

**KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL PENGETUA TADIKA SWASTA DALAM  
MENINGKATKAN KEMAHIRAN PENGAJARAN DAN PEMBELAJARAN  
GURU TADIKA SWASTA: SATU KAJIAN KES**

**Fairuz Ain Harun  
Nurul Akma Jamil  
Nur Ain Farhana Kariuddin  
Mohamad Albaree Abdul  
Norhafizi Mohd Arof  
Iylia Mohamad**  
Universiti Pendidikan Sultan Idris

*Corresponding Author's Email: [fairuz\\_ain@fpm.upsi.edu.my](mailto:fairuz_ain@fpm.upsi.edu.my)*

***Article History:***

*Received : 29 October 2022*

*Accepted : 15 November 2022*

*Published : 31 December 2022*

**ABSTRAK**

Tujuan kajian ini dijalankan adalah untuk meneroka amalan kepimpinan pengetua tadika swasta dalam meningkatkan kemahiran pengajaran dan pembelajaran guru tadika swasta serta cabaran yang dihadapi dalam melaksanakan kepimpinan instruksional. Kajian ini merupakan kajian kes yang dijalankan di sebuah tadika swasta di Selangor yang menggunakan model tadika berjenama yang dibangunkan di bawah sistem francais. Responden terdiri daripada seorang pengetua tadika dan 3 orang guru yang mengajar kanak-kanak berumur 4-6 tahun. Kajian ini menggunakan kaedah triangulasi iaitu; temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen bagi mendapatkan gambaran serta memahami kes secara lebih jelas dan mendalam. Proses analisis daripada dapatan kajian ditadbir secara analisis tematik menggunakan Nvivo. Hasil daripada dapatan kajian mendapati bahawa terdapat empat amalan kepimpinan instruksional yang diamalkan oleh pengetua tadika swasta dalam meningkat kemahiran pengajaran dan pembelajaran guru iaitu; (1)Latihan khusus (2)Penyediaan sumber pengajaran (3) Pemantauan bilik darjah secara berkala (4) Insentif guru melalui pengiktirafan. Cabaran yang dihadapi pengetua untuk mengamalkan kepimpinan instruksional ialah kadar pusing ganti guru yang tinggi (*high turnover*) dan pelbagai peranan yang ditanggung oleh guru.

**Kata Kunci:** *kepimpinan tadika swasta, kepimpinan instruksional, kemahiran pengajaran dan pembelajaran guru*

***INSTRUCTIONAL LEADERSHIP PRACTICES AMONG PRIVATE KINDERGARTEN  
PRINCIPALS TOWARDS IMPROVING PRIVATE KINDERGARTEN TEACHERS'  
TEACHING AND LEARNING SKILLS: A CASE STUDY***

**ABSTRACT**

*The purpose of this study was to explore the leadership practices of private kindergarten principals in improving the teaching and learning skills of private kindergarten teachers as well as the challenges faced by private kindergarten principals in implementing instructional*

*leadership. This research applied a case study method conducted at a private kindergarten in Selangor that uses the franchise system. The respondents consisted of a principal who was responsible for administering the kindergarten and 3 teachers who taught 4-6 year old children. This study enacted the triangulation method which were; interviews, observations and document analysis to get an indepth overview and understand the case thoroughly. The analysis process from the findings of the study is administered thematically using Nvivo. The results of the study found that there are four instructional leadership practices practiced by kindergarten principals in improving the teaching and learning skills of teachers, namely (1) Training/Course (2) Classroom monitoring (3) Compilation of Lesson Plans (4) Teacher incentives. The challenge faced by principals to practice instructional leadership is turnover and the various roles of teachers.*

**Keywords:** *private kindergarten leadership, instructional leadership, teaching and learning skills of teachers*

## **PENGENALAN**

Kerajaan Malaysia telah memulakan Rancangan Malaysia Kesebelas dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 untuk mentransformasikan sistem pendidikan, dalam usaha meningkatkan kualiti pendidikan (Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia, 2013-2025). Hasil daripada usaha dan inisiatif kerajaan ini, kebanyakan guru prasekolah di prasekolah kerajaan dan agensi kerajaan mestilah mempunyai sekurang-kurangnya diploma sebagai kelayakan minimum dalam profesion mereka.

Inisiatif kerajaan ini dibuat bagi meningkatkan sistem pendidikan prasekolah di Malaysia setanding dengan negara-negara maju yang lain. Tidak ketinggalan, dalam memacu kemajuan dalam bidang prasekolah, kebanyakan tadika swasta juga turut menyokong hasrat kerajaan dengan meningkatkan kualiti tadika swasta menjadikan kelayakan diploma sebagai salah satu kelayakan dalam pengambilan guru. Peranan pengetua tadika swasta dilihat sangat besar dalam pengurusan kakitangan khususnya guru tadika yang menjadi tunjang kepada kualiti proses pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah.

Kajian menunjukkan terdapat hubungan antara tadika yang berkualiti dan kepimpinan yang berkesan (Lesson, 2012). Kepimpinan yang berkesan sangat penting untuk mencapai matlamat tadika yang diinginkan dan merapatkan jurang pencapaian pelajar. Hasrat pendidikan awal kanak-kanak adalah untuk mendedahkan kanak-kanak kepada program pendidikan yang berupaya meningkatkan perkembangan menyeluruh dan sebagai tempat untuk kejayaan masa depan (Hughes, 2010; Martin, 2010; Pianta dan La Paro, 2003). Rodd (1994) mendapati bahawa pemimpin di pusat pendidikan awal kanak-kanak mempunyai peranan yang penting untuk membangunkan program berkualiti yang direka bentuk untuk memaksimumkan potensi pembelajaran kanak-kanak. Pemimpin ialah kunci untuk memastikan program awal kanak-kanak mampu menyampaikan pengajaran yang berkualiti kepada pelajar, yang kemudiannya akan memberi kesan kepada pencapaian pelajar.

Bagi meningkatkan kualiti pendidikan awal kanak-kanak di Malaysia, pemimpin yang efektif diperlukan untuk mentadbir sesebuah pusat. Tambahan pula, Malaysia kurang mempunyai badan akreditasi atau badan pemantau yang mencukupi untuk memantau akauntabiliti tadika swasta dan piawaian yang kurang ketat untuk penubuhan dan operasi tadika di Malaysia (Majzub dan Rashid, 2012). Ini berbeza dengan negara lain di mana pendidikan awal kanak-kanak dianggap sebagai satu program yang penting dalam pendidikan asas untuk kanak-kanak dengan piawaian pengawalseliaan yang ketat. Sebagai contoh, di

Eropah Utara semua guru prasekolah mempunyai beberapa tahun latihan profesional dan mempunyai ijazah sarjana muda yang setara dalam pendidikan awal. Di Amerika Syarikat, negeri-negeri yang mempunyai piawaian yang paling ketat juga, cenderung mempunyai program pendidikan awal kanak-kanak yang berkualiti tertinggi (Rodd, 2013). Oleh itu, dalam kajian ini, pengkaji telah memfokuskan kepada amalan kepimpinan dalam kalangan pengetua tadika swasta di Malaysia. Kepimpinan Instruksional dipilih berdasarkan ciri-cirinya yang memfokuskan kepada kemahiran pengajaran dan pembelajaran guru serta mementingkan pencapaian kanak-kanak. Melalui pembacaan, sehingga kini, terdapat kurang penerokaan kajian tentang ke fungsian kepimpinan instruksional dalam bidang pendidikan awal kanak-kanak yang dilihat penting dalam memimpin pengajaran guru-guru tadika.

## **KAJIAN LITERATUR**

Kajian tentang Kepimpinan Instruksional banyak dilaksanakan dalam kajian-kajian yang melibatkan peringkat sekolah rendah, menengah dan pengajian tinggi. Antaranya kajian terhadap sekolah berprestasi tinggi oleh (Jamelaa Bibi Abdullah dan Jainabee Md Kassim 2011) mendapati pengetua mengamalkan kepimpinan instruksional dengan menerangkan matlamat sekolah kepada guru melalui mesyuarat. Pengetua juga menerangkan matlamat sekolah kepada pelajar semasa perhimpunan dan mempamerkan visi dan misi sekolah di dinding mural sekolah. Tambahnya, pengetua di sekolah berprestasi tinggi telah berjaya menjalankan peranan mereka dalam memantau dan menilai kemajuan pelajar. Penyeliaan dan penilaian guru dilaksanakan oleh pengetua melalui penyerahan tugas kepada penyelarasa mata pelajaran. Pengetua sentiasa menyokong dan menambah baik kemajuan pengajaran dengan mencadangkan strategi pengajaran baharu dan menawarkan peluang kepada guru untuk menghadiri kursus untuk meningkatkan profesionalisme. Ini disokong oleh kajian tentang kepimpinan Instruksional di peringkat prasekolah yang mendapati bahawa tahap amalan kepimpinan instruksional oleh penyelia dan tahap komitmen pendidik masyarakat mempunyai hubungan yang signifikan dan positif (Nor Maizatul Akmal Mohd Zubir, Mohd Izham Hamzah dan Mohamed Yusoff Mohd Nor, 2022).

Sebaliknya, menurut Nor Azni Abdul Aziz *et al.* (2014) dalam kajiannya terhadap enam buah sekolah menengah mendapati pengetua yang kurang memainkan peranan sebagai pemimpin instruksional memberi kesan kepada kualiti pengajaran guru dan tahap profesionalisme mereka. Ketidakecapan ini berpunca daripada kurangnya pengurusan dan penyeliaan guru yang berkesan. Pengetua sekolah tidak dibekalkan dengan kemahiran penyeliaan untuk memastikan mereka menjalankan peranan sebagai pemimpin instruksional rakan guru di sekolah. Selain itu, Sazali *et al.*, (2007) dalam kajiannya terhadap 232 orang guru daripada enam orang pengetua sekolah menengah, menunjukkan bahawa sangat sedikit perhatian diberikan kepada penyeliaan dan pemantauan oleh pengetua. Perhatian yang kurang diberikan kepada pelajar terutama yang menghadapi masalah dalam pembelajaran dan pencapaian yang rendah. Ia disokong oleh Hafsa Mad Arip *et al.*, (2012) yang mengkaji dua buah sekolah menengah mendapati bahawa pengetua kurang aktif dalam peranan mereka sebagai pemimpin instruksional.

Harris (2017) menjalankan kajiannya tentang amalan kepimpinan instruksional pengetua di sekolah rendah Malaysia. Menggunakan reka bentuk kajian kualitatif, temu bual separa berstruktur telah dijalankan dengan 30 orang pengetua sekolah rendah di Malaysia. Dapatan kajian menunjukkan bahawa pengetua Malaysia, yang ditemu bual, memahami dan boleh menerangkan tanggungjawab mereka berkaitan dengan penambahbaikan amalan pengajaran. Secara khususnya, mereka menjelaskan tentang penyeliaan guru dan menggariskan pelbagai pemantauan secara berkala bagi meningkatkan kualiti pengajaran dan

pembelajaran di sekolah mereka. Dapatan ini mendedahkan bahawa beberapa tugas dan aktiviti yang berkaitan dengan amalan pengetua di Malaysia adalah selaras dengan amalan kepimpinan instruksional. Beliau mencadangkan bahawa beberapa pengurangan dalam rutin, tugas pentadbiran yang dilakukan oleh pengetua di Malaysia, setiap hari, boleh memberikan lebih banyak masa untuk memberi tumpuan kepada penambahbaikan pengajaran. Selain daripada itu, semakan semula bidang tugas dan peranan pengetua juga perlu dilakukan dalam melaksanakan amalan sebagai pemimpin instruksional. Ini kerana bebanan kerja pentadbiran yang banyak menghadkan pengetua untuk memahami dan mengamalkan konsep kepimpinan instruksional sepenuhnya (Kam Tin Leong, 1993).

Kajian literatur tentang kepimpinan Instruksional dalam pendidikan awal kanak-kanak tidaklah sepopular pendidikan di peringkat rendah, menengah dan pengajian tinggi. Sifat prasekolah yang berdiri sebagai sebuah institusi kecil menjadikan aspek kepimpinan dilihat tidak penting. Walau bagaimanapun, merujuk kepada (Talan dan Bloom 2011) kepimpinan dan pengurusan dalam pendidikan awal kanak-kanak adalah penting dalam memastikan pendidikan yang cemerlang dan struktur program yang berkesan.

Kepimpinan di peringkat pendidikan awal kanak-kanak terutamanya tadika swasta boleh dianggap masih baru dan belum banyak dibincangkan di Malaysia. Dengan agenda kerajaan dalam membangunkan profesionalisme di kalangan guru prasekolah dan menaik taraf kurikulum prasekolah, aspek pengurusan dan kepimpinan harus dititikberatkan agar ia boleh diurus dengan baik.

## **OBJEKTIF KAJIAN**

1. Meneroka amalan kepimpinan instruksional pengetua tadika swasta dalam meningkatkan kemahiran pengajaran dan pembelajaran guru tadika swasta.
2. Meneroka cabaran yang dihadapi pengetua tadika swasta dalam meningkatkan kemahiran pengajaran dan pembelajaran guru tadika swasta.

## **SOALAN KAJIAN**

1. Apakah amalan kepimpinan pengetua tadika swasta dalam meningkatkan kemahiran pengajaran dan pembelajaran guru tadika swasta?
2. Apakah cabaran yang dihadapi pengetua tadika swasta dalam meningkatkan kemahiran pengajaran dan pembelajaran guru tadika swasta?

## **METODOLOGI KAJIAN**

Kajian ini merupakan kajian kualitatif yang dilaksanakan menggunakan kajian kes. Pendekatan kajian kes dipilih kerana bentuk kajian ini membantu penyelidik untuk memahami sesuatu kes dengan lebih mendalam di suatu konteks, komuniti ataupun organisasi. Seramai seorang pengetua tadika swasta dan 3 orang guru terlibat dalam kajian ini sebagai responden kajian. Kaedah pensampelan dalam kajian ini menggunakan pensampelan bertujuan (*purposive sampling*). Teknik ini dipilih kerana ia membantu penyelidik untuk mendapatkan responden dan informasi yang maksimum seterusnya memberikan pengetahuan dan pemahaman yang mendalam (Patton, 2002). Kaedah triangulasi iaitu; temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen diguna pakai dalam kajian ini. Cresswell *et al.*, (2007) menyatakan bahawa pensampelan bertujuan sangat sesuai bagi kajian berbentuk kualitatif yang memerlukan informasi secara maksimum dan pemahaman yang berlaku dalam sesuatu fenomena. Kriteria responden kajian ini ditentukan dengan beberapa kriteria seperti di bawah:

Pemilihan Kriteria	Rasional
Tadika Swasta	Tadika swasta yang mengguna pakai model tadika berjenama yang mempunyai beberapa buah cawangan di wilayah Kuala Lumpur. Lebih daripada 5 tahun perkhidmatan. Menggunakan Kurikulum Standard Prasekolah Kebangsaan sebagai kurikulum selain kurikulum sendiri.
Pengetua tadika (n=1)	Seorang pemimpin tadika yang bertanggungjawab dalam pentadbiran sekolah, pengajaran dan pembelajaran, menjalani latihan. Bertindak sebagai personel yang menguruskan program.
Guru tadika (n=3) GT 1= Guru Tadika 1 GT 2= Guru Tadika 2 GT 3= Guru Tadika 3	Bertanggungjawab dalam akademik dan aktiviti di tadika serta penyampaian kurikulum.

## DAPATAN DAN PERBINCANGAN KAJIAN

Hasil dapatan kajian dan perbincangan ditadbir menggunakan analisis tematik berdasarkan persoalan kajian yang telah dibina;

### Dapatan Soalan Kajian 1:

**Apakah amalan kepimpinan pengetua tadika swasta dalam meningkatkan kemahiran pengajaran dan pembelajaran guru tadika swasta?**

#### Latihan Khusus (*Personal Coaching*)

Oleh sebab majoriti guru tadika yang dikaji adalah tidak terlatih dan bukan berlatar belakang pendidikan awal kanak-kanak, mereka mempunyai kurang pengalaman dalam mengajar. Pengetua berpendapat latihan guru yang disediakan oleh francaisor tidak mencukupi kerana latihan yang disediakan terlalu bertumpu kepada aspek pengurusan dan operasi serta kurang memberi fokus kepada aspek pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah. Justeru, perkembangan profesionalisme seperti melibatkan guru dalam seminar, persidangan atau memberi peluang mencuba kaedah pedagogi pengajaran baharu juga tidak disebut oleh francaisor.

Kedua, latihan yang diberikan oleh francaisor tidak berkesan kerana ramai guru di tadika ini memilih untuk berhenti selepas tidak sampai setahun mengajar di situ. Oleh yang demikian, pengetua mengambil inisiatif untuk melakukan personal *coaching* kepada guru baharu. Aspek perkembangan profesionalisme guru dan latihan amat penting dalam amalan kepimpinan instruksional (Jamelaa Bibi Abdullah dan Jainabee Md Kassim 2011). Walau bagaimanapun, bukti daripada temu bual mendapati bahawa tidak ada seorang pun guru yang mengikuti latihan atau kursus yang disediakan oleh francaisor. Oleh yang demikian, guru menyatakan latihan diberi secara persendirian oleh pengetua.

*“..Francaisor memang ada latihan untuk guru baru. Tetapi saya rasa adakah ia kurang berkesan kerana turn over di sini tinggi... Saya sendiri tidak menghantar guru untuk latihan luar (francaisor)... Saya melatih mereka secara peribadi... Saya melatih mereka sehingga mereka mendapat apa yang saya mahu...sehingga mereka boleh melakukan apa yang guru pendidikan awal kanak-kanak patut lakukan. Saya sangat details...”(Pengetua)*

*“Dia tunjuk saya macam mana nak buat kalau ajar kanak-kanak..dia beritahu begini buat macam ni (sambil tunjuk cara)..dari situ saya faham lah..”(GT2)*

*“tak pernah pergi yang HQ(francaisor) punya kursus..tapi adalah pengetua ajar macam mana nak ajar budak tapi tak la sehari..kalau dia tengok tak ok, dia tunjuk lagi..apa yang salah..ha macam tu lah..”(GT3)*

Melalui analisis dokumen, tiada sebarang memo serta bukti bertulis tentang latihan khusus yang dijalankan. Ini kerana latihan ini dijalankan dalam bentuk yang tidak formal dan hanya dijalankan berdasarkan keperluan semasa serta melihat kepada prestasi guru.

### **Penyediaan Sumber Pengajaran**

Data daripada temu bual menunjukkan guru-guru tadika banyak bergantung kepada kompilasi rancangan pengajaran yang disediakan oleh pengetua dan aktiviti buku kerja yang disediakan oleh francaisor. Inisiatif pengetua dalam menyediakan sumber rujukan dan panduan guru selari dengan kajian (Nor Maizatul Akmal Mohd Zubir *et al.*, (2022) tentang kepentingan komitmen pengetua dalam amalan instruksional yang memberi kesan kepada peningkatan komitmen guru. Melalui pemerhatian, ketiga-tiga guru tersebut sangat mematuhi buku panduan dan aktiviti buku kerja guru bagi mengikuti aktiviti yang telah ditetapkan dan dicadangkan dalam buku panduan. Selain daripada buku kerja kanak-kanak, pengetua mengambil inisiatif dengan menyediakan kompilasi rancangan pengajaran yang dikumpulkan oleh guru-guru terdahulu.

*“Bagi memudahkan kerja saya, saya telah menyusun rancangan pengajaran daripada guru-guru terdahulu. Supaya kita boleh guna semula pada masa hadapan...” (Pengetua)*

Ini disebabkan kekurangan pengalaman guru dan latar belakang pendidikan yang berbeza yang menyebabkan mereka melaksanakan aktiviti yang agak rigid serta kurang fleksibel walaupun pengetua mendakwa beliau menggalakkan guru mengaplikasikan pelbagai pendekatan pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah.

GT1 melaporkan bahawa semasa merancang pengajaran, beliau merujuk tema mingguan seperti yang dinyatakan dalam kurikulum yang ditetapkan sekolah untuk setiap kelas sepanjang tahun.

*"Saya akan menggunakan tema yang telah dirancang untuk tahun ini, ia adalah penting kerana rancangan pengajaran ini akan memberi saya gambaran tentang apa yang kita sepatutnya ajar sepanjang tahun".*

Menurut pengetua lagi, guru hanya perlu mengikuti langkah-langkah pengajaran yang telah direkodkan dalam rancangan pengajaran dan didapati sangat membantu kerana majoriti guru tidak berpengalaman dan tidak cukup cekap untuk mengajar kanak-kanak kecil.

Ini disokong oleh GT2 dan GT3, yang banyak bergantung pada rangsangan pengajaran untuk merancang pengajarannya. Ini disebabkan oleh pengetahuan dan strategi pengajarannya yang terhad dan kurang pengalaman mengajar.

*“Saya sentiasa bergantung kepada buku panduan guru untuk mendapatkan idea untuk menjalankan aktiviti di dalam bilik darjah, ia mengandungi panduan bagaimana berinteraksi dengan kanak-kanak dan jenis soalan yang boleh merangsang pemikiran kanak-kanak” (GT2)*

*“Saya akan lebih yakin untuk mengajar jika saya menggunakan sumber sekolah kerana saya fikir saya tidak akan salah dengan itu” (GT3)*

Ketiga-tiga guru tersebut didapati banyak bergantung kepada buku kerja dan kompilasi rancangan pengajaran. Ini juga menggambarkan keyakinan pengetua terhadap kurikulum dan rancangan pengajaran kerana penyampaian isi kandungan merupakan sebahagian besar daripada proses pengajaran dan pembelajaran tersebut. Kedua-dua sumber ini dianggap sebagai sumber utama pengajaran pedagogi di mana setiap pelajaran direka mengikut turutan halaman buku dan unit demi unit. Pada tahap tertentu, pergantungan kepada struktur dan proses ini membantu guru tidak terlatih dalam melaksanakan aktiviti pengajaran dan pembelajaran.

Pengetua menjelaskan bahawa hanya guru baharu yang kurang pengalaman mengajar akan banyak bergantung kepada dua set sumber ini manakala guru yang memperoleh pengalaman tidak lagi bergantung kepada rancangan pengajaran harian. Tambahnya lagi, beliau menggunakan amalan ini terhadap setiap guru baharu terutama yang tidak mempunyai latar belakang pendidikan awal agar mereka tidak tersasar dan berpandukan sumber yang betul mengikut keperluan tadika dan francaisor.

*“Saya perlu lakukan ini untuk guru-guru, terutama mereka yang kurang pengalaman mengajar dan tidak terlatih. Ini bagi memastikan tadika berjalan lancar” (Pengetua)*

Berdasarkan analisis dokumen, pengkaji mendapati buku kerja kanak-kanak dan dokumen rancangan pengajaran harian dibekalkan dalam setiap fail guru. Guru menggunakan kompilasi rancangan pengajaran sebagai panduan aktiviti di dalam bilik darjah.

### **Pemantauan Bilik Darjah Secara Berkala**

Pengetua juga menyatakan rasa kebimbangan beliau terhadap prestasi pengajaran guru. Terutama kebimbangan beliau terhadap pendekatan yang diamalkan oleh guru untuk mengajar kanak-kanak dalam bilik darjah. Dapatan daripada sesi temu bual;

*“...Saya nak lebih banyak aktiviti, macam bermain bila mengajar. Kanak-kanak seharusnya tahu mengira bukan sahaja dari buku tetapi guru perlu tahu kaedah active learning dan selitkan dengan pendekatan Islam...” (P1)*

Ini disokong oleh kenyataan guru;

*“Dia (pengetua) nak...belajar melalui bermain..macam ada game la...” (GT1)*

*“...Pembelajaran kreatif dan pembelajaran aktif. Pengetua tidak nak pelajar itu jadi pasif, duduk tengok papan hitam. Kanak-kanak bosan. Dia [pengetua] suka kami menyanyi, menggunakan alat bantu mengajar yang kami ada. Contoh, kaedah memancing; batang ais krim....” (GT2)*

*“...Dia suka sesuatu yang kreatif, pergerakan muzik dan pembelajaran aktif... Mungkin dia nak tengok permainan atau aktiviti...” (GT3)*

Pengkaji mendapati bahawa perkataan berulang yang sering disebut ialah "pembelajaran aktif", "pembelajaran kreatif", "permainan" oleh pengetua dan guru dalam temu bual yang dijalankan. Ini menunjukkan guru dan pengetua sangat jelas dengan pengajaran dan pembelajaran yang sepatutnya berlaku dalam bilik darjah.

Pengetua menyatakan keprihatinan beliau terhadap prestasi pengajaran guru untuk melihat peningkatan dalam kemahiran mengajar.

*“... Saya tegas dengan staf saya..Saya nak pastikan semuanya berjalan lancar...Saya harap dapat lihat bagaimana mereka menambah baik pengajaran mereka semasa penyeliaan”(Pengetua)*

Gaya kepimpinan pengetua yang tegas disebabkan tanggungjawab dan pemahaman beliau tentang pedagogi dan pendekatan dalam pengajaran kanak-kanak. Beliau faham kaedah-kaedah pedagogi yang seharusnya dijalankan di peringkat tahap umur kanak-kanak. Ini dapat dilihat dengan galakan yang diberikan seperti pembelajaran aktif dan belajar melalui bermain atau lebih dikenali sebagai berpusatkan kanak-kanak.

Kebiasaannya, sebelum membuat pemerhatian dalam kelas, pengetua membaca rancangan pengajaran yang telah disediakan oleh guru. Semasa penyeliaan, beliau mencatatkan nota tentang kelebihan dan kelemahan pengajaran guru dan juga berinteraksi dengan kanak-kanak di dalam kelas dan memeriksa buku latihan kanak-kanak. Setelah tamat penyeliaan, beliau akan berbincang dengan guru di pejabatnya tentang laporan penyeliaan yang dilakukan.

Pengurusan tadika yang berskala kecil mungkin menjadi sebab mengapa pengetua berupaya untuk melibatkan dirinya dalam kebanyakan aspek yang berkaitan dengan operasi tadika. Perkara ini bertentangan dengan dapatan kajian oleh (Kam Tin Leong 1993) menyatakan pengetua mempunyai masa yang terhad untuk melaksanakan amalan instruksional disebabkan kesibukan hal-hal pentadbiran.

Kekerapan dan penglibatan pengetua yang menyeluruh dalam aspek pengajaran selari dengan kajian Harris (2017) menyatakan bahawa aspek pemantauan merupakan aspek yang sering dititikberatkan oleh pemimpin instruksional.

Bukti pemantauan berkala yang dilaksanakan disokong dengan kenyataan oleh GT1 dan GT3;

*“Dia kerap menyemak pengajaran saya dan memberi komen tentang kemajuan saya. Jika saya tidak melakukan perkara yang betul, dia akan memberitahu saya apa yang perlu saya lakukan. Dia mahu saya mencuba yang terbaik sebagai guru”(GT3)*

Melalui analisis dokumen, pengkaji dibenarkan melihat catatan pemantauan dan pemerhatian dalam bilik darjah yang dilaksanakan oleh pengetua. Pemantauan yang agak ketat dan bimbingan yang kerap dilihat menjadi catatan utama dalam diari kerja pengetua.



Ini menggambarkan usaha beliau untuk memastikan guru melaksanakan pengajaran yang seimbang dan membimbing kanak-kanak mengikut pedagogi kanak-kanak yang bersesuaian. Pengkaji berpendapat, organisasi berskala kecil menyumbang kepada amalan pemantauan yang maksimum yang membolehkan pengetua memerhati setiap guru pada hampir setiap hari bekerja. Pengetua menyatakan bahawa dia telah meluangkan banyak masa untuk memantau dan melatih kakitangannya memandangkan tadika itu merupakan operasi kecil-kecilan dan guru-gurunya tidak berpengalaman.

### **Insentif Guru Melalui Pengiktirafan**

Melalui temu bual, pengetua menyatakan bahawa tanggungjawab pemberian insentif terletak di tangan pemilik tadika kerana bukan di bawah bidang kuasanya. Ini disebabkan keputusan kewangan dibuat dan dikawal oleh pemilik tadika tersebut. Oleh itu, pujian lisan adalah satu-satunya cara yang boleh dilakukan oleh pengetua untuk memberi motivasi kepada guru terhadap prestasi pengajaran yang telah ditunjukkan.

Walaupun beliau tidak mempunyai kuasa dalam menentukan ganjaran kewangan, kenaikan gaji, upah, atau hadiah dalam bentuk material. Pengetua menunjukkan keprihatinannya dengan memberi pujian. Pengetua mengiktiraf prestasi kakitangan untuk mendorong mereka untuk melakukan yang lebih baik. Ini juga dapat dilihat dalam borang penilaian guru semasa pengetua membuat pemerhatian pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah. Markah penilaian guru yang tertinggi akan dipamerkan di papan carta tadika tersebut.

*“Hmm...dia senyap tegas. Dia mahu segalanya dilakukan mengikut apa yang dia mahu, jika kita melakukan kerja kita dengan baik dia akan memuji kita. Suka cakap terima kasih sebab buat ni, good job...”(GT1)*

### **Dapatan Soalan Kajian 2:**

**Apakah cabaran yang dihadapi pengetua tadika swasta dalam meningkatkan kemahiran pengajaran dan pembelajaran guru di tadika swasta?**

**Kadar Pusing Ganti yang Tinggi (*High Turnover*)**

Senario guru berhenti kerja dalam jangka masa yang pendek telah memberi kesan buruk kepada amalan instruksional pengetua, seperti yang dinyatakan dalam kenyataannya di bawah;

*“...dua orang daripada guru di sini dah berhenti...dia orang dah bekerja di sini selama 6 bulan. Ada yang bekerja 3 bulan je.. Kami terpaksa ambil pelajar universiti yang baru grad untuk menggantikan mereka..Perkara macam ni memang biasa berlaku...” (Pengetua)*

Tenaga dan usaha pengetua membimbing kemahiran pengajaran dan pembelajaran guru baharu ini seperti tiada kesudahan, pemilik tadika memilih untuk mengambil guru tanpa latihan dan kelayakan yang sewajarnya untuk meminimumkan kos operasi dengan membayar gaji yang minimum. Beliau menambah bahawa;

*“Ini juga untuk mengelak kekurangan guru di tadika ini, kita tidak ada penolong guru jadi boleh bayangkan jika guru berhenti? Kami memerlukan kakitangan yang cukup untuk mengajar kanak-kanak. Tidak adil bagi cikgu lain untuk ambil kerja orang lain...”*

Pengkaji difahamkan bahawa pemilihan guru dan proses pengambilan pekerja dilakukan oleh pemilik tadika. Tujuan mengambil guru yang tidak terlatih dan kurang pengalaman dipercayai dapat mengurangkan kos operasi. Ini dilakukan untuk memastikan kelangsungan kewangan tadika seperti yang ditegaskan oleh pengetua dalam petikan di bawah;

*“...Kos operasi prasekolah meningkat. Salah satu strategi adalah dengan mengambil guru yang tidak terlatih”*

Di samping itu, kebanyakan guru yang diambil bekerja merancang untuk tidak bekerja lebih lama di tadika. Mereka hanya berada di tadika untuk mendapatkan pengalaman yang kemudiannya akan digunakan apabila mereka ingin mengendalikan tadika mereka sendiri atau mendapat pekerjaan yang lebih baik seperti yang dibuktikan dari kenyataan di bawah;

*“Sebenarnya, saya sedang mencari pekerjaan yang sesuai dengan kelayakan saya dalam bidang perakaunan. Tetapi buat masa ini saya tidak mahu berada di rumah tanpa melakukan apa-apa...sekurang-kurangnya saya boleh mendapatkan sedikit wang saku” (GT1)*  
*“Saya ingin menimba pengalaman tentang cara menubuhkan dan mengendalikan prasekolah. Saya ingin memiliki sebuah prasekolah pada masa hadapan” (GT3)*

Kadar pusing ganti yang tinggi mengganggu amalan kepimpinan instruksional pengetua terutama dalam aspek perkembangan profesionalisme. Sesi pengajaran juga terganggu di mana ketiadaan guru akan menyebabkan aktiviti pengajaran tidak dapat diteruskan dengan baik seterusnya menjejaskan pencapaian pelajar.

Dalam konteks tadika yang dikaji, apabila ketiadaan guru, pengetua akan menggabungkan kelas sebagai alternatif agar sesi pembelajaran dapat diteruskan. Penggabungan kelas menyebabkan persekitaran pembelajaran menjadi tidak kondusif disebabkan bilangan murid yang ramai, kawalan kelas tidak menyeluruh dan kualiti penyampaian terganggu.

### **Pelbagai Peranan Guru**

Oleh sebab bayaran gaji guru tadika swasta yang dibayar agak rendah, dalam konteks tadika yang dikaji, guru tadika di beri pilihan untuk memegang lebih daripada satu jawatan selain jawatan guru bagi mendapatkan gaji yang lebih tinggi dan setimpal.

*“Isu kritikal di prasekolah ialah gaji sangat rendah. Seperti di prasekolah kami, gaji guru adalah sekitar RM500 untuk lima jam iaitu dari pukul 8.00 pagi hingga 1.00 tengah hari. Jika mereka ingin mendapat lebih, mereka perlu membuat kerja lain selain daripada mengajar di prasekolah ini” (Pengetua)*

Kenyataan daripada pengetua ini menjelaskan situasi yang terjadi di tadika iaitu kebanyakan guru di tadika yang dikaji memegang lebih daripada satu jawatan. Selain menjadi guru tadika sesi pagi, semua guru tadika terlibat dalam program penjagaan transit selepas waktu sekolah dan pengayaan pada sebelah petang dengan jumlah waktu bekerja selama 12 jam bermula 7.30 pagi hingga 7.30 malam. Pelbagai peranan yang dipegang juga menyebabkan guru hilang fokus dalam pengajaran dan pembelajaran. Beban tugas dan waktu bekerja yang panjang menjejaskan tumpuan guru kepada sesi pengajaran dan pembelajaran, akibatnya guru akan kurang persediaan dalam pengajaran. Ini menyebabkan amalan kepimpinan instruksional tidak dapat diteruskan disebabkan faktor bebanan kerja yang tinggi.

## KESIMPULAN

Secara kesimpulannya, hasil dapatan kajian dalam konteks kajian kes ini pengetua mempamerkan beberapa elemen dalam kepimpinan instruksional terutama dalam dimensi latihan khusus, penyediaan sumber pengajaran, pemantauan bilik darjah secara berkala dan insentif guru melalui pengiktirafan. Terdapat dua cabaran yang dihadapi oleh pengetua dalam mengamalkan kepimpinan instruksional iaitu kadar pusing ganti yang tinggi dan pelbagai peranan dan beban kerja yang dipegang oleh guru. Walaupun hasil dapatan kajian ini tidak dapat di generalisasi, ia membantu penyelidik memahami situasi konteks yang dikaji dengan lebih mendalam dan terperinci. Kajian ini penting bagi memberi petunjuk kepada pemegang taruh pendidikan awal kanak-kanak tentang isu-isu akar umbi yang kemungkinan terjadi dalam konteks yang lain.

## BIBLIOGRAFI

- Hafsah Mad Arip *et al.*, 2012. Kepimpinan Instruksional: Satu Kajian di Dua Buah Sekolah Menengah Berasrama di Daerah Kota Tinggi. *Fakulti Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia*. Available at: <http://ml.scribd.com/doc/117859793/kepimpinan-instruksional>.
- Hallinger, P. and Murphy, J.F., 1985. Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. *The Elementary School Journal*. Vol. 86(2):217-247.
- Harris, A. *et al.*, 2017. Exploring Principals' Instructional Leadership Practices in Malaysia: Insights and Implications. *Journal of Educational Administration*. Vol. 55(2):207-221. Available at: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/JEA-05-2016-0051>.
- Hughes, J.N., 2010. Identifying Quality in Preschool Education: Progress and Challenges. A School Psychology Review. *A School Psychology Review*. Vol. 39(1):48-53.
- Jamelaa Bibi Abdullah dan Jainabee Md Kassim, 2011. Amalan Kepimpinan Instruksional dalam Kalangan Pengetua Sekolah Menengah di Negeri Pahang: Satu Kajian Kualitatif. *Journal of Edupres*. Jilid 1:323-335. Available at: <http://eprints.utm.my/17080/1/JOE-1-2011-039.pdf>.
- Kam Tin Leong, 1993. *Persepsi Guru Terhadap Peranan Guru Besar Sebagai Pemimpin Pengajaran Pembelajaran dalam Konteks Penyeliaan: Satu Tinjauan*. Universiti Teknologi Malaysia.
- Lesson, C., 2012. Leading for Quality Improvement: A Comparative Research Agenda in Early Childhood Education in England and Hong Kong. *Leadership in Education*. Vol. 15(2):221-236.
- Majzub, R.M. dan Rashid, A.A., 2012. School Readiness Among Preschool Children. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 46:3524-3529. Available at: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812018344> [Accessed May 8, 2016].
- Martin, S., 2010. An Early Childhood Intervention Programme and the Long-Term Outcomes for Students. *Child Care in Practice*. Vol. 16(3):257-274.
- Nor Azni Abdul Aziz *et al.*, 2014. Kepimpinan Instruksional Pengetua dalam Pelaksanaan Pentaksiran Berasaskan Sekolah (Pbs). *Proceeding of the Global Summit on Education GSE 2014*, 2014 (March), pp.4-5.
- Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025). Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Pianta, R.C., and La Paro, K., 2003. Improving Early School Success. *Educational Leadership*, Vol. 60(7):24-29.

*Kepimpinan Instruksional Pengetua Tadika Swasta Dalam Meningkatkan Kemahiran Pengajaran Dan Pembelajaran Guru Tadika Swasta: Satu Kajian Kes*  
Fairuz Ain Harun, Nurul Akma Jamil, Nur Ain Farhana Kariuddin,  
Mohamad Albaree Abdul, Norhafizi Mohd Arof & Iylia Mohamad

Rodd, J., 1994. *Leadership in Early Childhood: The Pathway to Professionalism*, Crows Nest, Australia: Allen and Unwin.

Rodd, J., 2013. *Leadership in Early Childhood: The Pathway to Professionalism* 4th ed., Buckingham: Open University Press.

Sazali, Y. et al., 2007. Perkaitan antara Kepimpinan Instruksional Terhadap Sekolah Berkesan. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. Jilid 17(2):105-120.

Talan, T.N., and Bloom, P., J., 2011. *Program Administration Scale: Measuring Early Childhood Leadership and Management* 2nd ed., New York: Teachers College Press.