



KEPIMPINAN PENGAJARAN DAN PERKONGSIAN WAWASAN: SATU KAJIAN KES DI SEKOLAH-SEKOLAH KEBANGSAAN LUAR BANDAR

Dr NOR ASIKIN BT SALLEH

Institut Aminuddin Baki

ABSTRAK

Terdapat banyak kajian bersaiz besar dalam bidang keberkesanan sekolah yang dilaksanakan di luar negara seperti di Amerika dan Eropah. Kajian-kajian yang dilakukan di Barat telah memberikan konsep sekolah berkesan sebagai sekolah yang meningkatkan pencapaian akademiknya secara keseluruhan. Sebagai sebahagian usaha menjadikan sekolah-sekolah di negara ini lebih berkesan, adalah perlu faktor-faktor yang terdapat di sekolah-sekolah berkesan di negara ini dikaji secara mendalam. Seterusnya, perbandingan di antara sekolah yang berkesan dan tidak berkesan ini akan memberi gambaran tentang faktor apakah yang sebenarnya menjadikan sesebuah sekolah itu cemerlang atau berkesan. Kaedah kajian yang telah digunakan dalam kajian kes ini ialah melalui temu bual berstruktur, pemerhatian terus dan juga meliputi pemeriksaan ke atas dokumen-dokumen yang dijalankan sendiri oleh penyelidik. Sampel kajian ini adalah terdiri daripada dua buah sekolah yang berkesan dan dua buah sekolah yang kurang berkesan di luar bandar. Dua aspek utama yang dikaji dalam kajian ini ialah kepimpinan pengajaran dan wawasan yang dikongsi bersama. Hasil daripada data yang dikumpulkan melalui temu bual, pemerhatian dan penelitian dokumen-dokumen dan rekod di sekolah-sekolah berkesan yang menjadi sampel kajian ini adalah jelas diperhatikan bahawa sekolah-sekolah kebangsaan yang berkesan mengamalkan kepimpinan pengajaran dan wawasan sekolah yang dikongsi bersama. Dapatan kajian ini mengukuhkan lagi dapatan kajian-kajian terdahulu yang menyatakan bahawa faktor kepimpinan pengajaran serta wawasan sekolah yang dikongsi merupakan antara faktor utama yang terdapat di sekolah-sekolah berkesan. Oleh itu adalah wajar bagi setiap pihak yang terlibat menerajui sekolah berusaha mewujudkan ciri sebegini supaya keberkesanan dan selanjutnya keperkasaan sekolah-sekolah kebangsaan kita dapat dipertingkatkan.

PENGENALAN

Cabaran globalisasi dan liberalisasi masa kini turut membawa pelbagai perubahan gaya hidup melalui limpahan maklumat dan ilmu pengetahuan melalui jaringan komunikasi dan teknologi yang serba canggih. Oleh itu kekuatan generasi muda masa kini banyak bergantung kepada kekuatan mental dan ilmu pengetahuan. Bidang pendidikan di negara ini turut tercabar bagi menyediakan generasi akan datang yang mampu bersaing dipersada dunia terutama dalam aspek intelektual atau ilmu pengetahuan. Perubahan pesat dalam pelbagai bidang ini perlu ditangani oleh pelbagai pihak dengan sebaik mungkin. Bagi menangani cabaran ini, sistem pendidikan negara ini sememangnya telah bersedia dengan misinya tersendiri. Menyedari bahawa masa depan negara adalah bergantung kepada murid-murid sekolah pada hari ini, Kementerian Pelajaran Malaysia telah mempertingkatkan usaha dari pelbagai sudut bagi menghadapi masa akan datang yang semakin mencabar. Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) telah sekian lama membina misi untuk membangunkan sistem pendidikan yang bertaraf dunia bagi memperkembangkan

potensi individu sepenuhnya dan memenuhi aspirasi negara Malaysia. Akta Pendidikan 1996 jelas menyatakan;

*"Dan bahawasanya adalah menjadi suatu misi untuk menghasilkan sistem pendidikan yang bertaraf dunia dari segi kualiti dan memperkembangkan potensi individu sepenuhnya dan mencapai aspirasi negara Malaysia."
(Malaysia, 1996:11).*

Bagi memperkemaskan sistem pendidikan negara dalam menghadapi arus globalisasi ini, Kementerian Pelajaran Malaysia telah mengambil langkah proaktif memperkasa sekolah-sekolah kebangsaan melalui Pelan Induk Pembangunan Pendidikan Malaysia (PIPP) 2006-2010 (Malaysia, 2007). PIPP telah menjelaskan bahawa adalah menjadi keutamaan Kementerian Pelajaran Malaysia, bagi memperkasakan sekolah-sekolah kebangsaan di negara ini. Adalah menjadi hasrat pihak Kementerian agar sekolah-sekolah kebangsaan di negara ini tidak ketinggalan malah mampu menyediakan generasi masa hadapan yang dapat bersaing di persada antarabangsa. Bagi mencapai misi tersebut, warga pendidikan amnya dan warga sekolah khususnya perlu melipat gandakan usaha ke arah meningkatkan keberkesanan sekolah-sekolah kebangsaan di negara ini.

Selari dengan hasrat meningkatkan keberkesanan dan seterusnya memperkasa sekolah-sekolah kebangsaan di negara ini, pelbagai bentuk pembangunan pesat telah dilaksanakan oleh pihak Kementerian. Sejak 1990 lagi, pendidikan di Malaysia telah meningkat maju dari segi pertambahan bilangan sekolah. Selaras dengan perkembangan teknologi pula, KPM telah memperkenalkan ICT dalam pendidikan seperti Projek Rintis Sekolah Bestari, SchoolNet, Projek MySchoolNet, Makmal Pengkomputeran, TV Pendidikan, pembekalan kemudahan ICT untuk PPSMI, pengenalan mata pelajaran ICT, latihan ICT untuk guru-guru dan Projek Pengkomputeran Pengurusan dalam Pendidikan. Malaysia juga menyaksikan pertambahan guru yang berkualiti tinggi keluaran IPGM dan IPTA termasuk guru kelulusan ijazah yang ditempatkan di sekolah rendah dan menengah di seluruh negara. Peluang-peluang menyambung pelajaran bagi warga pendidik telah dibuka dengan seluas-luasnya melalui pelbagai skim pendidikan lanjutan semasa dalam perkhidmatan. Pihak Kementerian juga telah membuat pelaburan besar dalam usaha memajukan sekolah-sekolah di negara ini melalui peruntukan yang tinggi bagi pelaksanaan kursus-kursus dalam perkhidmatan bagi warga pendidik sama ada para guru mahupun Guru Besar dan pengetua sekolah. Usaha Kementerian ini tidak lain ialah bertujuan untuk membekalkan warga pendidik dengan ilmu pengetahuan yang mantap dan terkini yang mampu memajukan sekolah.

Adalah jelas sekali bahawa keupayaan sesebuah sekolah dalam mencapai hasrat atau matlamat kewujudannya menjadi kayu pengukur sejauh mana berkesannya sesebuah sekolah itu. Keberkesanan sesebuah sekolah mengikut pengertian Kementerian Pelajaran Malaysia adalah tergambar melalui keupayaan sekolah memenangi pelbagai anugerah yang telah diwujudkan. Anugerah-anugerah ini diberikan kepada sekolah-sekolah pada peringkat negeri dan juga di peringkat kebangsaan. Anugerah-anugerah yang diberikan adalah meliputi aspek akademik dan juga bukan akademik. Pada peringkat negeri terdapat anugerah yang menumpu kepada aspek bukan akademik seperti Sekolah Lima Bintang yang meliputi aspek keceriaan sekolah, asrama, bilik darjah, kantin, pusat sumber dan seumpamanya. Daripada aspek akademik pula telah diwujudkan anugerah untuk sekolah



dan murid-murid yang cemerlang dalam mata pelajaran seperti Sijil Penghargaan Ujian Penilaian Sekolah Rendah, Hadiah Kecemerlangan Ujian Penilaian Sekolah Rendah dan Penilaian Menengah Rendah dan sebagainya. Bagi memberi pengiktirafan tertinggi ke atas usaha-usaha sekolah secara keseluruhan, Kementerian Pelajaran Malaysia telah mewujudkan anugerah yang berprestij di peringkat kebangsaan iaitu Sekolah Cemerlang dan Anugerah Kualiti Menteri Pelajaran yang merupakan pencapaian tertinggi yang mampu dicapai oleh sesebuah sekolah. Hadiah atau ganjaran yang diberikan bagi setiap anugerah ini juga adalah bukan sedikit dan ini memberi gambaran tentang kesungguhan pihak kerajaan dalam usaha meningkatkan komitmen sekolah dalam perlumbaan mencapai kecemerlangan.

Sebagai sebahagian usaha menjadikan sekolah-sekolah di negara ini lebih berkesan, adalah perlu faktor-faktor yang terdapat di sekolah-sekolah berkesan di negara ini dikaji secara mendalam. Seterusnya, perbandingan di antara sekolah yang berkesan dan tidak berkesan ini akan memberi gambaran tentang faktor apakah yang sebenarnya menjadikan sesebuah sekolah itu cemerlang atau berkesan.

KERANGKA KONSEP KAJIAN

Terdapat banyak kajian-kajian bersaiz besar dalam bidang keberkesanan sekolah yang dilaksanakan di luar negara seperti di Amerika dan Eropah. Kajian-kajian yang dilakukan di Barat telah memberikan konsep sekolah berkesan sebagai sekolah yang meningkatkan pencapaian akademiknya secara keseluruhan. Edmonds (1979) telah membuat pengukuran keberkesanan sekolah berdasarkan penguasaan akademik murid. Peningkatan atau penguasaan ini adalah konsisten bagi murid-murid di sekolah luar bandar mahupun di bandar sepertimana penulisan Mortimore (1991) yang merumuskan bahawa; sekolah yang berkesan ialah sekolah yang mana pelajar-pelajarnya meningkat lebih daripada apa yang diharapkan jika diambilkira latar belakang mereka.

Kajian terawal dalam bidang keberkesanan sekolah bermula dengan Laporan Coleman (Coleman *et al.* 1966) menyatakan bahawa faktor-faktor luar sekolah memainkan peranan yang lebih besar ke atas pembelajaran. Laporan ini telah memberi gambaran bahawa faktor dalaman sekolah seolah-olah tidak memberi kesan ke atas pembelajaran anak-anak. Walau bagaimanapun sejak 1970-an banyak kajian ke atas "sekolah berkesan" telah dijalankan bagi mencabar hasil laporan tersebut. Akibatnya terhasil kajian-kajian yang cuba membuktikan bahawa faktor dalaman sekolah sememangnya mempunyai kesan ke atas pencapaian murid. Ekoran daripada Laporan Coleman (1966), banyak perhatian telah diberi terhadap kajian ke atas sekolah-sekolah berkesan sejak beberapa tahun kebelakangan ini, terutamanya di Amerika Syarikat dan Britain. Kebanyakan kajian bertumpu kepada sekolah rendah, terutamanya di kawasan bandar. Jensen (1969) telah membuat kesimpulan bahawa kegagalan pendidikan imbuhan untuk pelajar-pelajar minoriti khususnya yang berkulit hitam di Amerika adalah disebabkan oleh faktor warisan iaitu kecerdasan akal (IQ) yang diwarisi oleh mereka. Oleh itu sekolah tidak mampu membantu mereka melalui pelbagai program pemulihan yang telah dilaksanakan. Jencks (1969) pula mengaitkan pencapaian murid dengan apa yang disebut sebagai nasib. Banyak juga kajian-kajian seterusnya yang mengaitkan pencapaian murid dengan tahap sosio-ekonomi keluarga.

Antara kajian yang terkenal ialah kajian tentang sekolah-sekolah yang tidak berkesan oleh Mortimore dan rakan-rakan pada tahun 1986; Rozenholtz pada tahun 1989 dan Teddlie dan Sringfield pada tahun 1993. Mereka telah merumuskan bahawa sekolah yang tidak berkesan pula mempunyai ciri-ciri berikut;

- 1) Kurang visi dalam kalangan warga sekolah
- 2) Kepimpinan yang tidak berfokus
- 3) Hubungan warga sekolah yang tidak berfungsi
- 4) Amalan-amalan di bilik darjah yang tidak berkesan.

Kajian mengenai kepimpinan instruksional pula bermula pada awal 1980-an apabila penyelidikan berkaitan dengan sekolah berkesan dan penambahbaikan sekolah (*school improvement*) telah mengenal pasti kepimpinan Pengetua dan Guru Besar merupakan faktor utama dalam memastikan kejayaan akademik sesebuah sekolah (Edmonds, 1982; Leithwood dan Montgomery, 1982; Purkey dan Smith, 1983).

Kajian yang melibatkan sekolah menengah luar bandar yang berkesan dan tidak berkesan (Abdul Karim, 1988) telah mengenalpasti 12 ciri yang membezakan antara sekolah berkesan dengan yang tidak berkesan, iaitu; 1) kemahiran kepimpinan pengetua, 2) persepsi pengetua terhadap peranan mereka, 3) pengalaman pengetua, 3) bilangan strategi yang digunakan untuk menjayakan sekolah, 4) penglibatan ibu bapa, 5) jangkaan guru, 6) sikap guru terhadap murid, 8) perasaan guru terhadap sekolah, 9) disiplin sendiri pelajar, 10) penggunaan sumber dengan cekap dan berkesan, 11) persepsi guru terhadap laporan dan arahan kerajaan dan, 12) rasa kepuasan guru terhadap pelajar.

Dapatan tersebut nyata menyenaraikan faktor kepimpinan sebagai penentu utama berkesan tidaknya sesebuah sekolah.

Satu lagi kajian di Malaysia telah dilakukan oleh Shahril Marzuki (1997) di mana beliau telah menggunakan Model Lima-Faktor yang dikemukakan oleh Edmonds (1979), dan mendapati lima faktor yang wujud di sekolah-sekolah berkesan iaitu;

- 1) kepimpinan dan iklim sekolah yang positif
- 2) harapan yang tinggi dalam penguasaan kemahiran asas
- 3) kekerapan penilaian
- 4) peranan Persatuan Ibu Bapa dan Guru-guru
- 5) kemudahan fizikal sekolah.

Southworth (2002) pula mendapati bahawa pemimpin sekolah yang berjaya menampilkan pendekatan kepimpinan instruksional dengan menggunakan tiga strategi iaitu;

- 1) Menjadi model kepada guru-guru
- 2) Memantau aktiviti-aktiviti di sekolah
- 3) Mengadakan dialog profesional secara berkala.

Dapatan-dapatan kajian lalu nyata menyenaraikan faktor kepimpinan sebagai faktor utama dalam menentukan keberkesanan sekolah. Ini membuktikan bahawa pemimpin sekolah adalah kunci utama bagi membangunkan dan memajukan sesebuah sekolah.



Kepentingan peranan pemimpin di sekolah turut diperkukuhkan lagi oleh dapatan daripada meta-analisis lebih daripada 88 kajian peringkat kedoktoran di tujuh buah negara. Dalam meta-analisis tersebut Hallinger (2003) mendapati kepemimpinan instruksional mempunyai perkaitan yang signifikan dengan kejayaan sekolah dalam bidang akademik. Namun begitu, adalah malang sekali bagi sekolah-sekolah apabila Hussein Ahmad (1989) mendapati bahawa ramai pengetua di Malaysia yang tidak dapat memberi penekanan dalam bidang ini lantaran daripada tugas-tugas lain yang perlu tindakan segera. Memandangkan peri pentingnya peranan pemimpin dalam menentukan kecemerlangan sesebuah sekolah, maka wajarlah kajian-kajian dalam aspek kepemimpinan sekolah ini diteruskan.

Matlamat utama kajian ini ialah untuk mengetahui adakah ciri-ciri sekolah berkesan seperti yang telah diubah suai daripada kerangka model yang digariskan oleh Mortimore (1995) wujud di dua buah sekolah kebangsaan yang berkesan. Seterusnya kajian juga telah dibuat ke atas dua buah sekolah kebangsaan luar bandar yang berprestasi rendah atau kurang berkesan. Selain itu kajian ini juga berhasrat untuk mengetahui apakah ciri-ciri khusus yang hanya terdapat di sekolah-sekolah berkesan di negara ini, di samping membandingkan ciri-ciri yang wujud di sekolah-sekolah berkesan dan juga yang tidak berkesan yang telah dipilih. Memandangkan kajian ini berusaha untuk mengetahui ciri-ciri khusus yang wujud di sekolah-sekolah tersebut, maka reka bentuk kajian, populasi dan sampel kajian, alat kajian, prosedur pemungutan dan analisis data hendaklah menepati matlamatnya. Dua aspek utama yang dibincangkan dalam kertas kerja ini adalah; sejauh mana terdapatnya faktor kepemimpinan pengajaran dan bagaimanakah wawasan sekolah dapat dikongsi bersama di sekolah-sekolah yang berkesan yang menjadi sampel kajian ini.

KAEDAH KAJIAN

Dua aspek utama yang dikaji dalam kajian ini ialah kepemimpinan pengajaran dan wawasan yang dikongsi bersama. Memandangkan kajian ini tertumpu kepada pembolehubah yang berbentuk sifat (attributes) yang sedia wujud, penyelidik tidak dapat mengawal sepenuhnya olahan pembolehubah tersebut. Kajian ini juga bertujuan mendapatkan maklumat tentang suatu fenomena serta faktor-faktor yang berkaitan dengan fenomena tersebut secara mendalam, maka kaedah yang paling sesuai ialah kaedah penerokaan atau deskriptif (Mohd Majid Konting, 1990). Bersesuaian dengan saranan Bogdan dan Biklen (2003) dan Patton (1990), kaedah kajian yang telah digunakan dalam kajian kes ini ialah melalui temu bual berstruktur, pemerhatian terus dan juga meliputi pemeriksaan ke atas dokumen-dokumen yang dijalankan sendiri oleh penyelidik. Sampel kajian ini adalah terdiri daripada dua buah sekolah yang berkesan dan dua buah sekolah yang kurang berkesan di luar bandar.

Penggunaan sekolah kurang berkesan sebagai sampel adalah bagi tujuan perbandingan. Responden bagi sesi-sesi temu bual di setiap sekolah adalah terdiri dari Guru Besar, seorang penolong kanan dan tiga orang lagi guru penolong yang telah bertugas lebih setahun di sekolah berkenaan. Selain itu, penyelidik juga telah meneliti dokumen-dokumen yang relevan dengan dimensi dalam kerangka kajian serta juga mencatatkan setiap aspek yang telah diperhatikan sepanjang tempoh berada di sekolah-sekolah berkenaan. Aktiviti-aktiviti murid dan guru di dalam dan luar bilik darjah, pengendalian perhimpunan, mesyuarat-mesyuarat, perbualan guru-guru serta pelbagai aspek yang memberi gambaran tentang aspek kepemimpinan dan wawasan sekolah. Data-data tadi direkodkan dalam bentuk catatan, gambar dan rakaman perbualan.

Data kajian telah dikumpulkan kemudiannya diolah, dianalisis dan ditafsirkan mengikut tema atau dimensi yang telah ditetapkan dalam kerangka konsep kajian ini. Seterusnya satu rumusan dibuat untuk memberi gambaran faktor-faktor yang kedapatan di sekolah-sekolah berkesan tadi. Beberapa perbezaan yang ketara di antara sekolah-sekolah berkesan dan tidak berkesan juga turut dikaji bagi mengesahkan dapatan akhir kajian ini.

DAPATAN KAJIAN

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa faktor kepimpinan pengajaran (*instructional leadership*) yang unik kepada persekitaran pembelajaran seperti sekolah nyata cuma kedapatan secara ketara di sekolah berkesan dan tidak ketara di sekolah-sekolah yang kurang berkesan. Walaupun persekitaran, kemudahan infrastruktur serta sistem pengurusan sekolah adalah hampir sama, namun pendekatan kepimpinan Guru Besar di sekolah-sekolah tersebut didapati berbeza. Terdapat sedikit perbezaan gaya kepimpinan di dua buah sekolah berkesan yang menjadi sampel kajian ini. Namun aspek kepimpinan pengajaran dan perkongsian wawasan sekolah masih jelas berlaku di sekolah-sekolah yang menjadi sampel kajian ini. Bagi tujuan persembahan kertas kerja ini, sekolah-sekolah berkesan tersebut akan dikenali sebagai sekolah A dan B.

Kepimpinan Pengajaran yang dikongsi Bersama

Adalah menarik apabila di bandingkan pendekatan kepimpinan di kedua buah sekolah berkesan iaitu sekolah A dan B mempunyai perbezaan dari segi fokus Guru Besar. Pendekatan kepimpinan di sekolah B adalah bersesuaian dengan tahap kemahiran dan komitmen guru-guru di sekolah tersebut di mana hampir kesemua guru-guru di sekolah B telah berkhidmat lebih sepuluh tahun dan sebahagian besar daripada mereka datang daripada sekolah yang juga berkesan. Di samping itu adalah juga diperhatikan bahawa sekolah B mempunyai cara pengurusan yang lebih sistematik dan berstruktur berbanding dengan di sekolah A. Setiap kerja yang hendak dilakukan di sekolah B didokumentasikan dalam bentuk prosedur kerja dan fail meja dan semua guru-guru telah dilatih dan maklumat juga mudah diperolehi. Hal ini sedikit berbeza dengan sekolah A yang mana Guru Besar sentiasa keterlihatan dan memantau sendiri perjalanan hampir setiap aktiviti atau program yang berlaku di sekolah. Guru Besar di sekolah A kurang menurunkan kuasa kepada Penolong Kanannya berbanding dengan Guru Besar di sekolah B. Namun begitu Guru Besar di sekolah A kerap berbincang secara formal dan tidak formal dengan semua guru tentang pelbagai aspek pembelajaran murid. Ini membuktikan bahawa kedua-dua orang pemimpin ini memberi tumpuan utama kepada pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

Guru Besar di sekolah kebangsaan berkesan yang pertama (A) jelas mengamalkan gaya kepimpinan pengajaran, di mana beliau banyak menghabiskan masanya di sekolah dan sentiasa menyelesaikan pelbagai isu-isu berkaitan pengajaran dan pembelajaran. Dalam setiap tindak-tanduknya beliau memberi tumpuan lebih kepada kaedah guru mengajar, mendidik, menunjuk ajar murid serta menerapkan nilai-nilai kepada murid. Beliau juga kerap menjelaskan hala tuju sekolah kepada guru-guru dan murid-murid. Beliau sendiri mengajar subjek utama kerana ingin menghayati masalah yang dihadapi oleh guru-gurunya dalam pengajaran juga bagi membolehkan beliau memainkan peranan sebagai suri teladan kepada guru-gurunya.



Beliau berusaha seberapa boleh untuk hadir dalam setiap mesyuarat panitia mata pelajaran dan untuk itu beliau memastikan yang mesyuarat dijalankan semasa beliau berada di sekolah. Melalui mesyuarat-mesyuarat ini beliau menjelaskan matlamat serta halatuju atau wawasan sekolah terutama dalam aspek akademik. Guru Besar di sekolah A kurang menyerahkan kepada guru Penolong Kanan untuk menggantikan beliau dalam mesyuarat-mesyuarat yang membincangkan perkara-perkara yang berkaitan dengan perancangan kurikulum, keberkesanan program, analisis ujian dan peperiksaan, pencerapan serta pelbagai masalah pembelajaran murid. Seberapa yang dapat beliau berusaha menghadiri setiap mesyuarat dan perjumpaan di sekolah. Jika pun ada, tugas itu diserahkan kepada Penolong Kanan hanya apabila beliau bercuti sakit.

Guru Besar di sekolah A sentiasa kelihatan di kawasan sekolah sejak awal-awal pagi hinggalah setelah tamat waktu sekolah. Seperti kata beliau;

"Setiap pagi saya datang awal ke sekolah sebelum guru-guru lain tiba dan saya terus berjalan ke setiap bangunan dan kawasan sekolah sehingga loceng berbunyi, kemudian baru saya masuk ke pejabat saya membuat kerja-kerja pentadbiran. Kemudian tengahari atau petang sebelum murid dan guru balik saya berjalan ke setiap sudut sekolah sekali lagi. Jadi saya tahu apa yang terjadi di sekolah. Masa berjalan-jalan tu saya tegurlah apa yang tak kena macam kebersihan bilik darjah, koridor, papan tanda yang dah lama, kebersihan atau apa sajalah. Saya juga boleh menyapa dan bersebang dengan pekerja sekolah dan guru-guru."

Kenyataan ini juga disokong oleh pengakuan semua guru-guru yang ditemu bual semasa kajian. Malah Guru Besar sendiri menjadi mentor kepada guru-guru mata pelajaran Sains di sekolah ini. Kebiasaannya juga guru-guru penolong kanan menjadi mentor kepada ketua-ketua panitia mata pelajaran. Tugas para mentor ini adalah memberi bimbingan dan tunjuk-ajar serta rakan berkongsi masalah pengajaran dan pembelajaran murid. Mereka juga membantu membangunkan kemahiran guru-guru melalui pencerapan di bilik darjah dan perbincangan tidak formal.

Sekolah A melaksanakan pencerapan secara berkala yang diagihkan bersama guru Penolong Kanan menurut jadual yang telah disediakan sejak awal tahun lagi. Setiap guru dicerap sekurang-kurangnya empat kali setahun. Aktiviti pencerapan di sekolah A adalah merupakan perkara biasa dan teguran oleh Guru Besar serta Guru Penolong Kanan adalah diambil secara positif oleh guru-guru. Kebiasaannya guru-guru yang dicerap akan menerima maklum balas serta-merta daripada pihak pengurusan. Malahan terdapat guru-guru yang menanti-nanti tarikh bila mana mereka akan di cerap oleh pihak pengurusan sama ada Guru Besar mahupun Guru Penolong Kanan. Ketua-ketua Panitia juga digalakkan mencerap pengajaran guru terutama guru-guru yang baru bertugas. Hasil pencerapan ke atas pengajaran guru-guru adalah dibincangkan secara menyeluruh dan kelemahan serta kekuatan pengajaran dikongsi bersama bagi tujuan memperbaiki kualiti pengajaran serta meningkatkan keberkesanan sesi pengajaran. Dengan cara ini juga guru-guru dapat meningkatkan kemahiran mengajar melalui perkongsian idea dan kritikan yang membangun. Kata seorang guru Matematik;

"Guru-guru di cerap sekurang-kurangnya dua kali dalam satu penggal atau empat kali setahun. Lepas pencerapan tu kami akan berbincang. Dia tegurlah beri tahu apa kekuatan kita, kelemahan kita, cara kita menyampaikan pengajaran kepada murid dan macam-macam lagi. Kita terimalah teguran tu secara positif. Lagi pun untuk kebaikan kita dan anak murid juga."

Sementara itu, sebagai usaha untuk meningkatkan kualiti pengajaran Matematik dan Sains dalam Bahasa Inggeris (PPSMI) dalam kalangan guru-guru, Guru Besar di sekolah B pula telah menyediakan bilik media khas yang strategik dari segi lokasinya. Ini bertujuan memudahkan guru-guru bagi membiasakan diri dengan kaedah pengajaran baru ini. Menurut Guru Besar sekolah B;

"Dari pemerhatian, saya dapati guru-guru Matematik dan Sains merasa kekok mengajar dalam Bahasa Inggeris jika mudah didengar orang luar. Jadi saya pindahkan bilik media ke tingkat tiga yang masih banyak bilik kosong. Taklah mereka segan sangat takut didengar orang kalau mereka buat silap semasa berbahasa Inggeris."

Pemerhatian penyelidik mendapati bahawa pertemuan-pertemuan tidak formal di antara guru-guru dengan Guru Besar sama ada di kantin sekolah atau di bilik guru lazimnya berkisar sekitar hal-hal keluarga dan isu-isu tugas rasmi dan tidak rasmi yang diselitkan dengan maklumat atau pengalaman baru yang beliau bawa pulang dari lawatan ke sekolah lain. Menurut kata seorang guru Bahasa Inggeris tahun satu di sekolah B;

"Kita senanglah berbicara di jalan, di kantin dia makan dengan kita, di bilik guru dia datang. Selalu kalau sembang hal murid-muridlah, hal akademik. Saya suka sembang hal budak-budaklah. Macam kelas saya darjah satu terlampau ramai."

Apabila berhadapan dengan masalah prestasi guru, Guru Besar sekolah B didapati tidak gemar membuat teguran tentang tugas semasa di khalayak ramai. Beliau lebih banyak berlembut dan menggunakan kemahiran interpersonal yang tinggi. Kata beliau;

"Saya banyak bersabar dan bertolak ansur dengan guru-guru saya. Saya guna pendekatan hikmah".

Bila berbicara tentang pendekatan Guru Besar sekiranya ada guru yang lalai dalam melaksanakan tugas, seorang guru Bahasa Inggeris tahun 3 di sekolah B berkata;

"Guru Besar jarang menegur kami. Bagi saya teguran ini kalau ada yang tak kena. Tapi kami tak pernah di tegur begitu. Kalau ada pun sesiapa yang buat silap, barangkali Guru Besar panggil berjumpa dia dalam pejabat dia. Tapi jarang sangatlah. Saya tak pernah dengar pun. Biasanya kami akur arahan kerana segan pada dia".

Guru Besar sekolah B sendiri mengakui;

"Saya ni bukanlah keras orangnya. Pada dasarnya saya ni lembut, tapi bertempat. Saya berpendapat kita tak perlu guna kekerasan kerana dengan itu kita mudah dipatah-patahkan. Setakat ini saya tak ada masalah dengan guru-guru di sini."

Guru Besar di sekolah B banyak menurunkan dan berkongsi kuasa dan tanggung jawab dalam menangani isu-isu di sekolah seperti masalah pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah. Misalnya apabila timbul masalah berkaitan prestasi kerja guru, biasanya Guru Besar terlebih dahulu menyerahkan pada Guru Penolong Kanan akademik untuk menangani sesuatu masalah. Perkara ini disahkan oleh Guru Penolong Kanan di sekolah B;

"Setakat sekarang ni dia melalui saya dan saya yang akan berhubung dengan guru berkaitan. Setakat ni tak perlulah berjumpa dia selepas berjumpa dengan saya."

Pada setiap kesempatan yang ada beliau sering bertanya tentang hal-hal berkaitan tugas guru atau program sekolah.

Kajian ini mendapati bahawa telah menjadi budaya di sekolah A dan B bagi ketua-ketua panitia mata pelajaran untuk turut terlibat mencerap guru-guru secara formal dan tidak formal iaitu tanpa menggunakan instrumen khas. Biasanya ini dilakukan untuk guru baru dan perbincangan antara dua pihak akan dilakukan selepas pencerapan. Perbincangan mereka kerap kali dalam suasana santai dan mesra. Kedua-dua orang Guru Besar di sekolah A dan B memberi sepenuh kebebasan untuk guru-guru berkeaktiviti dalam pengajaran mereka di bilik darjah. Guru-guru di kelas-kelas pemulihan di kedua-dua buah sekolah telah melakukan pelbagai bentuk pembaharuan dari segi teknik pengajaran bagi meningkatkan keberkesanan pembelajaran murid-murid kelas tersebut.

Wawasan yang dikongsi Bersama

Kajian ini mendapati bahawa sekolah-sekolah berkesan ini mempunyai budaya perkongsian wawasan dan halatuju sekolah secara meluas. Adalah diperhatikan bahawa setiap kali berucap dalam perhimpunan murid dan mesyuarat-mesyuarat guru mahupun dengan ibu bapa, Guru Besar di setiap sekolah berkesan ini sentiasa menekankan tentang halatuju dan matlamat sekolah yang hendak dicapai. Setiap warga sekolah juga kelihatan memahami. Pada setiap perjumpaan dengan murid, guru-guru mahupun waris, beliau sentiasa menjelaskan matlamat sekolah, berkongsi kejayaan dan masalah sekolah. Penyelidik juga memerhatikan bahawa setiap guru sekolah ini memainkan peranan masing-masing semasa dalam bilik darjah bagi menjelaskan matlamat sekolah kepada murid-murid.

Guru Besar dan Penolong Kanan di sekolah B menggunakan pendekatan memberi taklimat berkaitan pelbagai proses kerja dan menjelaskannya berdasarkan dokumen yang ada. Cara ini berkesan dalam menjelaskan cara kerja dan harapan pihak pengurusan sekolah terhadap setiap guru-guru yang diberi tugas-tugas tertentu. Ini memudahkan guru-guru melaksanakan kerja dengan lancar kerana masing-masing telah maklum tentang tugas dan tanggung jawab. Pada masa ini juga warga sekolah bersama-sama melihat

kembali pencapaian tahun lalu serta membincangkan matlamat dan sasaran tahun ini. Pada awal tahun juga Guru Besar membentangkan peruntukan kewangan yang ada dan membincangkan perancangan program tahun itu. Malah setiap idea yang diutarakan oleh guru-guru berkaitan program atau aktiviti sekolah hendaklah dirancang dengan teliti dan di sediakan dalam bentuk kertas kerja yang mesti dibentangkan dan dikongsi dengan guru-guru lain. Dengan cara ini semua pihak memperolehi maklumat yang jelas tentang perancangan masa hadapan sekolah B. Seperti kata ketua panitia Bahasa Inggeris di sekolah B,

"Kalau saya nak cadangkan apa-apa idea, Guru Besar dah tentu mahukan dokumentasi dan mesti ada justifikasi. Jadi saya mesti menulis kertas cadangan sikit untuk dibentang dan dibincangkan dalam mesyuarat. Di sini semuanya perlu ada hitam putih."

Data yang diperolehi melalui pemerhatian dan temu bual di sekolah berkesan A dan B turut mendapati bahawa pernyataan visi, misi, dan matlamat sekolah adalah disebarkan secara meluas kepada guru-guru, murid-murid dan ibu bapa dalam pelbagai cara sama ada melalui dokumen bercetak dan juga secara lisan. Pernyataan visi sekolah kelihatan terpampang di dinding-dinding, papan-papan kenyataan di luar dan dalam setiap bilik darjah, di bilik-bilik khas dan pejabat am. Malahan di bahagian hadapan buku rekod mengajar guru-guru juga terpapar pernyataan visi, misi dan objektif sekolah. Pihak pengurusan sekolah amnya dan Guru Besar khasnya sentiasa menggunakan setiap peluang yang ada untuk berkongsi dan mengingatkan warga sekolah tentang visi sekolah mereka.

Setiap orang guru yang ditemu bual di sekolah A dan B boleh menyatakan serta menjelaskan visi sekolah masing-masing. Malahan guru-guru juga faham dan berupaya menghuraikan matlamat sekolah serta apa yang hendak dicapai oleh pihak sekolah serta peranan guru-guru dan murid-murid dalam mencapainya. Apabila disoal sama ada guru-guru dapat menghayati visi sekolah yang menyebut tentang sekolah yang kondusif, seorang guru Matematik di sekolah B menjawab;

"Saya rasa ya, sebab dari hari pertama buka sekolah sudah difahami. Sebenarnya kita nak kondusif bukan sekadar persekitaran tapi juga budak dan guru".

Adalah juga diperhatikan bahawa Guru Besar di sekolah-sekolah A dan B juga sentiasa menyebut dan mengingatkan tentang visi dan matlamat sekolah kepada setiap warga sekolah. Malahan di sekolah A, menurut kata Guru Besarnya, dalam ucapan semasa mesyuarat staf yang pertama sebaik saja beliau memegang jawatan ialah menjelaskan hala tuju sekolah serta cara kerja beliau.

Adalah juga diperhatikan bahawa ucapan Guru Besar dalam perhimpunan mingguan di kedua buah sekolah A dan B juga turut dimulakan dengan menceritakan peristiwa semasa yang berlaku di sekolah, tentang sejauh mana pencapaian yang telah dicapai serta mengingatkan tentang usaha yang masih perlu diteruskan bagi mencapai visi sekolah. Sepertimana kata seorang guru Bahasa Melayu di sekolah A;



"Guru Besar meminta ditingkatkan lagi usaha sekolah, prestasi selepas memenangi anugerah. Beliau kerap mengingatkan guru-guru supaya meningkatkan usaha bagi memperbaiki prestasi dan sebagainya, melalui mesyuarat-mesyuarat. Beliau sentiasa menyebutkan berulang kali kepada warga sekolah tentang visi sekolah untuk menjadi sekolah kebangsaan yang cemerlang".

Guru Besar sekolah A juga menjelaskan tentang cara beliau menyampaikan visi dan matlamat sekolah kepada guru-guru;

"Semasa mesyuarat guru, panitia, saya kerap sebut tentang matlamat sekolah kita, tetapi pendekatan saya lembut tapi tegas."

Pemerhatian penyelidik di sekitar kawasan sekolah juga mendapati bahawa pernyataan visi, misi serta objektif sekolah-sekolah A dan B banyak dipaparkan pada dinding-dinding, papan-papan tanda di dalam dan luar bilik-bilik darjah dalam kawasan sekolah. Sementara itu Penolong Kanan yang juga guru Matematik tahun tiga di sekolah B menyatakan;

"Ada (pernyataan visi dan misi) ini dipaparkan dalam kelas bilik-bilik semua. Pernyataan visi dan misi ini setiap kali ada perjumpaan dengan guru dan ibu bapa, Guru Besar akan sebut".

Setiap aktiviti kurikulum dan kokurikulum serta peristiwa di sekolah dijelaskan kepada murid-murid dan guru-guru serta dikaitkan dengan visi sekolah. Guru Besar kerap mengingatkan guru-guru tentang cabaran yang dihadapi sekolah serta menetapkan matlamat yang lebih mencabar dalam setiap perjumpaan dengan guru-guru. Seperti kata guru data yang juga guru Bahasa Inggeris di sekolah A ;

"Matlamat kita adalah kecemerlangan. Semua warga sekolah termasuk guru, murid dan pekerja sekolah ini ingin menjadikan sekolah ini cemerlang. Setiap kali mesyuarat staf, panitia dan sebagainya, guru-guru didedahkan dengan objektif-objektif yang disarankan oleh Guru Besar. Kadang-kadang di kantin secara tak formal pun dia sebut juga objektif-objektif ini".

Secara keseluruhannya adalah didapati bahawa Guru Besar di sekolah A dan B sentiasa memastikan bahawa wawasan dan hala tuju sekolah diperjelaskan dalam pelbagai konteks. Mereka menggunakan pelbagai pendekatan komunikasi bagi menjelaskan pelbagai objektif program-program dan aktiviti sekolah kepada setiap warga sekolah termasuk ibu bapa. Pendekatan perkongsian wawasan dan hala tuju sekolah ini berlaku secara tekal dan berterusan sepanjang tahun persekolahan.

KESIMPULAN

Hasil daripada data yang dikumpulkan melalui temu bual, pemerhatian dan penelitian dokumen-dokumen dan rekod di sekolah-sekolah berkesan yang menjadi sampel kajian ini adalah jelas diperhatikan bahawa sekolah-sekolah kebangsaan yang berkesan mengamalkan kepimpinan pengajaran dan wawasan sekolah yang dikongsi bersama. Perkongsian yang mantap sebegini nyata menyumbang ke arah peningkatan keberkesanan sekolah-sekolah berkenaan. Perkongsian kepimpinan pengajaran berlaku dalam kalangan



pihak pengurusan sekolah iaitu para penolong kanan dan juga guru-guru. Guru-guru di sekolah-sekolah berkesan ini berusaha memperbaiki kualiti pengajaran dan pembelajaran melalui pencerapan, penyeliaan, mentor, perbincangan formal dalam mesyuarat-mesyuarat dan perbincangan tidak formal di bilik-bilik guru dan kantin sekolah.

Faktor perkongsian wawasan dan hala tuju sekolah pula sesungguhnya didapati jelas wujud di sekolah-sekolah berkesan ini melalui komunikasi lisan dan bukan lisan. Ucapan-ucapan Guru Besar, komunikasi lisan semasa mesyuarat-mesyuarat, cara kerja yang berstruktur dan berdokumentasi, paparan pernyataan visi dan misi sekolah di merata sudut sekolah dan seumpamanya. Perkongsian ini berlaku bukan sahaja dalam kalangan guru-guru tetapi juga para pekerja sekolah, murid-murid serta ibu bapa.

Dapatan kajian ini mengukuhkan lagi dapatan kajian-kajian terdahulu yang menyatakan bahawa faktor kepimpinan pengajaran serta wawasan sekolah yang dikongsi merupakan antara faktor utama yang terdapat di sekolah-sekolah berkesan. Oleh itu adalah wajar bagi setiap pihak yang terlibat menerajui sekolah berusaha mewujudkan ciri sebegini supaya keberkesanan dan selanjutnya keperkasaan sekolah-sekolah kebangsaan kita dapat dipertingkatkan.

RUJUKAN

- Abdul Karim Mohd Nor. (1989). *Characteristics of effective rural secondary schools in Malaysia*. Dessertasi Ph.D. University of Wisconsin-Madison.
- Bogdan, R.C. & Biklen, S.K. (2003). *Qualitative research for education: an introduction to theories and methods*, Ed. Ke-4. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Coleman, J.S., Campbell, E.Q., Hobson, C.F., McPartland, J., Mood, A.M., Weinfeld, F.D., & York, R.L. (1966). *Equality of educational opportunity*. Washington , DC: US Government Printing Office.
- Davis, G.A. & Thomas, M.A. (1989). *Effective schools and effective teachers*. Boston: Allyn & Bacon.
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership* 37(1): 15 – 23.
- Edmonds, R.R. (1982). Programs of school improvement: an overview. *Educational Leadership* 40(3): 4 – 11.
- Goetz, J. & LeCompte, M. (1984). *Ethnography and qualitative design in educational research*. San Diego: American Press, Inc.
- Hoffman, J. V. (1991). Teacher and school effects in learning to read. In R. Barr, M. L. Kamil, P. B. Mosenthal, & P. D. (Eds.), *Handbook of reading research, Vol. II* (pp. 911-950). New York: Longman.



- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (1991). *Educational administration: theory, reasearch and practice*. Ed. Ke – 4. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Malaysia. (1996). Akta Pendidikan 1996. (Akta 550).
- Merriam, S.B. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mohd Majid Konting. (1990). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mortimore, P. (1995). *Key characteristics of effective schools*. Kertas kerja Seminar Sekolah Berkesan, Institut Aminuddin Baki Kementerian Pendidikan Malaysia 13 – 14 Julai.
- Purkey, S.C. & Smith, M.S. (1983). Effective schools: a review. *The Elementary School Journal* 83(4): 427 – 452.
- Sharifah Md. Nor. (2003). *Keberkesanan sekolah: satu perspektif sosiologi*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Taylor, B.M., Pressley, M.P., & Pearson, P.D. (2002). Research-supported characteristics of teachers and schools that promote reading achievement. In B.M. Taylor & P.D. Pearson (Eds.), *Teaching reading: Effective schools, accomplished teachers* (pp. 361-374). Mahwan, NJ: Erlbaum.
- Ubben, G.C. & Hughes, L.W. (1987). *The principal: Creative leadership for effective schools*. Newton, M.A. Allyn & Bacon.
- Weber, G. (1971). *Inner-city children can be taught to read: four successful schools*. Washington, D.C.: Council for Basic Education.
- Weick, K.E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly* 21(1): 1 – 19.
- Wellish, J.B., MacQueen, A.H., Carriere, R.A. & Duck, G.A. (1978). School management and organization in successful schools. *Sociology of Education* 51(3): 211 – 226.