novis. Berdasarkan kepada pengalaman tersebut, pengetua cemerlang merupakan pemimpin sekolah yang diharapkan untuk memberi tunjuk ajar, nasihat, perkongsian pengalaman malah kaedah praktikal yang cemerlang kepada pengetua yang baru atau bakal pengetua. Ini adalah kerana, lantikan ke jawatan pengetua cemerlang adalah berlandaskan petunjuk peribadi dan kepimpinan serta kecemerlangan sekolah yang telah dipimpin (Lokman & Mohd Anuar, 2012; Sufian, 2009). Secara khusus, kita dapat merumuskan bahawa pengetua cemerlang merupakan individu yang paling kanan dan berpengalaman dalam bidang kepengetuaan, namun kajian tentang amalan kepimpinan pengetua kanan dan pengetua cemerlang didapati masih amat terhad dalam kajian kepimpinan dan kepengetuaan di Malaysia.

Kajian ini juga turut meneliti strategi politik merupakan topik yang penting dalam penyelidikan kepimpinan pendidikan namun aspek strategi kepimpinan politik masih kurang diberi tumpuan dalam kajian kepimpinan di Malaysia namun penelitian terhadap pelaksanaan kepimpinan politik oleh pemimpin sekolah bukanlah merupakan perkara yang baru khususnya di Amerika Syarikat. Sebagai contoh kajian ijazah doktor falsafah oleh Muzammil (2006) meninjau amalan kepimpinan dekan secara perbandingan di sebuah universiti di Florida, Amerika Syarikat dan dua buah universiti awam di Malaysia. Hasil kajian beliau mendapati bahawa amalan kepimpinan politik dekan adalah pada tahap yang sederhana. Begitu juga kajian oleh Ross (2006) yang

turut meninjau amalan kepimpinan politik pengetua di sekolah menengah di Amerika Syarikat yang mendapati bahawa kepimpinan politik merupakan salah satu daripada bentuk amalan kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua di Amerika Syarikat selain daripada kepimpinan sumber manusia. Secara tidak langsung, kita dapat mengatakan bahawa kepimpinan politik merupakan strategi kepimpinan yang penting dalam kajian kepimpinan pengetua namun kajian ini turut kurang dikaji oleh penyelidik tempatan. Pandangan ini dibuktikan melalui kajian yang pernah dilakukan oleh Eden dan Lazarowitz (2002) yang mendapati bahawa kepimpinan politik merupakan amalan kepimpinan pengetua yang diminati oleh pengetua sekolah di Israel. Berdasarkan kepada dapatan kajian mereka, pengetua di Israel dikatakan menggunakan strategi kepimpinan politik mereka dalam mendapatkan sokongan dan pengaruh agar masyarakat sekitar memberikan sokongan kepada pembangunan dan perkembangan sekolah. Dalam konteks kajian tentang kepimpinan politik dalam ruang lingkup kepimpinan sekolah, kajian oleh Lokman *et al.* (2008) menunjukkan bahawa kepimpinan politik merupakan strategi kepimpinan yang paling kurang diamalkan malah tidak digemari oleh pengetua sekolah menengah di Malaysia. Namun, hasil kajian terperinci oleh Lokman *et al.* (2008) menunjukkan bahawa pengetua kanan dan cemerlang lebih cenderung melaksanakan kepimpinan politik berbanding dengan pengetua DG48 yang dikaji. Oleh itu, kajian ini dirangka untuk meneliti sama ada pengetua cemerlang sememangnya mengemari strategi kepimpinan politik dan sejauhmana ia diterapkan dalam amalan kepimpinan pengajaran pengetua cemerlang ketika memimpin sekolah. Berdasarkan kepada permasalahan yang diberikan, maka kajian yang meneliti amalan kepimpinan pengetua cemerlang berlandaskan kepada strategi kepimpinan politik mereka akan diteliti berlandaskan kepada amalan kepimpinan pengajaran mereka di sekolah.

■3.0 TINJAUAN LITERATUR

3.1 Kepimpinan Pengajaran

Penganugerahan gred Pengetua Kanan/Cemerlang turut menjadi isu yang signifikan dalam bidang kepimpinan pendidikan kerana kini semakin ramai pengetua yang telah dinaikkan pangkat ke jawatan Pengetua Kanan/Cemerlang berlandaskan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006 - 2010. Berkait dengan dua isu tersebut, Pengetua Cemerlang (PC) merupakan anugerah yang tertinggi dalam bidang kepengetuaan dengan pemberian gred DG52, DG54 dan JUSA C iaitu anugerah yang memberi jaminan berkualiti kepada pengetua sebagai pakar dalam bidang kepengetuaan malah mereka adalah pakar rujuk dalam bidang kepimpinan dan pengurusan sekolah. Berkait dengan amalan kepimpinan pengajaran oleh Pengetua Cemerlang, beliau merupakan individu yang berpengalaman malah diiktiraf sebagai pemimpin yang mempraktikkan kepimpinan pengajaran sebagai '*core business*' di sekolah iaitu salah satu daripada indikator kecemerlangan mereka jika dilihat secara komprehensif. PC merupakan pemimpin pengajaran yang mempunyai visi yang jelas serta berfokus kepada pencapaian akademik, sahsiah mahupun ko-kurikulum malah memenuhi dan berakuntabiliti kepada keperluan pelajar. Di samping itu, PC juga perlu mewujudkan iklim sekolah yang dapat menyokong pencapaian matlamat nasional serta visi institusi yang telah dirangka dan ditetapkan sama ada penggubal dasar atau PC sendiri.

Berbicara tentang bidang kepimpinan pengajaran, beberapa orang sarjana kepimpinan pengajaran seperti Hallinger (2003), McEwan (1998) dan Glickman (1992) mendefinisikan kepimpinan pengajaran sebagai berinteraksi dengan guru secara

formal, penglibatan secara menyeluruh, pembangunan profesional guru, pembangunan kurikulum dan implementasi kepada kajian berbentuk tindakan dengan hasrat meningkatkan kredibiliti dan kapasiti guru di kelas. Secara jelas, Pansiri (2008) melihat bahawa ruang lingkup kepimpinan pengajaran merujuk kepada peranan pengetua dalam (a) mengkoordinasi; mengawal, menyelia dan membangun kurikulum dan pengajaran; (b) berkemahiran dan arif dalam bidang kurikulum serta pengajaran; (c) berkarisma, rajin, malah mampu berinteraksi dan berkomunikasi dengan guru dengan matlamat untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran; (d) pemimpin pengajaran berorientasikan matlamat dan berfokus kepada peningkatan hasil pembelajaran pelajar; (e) agen pembentuk budaya dan mencipta suasana yang meletakkan jangkaan yang tinggi kepada guru dan pelajar.

Pemimpin pengajaran juga membawa maksud pemimpin yang sentiasa bertindak ke arah mewujudkan persekitaran kerja yang produktif dan memuaskan hati guru-guru serta sentiasa berusaha memperkembangkan pembelajaran murid-murid (Ishak, 2004). Oleh itu, kepimpinan pengajaran ialah proses menyelia, mencerap, memotivasi guru-guru dalam pengajaran, bertindak sebagai pakar rujuk, membimbing dan memberikan tunjuk ajar kepada guru-guru dalam proses pengajaran, kurikulum, penggunaan alat bantu mengajar dan pengurusan kelas dan pencapaian matlamat dan misi sekolah (Shahril, 2000). Pernyataan ini disokong oleh Hussein (1993) yang mengatakan:

Tanggungjawab pemimpin pengajaran termasuklah membina falsafah sekolah, mengadakan matlamat dan objektif sekolah, membimbing para guru supaya kecekapan mereka dalam pengajaran dan lain-lain bidang kurikulum dapat dipertingkatkan. Di samping itu juga, pengetua dan guru besar seharusnya melaksanakan program perkembangan staf, menyelaras segala aktiviti pendidikan serta lain-lain usaha yang dijalankan oleh pihak sekolah.

Ciri-ciri ini mengukuhkan enam ciri kepimpinan pengajaran yang berkesan (Shahril, 2000) iaitu mencakupi atribut memberikan penekanan terhadap pencapaian pelajar dalam bidang akademik; menyusun dan memantapkan strategi pengajaran; menyediakan dan mengekalkan suasana yang kondusif di sekolah (iklim sekolah); kerap menilai pencapaian akademik pelajar; menyelaras program pengajaran; membantu dan memberikan semangat kepada guru. Bevoise (1984) dalam Mohd Noor (2005) menggambarkan bahawa kepimpinan pengajaran sebagai tindakan yang diambil oleh pengetua kepada guru yang bermatlamatkan untuk memajukan pembelajaran pelajar. Konsep kepimpinan pengajaran yang dijelaskan turut bertepatan dengan pendapat Hussein (1993) dan Zellner *et al.* (2002) tentang kepimpinan pengajaran iaitu proses mempertingkatkan segala kebolehan dan usaha guru dalam menyediakan dan melaksanakan serta menyumbang ke arah keberkesanan program pendidikan untuk para pelajar. Dalam kajian ini, model kepimpinan pengajaran yang dijadikan asas kepada penyelidikan ini adalah berdasarkan model Hallinger dan Murphy (1985; 2003) yang mengandungi tiga dimensi utama (Foo Say Fooi & Tang Keow Ngang, 2002) iaitu pentakrifan misi dan matlamat; pengurusan program dan kurikulum dan dimensi pemupukan iklim pengajaran dan pembelajaran yang seterusnya menjadi 10 subdimensi iaitu merangka matlamat; memperjelaskan matlamat; mencerap pengajaran; mengurus kurikulum; memantau kemajuan akademik, mengawal waktu pengajaran, memberi sokongan kepada aktiviti pengajaran, memberi insentif kepada guru, membudayakan perkembangan ilmu, menetap dan menguatkuasakan dasar akademik dan memberi ganjaran kepada pelajar. Perbincangan tentang tiga dimensi utama kepimpinan pengajaran oleh Hallinger dan Murphy (2003) dibincangkan seterusnya.

3.1.1 Dimensi Pentakrifan Misi dan Matlamat

Dimensi pentakrifan misi dan matlamat merupakan asas utama kepada proses kepimpinan pengajaran. Menetapkan misi sekolah oleh pengetua bertujuan untuk menentukan haluan serta masa hadapan sekolah yang dipimpin serta memikirkan kaedah pelaksanaan kepada pencapaian matlamat tersebut. Pandangan yang jauh ke hadapan ini diterjemahkan dalam bentuk matlamat sekolah sama ada matlamat jangka pendek atau jangka panjang. Matlamat ini hendaklah tidak bercanggah dengan dasar dan falsafah pendidikan kebangsaan kerana kesemuanya saling melengkapi satu antara sama lain. Penetapan misi dan matlamat sekolah hendaklah realistik dan jelas iaitu berdasarkan potensi pelajar, kebolehan dan stail guru dan sumber-sumber yang ada serta boleh diukur. Setiap pencapaian hendaklah diukur dan dinilai dari semasa ke semasa supaya pengetua tahu kejayaan dan kegagalan mereka. Penilaian ini membolehkan pengetua melakukan perancangan strategik untuk memajukan sekolah (McEwan, 1998, Glickman *et al.* 2001). Dimensi pentakrifan misi dan matlamat dilihat amat penting dalam usaha membezakan antara pengetua yang berkesan dan pengetua yang tidak berkesan ialah melalui penilaian terhadap pembinaan misi dan matlamat dan daya usaha optimum pengetua untuk mencapainya (Bennett *et al.*, 2003). Selain itu, misi dan matlamat sekolah juga akan menentukan dan menggerakkan operasi pengurusan sekolah dan amalan di bilik darjah. Dalam konstruk pentakrifan misi dan matlamat, strategi atau tindakan kepimpinan pengajaran yang dilaksanakan oleh pengetua ialah merangka matlamat dan memperjelaskan matlamat kepada semua warga sekolah.

3.1.2 Dimensi Pengurusan Program Pengajaran / Kurikulum

Dimensi ini berfokus kepada koordinasi dan kawalan pengajaran dan kurikulum. Pengurusan program pengajaran melibatkan tindakan mengurus perancangan, pemikiran, pelaksanaan, pengelolaan, penilaian, merenung kembali atau refleksi dan penambahbaikan pengajaran yang dilaksanakan sama ada di bilik darjah mahupun di luar kelas (Blasé and Blasé, 1999; Dowling, 2007). Kurikulum merangkumi aspek berkaitan dengan pengetahuan, kemahiran, norma, nilai, unsur kebudayaan dan kepercayaan untuk membantu perkembangan seseorang murid dari segi jasmani, rohani, mental dan emosi serta bagaimana guru menyampaikan pengetahuan (Fink & Resnick, 2001). Maka, peranan pemimpin pengajaran dalam dimensi ini ialah mengurus program kurikulum bagi memenuhi kehendak falsafah, matlamat pendidikan dan wawasan negara. Kegiatan sekolah hendaklah dijadualkan dengan rapi oleh pemimpin pengajaran supaya tidak mengganggu masa pengajaran dan pembelajaran. Berdasarkan konstruk pengurusan pengajaran dan kurikulum, tiga sub-dimensi tergolong dalam dimensi ini iaitu mencerap pengajaran guru, menyelaras kurikulum dan memantau akademik pelajar.

3.1.3 Dimensi Pemupukan Iklim Pengajaran dan Pembelajaran

Iklim sekolah bermaksud norma dan sikap guru serta pelajar yang mempengaruhi pengajaran dan pembelajaran di sekolah dan perasaan seseorang tentang sekolah, sama ada sekolah itu menjadi institusi pengajaran dan pembelajaran yang berkesan atau sebaliknya (Ishak, 2003; Southworth, 2002). Iklim sekolah yang positif boleh menyebabkan guru dan pelajar berupaya menggunakan banyak masa yang ada untuk pengajaran dan pembelajaran serta seronok berada di sekolah. Dimensi pemupukan iklim pengajaran dan pembelajaran mengandungi aktiviti-aktiviti yang berperanan secara langsung dan tidak langsung untuk memajukan sekolah (Quinn, 2001; Webb, 2005). Iklim sekolah yang positif akan membentuk satu budaya positif di

sekolah yang akan mempengaruhi amalan pengajaran dan perkembangan akademik pelajar di sekolah (Mohd Suhaimi, 2004). Pemupukan iklim pengajaran dan pembelajaran ini menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang berfokus kepada pembelajaran yang berterusan. Berdasarkan kepada konstruk pemupukan iklim pengajaran dan pembelajaran, enam konstruk telah dikelompokkan dalam konstruk pemupukan iklim pengajaran dan pembelajaran iaitu memberi ganjaran kepada pelajar, member insentif kepada guru, membudaya perkembangan ilmu di sekolah, menguatkuasa dan menetapkan dasar pengajaran, menganjurkan latihan dalam perkhidmatan dan akhir sekali memantau pengajaran dan pembelajaran.

3.2 Strategi Politik

Dalam menuju kecemerlangan organisasi, pemimpin atau pengetua cemerlang sesebuah sekolah perlu bijak memainkan peranan merealisasikan elemen kuasa dan autoriti (Bolman dan Deal, 2003). Ahli-ahli teori kuasa dan politik seperti Kanter (1996), Meyer dan Rowan (1978) telah menyarankan bahawa organisasi seperti sekolah dijadikan arena perjuangan politik, iaitu pengetua perlu mahir bagaimana mengurus kuasa, membina gabungan (*coalition*) jalin, melaksanakan rundingan dan menyelesaikan konflik. Organisasi atau sekolah dilihat sebagai mempunyai sumber yang terhad, pengaruh dan perebutan kuasa akan menentukan bagaimana sumber ini diagihkan kepada individu atau kumpulan dalam organisasi dengan adil. Konflik sering berlaku dalam organisasi atau sekolah yang berpunca daripada kekaburan tugas dan percanggahan antara ahli kerana perbezaan daripada sikap dan keperluan staf dengan matlamat dan hasrat pemimpin (Webb & Norton, 2003). Konflik dan persengketaan dijangka berlaku apabila ahli-ahlinya mendapati bahawa terdapat ketidakadilan dalam pembahagian kuasa dan sumber. Heffron (1989) menyifatkan konflik sebagai asas kepada perubahan sosial dalam organisasi yang menjurus ke arah kreativiti dan inovasi.

Pengetua cemerlang selaku pemimpin dalam pendidikan perlu menggunakan kuasa dan politik dalam membuat keputusan, aktiviti, sistem dan iklim sekolah berkenaan. Kuasa dan politik dapat mendominasi sistem dan peraturan yang memangkin kelancaran pengurusan sesebuah sekolah. Bahkan kuasa juga menjadi penentu dalam menentukan sama ada berkesan atau tidak pengurusan di sekolah berkenaan. Secara analoginya, sebuah sekolah yang berkesan adalah disebabkan amalan kuasa dan politik yang positif dan sebaliknya sekolah yang kurang atau tidak berkesan pula adalah disebabkan amalan kuasa dan politik yang negatif oleh pentadbirnya. Abdul Shukor (2004) pula menegaskan pengurusan pentadbiran yang cekap hanya lahir daripada motif politik bermatlamat untuk menguat dan meluaskan kuasa pemimpin dalam organisasi. Hal ini disokong oleh Bolman dan Deal (2003) yang melihat aspek kepemimpinan politik sebagai kepemimpinan yang berperanan merealisasikan elemen kuasa dan autoriti ketika memimpin. Di samping itu, pemimpin juga menggunakan strategi dalam kepemimpinan politik untuk mengurus organisasi seperti membina rangkaian, meraih sokongan, melakukan tawar menawar serta perundingan dalam mencapai matlamat.

Draf (1999) menggariskan strategi dalam kepemimpinan politik yang perlu dikuasai oleh seorang pemimpin, iaitu menguasai sumber manusia; mewujudkan konflik yang mengarah kearah perkembangan organisasi; membina matlamat dan keputusan adalah dari hasil perbincangan dan perundingan. Kuasa dan politik dalam pentadbiran sekolah adalah merangkumi kuasa dan autoriti pihak pengurusan yang mencakupi sumber kuasa mereka yang menyebabkan mereka dapat mempengaruhi kakitangan bawahan untuk bekerja ke arah pencapaian matlamat organisasi.

Begitu juga amalan politik yang positif sudah tentu akan menjadi pemangkin kepada kejayaan amalan kuasa tersebut dan seterusnya membawa kepada pencapaian matlamat dan wawasan sekolah yang telah ditetapkan.

Di samping itu pemimpin organisasi juga kerap menggunakan kemahiran politik untuk menyelesaikan masalah organisasi melalui sokongan, melakukan perundingan, membina hubungan, mewujudkan penyatuan dengan staf dan membina hubungan dengan individu berpengaruh dan institusi sekitar. Hussein (1993) pula berpendapat seorang pengetua yang cekap dalam bidang pengurusan dan pengajaran tidak memungkinkan matlamat sekolah dicapai sekiranya tidak mempunyai kecekapan dalam bidang hubungan manusia dan komunikasi. Menurut Omardin (1996), pentadbir sekolah bertanggungjawab untuk memudahkan interaksi antara kakitangan dan perlu mengamalkan ciri kepemimpinan demokratik. Seorang pengurus yang bertindak sebagai ahli politik perlu menerapkan empat kunci kemahiran berpolitik dalam pimpinannya iaitu: penetapan agenda (Kanter 1996, Kotter 1988, Pfeffer 1981; Pfeffer 1996); hala tuju politik (Pfeffer 1996, Pichault 1993); gabungan dan jalinan (Kanter 1996, Kotter 1988; Pfeffer, 1996) dan perundingan dan tawar menawar (Fisher and Ury 1981, Lax and Sebenius 1986) dipetik daripada Abdul Shukor (2004).

4.0 PERSOALAN KAJIAN

Secara khusus, kajian ini menjawab beberapa persoalan kajian yang telah dibina oleh penyelidik tentang amalan strategi politik dan kepemimpinan pengajaran. Oleh itu, soalan kajian yang dibina ialah: (a) apakah dimensi dalam kepemimpinan pengajaran yang menjadi keutamaan oleh PC? (b) apakah strategi politik yang diutamakan oleh PC?, (c) apakah elemen dalam strategi politik PC menjadi peramal utama kepada amalan kepemimpinan pengajaran PC?, (d) adakah strategi politik PC memberi impak kepada amalan kepemimpinan pengajaran mereka?

5.0 METODOLOGI KAJIAN

5.1 Persampelan

Populasi untuk kajian ini berasaskan kepada refleksi daripada 400 orang guru daripada 10 buah sekolah menengah kebangsaan daerah yang diterajui oleh Pengetua Cemerlang DG52, DG54 dan JUSA C di salah satu daerah di Johor Bahru. Rasional kepada pemilihan daerah Johor Bahru ialah berasaskan kepada jumlah Pengetua Cemerlang yang paling ramai dilantik sebagai PC di negeri Johor. Hasil data daripada Jabatan Pelajaran Negeri Johor, sebanyak 10 buah sekolah yang dipimpin oleh Pengetua Cemerlang di Johor Bahru pada ketika penyelidikan dilaksanakan. Maka, penyelidik telah memilih kesemua sekolah menengah kebangsaan yang dipimpin oleh PC. Manakala, guru-guru telah dipilih dengan menggunakan kaedah rawak iaitu dengan memilih responden guru berdasarkan kaedah sebutan atau undian daripada senarai guru yang diperolehi dari setiap 10 buah sekolah yang telah dipilih. Sebanyak 400 soal selidik telah dihantar kepada semua guru yang terpilih dan berkhidmat di sepuluh buah sekolah yang dipimpin oleh pengetua Cemerlang namun hanya 347 soal selidik sahaja yang diperolehi daripada guru-guru. Hasil penelitian terhadap soal selidik, 20 soal selidik tidak dapat dianalisis kerana berlakunya kehilangan maklumat, kegagalan guru untuk memberi maklum balas kepada kesemua 85 item. Setelah selesai meneliti setiap item dalam 347 soal selidik, hanya 327 soal selidik sahaja yang digunakan untuk menganalisis data kajian. Jumlah keseluruhan 327 memberikan kadar 81.2 peratus

soal selidik yang diperolehi iaitu melebihi nilai 75 peratus yang ditetapkan untuk pemulangan kajian berbentuk soal selidik.

5.2 Instrumentasi

Kajian ini telah menggunakan strategi politik yang disenaraikan dalam model Bolman & Deal (2003) iaitu merangkumi empat strategi politik kepimpinan merujuk kepada hala tuju politik, membina agenda, runding tawar dan kaedah gabungjalinan. Manakala, model kepimpinan pengajaran oleh Hallinger dan Murphy (1997) dan Hallinger (2003) turut digunakan dalam meneliti konstruk kepimpinan pengajaran iaitu pengurusan kurikulum dan pengajaran; membina misi dan matlamat sekolah serta konstruk yang terakhir ialah pemupukan ilmu pembelajaran dan pengajaran. Tiga konstruk telah diwakili oleh 10 dimensi daripada oleh Hallinger dan Murphy (1987) serta Hallinger (2003) iaitu merangka matlamat serta memperjelas matlamat di bawah konstruk membina misi dan matlamat. Konstruk pengurusan kurikulum dibina oleh tiga dimensi utama iaitu mencerap guru dan pengajaran, menyelaras kurikulum, memantau kemajuan akademik manakala konstruk pemupukan iklim pembelajaran dan pengajaran diwakili oleh dimensi mengawal waktu pengajaran, memberi sokongan, memberi insentif, menguatkuasa dasar akademik di sekolah, dan memberi ganjaran.

Secara khusus, kajian ini menggunakan sebanyak 85 item iaitu terdiri daripada tiga bahagian utama. Bahagian A merujuk kepada item tentang latar belakang guru-guru yang menjadi sampel kajian ini iaitu jantina, umur, pengalaman bekerja, tempoh bekerja dan kelulusan akademik. Manakala bahagian B pula meneliti strategi kepimpinan politik pengetua Cemerlang iaitu sebanyak 25 item iaitu merangkumi konstruk membina agenda (5 item), strategi gabungjalinan (5 item), kaedah rundingan dan penawaran (5 item) dan pembinaan hala tuju politik (5 item). Untuk bahagian C pula mengandungi 55 item iaitu konstruk merangka matlamat, memperjelas matlamat, mencerap dan menilai pengajaran guru, menyelaras program akademik, pemantauan akademik, mengawal waktu pengajaran, memberi sokongan, insentif kepada guru, mengadakan latihan dalam perkhidmatan, menetap dan menguatkuasa dasar akademik dan konstruk terakhir iaitu memberi ganjaran kepada pelajar iaitu sebelas konstruk kesemuanya. Semua item dalam soal selidik dibina berdasarkan data interval iaitu persetujuan guru melalui kaedah skala Likert lima mata bermula daripada 5 - sangat setuju hingga skala 1 – sangat tidak setuju. Rasional pembinaan item berasaskan skala statistik interval bertujuan untuk menganalisis data menggunakan ujian model persamaan berstruktur (Hair *et al.* 1998)

5.3 Kebolehpercayaan dan Kesahan

Bagi menguji kesahan dan ketekalan soal selidik, penyelidik telah cuba mengenal pasti nilai alfa iaitu nilai yang baik dan boleh diterima pakai iaitu 0.859 pada strategi politik yang mengandungi beberapa konstruk iaitu 0.847 untuk pembinaan agenda, 0.854 untuk konstruk gabung dan membina jaringan, rundingan dan tawar menawar pada nilai 0.913 dan pembinaan hala tuju politik pada nilai 0.919. Manakala, nilai alfa keseluruhan 0.941 pada aspek kepimpinan pengajaran pengetua cemerlang hasil daripada kajian rintis bersama dengan 20 orang guru yang juga berkhidmat di sekolah yang dipimpin oleh pengetua Cemerlang. Sebelum kajian rintis dilaksanakan, item dalam soal selidik turut ditentukan kesahan kandungannya melalui penilaian beberapa orang pengetua Cemerlang, guru-guru dan pensyarah dalam meneliti ketepatan item dalam soal selidik. Bagi menentukan sama ada item yang digunakan dalam kajian mempunyai perkaitan yang mantap malah mengurangkan aspek *multicollinearity*, ujian

korelasi matrik turut dilaksanakan. Hasil kajian mendapati bahawa nilai korelasi antara pembolehubah ialah antara 0.457 hingga 0.825 iaitu nilai korelasi yang baik yang menunjukkan bahawa item yang dibina mempunyai perkaitan.

Sebelum melaksanakan ujian faktor analisis pengesahan/konfirmatori, ujian faktor analisis penerokaan telah dilaksanakan berdasarkan nilai daripada ujian Kaiser Meyer Olkin (KMO) pada nilai 0.965 untuk ketepatan persampelan dan χ^2 pada nilai 5216.967 melalui ujian Bartlett Test of Sphericity dan nilai 0.000. dengan nilai varians yang dijelaskan pada 59.14 peratus untuk strategi politik pengetua Cemerlang iaitu menyumbang kepada 59 peratus kepada nilai keseluruhan varians. Nilai loading item pula antara 0.452 hingga 0.913 iaitu nilai loading item yang agak baik. Ujian faktor analisis penerokaan untuk kepimpinan pengajaran pula ialah 0.974 untuk ketepatan persampelan melalui Ujian KMO dan nilai χ^2 pada nilai 15422.679 dan nilai signifikan 0.000. Nilai varians yang disumbangkan ialah pada nilai 52.118 iaitu 52 peratus kepada nilai varian keseluruhan manakala nilai loading item pula agak tinggi iaitu antara 0.660 hingga 0.925. Hasil daripada ujian faktor analisis penerokaan membuktikan bahawa dua kategori item tersebut telah memenuhi syarat untuk melaksanakan analisis faktor pengesahan berdasarkan kaedah pembinaan model berstruktur (Blunch, 2008; Brown, 2006). Setelah melaksanakan ujian model persamaan berstruktur menunjukkan data seperti dibentangkan melalui Jadual 1.

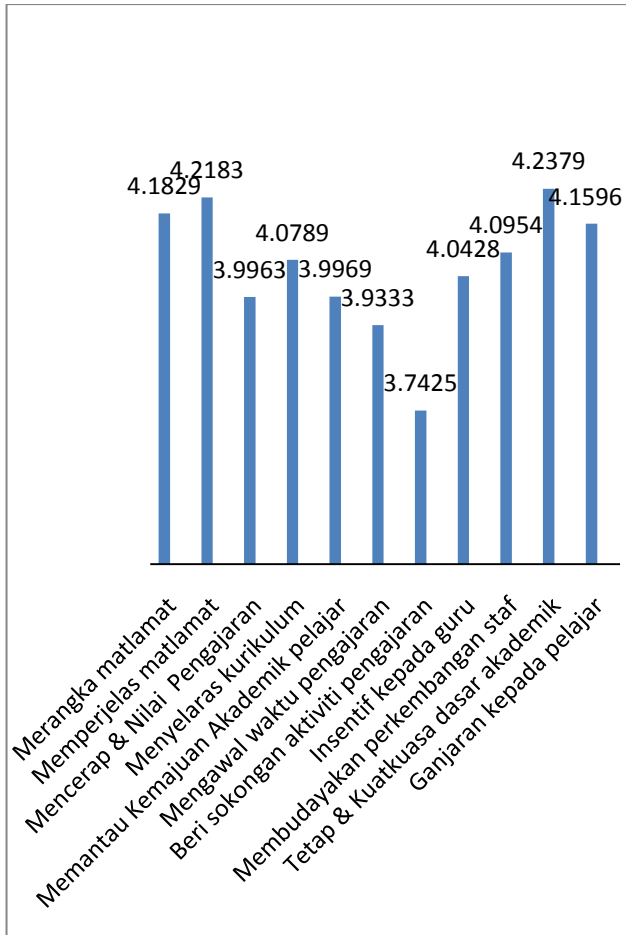
Jadual 1 Pengukuran fit model ujian faktor analisis konfirmatori

Pengukuran	Model Pengukuran Kepimpinan Pengajaran	Model Pengukuran Strategi Politik
χ^2	13.226	6.153
p	9	2
Cmin/df	1.470	3.077
RMSEA	0.038	0.080
NFI	0.998	0.998
TLI	0.998	0.995
RFI	0.995	0.992
IFI	0.999	0.999

Kedua-dua analisis faktor analisis konfirmatori telah menggunakan kaedah pembinaan model berstruktur atau *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan perisian Amos 4. Secara umum, teknik SEM mengandungi dua komponenn yang juga dikenali sebagai pendekatan (1) model pengukuran dan (2) model struktur (Hair *et al.*, 2010). Sebelum melaksanakan analisis SEM, ujian faktor analisis penerokaan atau *exploratory factor analysis* (EFA) perlu dilaksanakan untuk memilih hanya pemboleh ubah atau item yang mempunyai loading yang tinggi sahaja digunakan dalam dua model pengukuran di atas. Hasilnya, loading item untuk kedua-dua konstruk iaitu kepimpinan pengajaran dan strategi politik mempunyai nilai yang melebihi 0.50 (julat antara 0.605 to 0.902). Dalam membina model persamaan struktur, beberapa penyelidik SEM seperti Hair *et al.* (2010), Arbuckle (2006), Bryne (2001) dan Kline (2011) mencadangkan beberapa piawaian yang perlu dipatuhi dalam memastikan bahawa model persamaan struktur tersebut boleh diterima. Mereka menyarankan agar nilai fit indeks untuk setiap model perlu melebihi 0.90 manakala nilai $Cmin/df$ ialah antara 1.0 hingga 3.0 dan nilai RMSEA pula perlu tidak boleh melebihi nilai 0.10.

6.0 DAPATAN KAJIAN

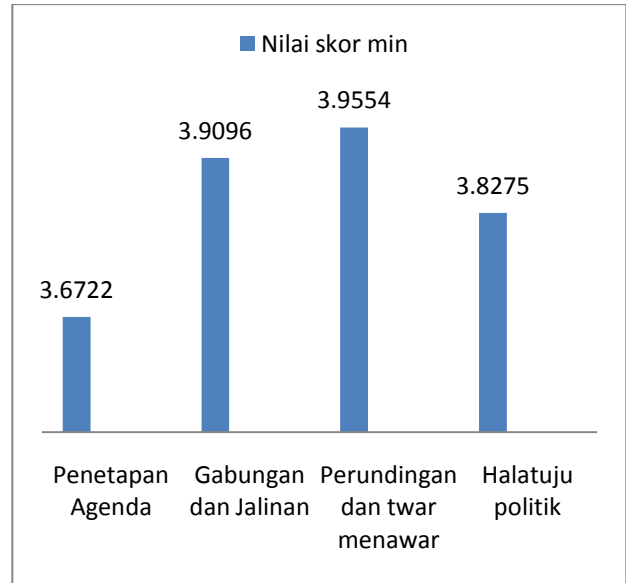
Secara keseluruhannya, penyelidikan ini telah berjaya menganalisis amalan kepimpinan pengajaran dan strategi politik PC di 10 buah sekolah menengah yang menjadi sampel kepada penyelidikan ini. Berdasarkan 400 soal selidik yang diedarkan, hanya 347 guru sahaja yang memberikan maklum balas dan memulangkan soal selidik mereka namun hanya 327 soal selidik yang digunapakai dalam menganalisis data kajian. Bagi menjawab persoalan kajian pertama dan kedua, analisis statistik deskriptif telah dilaksanakan berlandaskan nilai skor min dan peratus telah diuji pada data kajian dan ditunjukkan pada Rajah 1 dan Rajah 2.



Rajah 1 Nilai skor min kepimpinan pengajaran pengetua cemerlang

Rajah 1 menjelaskan bahawa PC yang dikaji lebih mengutamakan amalan fungsi menetap dan menguatkuasakan dasar akademik dalam kepimpinan pengajaran sebagai amalan yang utama dengan nilai skor min 4.23 iaitu nilai skor min yang tertinggi daripada 10 konstruk berdasarkan model Hallinger dan Murphy (1987, Hallinger, 2003). Seterusnya, skor min yang kedua tertinggi dicatatkan oleh amalan memperjelaskan matlamat sekolah dengan nilai skor min 4.21 diikuti dengan fungsi merangka matlamat sekolah dengan nilai skor min 4.12. Sementara itu, PC didapati masih lagi kurang memberi penekanan kepada fungsi memberi sokongan dalam aktiviti pengajaran dengan nilai skor min 3.74 iaitu dinilai sebagai amalan yang paling kurang diutamakan dalam kepimpinan pengajaran PC diikuti dengan fungsi mengawal waktu dalam pengajaran dan

pembelajaran dengan nilai skor min 3.93 iaitu nilai skor min yang kedua terendah.



Rajah 2 Nilai skor min strategi politik PC

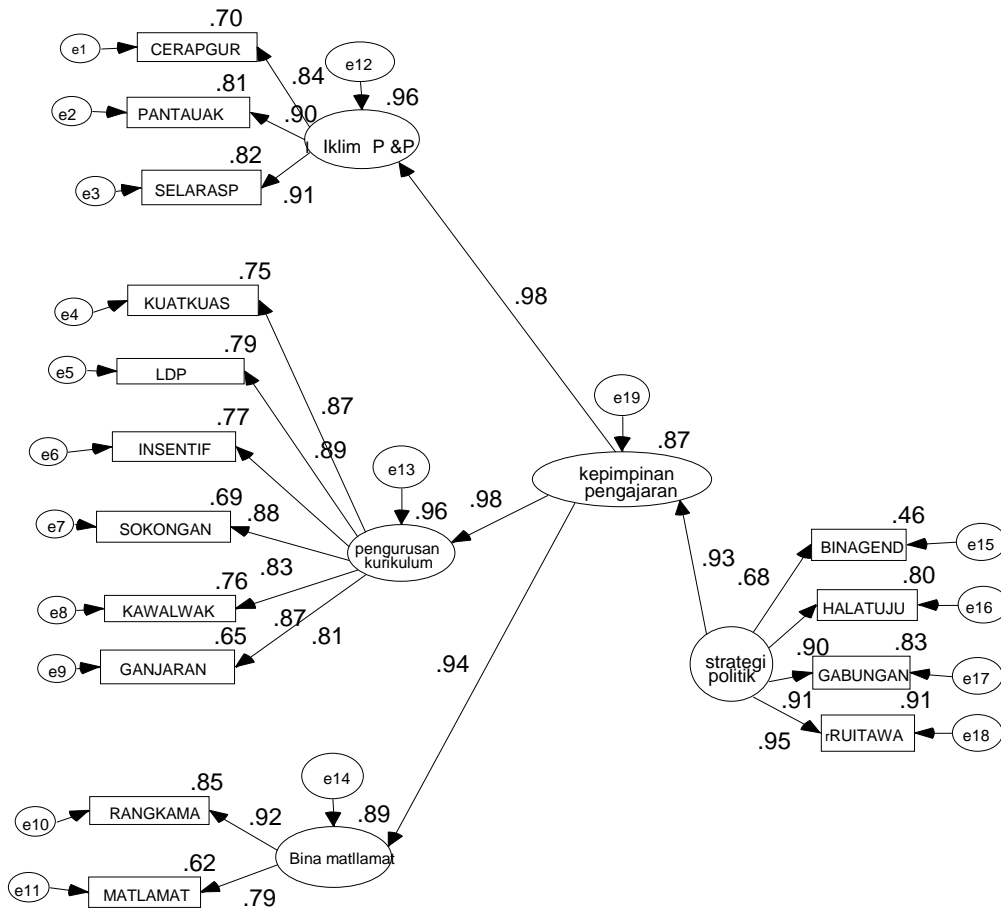
Rajah 2 menunjukkan pemilihan strategi politik PC ketika mereka memimpin sekolah terutamanya ketika melaksanakan kepimpinan pengajaran di sekolah. Hasilnya, data menunjukkan bahawa PC lebih gemar memilih strategi perundingan dan tawar menawar dalam mengurus dan mentadbir sekolah dengan nilai skor min yang tertinggi iaitu 3.95 diikuti dengan elemen gabungjalinan dengan nilai skor min 3.90, strategi hala tuju politik dengan nilai skor min 3.82 dan akhir sekali, aspek/strategi penetapan agenda dengan nilai skor min 3.67 yang juga dinilai sebagai kaedah dalam strategi politik yang paling kurang diamalkan oleh PC di 10 buah sekolah yang dikaji.

Untuk menjawab persoalan kajian ketiga, iaitu mengkaji elemen dalam strategi politik iaitu aspek runding tawar, hala tuju politik, gabung jalinan dan membina agenda yang dikatakan mampu menjadi peramal kepada amalan kepimpinan pengajaran PC, analisis regresi telah dilaksanakan dan dapatan kajian diperlihatkan melalui Jadual 2.

Jadual 2 Analisis regresi strategi politik terhadap kepimpinan pengajaran PC

Pemboleh ubah	B	S.E	Beta	Nilai t	Nilai Signifikan
Rundingtawar	0.334	0.047	0.434	7.151	0.000
Hala Tuju Politik	0.112	0.037	0.158	3.004	0.003
Gabung Jalinan	0.216	0.045	0.257	4.799	0.000
Membina Agenda	0.149	0.43	0.119	3.487	0.001
Konstan	0.948	0.117		0.128	0.000

N = 327: p=0.05.



Rajah 3 Model persamaan struktur strategi politik dan kepimpinan pengajaran pengetua cemerlang

Dalam mengenal pasti peramal dalam strategi-strategi politik yang diamalkan oleh PC kepada kepimpinan pengajaran, Jadual 2 menunjukkan bahawa strategi runding tawar pengetua cemerlang ($\beta=0.434$; $t = 7.151$; $\text{Sig}= 0.00$), pembinaan hala tuju ($\beta= 0.158$; $t = 3.004$; $\text{Sig}= 0.003$), gabung jalinan ($\beta= 0.257$; $t = 4.799$; $\text{Sig}= 0.00$) dan membina agenda ($\beta= 0.119$; $t = 3.487$; $\text{Sig}= 0.001$) adalah peramal yang signifikan terhadap amalan kepimpinan pengajaran PC pada aras $p<0.05$. Bagaimanapun, aspek runding tawar dicatatkan sebagai peramal yang utama diikuti oleh strategi gabungjalinan. Jadi, dapat disimpulkan bahawa amalan kepimpinan pengajaran PC banyak dipengaruhi oleh strategi rundingtawar atau lebih berkesan jika PC lebih kerap menggunakan kaedah/strategi rundingtawar berbanding dengan tiga strategi politik yang lain. Akhir sekali, penyelidik juga melaksanakan model persamaan struktur bagi menjawab persoalan kajian yang terakhir iaitu sama ada strategi politik PC memberi impak kepada amalan kepimpinan pengajaran pengetua cemerlang. Model yang dihasilkan diperlihatkan melalui Rajah 4 di bawah dengan menggunakan kaedah persamaan berstruktur. Model persamaan struktur yang dibentangkan tidak dilaksanakan proses modifikasi kerana memenuhi beberapa syarat iaitu nilai RMSEA yang tidak melebihi 0.10; Nilai indeks fit model yang melebihi nilai 0.90 walaupun nilai signifikan dicatatkan hasil pembinaan model di Rajah 3..

Berdasarkan kepada model persamaan struktur, Rajah 3 menjelaskan bahawa konstruk dalam strategi politik diasaskan oleh empat dimensi utama, iaitu bina agenda, runding tawar, gabungjalin dan konstruk hala tuju politik yang dijangka menyumbang kepada kepimpinan pengajaran PC. Dalam model persamaan ini, kepimpinan pengajaran PC dibina berdasarkan kaedah analisis faktor konfirmatori dua faktor berperanan yang diukur berdasarkan 11 konstruk iaitu menguatkuasa dasar, merangka matlamat, memberi penjelasan tentang matlamat, mencerap guru, menyelaraskan program kurikulum, memberi ganjaran kepada pelajar, mengawal waktu belajar, memantau akademik pelajar, memberi sokongan, memberi insentif dan menganjurkan latihan dalam perkhidmatan (LDP) adalah berperanan sebagai pemboleh ubah pendam atau *latent*. Model pengukuran kepimpinan pengajaran PC mengandungi tiga sub-construct iaitu membina matlamat; pemupukan iklim pengajaran dan pembelajaran dan konstruk penakrifan pengurusan kurikulum. Dapatan model pengukuran kepimpinan pengajaran PC membuktikan bahawa ketiga-tiga subconstruct kepimpinan pengajaran menyumbang pada kadar yang baik kepada konstruk utama iaitu kepimpinan pengajaran PC. Dapatan menunjukkan subconstruct Iklim pengajaran dan Pembelajaran menyumbang 96 peratus; pengurusan kurikulum menyumbang 96 peratus manakala subconstruct membina matlamat dan misi menyumbang 89 peratus kepada kepimpinan pengajaran PC.

Sehubungan dengan itu, model pengukuran strategi politik PC juga dibina daripada empat dimensi iaitu membina hala tuju politik, melaksana gabungjalin, melaksana rundingtawar dan membina agenda ketika memimpin guru. Hasilnya, dimensi hala tuju menyumbang 80 peratus kepada amalan strategi politik PC; rundingtawar menyumbang 91 peratus; strategi gabungjalin menyumbang 83 peratus dan sumbangan terendah adalah strategi membina agenda iaitu menyumbang 46 peratus sahaja.

Bagi memastikan bahawa model yang dibina dapat mewakili data kajian, beberapa pandangan penyelidik SEM seperti Byrne (2001), Arbuckle (2003) dan Kline (2011) bagi melaksanakan kaedah modifikasi kepada data kajian. Hasilnya, nilai khi kuasa dua (X^2) ialah 339.080, $p= 0.00$, $df = 86$; $\text{RMSEA} = 0.095$, $\text{NFI} = 0.939$, $\text{RFI} = 0.925$, $\text{IFI} = 0.953$, $\text{TLI} = 0.943$ dan $\text{CFI} = 0.953$. Sumbangan yang diberikan oleh strategi politik pengetua cemerlang kepada amalan kepimpinan pengajaran juga pada kadar penilaian yang agak tinggi iaitu 0.923 atau 92 peratus sumbangan

strategi politik terhadap amalan kepimpinan pengajaran pengetua cemerlang di 10 buah sekolah menengah yang dikaji. Maka, dapat dirumuskan bahawa sememangnya strategi politik pengetua cemerlang mempunyai perkaitan dan hubungan yang kuat malah menyumbang kepada amalan kepimpinan pengajaran mereka.

7.0 PERBINCANGAN

Kementerian Pelajaran Malaysia telah memberikan mandat kepada sekolah untuk merealisasikan hasrat negara. Dalam usaha untuk memenuhi hasrat tersebut, sekolah mengharapkan pengetua dapat memenuhi kehendak dan harapan, seterusnya bijak dan boleh mengamalkan kepimpinan pengajaran dan mengamalkan strategi politik ketika mereka memimpin sekolah. Penganalisan secara kuantitatif mendapati secara keseluruhan majoriti guru di sepuluh buah sekolah pengetua cemerlang bersetuju bahawa pengetua cemerlang telah mengamalkan ciri-ciri kepimpinan pengajaran dan strategi politik pada tahap skor min yang tinggi ketika memimpin sekolah. Oleh itu dapatlah disimpulkan bahawa PC di sepuluh buah sekolah telah mengamalkan ciri-ciri kepimpinan pengajaran dengan baik dan cemerlang. Bagaimanapun, penemuan kajian ini menafikan dapatan oleh Basset *et al.* (1974) dan Shahrom Sukari (1999) iaitu kebanyakan pengetua hanya berperanan sebagai pemimpin pengajaran pada tahap yang kurang memberangsangkan kerana kesuntukan masa dan bebanan tugas yang keterlaluan.

Dalam menentukan tahap amalan kepimpinan pengajaran yang diutamakan dan yang kurang diutamakan oleh pengetua cemerlang, penyelidik mendapati kesemua sebelas dimensi kepimpinan pengajaran yang menjadi amalan PC tergolong dalam tahap skor min yang tinggi yang melebihi nilai 3.70. Ini bermakna, semua PC di sepuluh buah sekolah yang dikaji telah mengamalkan semua dimensi kepimpinan pengajaran dengan baik, efektif malah cemerlang dalam memimpin guru terutama ke arah kecemerlangan akademik. Tahap pengamalan kepimpinan pengajaran PC seterusnya dikaji berdasarkan sebelas fungsi kepimpinan pengajaran turut mendapati bahawa PC kerap mengutamakan fungsi menetapkan dan menguatkuasakan dasar akademik. Oleh itu dapatlah dikatakan bahawa PC kerap mengutamakan fungsi menetapkan dan menguatkuasakan dasar akademik semasa memimpin sekolah. Secara tidak langsung, dapatan ini memberikan konotasi bahawa PC di sepuluh buah sekolah sangat mengutamakan fungsi penetapan dan penguatkuasaan dasar atau standard kurikulum supaya dapat mencapai kecemerlangan sekolah, melalui kerjasama semua pihak yang terlibat. Dasar sekolah dianggap sebagai asas kepada amalan kepimpinan yang menjurus kepada tingkah laku ke arah pencapaian kejayaan dan pembentukan konsep diri yang positif. Penetapan dan penguatkuasaan dasar sekolah yang mantap dijangka mampu mengatasi segala hambatan yang akan mengganggu terhadap proses pembelajaran di bilik darjah dan seterusnya dapat memperkukuhkan budaya atau iklim sekolah.

Namun begitu, PC didapati masih kurang memberikan sokongan dalam aktiviti pengajaran dan pembelajaran semasa memimpin sekolah. PC juga didapati kurang memberi sokongan dalam aktiviti pengajaran. Ini kerana, fungsi memberikan sokongan dalam aktiviti pengajaran dan fungsi mencerap dan menilai pengajaran guru berada pada tahap yang paling rendah dan kedua rendah berdasarkan penilaian seramai 347 orang guru yang memberikan maklum balas mereka melalui pentadbiran soal selidik. Dapatan ini bermakna bahawa pengetua cemerlang kurang melibatkan diri dalam pelaksanaan aktiviti atau program pengajaran di sekolah. Hal ini mungkin disebabkan PC kurang memahami tentang tindakan-tindakan yang perlu diambil bagi menentukan kejayaan sesuatu program di sekolah atau mungkin

mereka kecewa kerana kekangan masa, staf, kewangan dan keperluan lain. kesibukan dan kekangan masa PC dalam mengurus dan mentadbir sekolah bertepatan dengan dapatan kajian lalu oleh Juhana (2008) dan Jefri (2004).

Maklum balas dari majoriti guru menunjukkan bahawa elemen perundingan dan tawar menawar strategi politik paling utama diamalkan oleh pengetua cemerlang semasa memimpin guru. Proses tawar menawar dan perundingan dianggap penting di dalam organisasi yang mempunyai perbezaan nilai, kehendak, kepercayaan, matlamat dan tanggapan untuk membuat perubahan atau pembaharuan bagi mencapai matlamat tertentu dan ini berlaku kerana terpengaruh oleh kepentingan kuasa dan politik pengetua dengan pengurusan organisasi (Abdul Shukor, 2004). Ini bermakna, PC selaku pemimpin dapat membuat keputusan atau menggubal matlamat sekolah dengan cara perundingan, tolak ansur dan tawar menawar bagi memastikan kedudukan tiap-tiap ahli baik secara individu atau kumpulan dalam keadaan terjamin dan tidak terancam. PC turut mampu meneroka peranan kepemimpinan dalam mengemblemkan kuasa dan politik untuk mengukuhkan pengurusan organisasi dengan menyatakan untuk melaksanakan kawalan akan mudah mempengaruhi ahli dan bahagian dalam organisasi untuk memaksimumkan kerjasama. Maklum balas guru turut menemukan bahawa menetapkan agenda dalam strategi politik kurang diutamakan oleh PC dengan memberikan nilai skor min yang terendah. Ini bermakna, PC di sepuluh buah sekolah menengah masih kurang memberi penekanan dalam aspek penetapan agenda semasa memimpin organisasi. Penetapan agenda dalam organisasi merupakan salah satu peranan penting pengetua dalam menentukan penumpuan pencapaian matlamat yang dirangka melalui sumber yang ada di sekolah.

Maklum balas majoriti guru juga bersetuju menyatakan bahawa strategi politik pengetua cemerlang dikatakan mempunyai perkaitan malah merupakan faktor penyumbang yang utama kepada kepemimpinan pengajaran pengetua cemerlang semasa memimpin sekolah. Hasil daripada penilaian melalui ujian regresi telah membuktikan bahawa amalan kepemimpinan pengajaran PC banyak dipengaruhi oleh strategi rundingtawar atau lebih berkesan jika pengetua cemerlang lebih kerap menggunakan kaedah/strategi rundingtawar berbanding dengan tiga strategi politik yang lain. Ini membuktikan bahawa para guru mendapati bahawa amalan kepemimpinan pengajaran PC akan lebih berkesan dan efektif sekiranya pengetua cemerlang lebih kerap menggunakan strategi runding tawar jika dibandingkan dengan tiga kaedah/pendekatan strategi politik yang lain. Akhir sekali, melalui pembinaan model berstruktur turut mengesahkan dapatan bahawa strategi politik yang diamalkan oleh pengetua cemerlang memang mempunyai impak kepada amalan kepemimpinan pengajaran PC iaitu memberi nilai pemberatan yang agak tinggi iaitu 92 peratus kepada amalan kepemimpinan pengajaran PC. Maka dapat disimpulkan bahawa kebolehan PC menggunakan kemahiran perundingan dan tawar menawar, gabungan dan jalinan, menetapkan agenda dan mempunyai hala tuju politik didapati amat berguna untuk membimbing sekolah ke arah proses penginstitusian sebuah organisasi.

8.0 PENUTUP

Kajian secara keseluruhannya telah mengenal pasti fungsi dan dimensi kepemimpinan pengajaran serta strategi politik PC diamalkan dengan baik semasa memimpin dan mengurus ekoloh, namun hasil kajian diharapkan dapat memberi peluang kepada PC untuk mereflek diri tentang amalan strategi politik yang digunakan dalam mengintergrasikan kepemimpinan pengajaran untuk tujuan kecemerlangan sekolah.

Rujukan

- Abdul Shukor Abdullah. 2004. *Pengurusan Organisasi: Perspektif, Pemikiran dan Teori*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Abdullah Ismail. 2001. Persepsi Guru Terhadap Kepimpinan Pengajaran Pengetua-pengetua Sekolah Menengah Daerah Temerloh dan Bera: Projek Sarjana Sains, Universiti Putra Malaysia.
- Andi Andryana Mohd Noor. 2004. Kepimpinan Pengajaran dan Efikasi Kendiri Pengetua Sekolah Menengah dan Hubungannya dengan Pencapaian Akademik Sekolah. Disertasi Sarjana Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Al-Ramaiah. 1992. *Kepimpinan Pendidikan Cabaran Masa Kini*. Petaling Jaya: IBS Buku.
- Ab. Rahim Selamat. 2000. *Pengurusan Sekolah Bestari: Satu Pengenalan*. Johor Bahru: Badan Cemerlang.
- Abdul Shukor Abdullah. 2004. Ucapan Tema dalam Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-12, 6 hingga 9 Disember 2004. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Alimuddin Mohd. Dom. 2006. Pengetua dan Guru Besar Cemerlang. *Titian: Sisipan Khas Kementerian Pelajaran Malaysia*. Utusan Malaysia: 30 November 2006.
- Arbuckle, J. 2003. *Amos 5.0 Update to the Amos User's Guide*. Chicago: Small Water Corporation.
- Basset, G. W, Creme, A. R & Walker, W. 1974. *Headmaster for Better School*. St Lucia: University of Queensland Press.
- Bahagian Sekolah, Kementerian Pelajaran Malaysia. 2007. *Memperkasakan Kepimpinan Instruksional di Sekolah*. Kuala Lumpur: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P. & Harvey, J. 2003. Distributed Leadership. Nottingham: National College for School Leadership. Atas talian <http://www.ncsl.org.uk/index.cfm?pageID=literaturereviews>.
- Blasé, J. & Blasé, J. 1999. Effective Instructional Leadership: Teachers' Perspectives on How Principals Promote Teaching and Learning in Schools. *Journal of Educational Administration*. 38(2): 130–141.
- Bolman, L., & Deal, T. 2003. *Reframing Organization: Artistry, Choice and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolman, L., & Deal, T. 1998. *Leadership Orientations Survey*. Cambridge: National Center for Educational Leadership.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan. 1987. Kajian Mengenai Beban Tugas Pengetua, Guru Penolong Kanan, Penyelia Petang. Kuala Lumpur: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Bass, M. 1981. *Stogdill's Handbook of Leadership*. Revised and Expanded Edition. New York: The Free Press.
- Blunch, N. 2008. *Introduction to Structural Equation Modelling using SPSS and Amos*. London: Sage.
- Brown, T. 2006. *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York: Guilford Press.
- Byrne, B. 2001. *Structural Equation Modelling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Daft, R. 1999. *Leadership: Theory and Practice*. Orlando, Florida: Harcourt Brace.
- Davies, B. 2005. *The Essentials of School Leadership*. London: PCP & Corwin Press.
- Dowling, C. 2007. A Measurement of Instructional and Transformational Leadership of the Assistant Principal: It's Relationship to Closing the achievement gap. Disertasi Ijazah Doktor Falsafah. University of Akron.
- Druckers, P. 1969. *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Eden, D. & Hertz-Lazarowitz, R. 2002. The Political Power of School Principals in Israel: A Case Study. *Journal of Educational Administration*. 40(3): 211–229.
- Fadilah Aspar. 2005. Kepimpinan Pengajaran Pengetua Sekolah –Sekolah Menengah Kawasan Parlimen Gelang Patah Johor Bahru. Projek Sarjana Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Fink, E., & Resnick, L. 2001. Developing Principals as Instructional Leaders. *Phi Delta Kappa*. 82(8): 598–626.
- Fullan, M. 1979. Research in Curriculum and Instructional Implementation dalam Shahril (2000) Ciri-Ciri Kepimpinan Pengetua Dan Guru Besar Yang Dapat Menghadapi Cabaran Dan Harapan Pada Abad Ke-21. Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan Ke-9. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Fullan, M. 1994. *The School as a Learning Organisation: Distant Dreams*. University of Toronto: Mimeo.
- Glickman, C. D. 1992. Supervision in transition. Alexandria, VA: ASCD
- Glickman, C. D., Gordon, P. S. & Gordon, R. 2001. *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*. MA: Allyn and Bacon

- Hair, J., William, C., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. 2010. *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Pearson.
- Hallinger, P., & Murphy, J. 1985. Assessing the Instructional Leadership Behavior of Principals. *Elementary School Journal*. 86(2): 217–248.
- Hallinger, P., & Murphy, J. 1987. *Assessing and Developing Principals Instructional Leadership*. *Educational Leadership*. 45(1): 54–61
- Hallinger, P. 2003. Leading Educational Change: Reflections on the Practice of Instructional and Transformational Leadership. *Cambridge Journal of Education*. 13(3): 229–356.
- Heffron, F. 1989. *Organization Theory and Public Organizations: The Political Connection*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Hopkins, D. 2001. *School Improvement for Real*. London: Routledge Falmer.
- Hussein Mahmood. 1993. *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim Mamat. 2001. *Pengetua Sekolah Menangani Isu dan Cabaran Kepemimpinan*. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman.
- Ishak Sin. 2003. Gaya Kepimpinan Transformasi Dan Pengajaran: Gaya Manakah yang Diperlukan oleh Pengetua. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. 13(1): 1–16.
- Ishak Sin. 2004. Apakah yang tertulis dalam khazanah tulisan ilmiah tentang tret, tingkah laku dan tindakan yang diperlukan untuk menjadi seorang pengetua yang berkesan? Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke 12. Anjuran Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands.
- Jefri Abdul Ahmad. 2004. Kepimpinan Pengajaran Pengetua atau Guru Besar dan Kepuasan Guru. Projek Sarjana Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Juhana Zailah. 2007. Hubungkait Kesibukan Pengetua dengan Tahap Kepimpinan Pengajaran yang Diamalkan di Sekolah Menengah Zon Bandar Muar. Projek Sarjana Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Hannaway, J., & Crowson, R. 1989. *The Politics of Reforming School Administration: The 1988 Yearbook of Politics of Education Association*. London: The Falmer Press.
- Kanter, R. 1996. *The Change Masters: Innovative for Productivity in the American Corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Kline, R. 2011. *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*. 3rd edition. New York: Guilford Press.
- Kotter, J. 1988. *The leadership factor*. New York: Free Press.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. 2006. *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Lokman Mohd Tahir, Hamdan Said, Rosni Zamuddin Shah Sidek, M. Al-Muzammil Yassin, & Sanitah Mohd Yusof. 2008. Analisis Kepemimpinan Pengetua Sekolah Menengah di Johor (Vot Penyelidikan 78279). Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Lokman Mohd Tahir & Mohd Anuar Abdul Rahman. 2011. *Orientasi Kepimpinan Pengetua Sekolah*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Muzammil Yassin. 2006. *The Use of Strategic Leadership Actions by Malaysian and American Public Universities*. PhD dissertation, Florida Atlantic University.
- McEwan, E. 1998. *Seven Steps to Effective Instructional Leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Mohd Suhaimi Muhammad Dali. 2004. *Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua Sekolah Menengah Luar Bandar*. Tesis Ijazah Doktor Falsafah, Universiti Putra Malaysia.
- Fullan, M. 2007. *The Jossey Bass Reader on Educational Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Mohd. Noor Jaafar. 2005. (Kepimpinan Pengajaran Guru Besar, Komitmen dan Kepuasan Kerja Guru: Satu Kajian Perbandingan Dan Hubungan Antara Sekolah Berkesan Dengan Sekolah Kurang Berkesan). Available www.mpbl.edu.my/inter/penyelidikan/seminar/papers/2005/mdnorMPSAH.pdf
- Musa Sulaiman & Amidin Zain. 2000. Kepengetuaan: Cabaran dan Penentu Hala Tuju dalam Bingkai Pendidikan. *Jurnal Pengurusan Pendidikan*. Institut Aminuddin Baki. 10(2): 93–111.
- Omardin Ashaari. 2007. *Pengurusan Sekolah: Satu Panduan Lengkap*. Kuala Lumpur.
- Pansiri, Nkobi. 2008. Instructional Leadership for Quality Learning: Primary School Management Development Project in Botswana. *Educational Management Administration & Leadership*. 36(4): 471–494
- Periakka A/P Rengaya. 2005. Amalan Pengurusan dan Sifat Kepimpinan Pengetua Wanita di Sekolah Menengah. Projek Sarjana Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Pfeffer, J. 1981. *Power in Organizations*. Marshfield: Pitman Publishing.
- Pfeffer, J. 1996. *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pichault, F. 1993. *Human Resources and Strategic Change: Toward a Political Approach to Management*. Brussels: De Bock.
- Ross, D. 2006. Leadership Styles of Secondary School Principals as Perceived by Secondary School Teachers. EdD Dissertation, Florida Atlantic University.
- Quinn, D. 2001. The Impact of Principal Leadership Behaviours on Instructional Practice and Student Engagement. *Journal of Educational Administration*. 40(5): 447–67.
- Rohana Salem. 2002. Peranan Pengetua Sebagai Pemimpin Pengajaran Kajian di Sekolah di Daerah Pontian Johor. Tesis Sarjana Kepengetuaan, Universiti Malaya.
- Rohanah Hashim. 2005. Ciri-ciri Pengurusan Sekolah Berkesan di Sekolah Cemerlang. Projek Sarjana Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Rosiehad Zakaria. 2009. Ciri-ciri Kepemimpinan Pengetua yang dikehendaki oleh guru-guru. Projek Sarjana Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Robiah Sidin. 2003. *Teori Pentadbiran Pendidikan: Satu Pengenalan*. Bangi: Percetakan Asni.
- Sergiovani, T. J. 1987. *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Prentice Hall.
- Shahril @ Charil Marzuki. 1997. *Kajian Sekolah Berkesan di Malaysia: Model Lima faktor*. Tesis Ijazah Doktor Falsafah, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Shahrom Sukari. 1999. Persepsi Guru Terhadap Kepimpinan Pengajaran Pengetua Sepatut dan Sebenar di Sebuah Sekolah Menengah Daerah Kulai. Projek Sarjana Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Southworth, G. 2002. Instructional Leadership in Schools: Reflections and Empirical Evidence. *School Leadership & Management*. 22(1): 73–91.
- Yukl, G. 2005. *Leadership in Organizations*. New York: Prentice Hall.
- Webb, R. 2005. Leading Teaching and Learning in the Primary School: From Educative Leadership to Pedagogical Leadership. *Educational Management Administration & Leadership*. 33(1): 69–91.
- Webb, L. & Norton, M. 2003. *Human Resource Administration: Personnel Issues and Needs in Education*. Ed. ke-4. New Jersey: Prentice-Hall.
- Zaidatul Akmaliah Lope Pihie. 1998. *Pentadbiran Pendidikan*. Shah Alam. Fajar Bakti.
- Zellner, L., Ward, S. M., McNamara, P., Gideon, B., Camacho, S., & Edgewood, S. 2002. The Loneliest Job in Town: Sculpting the Recruitment and Retention of the Principal. Kertas Kerja Seminar Southwest Educational Research Association, Austin, Texas.