

Mengurus Program Instruksional dan Sikap Terhadap Perubahan dalam Kalangan Pengetua Sekolah Menengah Negeri Pahang

Jamela Bibi Abdullah^{a*}, Jainabee Md Kassim^a

^aFakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 Bangi Selangor

*Corresponding author: jamelaabibiabdullah@gmail.com

Article history

Received :18 November 2012

Received in revised form :25 May 2012

Accepted :15 August 2012

Abstract

The study tries to explore the practice of instructional leadership and the attitude towards change among the principals of Technical and Vocational Schools in the state of Pahang. This research based on the instructional leadership model by Hallinger (2000) & Murphy (1990) and the attitude towards change based on the model of Dunham *et al.* (1989) ; Maio & Haddock (2009). Thus this article will discuss on four dimensions of instructional leadership practices, being i) define and establish school goals, ii) manage instructional program, iii) promote learning environment and iv) create friendly and cooperative school environment and three dimensions of attitude towards change focuses in i) cognitive, ii) affective and iii) behavioural based on the perception of 60 respondents (6 principals and 54 teachers). Findings of the study indicate that principals in Technical and Vocational Schools in the State of Pahang practice as instructional leaders were proved to be at high level and it is also found that they possess positive attitude towards organizational change. The findings using multiple regression shows that two out four dimensions of instructional leadership practices (define and establish school goals & create friendly and cooperative school environment) contributed 64.5% to the attitude towards change among the principals in Technical and Vocational Schools. This findings imply the need to enhance the practices as instructional leadership and attitude towards change of the Technical and Vocational School principals' for the good to the schools in Pahang and throughout Malaysia.

Keywords: Practices as instructional leaders; attitudes toward change; principals' of technical and vocational schools

Abstrak

Artikel ini bertujuan meninjau amalan kepimpinan instruksional pengetua dan sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua sekolah di Negeri Pahang. Kajian ini menggunakan model kepimpinan instruksional Hallinger (2000) & Murphy (1990) serta sikap terhadap perubahan yang bersandar pada model Dunham *et al.* (1989) dan Maio & Haddock (2009). Artikel ini akan membincangkan empat dimensi kepimpinan instruksional yang berfokus kepada (i) mentakrif, membentuk matlamat sekolah, (ii) mengurus program instruksional, (iii) menggalakkan iklim pembelajaran serta (iv) membentuk suasana sekolah yang mesra dan saling membantu dan 3 (tiga) dimensi sikap terhadap perubahan iaitu dimensi kognitif, afektif dan tingkah laku berdasarkan pandangan 6 orang pengetua dan 54 orang guru. Dapatan kajian menjelaskan bahawa pengetua sekolah menengah teknik dan vokasional di Negeri Pahang mengamalkan kepimpinan instruksional pada tahap yang tinggi keseluruhannya. Kajian juga mendapati bahawa pengetua sekolah menengah teknik dan vokasional di Negeri Pahang mempunyai sikap yang positif dalam membuat perubahan di sekolah. Dapatan kajian daripada analisis regresi berganda menunjukkan bahawa dua dimensi kepimpinan instruksional iaitu i) mentakrif, membentuk matlamat sekolah dan ii) membentuk suasana sekolah yang mesra dan saling membantu memberi sumbangan (64.5%) kepada sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua Sekolah Menengah Teknik dan Vokasional di Negeri Pahang. Justeru ini menjelaskan bahawa hubungan antara amalan kepimpinan instruksional pengetua dan sikap untuk membuat perubahan adalah saling memerlukan untuk kecemerlangan sekolah-sekolah menengah teknik dan vokasional khususnya di Pahang dan amnya di Malaysia.

Kata kunci: Amalan kepimpinan instruksional; sikap terhadap perubahan; pengetua sekolah menengah teknik dan vokasional

© 2012 Penerbit UTM Press. All rights reserved.

1.0 PENGENALAN

Abad ke 21 merupakan era globalisasi yang menuntut kita bersaing dengan negara maju dalam usaha untuk mencapai kemajuan. Reformasi pendidikan yang telah berlaku sejak selepas merdeka hingga kini turut membawa arus perubahan pendidikan dalam pengurusan organisasi pendidikan. Pendidikan sekolah teknik dan vokasional turut tidak terlepas daripada menerima perubahan. Ini seiring dengan perakuan dalam Laporan Jawatankuasa Kabinet 1979 yang menuntut pendidikan teknik dan vokasional diperluas dan dimajukan. Menurut Hatch (2009), perubahan yang bersifat natural dan tidak boleh dikawal dan perubahan berlaku apabila wujud pengembangan ekonomi, iklim dan teknologi. Sekolah harus menerima perubahan dan membudayakan perubahan agar dapat bergerak seiring dengan arus perubahan peringkat global.

2.0 KAJIAN PERPUSTAKAAN

Sekolah teknik dan vokasional merupakan sekolah yang berupaya membuat inovasi dan sekaligus memberi pulangan kepada sistem pendidikan negara (Abdul Samad 2004).

Pendidikan teknik dan vokasional didefinisikan sebagai:

“Formal education designed to prepare for skilled occupation in industry, agriculture and commerce, generally at secondary level” atau “Formal education designed to provide knowledge and skills underlying production process with a wider connotation than vocational education at secondary or higher level.”

(Amberjeet dalam Abdul Samad 2004)

Kementerian Pelajaran Malaysia telah mendefinisikan pendidikan teknik dan vokasional sebagai:

“Sekolah Menengah Teknik dan Vokasional merupakan sekolah menengah atas iaitu tingkatan 4 dan tingkatan 5 yang memberi peluang kepada murid yang mempunyai kecenderungan dalam pendidikan sains dan teknologi untuk memenuhi tenaga kerja dalam bidang industri Negara.”

(Kementerian Pelajaran Malaysia, 2006)

Pendidikan teknik dan vokasional menawarkan program-program yang membolehkan murid berpotensi menjadi separa profesional atau profesional dalam pelbagai bidang teknikal dan kejuruteraan. Nurul Nadya, Rohana dan Amirmudin (2011) telah menggaris cabaran-cabaran pendidikan teknik dan vokasional iaitu melahirkan tenaga kerja yang berkualiti, memperkasa pendidikan teknik vokasional dan menghadapi arus perubahan semasa. Dalam usaha mengatasi cabaran ini maka sekolah teknik dan vokasional perlu mempunyai seorang pemimpin yang berkesan dapat melakukan inovasi dan membuat perubahan untuk kecemerlangan sekolah.

Menurut Fullan (2001) pengetua yang dapat membuat perubahan adalah pengetua yang mempunyai pemikiran yang jauh ke hadapan. Ayob (2005), menjelaskan bahawa pengetua yang berjaya dalam perubahan adalah pengetua yang mampu membuat anjakan paradigma dalam dirinya kerana mereka adalah pemimpin tertinggi di sekolah dan bertanggungjawab membentuk iklim sekolah yang sihat selaras dengan Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Kementerian Pelajaran Malaysia turut menekankan peranan pemimpin sekolah sebagai pemimpin instruksional dalam mengurus perubahan di sekolah dan menyediakan pelajar ke arah Wawasan 2020. Hallinger (2005) menjelaskan kepimpinan instruksional merupakan kepimpinan yang masih lagi relevan dan

sesuai diamalkan dalam abad ke 21 walaupun terdapat persaingan dengan kepimpinan transformasi dan kepimpinan teragih. Pemimpin instruksional adalah individu yang bertanggungjawab dalam menganjur, membangun dan memastikan sikap positif terhadap perubahan di sekolah (Kursunoglu & Tanriogen 2009).

Hoy dan Miskel (2008), Leithwood & Strauss (2009) dan Fullan (2007) bersetuju bahawa pengetua adalah penentu utama dalam melaksanakan perubahan dan inovasi di sekolah. Pengetua perlu bersedia menghadapi cabaran dan perubahan dalam wawasan baru untuk membawa kejayaan kepada sesebuah organisasi. Setiap perubahan yang dilakukan perlu mempunyai objektif yang jelas (Azahari 2002). Apakah peranan pengetua sebagai pemimpin instruksional mempunyai sikap yang positif untuk membuat perubahan merupakan satu persoalan penting yang perlu diberi perhatian. Dalam hal ini peranan pengetua amatlah penting sebagai pemimpin instruksional dan agen perubahan yang membawa pembaharuan dalam organisasi yang dipimpinnnya.

Pengetua yang mengamalkan kepimpinan instruksional menghadapi tekanan dalam memikul tanggungjawab sebagai pengetua di sekolah. Jadi, apakah pengetua-pengetua sekolah menengah di negeri Pahang khususnya dan di Malaysia amnya berjaya dalam kepimpinan instruksional sekaligus mencerminkan sikap yang positif terhadap perubahan sekolah. Beban tugas dalam bidang pengurusan dan pentadbiran iaitu dalam peningkatan Kurikulum dan Kokurikulum; hal pengurusan, pentadbiran dan kewangan; mewujudkan hubungan dua hala dengan komuniti dan agensi luar serta mengajar dalam sebilangan waktu yang perlu dipikul oleh pengetua membantutkan fokus pengetua dalam pengurusan kurikulum. Ini terbukti dalam dapatan kajian Azlin (2006), Bity Salwana (2009) dan Laporan Pemantauan Jabatan Pelajaran Negeri Pahang (2009) menunjukkan kesibukan pengetua dalam tugas pentadbiran dan perkhidmatan menyebabkan pengetua tidak dapat mengagihkan masa dengan baik dan membantutkan usaha pengetua untuk menyemak buku rancangan pengajaran guru dengan teliti serta membuat semakan terhadap buku tulis pelajar. Kesibukan pengetua menjadi isu kritikal dalam mengukuhkan akuntabiliti seorang pengetua yang sepatutnya ditonjolkan oleh seorang pemimpin pendidikan (James & Balansandra, 2009).

Lantaran kesibukan tugas, adakah seorang pengetua berupaya meluangkan masa untuk mengurus pemantauan dan penyeliaan terhadap pengajaran guru? Tanggungjawab pengetua adalah membuat penyeliaan yang merupakan aspek terpenting untuk menilai kandungan dan kaedah pengajaran guru bertepatan dengan kehendak kurikulum (James & Balansandra, 2009). Menurut Weber (1996), kelemahan utama pengetua adalah mendalam pengetahuan dan kemahiran dalam subjek tertentu menyebabkan mereka mengelak untuk membuat pemantauan. Oleh yang demikian, pengetua kerap kali meletakkan tanggungjawab menyelia dan memantau kepada Guru Kanan dan Ketua Bidang (Hallinger 2005). Tanggungjawab pengetua dalam bidang pemantauan dan penyeliaan amat penting untuk memastikan keberkesanan pengajaran guru dan pembelajaran pelajar (Robinson et al. 2009).

Pertambahan tugas Pengetua dalam mengurus pelbagai bidang menghadkan peruntukan masa untuk merancang, mengelola, memimpin dan mengawal pelaksanaan kurikulum sekolah. Tanggungjawab pengetua ialah memastikan guru dan pelajar menggunakan masa yang cukup dalam perjalanan proses pengajaran dan pembelajaran. Menurut kajian oleh Ho Yip Leon (2008) terhadap pengetua sekolah menengah di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur pula mendapati kekangan masa, budaya sesebuah sekolah, pengetahuan, kemahiran skap guru serta proses penyeliaan yang kabur adalah antara punca pengetua

gagal menunjukkan amalan mengurus penyeliaan dengan berkesan.

Permasalahan seperti yang diuraikan inilah yang mendorong penyelidik menjalankan kajian mengenai amalan kepimpinan instruksional. Justeru, sebagai pemimpin instruksional apakah pengetua sekolah menengah teknik dan vokasional mempunyai sikap yang positif untuk membuat perubahan agar amalan kepimpinan instruksional berlaku di sekolah. Dapatan kajian ini juga boleh dijadikan panduan kepada pengetua sekolah menengah teknik dan vokasional di Malaysia akan perlunya amalan kepimpinan instruksional yang mantap serta sikap positif dalam mengurus perubahan agar pengurusan sekolah bertambah mantap dan berkualiti serta memberi impak terhadap kecemerlangan sekolah. Hubungan antara amalan kepimpinan instruksional pengetua dan sikap untuk membuat perubahan adalah saling memerlukan untuk kecemerlangan sekolah.

2.1 Kerangka Konseptual Kajian

Kerangka kajian ini dibina berasaskan gabungan **Model Kepimpinan Instruksional** Hallinger (2000) dan Murphy (1990). Sikap terhadap perubahan bersandar pada model Dunham, Grube, Gardener, Cummings & Pierce (1989) dan Maio & Haddock (2009). Rasional pemilihan model Hallinger (2000) dan Murphy (1990) dilakukan kerana model-model tersebut juga mengintegrasikan elemen pengurusan kurikulum, iklim pembelajaran dan suasana sekolah. Empat dimensi kepimpinan instruksional berdasarkan Hallinger (2000) dan Murphy (1990) adalah (i) mentakrif, membentuk matlamat sekolah, (ii) mengurus program instruksional, (iii) menggalakkan iklim pembelajaran dan (iv) membentuk suasana sekolah yang mesra dan saling membantu.

Model sikap terhadap perubahan pula adalah bersandar kepada model Dunham *et al.* (1989) dan Maio & Haddock (2009) iaitu "*attitude toward change*" yang telah digunakan oleh Kursunoglu dan Tanriogen (2009) dalam kajian mengenai hubungan tingkah laku pemimpin instruksional dengan sikap terhadap perubahan dalam organisasi sekolah. Sikap terhadap perubahan yang terdapat dalam model tersebut terbahagi kepada tiga dimensi iaitu kognitif, afektif dan tingkah laku. Dimensi kognitif bermaksud pandangan tentang perubahan dari aspek kelebihan dan keburukan, manfaat, keperluan, pengetahuan yang diperlukan untuk mengurus perubahan. Dimensi afektif merujuk kepada perasaan yang berkait dengan puas hati dan kebimbangan dalam membuat perubahan. Dimensi tingkah laku adalah tindakan yang telah diambil atau akan diambil pada masa hadapan dalam menghadapi perubahan atau menentang perubahan.

2.2 Persoalan Kajian

Tujuan kajian ini dijalankan adalah untuk meninjau amalan kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah teknik dan vokasional di Negeri Pahang berdasarkan dimensi mengurus program instruksional. Kajian turut memberi tumpuan kepada sumbangan kepimpinan instruksional dalam (i) mentakrif, membentuk matlamat sekolah, (ii) mengurus program instruksional, (iii) menggalakkan iklim pembelajaran serta (iv) membentuk suasana sekolah yang mesra dan saling membantu kepada sikap pengetua dari aspek kognitif, afektif dan tingkah laku terhadap perubahan di sekolah menengah teknik dan vokasional di Negeri Pahang.

1. Sejauh mana amalan kepimpinan instruksional bagi dimensi (i) mentakrif, membentuk matlamat sekolah, (ii) mengurus program instruksional, (iii) menggalakkan iklim pembelajaran serta (iv) membentuk suasana sekolah yang mesra

dan saling membantu dalam kalangan pengetua sekolah menengah teknik dan vokasional di Negeri Pahang.

2. Sejauh mana sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua sekolah menengah teknik dan vokasional di Negeri Pahang bagi dimensi kognitif, afektif dan tingkah laku.

3. Apakah sumbangan dimensi-dimensi amalan kepimpinan instruksional kepada sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua sekolah menengah teknik dan vokasional di Negeri Pahang bagi dimensi kognitif, afektif dan tingkah laku?

3.0 KAEDAH KAJIAN

Rekabentuk kajian ini adalah berbentuk tinjauan dan menurut Creswell (2008), kajian yang dijalankan dengan menggunakan kaedah tinjauan dapat mengumpul data terus daripada subjek yang dikaji dan dapat membuat generalisasi terhadap populasi. Dalam kaedah tinjauan penyelidik akan menggunakan pendekatan kuantitatif yang menggunakan soal selidik sebagai instrumen kajian.

3.1 Sampel

Sampel pengetua dan guru yang dipilih dari enam buah sekolah menengah teknik dan vokasional di Negeri Pahang. Seramai enam orang pengetua dan 54 orang guru telah memberi pandangan mereka terhadap amalan kepimpinan instruksional pengetua dan sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua.

3.2 Instrumen Kajian

Kajian ini menggunakan soal selidik sebagai instrumen utama yang diambil dan diubah suai daripada PIMRS (*Principal Instructional Management Rating Scale*) dan "*The inventory of attitudes toward change*". Penyelidik telah mendapat kebenaran daripada penulis asal melalui email untuk menggunakan soal selidik ini. Item-item soal selidik kepimpinan instruksional yang telah diubah suai kepada 105 item. Tahap kebolehpercayaan bagi instrumen asal adalah 0.80 berdasarkan nilai alfa Cronbach (Hallinger 2008) dan setelah diterjemah ke dalam bahasa Melayu, instrumen amalan kepimpinan instruksional mempunyai tahap kebolehpercayaan 0.98 nilai alfa Cronbach. Soal selidik yang akan mengkaji sikap pengetua terhadap perubahan organisasi sekolah diambil daripada "*The inventory of attitudes toward change*" dibina oleh Dunham *et al.* (1989). Tahap kebolehpercayaan item asal adalah 0.80 nilai alfa Cronbach (Dunham *et al.* 1989) dan setelah diterjemah ke dalam bahasa Melayu dan diubah suai kepada 36 item, instrumen sikap terhadap perubahan mempunyai tahap kebolehpercayaan 0.90 nilai alfa Cronbach. Soal selidik telah diedarkan kepada 60 orang sampel kajian yang terdiri daripada pengetua dan guru-guru sekolah menengah teknik dan vokasional di Negeri Pahang. Setiap set mengandungi tiga bahagian iaitu Bahagian A, B dan C. Skala likert digunakan untuk kedua-dua set soal selidik iaitu Amalan Kepimpinan Instruksional dan Sikap Terhadap Perubahan. Bagi mengukur Amalan Kepimpinan Instruksional skala yang digunakan adalah berbentuk kekerapan daripada Tidak Pernah kepada Sangat Kerap manakala bagi mengukur Sikap Terhadap Perubahan skala yang digunakan adalah daripada Sangat Tidak Setuju kepada Sangat Setuju.

3.3 Tatacara Penganalisisan Data

Penganalisisan data adalah menggunakan *Statistical Package for Social Science version 11.5* iaitu analisis berbentuk deskriptif dan inferensi. Bagi soalan menjawab soalan kajian yang pertama dan kedua pengkaji akan menggunakan nilai skor min, sisihan piawai

dan varian untuk mengenalpasti tahap amalan kepimpinan instruksional dan mengenalpasti tahap sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua. Dalam kajian ini analisis inferensi iaitu Regresi Berganda digunakan untuk melihat sumbangan dimensi-dimensi amalan kepimpinan instruksional bagi dimensi (i) mentakrif, membentuk matlamat sekolah, (ii) mengurus program instruksional, (iii) menggalakkan iklim pembelajaran serta (iv) membentuk suasana sekolah yang mesra dan saling membantu kepada dengan sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua sekolah menengah teknik dan vokasional di Negeri Pahang bagi dimensi kognitif, afektif dan tingkah laku.

4.0 DAPATAN KAJIAN

4.1 Analisis Skor Min : Amalan kepimpinan instruksional bagi dimensi (i) mentakrif, membentuk matlamat sekolah, (ii) mengurus program instruksional, (iii) menggalakkan iklim pembelajaran serta (iv) membentuk suasana sekolah yang mesra dan saling membantu dalam kalangan pengetua sekolah menengah teknik dan vokasional di Negeri Pahang berdasarkan persepsi pengetua guru

Jadual 1 Amalan kepimpinan instruksional dalam kalangan pengetua sekolah menengah teknik dan vokasional di Negeri Pahang: persepsi pengetua

Amalan Kepimpinan Instruksional	Min	SP	Interpretasi Min
Mentakrif, membentuk matlamat sekolah	4.48	.322	Sangat Tinggi
Mengurus program instruksional	4.23	.383	Tinggi
Menggalakkan iklim pembelajaran	4.32	.396	Sangat Tinggi
Membentuk suasana sekolah yang mesra dan saling membantu	4.70	.184	Sangat Tinggi
Amalan Kepimpinan Instruksional	4.43	.305	Sangat Tinggi

Dapatan dalam Jadual 1 menjelaskan bahawa nilai skor min amalan kepimpinan instruksional mengikut persepsi pengetua. Secara keseluruhan, dapatan menunjukkan amalan kepimpinan instruksional pengetua menengah teknik dan vokasional di Negeri Pahang berada pada tahap sangat tinggi (min=4.29 ; SP=0.305). Dapatan terperinci menunjukkan amalan kepimpinan instruksional adalah sangat tinggi dalam tiga dimensi iaitu (i) membentuk suasana sekolah yang mesra dan saling membantu (min=4.70 ; SP=0.18) ; (ii) dimensi mentakrif, membentuk matlamat sekolah (min=4.48 ; SP=0.32) dan (iii) dimensi menggalakkan iklim pembelajaran (min=4.32 ; SP=0.39) dan hanya satu dimensi sahaja yang menunjukkan tahap tinggi sahaja iaitu dimensi mengurus program instruksional (min=4.23 ; SP=0.38). Dapatan menunjukkan bahawa pengetua sekolah menengah teknik dan vokasional di Negeri Pahang sangat kerap mengamalkan kepimpinan instruksional dalam dimensi i) membentuk suasana sekolah yang mesra dan saling membantu, ii) mentakrif, membentuk matlamat dan iii) menggalakkan iklim pembelajaran, akan tetapi mereka hanya kerap sahaja mengamalkan dimensi mengurus program instruksional. Bagaimanapun secara keseluruhannya dapatan menjelaskan pengetua sangat kerap mengamalkan kepimpinan instruksional di sekolah.

Jadual 2 Amalan kepimpinan instruksional dalam kalangan pengetua sekolah menengah teknik dan vokasional di Negeri Pahang: persepsi guru

Amalan Kepimpinan Instruksional	Min	SP	Interpretasi Min
Mentakrif, membentuk matlamat sekolah	4.09	.534	Tinggi
Mengurus program instruksional	3.90	.535	Tinggi
Menggalakkan iklim pembelajaran	3.92	.531	Tinggi
Membentuk suasana sekolah yang mesra dan saling membantu.	4.10	.537	Tinggi
Amalan Kepimpinan Instruksional	3.99	.496	Tinggi

Dapatan dalam Jadual 2 menjelaskan nilai skor min amalan kepimpinan instruksional mengikut persepsi guru terhadap amalan kepimpinan instruksional pengetua. Secara keseluruhan dapatan menunjukkan amalan kepimpinan instruksional pengetua menengah teknik dan vokasional di Negeri Pahang berada pada tahap tinggi sahaja (min=3.99 ; SP=0.496). Dapatan terperinci menunjukkan amalan kepimpinan instruksional ialah pada tahap yang tinggi dalam keempat-empat dimensi iaitu (i) mentakrif, membentuk matlamat sekolah (min=4.09 ; SP=0.53) , (ii) mengurus program instruksional (min=3.90 ; SP=0.53), (iii) menggalakkan iklim pembelajaran (min=3.92 ; SP=0.53) dan (iv) membentuk suasana sekolah yang mesra dan saling membantu (min=4.10 ; SP=0.53). Dapatan ini menunjukkan bahawa guru-guru teknik dan vokasional di Negeri Pahang bersetuju mengatakan bahawa pengetua mereka mengamalkan kepimpinan instruksional secara kerap bagi keempat-empat dimensi iaitu dalam dimensi mentakrif, membentuk matlamat, dimensi mengurus program instruksional, dimensi menggalakkan iklim pembelajaran dan dimensi sekolah membentuk suasana sekolah yang mesra dan saling membantu.

4.2 Analisis Skor Min: Sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua sekolah menengah teknik dan vokasional di Negeri Pahang bagi dimensi kognitif, afektif dan tingkah laku berdasarkan persepsi pengetua dan guru

Jadual 3 Skor min : Sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua sekolah menengah teknik dan vokasional di Negeri Pahang: persepsi pengetua

Dimensi	Min	SP	Interpretasi Min
Kognitif	4.59	.311	Sangat Tinggi
Afektif	4.72	.300	Sangat Tinggi
Tingkah Laku	4.51	.280	Sangat Tinggi
Sikap Terhadap Perubahan	4.58	.216	Sangat Tinggi

Dapatan Jadual 3 pula menjelaskan bahawa nilai skor min persepsi pengetua berdasarkan kepada sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua teknik dan vokasional di Negeri Pahang. Secara keseluruhan, dapatan menunjukkan sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua berada pada tahap yang sangat tinggi (min=4.58;SP=0.216). Perincian dapatan menunjukkan sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua sekolah menengah di Negeri Pahang berada pada tahap sangat tinggi dalam dimensi kognitif (min=4.59;SP=0.31), dimensi afektif (min=4.72;SP=0.30) dan dimensi tingkah laku (min=4.51;0.28). Hasil kajian ini menunjukkan pengetua sekolah

menengah teknik dan vokasional di Negeri Pahang menunjukkan sikap yang sangat positif terhadap perubahan di sekolah dalam ketiga-tiga dimensi iaitu kognitif, afektif dan tingkah laku.

Jadual 4 Skor min : Sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua sekolah menengah teknik dan vokasional di Negeri Pahang: persepsi guru

Dimensi	Min	SP	Interpretasi Min
Kognitif	4.29	.516	Tinggi
Afektif	4.23	.459	Tinggi
Tingkah Laku	4.11	.437	Tinggi
Sikap Terhadap Perubahan	4.19	.433	Tinggi

Dapatan dalam Jadual 4 pula menjelaskan skor min persepsi guru sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua teknik dan vokasional di Negeri Pahang. Secara keseluruhan, dapatan menunjukkan sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua berada pada tahap tinggi sahaja (min=4.19;SP=0.433). Perincian dapatan menunjukkan sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua sekolah menengah di Negeri Pahang berada pada tahap tinggi dalam dimensi kognitif (min=4.29;SP=0.51), dimensi afektif (min=4.23;SP=0.45) dan dimensi tingkah laku (min=4.11;0.43). Jadual di atas menunjukkan guru-guru sekolah menengah teknik dan vokasional di Negeri Pahang bersetuju bahawa pengetua mempunyai sikap yang positif terhadap perubahan di sekolah dalam dimensi kognitif, afektif dan tingkah laku.

4.3 Analisis Regresi Berganda : sumbangan dimensi-dimensi amalan kepimpinan instruksional kepada sikap pengetua terhadap perubahan sekolah menengah teknik dan vokasional di Negeri Pahang bagi dimensi kognitif, afektif dan tingkah laku

Jadual 5a Analisis regresi berganda (Stepwise): Penyumbang kepada sikap terhadap perubahan

Dimensi Kepimpinan Instruksional	B	Beta β	t	Sig. t	R ²	Sumbangan (%)
Membentuk Suasana Sekolah yang Mesra dan Saling Membantu	0.481	0.605	5.020	0.000	0.620	62.0
Mentakrif dan Membentuk Matlamat Sekolah	0.197	0.242	2.006	0.050	0.645	2.5
Konstan	1.411		4.963	0.000		
R Berganda		0.803				
R Kuasa Dua		0.645				
R Kuasa Dua Di ubahsuai		0.632				
Ralat Piawai		0.262				

Jadual 5b Analisis varians

Sumber	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa Dua	Nilai - F	Tahap Signifikan
Regresi	7.105	2	3.552	51.694	0.000**
Residul	3.917	57	0.069		
Jumlah	11.022	59			

Analisis regresi berganda dari Jadual 5a dan 5b menunjukkan bahawa daripada empat pemboleh ubah pemalar yang terdiri daripada dimensi-dimensi kepimpinan instruksional hanya dua pemboleh ubah pemalar yang mempunyai korelasi dan memberi sumbangan (64.5%) yang signifikan ($p < 0.05$) kepada sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua sekolah menengah teknik dan vokasional di Negeri Pahang.

Pemboleh ubah pemalar yang tertinggi dan menyumbang sebanyak 62.0% bagi sikap terhadap perubahan ialah dimensi dalam kepimpinan instruksional iaitu membentuk suasana sekolah yang mesra dan saling membantu ($\beta = 0.605$, $t = 5.020$ dan $p = 0.000$). Dapatan ini menjelaskan bahawa amalan pengetua sekolah menengah teknik dan vokasional Negeri Pahang berjaya membentuk suasana sekolah yang mesra dan saling membantu dengan mewujudkan persekitaran pembelajaran yang selamat dan teratur, menyediakan peluang penglibatan murid yang bermakna, memupuk kerjasama dan kejelekitan dalam kalangan staf, mendapatkan sumber luar untuk menyokong matlamat sekolah dan menjalin hubungan antara rumah dan sekolah adalah faktor utama telah menyumbang sebanyak 62.0% kepada sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua sekolah menengah di Negeri Pahang.

Pemboleh ubah pemalar yang kedua terpenting yang menyumbang sebanyak 2.5% kepada sikap terhadap perubahan ialah mentakrif dan membentuk matlamat sekolah ($\beta = 0.242$, $t = 2.006$ dan $p = 0.050$). Analisis regresi ini menjelaskan bahawa amalan pengetua sekolah menengah teknik dan vokasional Negeri Pahang dalam mentakrif dan membentuk matlamat sekolah dengan menjelaskan dan merangka matlamat sekolah serta menyampaikan matlamat sekolah telah menyumbang sebanyak 2.5% kepada sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua sekolah di Negeri Pahang.

5.0 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

Amalan kepimpinan instruksional dalam kalangan pengetua sekolah menengah teknik dan vokasional di negeri Pahang dikaji berdasarkan empat (i) mentakrif, membentuk matlamat sekolah, (ii) mengurus program instruksional, (iii) menggalakkan iklim pembelajaran serta (iv) membentuk suasana sekolah yang mesra dan saling membantu. Sementara itu, sikap pengetua terhadap perubahan dikaji dari tiga aspek iaitu kognitif, afektif dan tingkah laku. Selain itu kajian ini juga melihat sumbangan sikap pengetua sekolah menengah di Negeri Pahang terhadap perubahan organisasi sekolah bagi dimensi kognitif, afektif dan tingkah laku.

Kajian ini telah membuahkan beberapa dapatan yang menarik mengenai kepimpinan instruksional bagi dimensi-dimensi kepimpinan instruksional membentuk suasana sekolah yang mesra dan saling membantu serta mentakrif, membentuk matlamat dan menggalakkan iklim pembelajaran. Amalan

pengetua dalam membentuk suasana sekolah yang mesra dan saling membantu menepati dapatan kajian Mielcarek (2003) manakala amalan pengetua dalam mentakrif & membentuk matlamat sekolah dan menggalakkan iklim sekolah menepati kajian tindakan oleh Azman (2010). Dalam kajiannya, Azman (2010) melihat amalan kepimpinan instruksional pengetua-pengetua sekolah menengah di negeri Johor dalam dimensi mentakrif dan membentuk matlamat sekolah dan menggalakkan iklim sekolah. Untuk memastikan matlamat sekolah tercapai pengetua sekolah menengah teknik dan vokasional perlulah memastikan misi dan visi sekolah disebarkan kepada semua peringkat di sekolah termasuklah ibu bapa. Hasil temu bual bersama pengetua salah sebuah sekolah teknik/vokasional menunjukkan, kejayaan sekolah beliau banyak bergantung kepada misi yang jelas dan tepat serta mudah difahami. Kenyataan ini selaras dengan pandangan oleh James dan Balasandra (2009), iaitu melalui misi sekolah yang jelas dan tepat maka matlamat akan mudah dikongsi bersama warga sekolah.

Dapatan mengenai sikap pengetua terhadap perubahan dari aspek-kognitif, afektif dan tingkah laku menjelaskan bahawa pengetua sekolah menengah teknik dan vokasional di Negeri Pahang mempunyai sikap yang positif terhadap perubahan. Dapatan ini penting kerana sekolah harus menerima perubahan dan membudayakan perubahan agar dapat bergerak seiring dengan arus perubahan peringkat global (Hatch 2009). Dapatan kajian ini juga selari dengan kajian Kursunoglu dan Tanriogen (2009); Vakola *et al.* (2004) dan Darwish (2000) iaitu sikap pemimpin yang positif terhadap perubahan dari aspek-aspek kognitif, afektif dan tingkah laku dapat membawa sekolah ini bergerak mengikut arus perubahan dan mengatasi cabaran dan permasalahan dalam reformasi dalam sekolah teknik dan vokasional.

Dapatan regresi turut memperlihatkan sumbangan membentuk suasana sekolah yang mesra dan saling membantu serta mentakrif, membentuk matlamat kepada sikap terhadap perubahan dalam amalan pengetua sekolah menengah teknik dan vokasional di negeri Pahang. Dapatan ini membuktikan kesediaan pengetua dalam membuat perubahan amalan mengurus program instruksional. Sikap positif dalam membuat perubahan bersesuaian dengan pandangan Busher (2006), bahawa sekolah merupakan tempat yang sesuai untuk membuat perubahan kerana wujud budaya sosial, interaksi antara individu dan cambahan pengetahuan melalui pengajaran dan pembelajaran. Tambahan pula sekolah menengah teknik dan vokasional mempunyai nilai Kadar Pulangan Pelaburan lebih tinggi dan mempunyai sistem pendidikan yang daya saing berbanding sekolah menengah kebangsaan (Abdul Samad 2004).

Hasil kajian menunjukkan bahawa pengetua merupakan pentadbir sekolah yang mempunyai autonomi yang dapat menjayakan amalan mengurus program instruksional. Hallinger (2003,2005), menjelaskan terdapat beberapa kajian yang telah membuktikan bahawa amalan sebenar kepimpinan instruksional mempunyai keberkesanan terhadap tingkah laku pengetua, organisasi sekolah dan pencapaian akademik pelajar. Sebagaimana yang termaktub Laporan Kabinet 1979, bidang pengajian sekolah teknik dan vokasional khusus yang ditawarkan adalah bagi membolehkan pelajar mendapatkan pekerjaan sebagai pekerja mahir dan separuh mahir. Oleh yang demikian kajian ini penting kerana dapat membantu pengetua sekolah teknik dan vokasional dalam menyediakan pelajar yang berkemahiran melalui amalan kepimpinan pengetua dalam (i) mentakrif, membentuk matlamat sekolah, (ii) mengurus program instruksional, (iii) menggalakkan iklim pembelajaran serta (iv) membentuk suasana sekolah yang mesra dan saling membantu. Hasil pertumbuhan ekonomi Malaysia maka permintaan tenaga manusia turut meningkat khususnya tenaga kerja professional,

mahir dan separa mahir. Oleh yang demikian ini menjadikan cabaran yang besar kepada sistem pendidikan negara terutamanya pendidikan dalam membekalkan tenaga kerja yang berkebolehan serta mahir. Kesiediaan pengetua memberikan komitmen dan membuat perubahan dalam menjayakan pendidikan teknik dan vokasional turut dapat menggalakan warga guru membuat anjakan dalam diri mereka (Alimuddin 2010).

Rujukan

- Abdul Samad Mat Isa. 2004. Prospek Pelaburan Pendidikan Sekolah Menengah Teknik dan Sekolah Menengah Kebangsaan Di Malaysia. Tesis Sarjana Sastera (Pendidikan). Universiti Sains Malaysia.
- Alimuddin Mat Dom. 2010. Ciri-ciri Pengetua yang Outstanding. Pendidik. Widad Publications. Selangor. Bil. 73.
- Ayob, J. 2005. *Pengetua Sekolah yang Efektif*. PTS Professional Publishing Sdn Bhd: Kuala Lumpur.
- Azman Adnan. 2010. Inisiatif Pengetua dalam Menentukan Kejayaan Organisasi Sekolah. *Jurnal Pendidikan*. Majlis Pengetua Sekolah Menengah Malaysia, Johor.
- Azahari, S. 2002. Persepsi Guru Terhadap Peranan Pengetua Sebagai Agen Perubahan: Satu Kajian di Sebuah Sekolah di Jasin, Melaka Kertas projek sarjana Kependidikan: Universiti Malaysia.
- Azlin, N. M. 2005. Amalan Pengurusan Pengetua Sekolah Menengah: Satu Kajian Kes. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Busher, H. 2006. *Understanding Educational Leadership: People, Power and Culture*. Open University Press. McGraw-Hill House. England.
- Bity, S. 2009. Analisis Kompetensi, Kualiti Peribadi, Pengetahuan, Kemahiran dan Amalan Pengetua dalam Bidang Pengurusan. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Creswell, J. W. 2008. *Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. 3rd ed. University of Nebraska: Pearson Educational International.
- Darwish, Y. A. 2000. Organizational Commitment as a Mediator of the Relationship Between Islamic Work Ethic and Attitudes Toward Organizational Change. *Human Relations*. Vol. 53.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Pierce, J. L. 1989. *The Development of an Attitude Toward Change Instrument*. Paper presented at Academy of Management Annual Meeting. Washington. 49th Annual Meeting of the Academy of Management, Washington, DC in 1989.
- Education Act. 1996. *P.U.A 531 Pelaksanaan Kurikulum Kebangsaan*. Malaysian Minister of Education.
- Fullan, M. 2007. *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership*. Second Edition. San Francisco: John Wiley & Sons Inc.
- Fullan, M. 2001. *Leading in a Cultural of Change*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint. Hallinger P. 2003. Leading educational change: Reflections on practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*. 33(3): 329–351.
- Hallinger, P. 2000. Principal Instructional Management Rating Scale; Teacher form 2.0. Leadingware.com.
- Hallinger, P. 2005. Instructional Leadership and the School Principal: A Passing Fancy that Refuses to Fadeaway. *Leadership and Policy in Schools Journal*. 4: 1–20.
- Hallinger, P. 2008. Methodologies for Studying School Leadership: A Review of 25 Years of Research Using the Principal Instructional Management Rating Scale. *Paper Prepared for Presentation at Annual Meeting of the American Educational Research Association*.
- Hatch, T. 2009. *Managing to Change: How Schools Can Survive (And Sometimes Thrive In Turbulent Times)*. Columbia University, New York : Teachers College.
- Ho Yip Leon. 2008. *Kepimpinan Instruksional Dalam Penyediaan Pengajaran Guru: Satu Perbandingan Antara Sekolah Kerajaan Dengan Sekolah Swasta*. Universiti Malaya. Tesis Doktor Falsafah.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. 2005. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. 7th ed. New York: Mc Graw Hill.
- James, A. J. E dan R. Balasandran. 2009. *Kepimpinan Instruksional: Satu Panduan Praktikal*. Kuala Lumpur: PTS Professional. Kementerian Pendidikan Malaysia. 2006. *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Kursunoglu, A. & Tanriogen, A. 2009. The Relationship Between Teachers' Perceptions Towards Instructional Leadership Behaviors of Their Principal and Teachers' Attitudes Towards Change. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 1: 252–258.

- Laporan Pemantauan Jabatan Pelajaran Negeri Pahang. 2009. Jabatan Pelajaran Negeri Pahang.
- Leithwood, K dan Strauss, T. 2009 . Turnaround Schools: Leadership Lessons. *Canadian Education Association Journal*. 49(2).
- Mielcarek, J. M. A. 2003. A Model of School Success: Instructional Leadership, Academic Press and Student Achievement. Thesis of Doctor Philosophy. The Ohio State University.
- Maio, G. R dan Haddock, G. 2009. *The Psychology of Attitude Change*. Sage Publication.
- Murphy, J. 1990. Principal Instructional Leadership: Changing Perspective on the School. *Advances in Educational Administration Journal*. 1: 163–200.
- Nurul Nadya Abu Bakar Rohana Hamzah & Amirmudin Udin. 2011. Cabaran-Cabaran Dalam Pendidikan Teknik dan Vokasional Dalam Membangunkan Sumber Manusia. *Journal of Edupres*. 1 (September 2011): 159–164.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A. & Rowe, K. J. 2008. The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types. *Educational Administration Quarterly*. 44(5): 635–674.
- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. 2004. The Role of Emotional Intelligence and Personality Variables on Attitudes Toward Organizational Change. *Journal of Managerial Psychology*. 19(2): 88–110.
- Weber, J. 1996. Leading the Instructional Program. In Smith, S. & Piele, P. *School Leadership. Handbook for Excellence in Student Learning*. 4th ed. California: Corwin Press.