

PENGUPAYAAN KEPEMIMPINAN GURU DI SEKOLAH

Hailan Salamun, UMT (hailan@umt.edu.my)
Rahimah Hj. Ahmad, UM (rahimaha@um.edu.my)
Zuraidah Abdullah, UM) (zuraida@um.edu.my)
Rofishah Hj. Rashid (IPIS) (rofishah@usthai@yahoo.com)

Abstrak: Artikel ini bertujuan membincangkan cadangan kerangka konsep kepimpinan Guru di sekolah yang merujuk kepada kepimpinan rabbani. Keupayaan kepimpinan harus dibina agar guru-guru boleh membantu pengetua meningkatkan keberkesanan sekolah. Tiga dimensi dicadangkan dalam proses membina keupayaan kepimpinan guru-guru, iaitu kemahiran memimpin, tingkat profesionalisme, dan tingkatan iltizam kerja. Guru-guru yang memiliki keupayaan memimpin boleh memberikan kerjasama yang baik melaksanakan setiap aktiviti yang telah dirancang bagi mencapai matlamat visi dan misi sekolah.

Kata kunci: Kepemimpinan Rabbani, Bina Keupayaan, Kemahiran Kepimpinan, Tingkat Profesionalisme, Iltizam Kerja.

Pendahuluan

Kepimpinan merupakan salah satu faktor yang menggalakkan perkembangan sesebuah tamadun. Hubungan rapat kepimpinan dengan ilmu pengetahuan telah dapat menggalakkan lahirnya budaya ilmu. Ilmu dianggap pencetus kepada kemajuan dan peradaban. Masyarakat yang bertamadun menggambarkan sebuah masyarakat yang telah mencapai tahap kehidupan yang maju dari aspek kebudayaan, pembangunan, peradaban dan kemakmuran.

Banyak kajian kepimpinan dikaitkan dengan 'kuasa', 'pangkat', atau 'kedudukan' yang dimiliki seseorang dalam sesebuah organisasi seperti seorang pengetua dalam organisasi sekolah. Seorang yang berkuasa berhak untuk menggunakan kuasanya mempengaruhi orang lain bagi memenuhi matlamat tertentu. Orang yang mampu mempengaruhi orang lain sebenarnya mempunyai ciri kepimpinan. Kepimpinan adalah satu proses mempengaruhi tingkah laku orang lain untuk menggalakan mereka bekerja ke arah pencapaian sesuatu matlamat yang ditetapkan (Robbins, 2003; Kamus Dewan, 2002; Leithwood & Janti, 1999). Ringkasnya kajian kepimpinan seringkali melihat pengaruh seseorang yang berkuasa dalam organisasi terhadap orang lain bekerja ke arah pencapaian sesuatu matlamat.

Walau bagaimanapun, tidak semua kuasa dirujuk hanya kepada mereka yang mempunyai kedudukan di dalam organisasi. Kadang-kadang kuasa yang dimiliki seseorang dikaitkan dengan kepakaran yang dimiliki individu tertentu seperti seseorang yang memiliki ciri karisma, pakar dalam bidang tertentu, mempunyai kelebihan tertentu yang boleh menjadi pakar rujuk serta diiktiraf oleh orang lain. Pengiktirafan kepakaran seseorang oleh kelompok manusia merupakan kuasa yang boleh digunakan untuk mempengaruhi orang lain bekerja ke arah pencapaian sesuatu matlamat. Ini bermakna kemampuan mempengaruhi orang lain merupakan asas kepada kepimpinan.

Pernyataan Masalah

Saeeda (2009) mengaitkan keupayaan kepimpinan dengan peranan pendidik. Seseorang yang berkeupayaan menyebarkan ilmu pengetahuan dan juga kebaikan dianggap sebagai pemimpin. Seorang pendidik secara semulajadi adalah pemimpin kerana mereka bertanggungjawab untuk menyebarkan ilmu pengetahuan dan juga kebaikan kepada para pelajar. Pada masa yang sama sejarah telah membuktikan peranan guru terhadap kebangkitan kesedaran masyarakat sebelum dan selepas era merdeka. Masyarakat telah mengiktiraf guru sebagai sebahagian agen penggerak di dalam masyarakat. Keupayaan kepimpinan mereka telah lama diiktiraf dan sebatik dalam kehidupan masyarakat Islam. Sebahagian masyarakat mempunyai harapan yang besar terhadap peranan guru termasuk guru Pendidikan Islam di sekolah mampu melahirkan modal insan yang cemerlang (Ab. Halim Tamuri dan Khadijah Abdul Razak, 2003).

Ada yang beranggapan guru sebagai tenaga pengajar hanya memberi tumpuan kepada pencapaian akademik pelajar. Tanggungjawab mendidik khususnya membimbing para pelajar berkaitan dengan pendidikan akhlak Islam tidak dititikberatkan. Guru-guru dilihat kurang kekuatan dalaman hingga lupa amanah membina budaya ilmu, membangunkan insan dan memperjuangkan keadilan dan kebenaran. Pengupayaan kepimpinan guru-guru dapat dipertingkatkan melalui usaha mempertingkatkan perkongsian ilmu profesionalisme dengan mempengaruhi semangat pelajar meningkatkan pembelajaran (Tajul Ariffin, 2002; Mohd. Arif Kasmu, 1993; Chan, 2000; Durrant & Holden, 2006).

Guru-guru yang dapat berkongsi citarasa dengan membina dan meningkatkan kesedaran rakan guru dan para pelajar akan mendorong mereka mempunyai pemikiran positif dan keyakinan untuk berkongsi misi melakukan perubahan yang lebih baik. Sekiranya misi kebaikan dapat dikongsi bersama akan melahirkan kelompok guru yang boleh menonjolkan contoh teladan yang baik khususnya mampu mempengaruhi pelajar di dalam kelas. Keadaan ini menggambarkan betapa hampirnya hubungan guru dengan para pelajar. Ada kajian yang membuktikan bahawa permasalahan akhlak yang wujud dalam kalangan pelajar dikaitkan dengan keberkesanan pengajaran guru-guru di sekolah (Ab. Halim Tamuri & Khadijah Abdul Razak, 2003; Zaharah Hussin, 2005).

Kajian yang dilakukan oleh Syed Najmuddin Syed Hassan (2009) merujuk kepada persepsi pelajar sekolah Maktab Rendah Sains Mara dibuat untuk melihat tahap profesionalisme guru Pendidikan Islam di seluruh Malaysia. Kepimpinan Guru Pendidikan Islam dilihat daripada aspek; i) imej dan integriti, ii) pengajaran dan pembelajaran, iii) Kepimpinan keagamaan, dan juga iv) interaksi dengan pelajar. Kajian ini mendapati bahawa Guru Pendidikan Islam mempunyai tahap yang tinggi dalam kesemua aspek kepimpinan.

Ada kajian yang menemukan fakta bahawa pengetua memainkan peranan penting bagi membangunkan keupayaan kepimpinan guru di sekolah. Keadaan ini berkaitan dengan faktor kepimpinan guru yang boleh mempengaruhi kewujudan sekolah berkesan (Alma Harris, 2003; Katzenmeyer dan Moller, 2001; Frost dan Durrant, 2002; Leithwood, Jantzi, dan Steinbach, 1999). Persidangan Kebangsaan Pendidikan Islam 2012 yang diadakan di Royale Bintang Seremban pada 3hb. Hingga 6 Julai 2012 telah merumuskan bahawa kepimpinan

merupakan salah satu aspek yang penting dan perlu diberi penekanan dalam modul latihan perguruan di dalam institusi Pendidikan Guru di seluruh negara. Ada peserta yang menyarankan agar setiap bakal guru diberi pendedahan dan kursus yang berkaitan dengan kepemimpinan guru. Kajian ini bertujuan untuk melihat sejauh mana ruang dan peluang terhadap usaha pengupayaan kepemimpinan guru di sekolah.

Kajian Literatur

Rosnani (1998) melihat guru-guru seharusnya memainkan peranan memimpin warga sekolah mewujudkan budaya sekolah yang menghidupkan nilai-nilai akidah dan akhlak yang tinggi khususnya para pelajar. Ia mendorong seseorang berbakti dan maju dalam pelajaran semata-mata untuk mendapatkan keredaan Allah s.w.t. Para pelajar didedahkan dengan amalan hidup ke arah penghayatan ajaran Islam yang seimbang di sekolah. Ia juga dianggap sebagai strategi untuk mengamalkan dan menterjemahkan Falsafah Pendidikan Kebangsaan berdasarkan “kepercayaan dan kepatuhan kepada Tuhan”.

Ciulla (2004) menganggap kepemimpinan berkaitan dengan seseorang atau bagaimana seseorang menggerakkan orang lain melakukan sesuatu tindakan sama ada memotivasikan pengikut, mempunyai hubungan yang baik dengan pengikut, mengaitkan matlamat organisasi seperti keupayaan menyempurnakan visi dan misi. Pemimpin beretika boleh mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya dalam sesebuah organisasi Tanggungjawab pemimpin adalah membimbing dan membantu orang yang dipimpinnya mempertingkatkan nilai-nilai yang baik bagi memperkukuhkan kedudukan organisasi.

Kepemimpinan guru dapat membangkitkan suasana sekolah ke arah perkembangan profesional, kejeleketan, autonomi guru, dan keterbukaan. Guru-guru boleh memberikan idea kepada pengetua untuk; i) terlibat dalam membuat keputusan dan kepemimpinan di sekolah, ii) berbincang untuk merancang melakukan penambahbaikan sekolah, iii) memberi tumpuan kepada perkembangan profesional, iv) memberi ruang kepada guru mengembangkan bakat yang dimiliki, v) mempunyai kemahiran berhubungan, vi) berkemahiran berkolaborasi dengan guru-guru lain (Hope-Avlene Tennell, 1999).

Suranna dan Moss (2000) telah mengenal pasti beberapa ciri kepemimpinan guru, iaitu mereka yang: a) Terlibat dalam proses perkembangan profesional iaitu bertindak sebagai i) mentor kepada guru baru, ii) menjadi ahli jawatankuasa di peringkat sekolah atau peringkat daerah mahupun negeri, b) Peningkatan perkongsian ilmu profesionalisme iaitu seperti: i) memberi tunjuk ajar berkenaan dengan kemahiran dan teknik pengajaran, ii) daya juang yang meningkat, iii) mempunyai jangkaan tinggi kepada pelajar, iv) memberi penumpuan kepada kekuatan sendiri pelajar, v) terlibat dalam membuat keputusan dasar, vi) prihatin dengan perkembangan kajian pendidikan yang terkini. c) Mempunyai pendirian berkenaan isu pendidikan; i) mampu mengetengahkan apa yang diyakini betul untuk kepentingan pelajar, ii) menyuntik idea pihak pengurusan. d) Bertindak sebagai fasilitator seperti; i) guru kelas yang berpengalaman, ii) berusaha bekerja bersama dengan rakan sekerja, iii) mempunyai hubungan yang baik dengan pengetua, iv) berkongsi matlamat memajukan sekolah dengan pengetua.

Kajian yang dijalankan sebenarnya merupakan sebahagian daripada dapatan kajian Hailan Salamun (2010) terhadap Kepemimpinan Rabbani di Sekolah Menengah Kebangsaan Agama. Kajian ini melihat peranan pengetua memberikan ruang dan peluang terhadap pengupayaan kepemimpinan guru-guru di sekolah. Pengupayaan Kepemimpinan dengan menggunakan model kepemimpinan Rabbani diukur melalui sub amalan Bina keupayaan kepemimpinan yang berkaitan dengan tiga dimensi iaitu Kemahiran memimpin, Tingkatkan profesionalisme, dan Membina iltizam Kerja.

Kemahiran Memimpin

Guru yang memiliki kemahiran memimpin akan dapat menjalankan amanah untuk mengurus hal ehwal pendidikan yang merangkumi kebaikan hidup di dunia dan juga akhirat. Kepemimpinan daripada perspektif Islam dikaitkan dengan tanggungjawab untuk menjalankan amanah Allah s.w.t. bagi memimpin umat manusia dan memakmurkan alam ini dengan adil dalam rangka mendapatkan keredaan Allah s.w.t (Ali Moh'd Jubran, 2004; Haron Din, 1988; Ibn Taymiya (661-728); Al-Mawardi (957-1058); dan Ibn Khaldun (1332-1406). Guru yang dapat merasai hati budinya yang memimpin akan sentiasa mengambil pertimbangan moral melaksanakan amalan kepemimpinannya. Hatinya sentiasa cenderung melakukan sesuatu yang dapat menggabungkan pendidikan berteraskan akademik dan pendidikan berteraskan agama. Keupayaan kepemimpinan guru dapat dipertingkatkan melalui usaha membina kemahiran memimpin, tingkatkan profesionalisme, dan membina iltizam kerja.

Ada kajian yang menemukan fakta bahawa pengetua memainkan peranan penting bagi membangunkan kepemimpinan guru di sekolah. Keadaan ini berkaitan dengan faktor kepemimpinan guru yang boleh mempengaruhi kewujudan sekolah berkesan (Alma Harris, 2003; Katzenmeyer dan Moller, 2001; Frost dan Durrant, 2002; Leithwood, Jantzi, dan Steinbach, 1999). Guru-guru dapat dipertingkatkan kemahiran kepemimpinannya sekiranya mereka boleh berusaha mempertingkatkan diri memperbaiki kelemahan yang ada, seperti mendapat: (i) sokongan pengetua, (ii) mempunyai kemahiran komunikasi dan pentadbiran, (iii) memahami budaya organisasi, dan (iv) menilai semula sistem kuasa yang bercorak tradisional dan peranannya di sekolah. Dalam hal ini, guru pendidikan Islam seharusnya boleh meningkatkan hubungan yang baik dengan pengetua di sekolah. Pengetua sentiasa akan memberi sokongan terhadap program atau aktiviti yang dirancang. Pengetua juga sentiasa akan menyokong guru-guru mengikuti apa jua bentuk program pembangunan staf (Boles, 1992).

Kemahiran berkomunikasi akan dapat membantu guru-guru pendidikan meningkatkan kemahiran kepemimpinannya di sekolah. Kebolehan guru-guru berinteraksi dengan baik, menjaga tingkahlaku dan pertuturan akan dapat meningkatkan kejeleketan dalam kalangan guru-guru. Guru-guru dapat mengawal keadaan dengan menguasai suasana melalui daya pujukan, berhemah tinggi dan gaya yang bersesuaian apabila berinteraksi dengan guru-guru lain. Pengetahuan yang luas dalam banyak bidang yang boleh dijadikan isu perbincangan boleh mempengaruhi imej guru-guru.

Bukan sekadar memiliki komunikasi yang baik, tetapi guru-guru boleh membuktikan melalui pengurusan pentadbiran yang baik. Kadang-kadang guru-guru diberikan tanggungjawab dalam pengurusan pentadbiran di sekolah, sama ada pada peringkat guru penolong kanan, ketua

bidang ataupun ketua panitia. Mereka dapat membuktikan keupayaan mengurus jabatan atau tugas dengan baik. Unit di bawah seliaan dan tanggungjawab mereka boleh berfungsi dengan baik. Segala urusan yang berkaitan dengan pentadbiran dapat dijalankan dengan lancar. Ia memberi gambaran yang positif terhadap kemampuan guru-guru pendidikan Islam memiliki kemahiran memimpin melalui tadbir urus yang cekap.

Memberi galakan kepada guru menjadi pemimpin di luar kelas merupakan sebahagian budaya dalam kepemimpinan pendidikan. Sekolah kini menuju ke arah konsep komuniti pembelajaran yang memerlukan guru-guru membina kepemimpinan yang dapat melahirkan suasana kerja profesional di sekolah. Di dalam komuniti pembelajaran, guru-guru boleh bertindak sebagai pemimpin sesuatu komuniti dengan menunjukkan sikap sukakan belajar. Guru-guru seharusnya boleh memimpin rakan guru yang lain melalui usaha mewujudkan suasana keterlibatan dan kerjasama dalam semua aktiviti.

Tingkatkan Profesionalisme

Profesionalisme diertikan sebagai sifat-sifat kemampuan, kemahiran, cara pelaksanaan sesuatu perkara sebagaimana yang sewajarnya terdapat pada atau dilakukan secara profesional (Dewan bahasa, 2002). Kajian berbentuk meta analisis telah merumuskan guru adalah indikator utama yang mempengaruhi pencapaian pelajar. Guru sepatutnya mengamalkan kepemimpinan pembelajaran dalam profesion mereka kerana seorang pemimpin hendaklah melahirkan orang di bawahnya menjadi pemimpin (Durrant & Holden, 2006).

McEwan (2003) melihat seseorang yang menganggap pengajaran merupakan suatu peranan di luar daripada konsep kepemimpinan sama sekali tidak tepat. Ini kerana kepemimpinan yang memberikan tumpuan kepada pengajaran memerlukan sokongan dan kerjasama dalam kalangan guru lain khususnya kepemimpinan guru. Suranna dan Moss (2000) telah mengenal pasti beberapa ciri kepemimpinan guru, iaitu mereka yang: a) Terlibat dalam proses perkembangan profesional iaitu bertindak sebagai i) mentor kepada guru baru, ii) menjadi ahli jawatankuasa di peringkat sekolah atau peringkat daerah mahupun negeri, b) Peningkatan perkongsian ilmu profesionalisme iaitu seperti: i) memberi tunjuk ajar berkenaan dengan kemahiran dan teknik pengajaran, ii) daya juang yang meningkat, iii) mempunyai jangkaan tinggi kepada pelajar, iv) memberi penumpuan kepada kekuatan sendiri pelajar, v) terlibat dalam membuat keputusan dasar, vi) prihatin dengan perkembangan kajian pendidikan yang terkini. c) Mempunyai pendirian berkenaan isu pendidikan; i) mampu menetengahkan apa yang diyakini betul untuk kepentingan pelajar, ii) menyuntik idea pihak pengurusan. d) Bertindak sebagai fasilitator seperti; i) guru kelas yang berpengalaman, ii) berusaha bekerja bersama dengan rakan sekerja, iii) mempunyai hubungan yang baik dengan pengetua, iv) berkongsi matlamat memajukan sekolah dengan pengetua.

Dalam hal ini, guru-guru seharusnya mengambil inisiatif untuk meningkatkan tahap profesionalisme di sekolah. Mereka boleh meningkatkan pengetahuan dalam bidang pengkhususan seperti kaedah pengajaran, gaya pembelajaran murid atau pengurusan bilik darjah. Kemahiran yang diperoleh akan dapat membantu mereka meningkatkan kepakaran pengkhususan mengikut minat dan kecenderungan. Kelebihan yang ada menjadikan mereka lebih yakin dan dapat memberi tunjuk ajar kepada guru-guru yang baru. Kadang-kadang mereka

boleh menjadi pakar rujuk yang sentiasa menjadi sumber profesionalisme dalam kalangan guru-guru di sekolah. Kemahiran yang ada juga dapat membantu pengajarannya untuk melahirkan para pelajar yang cemerlang.

Membina Iltizam Kerja

Iltizam diertikan sebagai keterlibatan secara bersungguh-sungguh dan penuh tanggungjawab dalam melaksanakan sesuatu komitmen (Dewan Bahasa, 2002). Penurunan tanggungjawab memimpin dalam kalangan guru-guru adalah dengan melibatkan perkongsian tanggungjawab untuk bekerja secara berpasukan. Kepemimpinan bukan sahaja terletak di tangan seseorang individu (pemimpin) di peringkat atasan tapi warga sekolah lain turut berhak diberikan kuasa untuk membuat suatu keputusan. Frost dan Durrant (2002) dan Durrant (2004) menyarankan ciri-ciri penambahbaikan sekolah yang dapat dimainkan oleh guru-guru memimpin perubahan apabila pengetua memimpin guru-guru dengan meletakkan; i) fokus yang jelas, ii) gunakan bukti mengikut konteks sekolah dan kelas, iii) berkolaborasi untuk meningkatkan pengetahuan profesional dan perancangan penambahbaikan yang strategik, iv) beri kepercayaan, v) beri ruang perbincangan dan pandangan, vi) perancangan, vii) kepemimpinan.

Kajian Frost dan Durrant (2002) membuktikan bahawa prestasi kerja guru dapat ditingkatkan apabila seseorang pemimpin dapat memainkan peranan untuk; i) mengesan prestasi guru dengan a. amalan di kelas, b. keupayaan individu, c. keupayaan perhubungan pengetua dengan guru. ii) mengesan sekolah sebagai organisasi iaitu pada a. struktur dan proses, b. budaya dan kapasiti (keupayaan). iii) mengesan guru dengan melangkaui sekolah iaitu: a. kritik dan perdebatan, b. bina dan pertukaran pengetahuan profesional, c. penambahbaikan modal hubungan dalam komuniti. iv) Kesan pembelajaran murid iaitu a. pencapaian, b. sahsiah, c. meta kognitif.

Schutz (1994) menyatakan keperluan mewujudkan suasana kerja yang boleh memberi motivasi, kerjasama, dan kebertanggungjawaban merupakan elemen penting dalam sesebuah organisasi. Terdapat tiga hubungan sesama manusia yang perlu ditingkatkan bagi memenuhi keperluan di atas, iaitu: i) (*inclusion*) iaitu rasa diri diiktiraf, dilibatkan, dan diterima ii) (*control*) iaitu rasa bertanggungjawab melaksanakan tugas, dan perasaan untuk mempengaruhi iii) (*affection*) iaitu rasa inginkan penghormatan, sokongan, cuba menghampiri rakan dalam kumpulan.

Komitmen guru-guru untuk memberikan iltizam kerja yang optima boleh dipertingkatkan apabila mereka sentiasa diberikan suntikan motivasi. Guru-guru seharusnya mempunyai motivasi kerja yang tinggi dan dapat mempengaruhi guru-guru yang lain. Apabila motivasi dikaitkan dengan tanggungjawab beribadah dapat mengembalikan kekuatan untuk bekerja dengan lebih tekun. Guru-guru juga boleh diminta untuk bersama-sama meningkatkan kecemerlangan sekolah. Perkongsian matlamat untuk menjayakan cita-cita yang murni boleh meningkatkan semangat untuk bekerja dengan lebih dedikasi.

Guru-guru yang diberikan tanggungjawab mengetuai bidang, ataupun unit tertentu sentiasa digalakkan memenuhi sasaran sebagaimana yang telah dirancang. Guru-guru akan bekerja bersama mempertingkatkan prestasi unit panitia pendidikan Islam dalam merancang

aktiviti dan pencapaian akademik yang baik. Guru-guru juga digalakkan untuk mencari peluang bekerjasama dengan pihak luar bagi mempertingkatkan prestasi sekolah. Kesungguhan dan kesabaran merupakan ciri-ciri yang harus berjalan seiring dalam kalangan guru-guru sekiranya setiap kali sasaran yang digariskan tidak tercapai. Ciri-ciri ini akan memberi kekuatan dan keyakinan terhadap barisan guru-guru bagi meningkatkan keupayaan memimpin guru-guru lain.

Objektif Kajian

Kajian yang dijalankan adalah untuk mengenalpasti tahap pengupayaan kepemimpinan guru di sekolah. Sejauh manakah peluang dan ruang terhadap usaha membangunkan kepemimpinan guru di peringkat sekolah telah diamalkan dalam kalangan guru-guru.

Kaedah Penyelidikan

Kajian ini merupakan sebahagian dapatan kajian dalam Kepemimpinan Rabbani oleh Hailan Salamun (2010) yang menggunakan kaedah campuran (*mixed method*) iaitu pendekatan kuantitatif dan kualitatif (soal selidik dan temu bual langsung) bagi mengumpulkan semua data primer yang dikehendaki. Walau bagaimanapun, penulisan ini hanya tertumpu kepada amalan terhadap pengupayaan kepemimpinan guru di sekolah yang hanya menggunakan kaedah kuantitatif.

Kajian ini menggunakan statistik deskriptif untuk mendapatkan data mentah dalam proses penganalisan data. Data mentah yang dianalisis adalah untuk mendapatkan jawapan kepada soalan kajian. Penganalisan data menggunakan statistik deskriptif untuk menjawab soalan kajian yang berkaitan dengan tahap amalan pengupayaan kepemimpinan guru. Statistik deskriptif merupakan statistik yang digunakan untuk menghuraikan ciri-ciri pemboleh ubah. Statistik deskriptif menggunakan petunjuk-petunjuk seperti min, sisihan piawai, median dan mod untuk menyatakan ciri-ciri sesuatu pemboleh ubah. Data kuantitatif ditadbir kepada sampel kajian yang terdiri daripada 763 orang Guru di lima puluh satu (51) buah sekolah SMKA seluruh Malaysia. Data kuantitatif dianalisis secara deskriptif dengan melihat taburan kekerapan, peratusan dan juga nilai skor min amalan kepemimpinan.

Dapatan Kajian

Pembinaan keupayaan guru merujuk kepada usaha pengetua yang mengajak guru membina kemahiran kepimpinan (4 item), meningkatkan profesionalisme (6 item), dan meningkatkan iltizam kerja (5 item). Jadual 1 menunjukkan persepsi guru-guru terhadap peluang dan ruang dalam pembinaan pengupayaan kepemimpinan guru. Pada keseluruhannya dapat dilihat bahawa amalan pembinaan keupayaan guru adalah sederhana tinggi, (min= 3.94) dan nilai min bagi setiap sub-aspek membina kemahiran memimpin, meningkatkan profesionalisme, dan iltizam kerja, adalah masing-masing 3.67, 4.03, 4.12. Sub-aspek membina kemahiran memimpin merupakan amalan yang kurang diberi perhatian untuk membina pengupayaan kepemimpinan guru-guru di sekolah.

Jadual 1: Maklum Balas Guru Mengenai Amalan Pembinaan Keupayaan Guru

No	Perkara	N 763	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Min
A	Kemahiran Memimpin							
1	Terlibat membuat keputusan di peringkat sekolah	763	1.4	5.6	28.2	47.6	17.2	3.73
2	Melibatkan diri dalam pentadbiran	763	6.8	11.7	32.6	36.6	12.3	3.36
3	Mengetuai kumpulan / jawatankuasa kerja di sekolah	763	0.3	4.6	19.1	53.7	22.3	3.93
4	Berinisiatif mengenal pasti masalah pengurusan sekolah	763	3.5	6.9	26.2	46.7	16.6	3.66
	Min kemahiran memimpin							3.67
B	Tingkatkan Profesionalisme							
1	Menambah pengetahuan bidang pengkhususan	763	0.5	2.5	14.8	48.8	33.4	4.12
2	Mempelbagaikan teknik pengajaran.	763	0.7	2.6	18.2	49.7	28.8	4.03
3	Memahami gaya pembelajaran pelajar.	763	1	2	20.8	51.5	24.6	3.97
4	Mempunyai jangkaan tinggi terhadap keupayaan pelajar.	763	1	1.6	18.2	54	25.2	4.01
5	Matlamat pengajaran guru diserasikan dengan matlamat sekolah	763	0.9	2	16.8	49.3	31.1	4.08
6	Mengguna sumber pengajaran secara optima.	763	1.2	3	18.6	51.9	25.3	3.97
	Min tingkatan profesionalisme							4.03
C	Iltizam Kerja							
1	Meningkatkan motivasi diri dan warga sekolah yang lain.	763	1.3	2	13.8	50.6	32.4	4.11
2	Bersungguh – sungguh mencapai piawaian kecemerlangan.	763	1	1.4	10.6	50.7	36.2	4.20
3	Berusaha mencapai sasaran sebagaimana dirancang.	763	0.9	1	14	51.1	32.9	4.14
4	Mencari peluang meningkatkan prestasi sekolah.	763	0.9	1.7	13.5	51	32.9	4.13
5	Bersabar menempuhi halangan dan kekecewaan ketika menjalankan tugas	763	1.3	3.3	16.1	47.8	31.5	4.05
	Min iltizam kerja							4.12
	Min membina keupayaan guru							3.94

Guru-guru SMKA beranggapan tidak semua pengetua ‘kerap kali’ membina kemahiran memimpin dalam kalangan mereka. Ada pengetua ‘kadang-kadang’ sahaja mengajak guru melibatkan diri dalam pentadbiran di sekolah. Selain itu, pengetua juga tidak dilihat ‘kerap kali’ mengajak guru-guru ‘mengenal pasti masalah pengurusan’, ‘terlibat membuat keputusan’ dan ‘mengetuai kumpulan atau jawatankuasa kerja di sekolah’. Ini mempengaruhi persepsi guru-guru SMKA yang beranggapan tahap pengupayaan kepemimpinan mereka kurang diberi ruang khususnya oleh pengetua.

Penutup

Ringkasnya, usaha meningkatkan pengupayaan kepemimpinan guru merupakan amalan untuk memberi bimbingan dalam kalangan warga sekolah. Guru-guru berupaya memimpin dengan mendorong warga sekolah yang lain dapat menyedari kepentingan meningkatkan kemahiran memimpin, meningkatkan profesionalisme diri, dan meningkatkan iltizam kerja di sekolah. Meningkatkan kemahiran memimpin merupakan asas yang boleh meningkatkan keyakinan guru sebagai salah seorang yang mewakili barisan kepemimpinan sekolah. Saranan yang baik agar setiap guru melibatkan diri untuk membuat keputusan dan terlibat dalam pentadbiran merupakan kaedah yang paling baik mendedahkan mereka kepada ciri kepemimpinan. Guru-guru sewajarnya diberi pendedahan untuk mengetuai kumpulan kerja di sekolah, dan juga peluang untuk mengenal pasti masalah pengurusan sekolah dalam setiap aktiviti mesyuarat dan pertemuan yang santai.

Guru-guru yang mempunyai cara bekerja secara profesional akan dapat meningkatkan imej mereka. Guru-guru seharusnya mempunyai kebolehan untuk meningkatkan teknik pengajaran, dan memahami gaya pembelajaran pelajar bagi meningkatkan pemahaman para pelajar di kelas. Guru yang mempunyai jangkaan tinggi terhadap keupayaan pelajar akan memberi keyakinan berusaha dengan lebih gigih. Kesungguhan guru-guru menyesuaikan matlamat pengajaran dengan misi sekolah akan membantu pihak sekolah mencapai apa yang telah dirancang bersama. Kesungguhan guru-guru meningkatkan profesionalisme akan memberi keyakinan kepada guru-guru lain untuk menjadikan mereka sebagai guru sumber sekolah.

Iltizam kerja guru juga boleh dipertingkatkan dengan membangunkan motivasi diri, serta bersungguh mencapai piawaian kecemerlangan sekolah. Guru-guru sentiasa bekerjasama bekerja untuk mencapai sasaran kumpulan bagi meningkatkan prestasi sekolah. Mereka juga sentiasa bersabar apabila gerakerja yang dilakukan menemui kegagalan, dan mereka sentiasa tidak mudah berputus asa.

Rujukan

- Ab. Halim Tamuri. "Prinsip-prinsip aplikasi teknologi maklumat dalam pengajaran Pendidikan Islam". dalam Mohd Arif Ismail et. al. 2006. *Teknologi maklumat dan komunikasi dalam pengajaran dan pembelajaran*. Shah Alam: Pusat Sumber Pendidikan Negeri Selangor. ms. 56-68
- Ab. Halim Tamuri, & Khadijah Abdul Razak. (2003). *Pengajaran akhlak di sekolah menengah: Persepsi pelajar-pelajar*. *Prosiding Wacana Pendidikan Islam (Siri 3): Antara tradisi dan inovasi*. Bangi, Selangor: Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Chan Yuen Fook. (2000). *Apakah aspek penting dalam latihan kepengetuaan pada abad 21*. Kertas Kerja Seminar Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan ke-9, Institut Aminudin Baki 1-3 Ogos.
- Ciulla, J. B. (2004). *Ethics and leadership effectiveness*. Dalam J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg, *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. (2008). *Educational research* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Durrant, J., & Holden, G. (2006). *Teachers leading change*. (Alma Harris, Ed.). London, UK: Paul Chapman.
- Frost, D., & Durrant, J. (2002). Teachers as leaders: Exploring the impact of teacher-led development work. *School Leadership and Management*, 22(2), 143-161.
- Hailan Salamun (2010) *Kepemimpinan Rabbani Sekolah Menengah Kebangsaan Agama*. Tesis Doktor Falsafah yang tidak diterbitkan, Institut Pengajian Keperguruan, Universiti Malaya.
- Harris, A. (2003) Teacher leadership as distributed leadership: Heresy, fantasy or possibility? *School Leadership and Management*, 23(3), 313 – 324. Dimuat turun daripada <http://dx.doi.org/10.1080/1363243032000112801>
- Hope-Arlene, F. (1999). *Encouraging teacher leadership*. Kertas kerja yang dibentangkan dalam mesyuarat tahunan the American Educational Research Association pada 19-23 April 1999, Montreal, Canada.
- Kamus Dewan. (2002). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Katzenmeyer, M., & Moller, G. (2001). *Awakening the sleeping giant: Helping teachers develop as leaders*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

- Leithwood K. A., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Mohd. Arip Kasmoo. (1993). *Orientasi sistem pendidikan di Sekolah Menengah Agama Berasrama Penuh: Kajian kes berkenaan pembinaan akhlak*. Tesis sarjana yang tidak diterbitkan. Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Persidangan Kebangsaan Pendidikan Islam 2012 pada 3 hingga 6 Julai 2012 di Royale Bintang, Seremban
- Robbins, (2003) *Organizational Behaviour*. Prentice Hall PTR
- Rosnani Hashim. (1998). Pengurusan pendidikan untuk sekolah daripada perspektif Islam. *Prosiding Seminar Pendidikan Guru Untuk Sekolah Berkesan* (hlm. 62-63).
- Shah, Saeeda. (2006, June). Educational leadership: An Islamic perspective. *British Educational Research Journal*, 32(3), 363-385.
- Suranna, K. J., & Moss, D. M. (2000). *Perceptions of teacher leadership: A case study of Inservice elementary school teachers*. Kertas kerja yang dibentangkan dalam mesyuarat tahunan the American Educational Research Association pada 24-28 April, 2000 di New Orleans
- Syed Najmuddin Syed Hassan et al. (2009) Kajian Persepsi Pelajar Terhadap Tahap Profesionalisme Guru Pendidikan Islam MRSM, *Journal of Islamic and Arabic Education*, 1 (2), 31-50.
- Tajul Ariffin Noordin. (2002). Etika keguruan: Suatu analisis menurut paradigma pendidikan bersepadu. Dalam *Prosiding Seminar Kebangsaan Profesion Perguruan*. Bangi: Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Zaharah Hussin. (2005). Mendidik generasi berakhlak mulia: Fokus peranan guru pendidikan Islam. *Masalah Pendidikan*, 28, 79-94.