



KOMPETENSI PENGETUA SEKOLAH MENENGAH MALAYSIA DALAM BIDANG PENGURUSAN KURIKULUM

Bity Salwana Alias
Dr Ahmad Basri Md Yussof
Prof Madya Dr Ramlee Mustapha
Dr Hj Mohammed Sani Hj Ibrahim

ABSTRAK

Berdasarkan Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM) dan beberapa standard kepengetuaan yang lain, salah satu keperluan untuk menjadi pengetua yang kompeten ialah pengetua harus memiliki pengetahuan dan kemahiran dalam mengurus dan memimpin bidang kurikulum. Dengan merujuk kepada pernyataan di atas, kajian ini cuba mengenal pasti kompetensi pengetua berdasarkan aspek pengetahuan, kemahiran, serta amalan pengetua dalam mengurus dan memimpin bidang kurikulum. Seramai 314 orang pengetua, 720 orang penolong kanan dan 611 ketua bidang telah dipilih untuk menjawab soal selidik. Kajian kualitatif menggunakan pendekatan temu bual pula dijalankan ke atas tujuh orang pengetua, empat orang penolong kanan dan tiga orang ketua bidang bagi memperjelas amalan pengetua dalam bidang pengurusan kurikulum tersebut. Dapatan kajian kuantitatif menunjukkan pengetua mempunyai tahap pengetahuan dan tahap kemahiran yang tinggi di mana bagi kesemua aspek, skor min yang dicapai adalah melebihi 4.00. Dapatan temu bual pula telah menjelaskan beberapa amalan pengetua yang menyokong tahap kompetensi pengetua yang tinggi. Kajian ini turut menunjukkan dalam amalan pengurusan dan kepimpinan mereka, pengetua berhadapan dengan beberapa cabaran dan masalah. Kajian turut menunjukkan dengan kerjasama dan sokongan pelbagai pihak dalam dan luar sekolah pengetua mampu berperanan dengan lebih berkesan.

1. PENDAHULUAN

Isu pengurusan dan kepimpinan pengetua sering menjadi pilihan penulis-penulis serta pengkaji-pengkaji bidang pendidikan. Pandangan penulis seperti Hoy dan Miskel (2001) berkenaan pengaruh pengurusan dan kepimpinan terhadap kecemerlangan sekolah menyokong dapatan kajian Atan Long et al. (1991), Edmonds (1979) dan Stogdill (1974) yang mendapati pemimpin mempunyai pengaruh penting bagi menentukan kejayaan organisasi pendidikan. Kenyataan ini turut dipersetujui oleh Trump (1981) yang menyatakan bahawa pengetua sangat mempengaruhi kualiti program sekolah melebihi orang lain. Pemimpin yang bermasalah pula akan menyebabkan kegagalan untuk sekolah berfungsi sebagai organisasi yang berkesan (Rusmini 2004). Pengaruh penting dan signifikannya peranan pengetua terhadap kecemerlangan sekolah turut diperakui Sergiovanni (1995:83) melalui kata-katanya:

In many ways the school principal is the most important and influential individual in any school...it is his leadership that sets the tone of the school, the climate for learning, the level of professionalism and the morale of teacher and the degree of concern for what students may or may not become...if a school is vibrant, innovative, child centered place; if it has a reputation for excellence in teaching; if students are performing to the best of their ability one can almost always point to the principal's leadership as the key to success.

Abdul Shukor (2004) menyatakan pengurusan dan kepimpinan pengetua adalah faktor utama yang akan menentukan keberkesanan sekolah serta akan menentukan jatuh bangun sekolah tersebut. Abdul Shukor turut berkata, pengetua perlu kompeten untuk berfungsi sebagai seorang pemimpin dan pengurus yang cekap. Pada tahun 2006, Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM) digubal. Berdasarkan SKKSM, pengetua dapat menghayati dan menguasai standard kompetensi pengurusan dan kepimpinan apabila mereka memiliki nilai profesional dan pengetahuan, serta melakukan amalan terbaik dalam sembilan bidang pengurusan di sekolah iaitu dalam pengurusan dan kepimpinan organisasi, pengurusan kurikulum, pengurusan



kokurikulum, pengurusan hal ehwal murid, pengurusan kewangan, pengurusan pentadbiran pejabat, pengurusan persekitaran dan kemudahan fizikal, pengurusan dan pembangunan sumber manusia, dan pengurusan perhubungan luar. Standard Kebangsaan Pengetua Wales, United Kingdom yang dirujuk dalam penggubalan SKKSM juga menyatakan pengetua yang kompeten adalah pengetua yang boleh melakukan tindakan yang terbaik dalam bidang peranan mereka di sekolah hasil daripada pengetahuan dan kemahiran, kualiti dan nilai peribadi serta ciri-ciri profesional yang mereka miliki. Sebagaimana SKKSM, penggubalan Standard Kebangsaan Pengetua Wales juga mengambil kira standard-standard kepengetuaan di tempat-tempat lain termasuklah di Scotland, England, Amerika Syarikat dan Kanada (Cattell 2002).

Selari dengan kenyataan bahawa pengetua memerlukan beberapa kompetensi untuk melaksanakan tanggungjawab dengan berkesan, Maimunah (2005) berdasarkan kajiannya menyatakan pengetua memikul tanggungjawab yang berat khususnya berhubung dengan pelaksanaan segala aktiviti yang berbentuk pendidikan kepada pelajar. Kajian-kajian terdahulu bagaimanapun menunjukkan masih terdapat kritikan berhubung dengan kemampuan pengetua (Azlin Norhaini 2004; Dunning 1996; Murad 1993; Zaiton 2001). Sedangkan Standard Kebangsaan Pengetua Wales dan Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (IAB, KPM 2006) menjelaskan pengetua boleh bertindak dengan cemerlang dalam semua amalan pengurusan dan kepimpinan di sekolah sekiranya mereka memiliki nilai profesional, pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan dalam setiap bidang tersebut. Pernyataan standard menyokong pendapat Chan (2004) yang menyatakan apabila mula dilantik, pengetua dan guru besar amat memerlukan peningkatan pengetahuan dan kemahiran dalam semua bidang pengurusan di sekolah supaya dapat bertindak dengan penuh yakin dan berkesan. Kajian kompetensi pengetua dalam semua bidang pengurusan yang terdapat di sekolah sangat bertepatan dengan pendapat-pendapat dan pandangan-pandangan yang telah dibincangkan. Bagaimanapun, pembentangan kali ini adalah mengkhusus kepada kompetensi pengetua dalam bidang pengurusan kurikulum sahaja.

2. OBJEKTIF KAJIAN

Objektif kajian ini adalah untuk mengenal pasti tahap kompetensi pengetua berdasarkan aspek pengetahuan, kemahiran dan amalan mereka dalam bidang pengurusan kurikulum. Selain itu objektif kajian juga adalah untuk mengenal pasti amalan pengetua ketika menangani setiap cabaran dan masalah yang dihadapi dalam bidang pengurusan kurikulum tersebut.

3. METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif untuk mengumpul data. Pendekatan kuantitatif menggunakan soal selidik yang mengandungi item-item yang dibina sendiri setelah merujuk kepada Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (2006), Standard Kebangsaan Untuk Pengetua Wales (Cattell 2004), dan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (2004), juga setelah melalui proses-proses pembinaan item yang tertentu. Dalam pembinaan item juga, model-model, teori-teori, pandangan-pandangan, konsep-konsep dan pendapat-pendapat yang berkaitan dengan kajian telah dirujuk.

Tiga kumpulan responden iaitu 314 orang pengetua, 720 orang penolong kanan dan 611 orang ketua bidang dipilih untuk menjawab soal selidik. Asas bagi menentukan jumlah sampel setiap kumpulan adalah Jadual Penentuan Sampel oleh Krejcie dan Morgan (1970). Krejcie dan Morgan menetapkan jumlah sampel haruslah berdasarkan jumlah populasi. Kajian melibatkan tiga kumpulan responden yang berbeza sebagai satu cara untuk meningkatkan kebolehpercayaan penilaian memandangkan wujudnya penilaian sendiri oleh pengetua yang mungkin mempunyai unsur-unsur bias. Ini sesuai dengan pendapat Patton (2002) bahawa sekiranya pelbagai kaedah pengumpulan data digunakan, sampel melebihi satu kumpulan akan dapat membantu mengukuhkan lagi dapatan kajian khususnya dari aspek keyakinan dan kesahan data dan maklumat yang diperolehi. Skor yang digunapakai dalam soal selidik adalah berdasarkan skala Likert yang menggunakan lima aras. Item melalui peringkat-peringkat pembinaan soal selidik termasuklah proses kesahan muka (maklumbalas daripada rakan-rakan sepengajian), kesahan kandungan oleh pakar-pakar dari Kementerian Pelajaran Malaysia dan dari beberapa buah universiti dan juga kesahan konstruk berdasarkan analisis factor loading. Data kuantitatif daripada soal selidik dianalisis secara deskriptif menggunakan program SPSS versi 11.



Setelah analisis data kuantitatif selesai, temu bual dijalankan bagi mengutip data kualitatif supaya amalan, cabaran / masalah serta cara pengetua menangani cabaran / masalah dalam pengurusan dan kepimpinan kurikulum dapat dikenal pasti. Yin (1994) menyatakan protokol temu bual dapat membantu meningkatkan kebolehpercayaan kajian terutamanya yang melibatkan peserta kajian lebih dari satu kumpulan. Untuk data kualitatif, kajian memilih tujuh orang pengetua, empat orang penolong kanan dan tiga orang ketua bidang untuk ditemu bual. Bilangan ini mengambil pandangan Halphin dalam Jainabee (2005) yang menyatakan untuk menghasilkan skor indeks tingkah laku pengetua yang memuaskan, minimum empat orang responden digalakkan. Beliau menyatakan bilangan melebihi 10 orang tidak akan meningkatkan kesignifikan skor indeks. Temu bual adalah berdasarkan protokol yang mengandungi soalan-soalan selari dengan item-item dalam soal selidik. Soalan-soalan direka bentuk terbuka serta memberi peluang kepada pengetua menyatakan pendapat dan pandangan berdasarkan pengetahuan dan pengalaman sendiri manakala penolong kanan dan ketua bidang pula memberi pandangan dan pendapat berdasarkan pemerhatian dan pengalaman mereka bekerja dengan pengetua. Data kualitatif daripada temu bual dianalisis secara manual.

Kajian rintis telah dijalankan bagi mendapatkan maklumat awal berkenaan item-item yang dibina, iaitu sama ada item-item mengukur setiap konstruk atau sebaliknya. Rintis juga membolehkan pemurnian dapat dibuat agar item soal selidik lebih senang difahami selain meningkatkan kebolehpercayaan dan kesahan (Mohd Majid 1990; 1993; 1994). Temu bual rintis juga dijalankan untuk protokol temu bual. Soalan yang mengelirukan dapat dikenal pasti dan telah membantu mewujudkan soalan yang lebih berfokus kepada tujuan kajian (Maimunah 2005). Gay dan Airasian (2000) berpendapat temu bual rintis perlu dijalankan terlebih dahulu sebelum kajian sebenar untuk membantu memantapkan protokol temu bual.

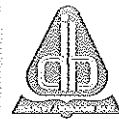
4. DAPATAN KAJIAN

Secara keseluruhannya pengetua dinilai mempunyai tahap kompetensi yang tinggi dalam bidang pengurusan kurikulum. Berikut adalah huraian bagi dapatan kajian:

4.1 Dapatan Data Kuantitatif Berkenaan Tahap Pengetahuan Dan Kemahiran Pengetua Dalam Bidang Pengurusan Kurikulum

Jadual 1 (Lampiran A) menunjukkan skor min pengetahuan pengetua dalam bidang kurikulum secara keseluruhannya adalah tinggi iaitu 4.43 (berdasarkan penilaian pengetua), 4.26 (berdasarkan penilaian penolong kanan) dan 4.15 (berdasarkan penilaian ketua bidang). Ini menunjukkan ketiga-tiga kumpulan responden memberi penilaian pengetua memiliki tahap pengetahuan tinggi dalam kesemua aspek yang diperlukan untuk mengurus bidang kurikulum. Analisis lebih terperinci dengan melihat skor min bagi setiap item pernyataan menunjukkan ketiga-tiga kategori responden memberi penilaian tahap pengetahuan pengetua untuk menentukan langkah-langkah bagi mencapai matlamat kurikulum dengan jaya, untuk menetapkan sasaran kurikulum yang mampu dicapai, untuk merancang strategi meningkatkan kecemerlangan kurikulum, untuk menentukan kaedah penilaian yang sesuai dengan pelbagai tahap kecerdasan murid, dan untuk melaksana proses pengajaran dan pembelajaran yang berkesan sebagai tinggi (skor min 4.00 hingga 4.51).

Jadual 2 (Lampiran B) pula menunjukkan, secara keseluruhan skor min tahap kemahiran pengetua adalah 4.48 berdasarkan penilaian pengetua, 4.32 berdasarkan penilaian penolong kanan, dan 4.15 berdasarkan penilaian ketua bidang. Ini bererti pengetua memiliki tahap kemahiran tinggi berdasarkan penilaian ketiga-tiga kumpulan responden. Analisis lebih terperinci dengan melihat item pernyataan secara satu persatu menunjukkan ketiga-tiga kumpulan responden menilai pengetua sebagai memiliki kemahiran tinggi dalam mengarah perubahan kurikulum dilaksana dengan sepenuhnya, dalam memastikan P&P diutamakan pada setiap ketika, dalam menyelia proses pengajaran dan pembelajaran sebagaimana yang dijadualkan, dalam melaksanakan tugas pengajaran dengan penuh komitmen, dalam mewujudkan kerjasama semua pihak untuk kelancaran proses pengajaran dan pembelajaran, dalam mengatasi masalah pengajaran dan pembelajaran dengan jaya, dan dalam melaksana program berkesan untuk kecemerlangan kurikulum (skor min 3.98 hingga 4.63).



4.2 Dapatan Kajian Kualitatif Berkenaan Amalan Pengetua Dalam Bidang Pengurusan Kurikulum

Temu bual menemukan beberapa dapatan berkenaan amalan pengetua dalam mengurus dan memimpin bidang kurikulum. Seorang pengetua bijak mengenal pasti kekuatan yang ada pada murid, guru, dan ibu bapa dan menggunakannya bagi membantu beliau melaksanakan pelbagai aktiviti kurikulum sekolah. Pendokumentasian bagi setiap aktiviti turut ditekankan. Seorang pengetua yang lain pula mengakui dalam menjalankan tugas mengurus kurikulum, beliau banyak mengadaptasi pengetahuan dan pengalaman yang diperolehi ketika berkhidmat di sekolah-sekolah terdahulu. Pengalaman yang diperolehi dijadikan asas bagi memberi cadangan dan idea untuk membuat penambahbaikan dalam pelaksanaan program kurikulum di sekolah masing-masing. Pergaulan dan hubungan baik dengan pengetua-pengetua lain pula membolehkan beliau menggabung jalin dan membuat pengayaan ilmu pengetahuan dari semasa ke semasa, dan kemudian mencurahkan di sekolah yang sedang dipimpin. Kebanyakan pengetua mengakui memberi sokongan padu terhadap pelaksanaan kurikulum dengan menghadirkan diri dalam mesyuarat kurikulum atau mesyuarat panitia serta memperlihatkan sikap mengambil berat program-program kurikulum yang dijalankan.

Apabila menerima arahan berkaitan perubahan dalam pelaksanaan kurikulum, semua pengetua mengaku mereka tidak berhadapan masalah besar kerana apa yang mereka amalkan ialah memberi penerangan mengapa sesuatu perubahan itu perlu. Kebanyakan pengetua juga menyatakan mereka sama-sama 'turun padang' membantu guru melaksanakan perubahan dengan lebih baik. Bagaimanapun terdapat pengetua yang berhadapan dengan sikap negatif segelintir guru pada permulaan perubahan diarahkan. Masalah tersebut ditangani dengan memberi penjelasan dan galakan secara berterusan. Kemahiran komunikasi pengetua dan amalan pemantauan juga dikatakan antara faktor yang membantu penerimaan guru terhadap inovasi dengan lebih baik. Terdapat juga pengetua yang bersikap kompromi dan tidak memaksa perubahan dibuat secara drastik. Hal itu kerana pengetua merasakan kemahiran guru dan murid sebagai agen perubahan adalah terhad. Dalam sesetengah situasi, pengetua bersikap mengupayakan masalah pengurusan kurikulum kepada orang bawah. Bagaimanapun ada penolong kanan yang beranggapan kepelbagaian dalam penerimaan guru terhadap inovasi adalah sesuatu yang normal. Terdapat juga pengetua yang proaktif melakukan inovasi berdasarkan pengetahuan dan pengalaman sendiri dan juga berdasarkan kajian tindakan guru. Antaranya inovasi atau penambahbaikan dalam kaedah pengajaran dan pembelajaran.

Bagi memastikan fokus terhadap kurikulum diutamakan, kebanyakan pengetua menetapkan tahap kecemerlangan yang perlu dicapai. Di samping itu mereka menjadikan pemantauan sebagai amalan. Pemantauan yang dijalankan termasuklah menyelia atau mencerap proses pengajaran dan pembelajaran yang sedang berlaku, memeriksa buku latihan, buku kerja dan buku nota murid, serta memeriksa Buku Laporan Mengajar guru secara berkala. Tindakan susulan selepas pemantauan juga dipastikan. Amalan memberi peringatan agar guru-guru mengutamakan tugas mereka dalam kelas juga dibuat dari semasa ke semasa. Terdapat beberapa orang pengetua yang rajin, komited dan proaktif sentiasa 'turun padang' meronda kawasan sekolah. Selain sebagai langkah pemantauan, tindakan itu juga adalah untuk memeriksa kemajuan kerja yang dijalankan oleh orang-orang bawah serta untuk memastikan program kurikulum dilaksanakan sebagaimana yang dirancang. Kefungsian jadual guru ganti dan penggunaan bahan kerja semasa ketiadaan guru mata pelajaran turut ditekankan bagi memastikan waktu pengajaran dan pembelajaran tanpa guru mata pelajaran diisi dengan aktiviti yang berfaedah.

Bagaimanapun bukan semua pengetua dapat melaksanakan tugas pemantauan dengan sempurna. Ini adalah kerana sebilangan besar pengetua tidak mampu menjalankan proses pencerapan sebagaimana yang telah dijadualkan. Malah ada antaranya langsung tidak berkesempatan mencerap kerana kekangan masa atau kerana sibuk dengan tugas-tugas pentadbiran dan tugas-tugas luar. Mereka akhirnya terpaksa mengupayakan tugas tersebut kepada penolong-penolong kanan dan ketua-ketua bidang. Dengan amalan kerjasama tersebut, pengetua merasakan mereka telah tidak mengabaikan kerja-kerja pemantauan yang seharusnya dilaksanakan. Ada juga pengetua yang membuka ruang kepada guru-guru untuk membuat aduan secara langsung sekiranya mengesan sikap tidak bertanggung jawab dalam kalangan guru terhadap tugas pengajaran. Kebiasaannya, laporan atau aduan yang diterima akan disusuli dengan tindakan mengatasi masalah oleh pengetua.



Ada pengetua yang menyatakan kesanggupan mereka untuk mencerap, tetapi memilih untuk mengupayakan tugas tersebut kepada orang-orang bawah sekiranya terdapat permintaan daripada guru-guru sendiri. Bagaimanapun, pengetua menyatakan mereka masih mengambil berat dengan tugas pencerapan yang diupayakan dengan meminta laporan bagi menentukan tindakan susulan yang perlu diambil. Terdapat juga pengetua yang menyediakan senarai semak bagi memastikan tiada guru yang tertinggal dari dicerap. Sebaliknya pula terdapat penolong kanan yang menyarankan agar pengetua tidak terlalu kerap mencerap dan perlu memberi kepercayaan kepada guru untuk menjalankan tanggungjawab mereka sendiri.

Untuk pelaksanaan tanggungjawab pengajaran dan pembelajaran, kebanyakan pengetua mengaku gagal memenuhi tuntutan tersebut sepenuhnya. Sekali lagi pengetua menyatakan kesibukan dengan tugas-tugas pentadbiran dan tugas luar merupakan sebab bagi kegagalan tersebut. Biarpun pengetua ada hasrat melaksanakan tanggungjawab tersebut dengan sebaik mungkin, mereka akan akur dan akan mengutamakan arahan pihak atasan walaupun ketika sedang melaksanakan pengajaran pembelajaran di dalam kelas. Bagaimanapun kebanyakan penolong kanan dan ketua bidang menyatakan pengetua mereka tidak lepas tangan dengan tugas yang diupayakan. Dari semasa ke semasa, pengetua dikatakan akan bertanya tentang progres kerja yang diupayakan kepada orang-orang bawah manakala ada antaranya pula berkongsi jadual pengajaran dan pembelajaran dengan penolong kanan bagi mengatasi masalah tersebut. Ini menggambarkan walaupun gagal mematuhi jadual pengajaran dan pembelajaran sendiri, pengetua sebenarnya sedar tentang kepentingan melaksanakan pengajaran dan pembelajaran mengikut jadual. Kenyataan ini disokong oleh responden yang menyatakan pengetua sentiasa memberi ingatan kepada guru-guru agar mematuhi jadual pengajaran dan pembelajaran masing-masing.

Walaupun tidak menunjukkan kecemerlangan dalam beberapa aspek pelaksanaan tugas, pengetua masih menunjukkan sikap kebertanggungjawaban yang tinggi dalam beberapa aspek kerja yang lain sehingga ada penolong kanan yang berpandangan sikap tersebut telah mempengaruhi komitmen kerja guru. Dapatan kajian ini sebenarnya selari dengan pandangan Chan (2004) yang menyatakan pengabaian terhadap tugas kurikulum tidak dapat dielakkan oleh pengetua kerana mereka terikat dengan pelbagai tugas yang lain. Dapatan ini juga menyokong pandangan Ramaiah (2002) yang menyatakan kepelbagaian dan kerencaman dalam tugas pengetua tidak dapat tidak memerlukan pengetua mengagihkan tugas kepada penolong-penolong pentadbir dan juga kepada guru-guru. Ramaiah juga menyatakan guru besar dan pengetua tidak dapat mengelak daripada ketidakcukupan masa untuk tugas pengurusan kurikulum kerana banyak menumpukan masa kepada tugas-tugas pentadbiran.

Kajian ini juga mendapati pengetua yang bijak membuat perancangan, memaklumkan rancangannya dengan jelas kepada guru-guru sejak awal-awal lagi serta yakin dengan keupayaan guru-guru akan cenderung untuk mencapai kejayaan sebagaimana yang dihasratkan. Sikap tegas pengetua seperti memindahkan guru-guru yang tidak menunjukkan prestasi yang baik ke sekolah lain juga telah meningkatkan komitmen guru yang tinggal untuk bekerja dengan lebih baik dan berusaha melaksanakan arahan pengetua dengan lebih bersungguh-sungguh. Kursus dalaman dari semasa ke semasa juga merupakan amalan pengetua bagi meningkatkan pengetahuan dan kemahiran guru dalam tugas-tugas kurikulum. Kebanyakan pengetua mengakui memaklumkan perancangan mereka kepada penolong kanan dan ketua bidang dalam mesyuarat pengurusan yang biasanya diadakan secara berkala. Ketua-ketua bidang kemudiannya diarahkan untuk membincangkan strategi merealisasikan hasrat pengetua dengan guru dalam panitia atau dalam bidang masing-masing. Kajian ini juga mendapati pengetua yang dapat meningkatkan kecemerlangan kurikulum adalah seorang yang cekap mengambil tindakan penambahbaikan apabila terdapat kelemahan dalam strategi yang dirancang lebih awal.

Selain mewujudkan budaya kerja berpasukan dalam kalangan jawatankuasa pengurusan untuk proses pemantauan, semua pengetua menggalakkan budaya kerja berpasukan dalam kalangan guru. Budaya tersebut dapat dilihat apabila guru-guru menjalankan projek-projek sekolah secara berkerjasama dan juga apabila mereka saling bantu-membantu dalam melaksanakan proses pengajaran dan pembelajaran terutamanya bagi mata pelajaran Bahasa Melayu, Matematik dan Sains. Budaya kerja berpasukan turut disemai antara panitia dengan panitia yang lain. Pengetua sering mengingatkan guru untuk saling bantu membantu dan membincangkan langkah-langkah mengatasi masalah bersama-sama. Budaya kerja berpasukan antara guru-



guru baru dengan guru-guru lama juga cuba dipupuk dengan meminta guru-guru baru belajar daripada guru-guru lama, manakala guru-guru lama pula diminta untuk membimbing guru-guru baru dalam apa jua program yang dijalankan. Terdapat juga pengetua yang mengambil berat dengan keselesaan bekerja dalam kumpulan lalu memberi kebebasan kepada guru-guru memilih kumpulan kerja berdasarkan keserasian mereka sendiri. Pengetua turut memperlihatkan sokongan terhadap amalan berbincang dan turut sama hadir dalam perbincangan yang diadakan apabila ada kesempatan. Seorang pengetua yang mempunyai kemahiran dalam ICT sanggup meluangkan masa menunjuk ajar guru-guru menggunakan kemudahan ICT dalam pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran. Terdapat responden kajian yang menyatakan budaya kerja berpasukan memang telah lama sedia wujud di sekolah beliau dan ia antara faktor yang menyebabkan mereka banyak mencapai kejayaan dalam kurikulum.

Selain itu semua pengetua menjadikan mesyuarat jawatankuasa pengurusan sebagai rutin. Tujuannya untuk mendapat maklum balas tentang segala perkara berkaitan sekolah termasuklah juga mengenai perkembangan kurikulum. Semasa mesyuarat pengurusan, pengetua akan memberi ingatan tentang sasaran yang mereka perlu capai. Laporan mengenai hal-hal yang bermasalah akan dibincang, diberi teguran atau terus dicari jalan penyelesaian. Di samping mesyuarat dengan jawatankuasa pengurusan, terdapat juga pengetua yang sangat rajin dan proaktif, menjadikan perjumpaan sekali seminggu dengan semua guru sebagai amalan. Perjumpaan tersebut diambil kesempatan untuk memaklum dan membincangkan apa yang telah, sedang dan akan berlaku di sekolah. Ia juga digunakan sebagai masa untuk mengumpul idea bagi merancang strategi baru yang boleh meningkatkan pencapaian kurikulum.

Selain daripada beberapa masalah yang telah dinyatakan, rata-rata pengetua mengakui berhadapan cabaran mengekal atau meningkatkan prestasi kurikulum. Beberapa pengetua berhadapan cabaran lebih besar kerana latar belakang murid mereka yang sederhana dan lemah tahap akademik. Bagaimanapun pengetua tersebut tidak memperlihatkan sikap berputus asa, malah seperti pengetua-pengetua lain, memperlihatkan sikap positif dan tetap menaruh harapan mencapai kecemerlangan kurikulum suatu masa nanti. Terdapat juga pengetua yang memberi penekanan seimbang terhadap kecemerlangan akademik dan kecemerlangan sahsiah diri. Oleh itu beliau merancang program-program yang seimbang untuk kecemerlangan akademik dan juga sahsiah diri murid.

Antara strategi pengetua bagi meningkatkan pencapaian kurikulum ialah memastikan guru mempelbagaikan kaedah pengajaran dan pembelajaran sesuai dengan tahap akademik murid, melaksanakan kelas tambahan dengan lebih giat, meningkatkan kerjasama antara pihak pengurusan dan guru bagi kelancaran program-program kurikulum yang dijalankan, mengutamakan keperluan pengajaran dan pembelajaran dengan menyediakan bahan yang mencukupi, membaiki segala kelengkapan yang rosak, mewujudkan hubungan yang rapat dengan murid, mengikuti perkembangan atau pencapaian murid dalam ujian dan peperiksaan dari semasa ke semasa, dan mengambil tindakan penambahbaikan bagi membantu murid-murid yang tidak cemerlang dengan segera.

Bagi seorang pengetua yang mengurus dan memimpin sebuah sekolah aliran cina, cabaran lain bagi beliau ialah untuk melahirkan murid-murid yang dapat menguasai Bahasa Melayu, Bahasa Inggeris dan Bahasa Cina sekali gus. Beliau menyedari polisi yang mewajibkan murid sederhana tahap akademik belajar ketiga-tiga bahasa bukan perkara mudah, ia bukan sahaja menyulitkan murid-murid tetapi juga memberi masalah kepada guru-guru yang mengajar, malah ada guru kurang bermotivasi apabila mengajar kumpulan murid yang lemah. Namun, oleh kerana perkara tersebut berkaitan dengan polisi, pengetua hanya mampu memberi galakan dan semangat agar guru-guru tidak berputus asa dengan cabaran yang dihadapi. Selain memastikan guru mempelbagaikan kaedah pengajaran dan pembelajaran, aktiviti pemantauan ditingkatkan, kelas-kelas perpustakaan diwujudkan manakala penggunaan masa secara yang lebih berfaedah ditekankan.

Selain cabaran untuk mengekal dan meningkatkan prestasi kurikulum, kebanyakan pengetua berhadapan dengan cabaran mengekalkan disiplin murid yang menampakkan tingkah laku bermasalah dalam mengikuti program-program kurikulum di samping menunjukkan sikap tidak berminat terhadap pelajaran. Apa yang mereka khuatirkan, murid bermasalah tersebut akan mengganggu kelancaran proses pengajaran dan pembelajaran dan seterusnya memberi kesan terhadap pencapaian akademik sekolah. Sikap murid yang



kurang berminat dengan pelajaran, kurang memberi kerjasama dan kurang hormat kepada guru juga memberi kesan kepada semangat kerja guru terutama guru-guru baru. Di sesetengah sekolah, pengetua menyerahkan kepada budi bicara guru sendiri untuk menangani masalah tersebut, tetapi apabila murid menampakkan masalah disiplin yang lebih serius, jalan penyelesaian akan dibincangkan secara lebih serius dalam kalangan jawantankuasa pengurusan. Antara amalan yang biasa bagi menangani murid bermasalah dalam pelajaran dan bermasalah disiplin ialah mengadakan kursus-kursus motivasi serta mengenakan merit dan penalti kepada murid. Amalan kerjasama dan bantu membantu sesama guru untuk mengatasi masalah tersebut juga ditekankan.

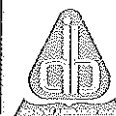
Cabaran lain berkaitan kurikulum ialah apabila berhadapan dengan guru hilang fokus pada tugas pengajaran dan pembelajaran. Masalah ini biasanya timbul apabila guru gagal menangani masalah peribadi. Rentetan daripada itu, gangguan terhadap jadual pencerapan dan gangguan terhadap jadual pengajaran guru akan berlaku, di samping memberi kesan negatif terhadap panitia guru berkenaan. Fenomena itu dianggap pengetua sebagai halangan untuk mencipta kejayaan kurikulum yang lebih besar. Untuk menangani masalah ini, kebiasaannya pengetua memanggil guru secara personal bagi menjelaskan masalah sebenar yang dihadapi serta untuk mencari jalan penyelesaian bersama-sama. Kekadang pengetua memberi teguran di dalam mesyuarat secara umum agar mana-mana guru yang bermasalah mengubah sikap.

Faktor lain yang dianggap pengetua mengganggu kelancaran pelaksanaan kurikulum ialah apabila ramai guru keluar serentak untuk menghadiri kursus yang dianjurkan oleh pelbagai pihak di luar sekolah. Ada pengetua yang berpandangan tiada koordinasi antara pihak Kementerian, Jabatan dan Pejabat Pelajaran Daerah telah mewujudkan gangguan yang kritikal terhadap proses pengajaran dan pembelajaran. Ini berlaku apabila kelas langsung tiada guru untuk melaksana proses pengajaran pembelajaran disebabkan bilangan guru yang berada di sekolah dalam tempoh masa tersebut tidak mencukupi. Perkara itu dirasakan oleh kebanyakan pengetua sebagai halangan terbesar untuk mencapai kejayaan, dan menjadi lebih serius apabila ia melibatkan waktu-waktu yang hampir dengan peperiksaan. Kebanyakan pengetua menyatakan walaupun mereka tidak setuju dengan apa yang berlaku tetapi tidak dapat mengubah apa-apa kerana terpaksa akur dengan arahan pihak yang lebih atas. Bagaimanapun pengetua yang prihatin dengan keperluan murid akan meminta guru menggantikan waktu pengajaran dan pembelajaran yang telah mereka tinggalkan. Seorang penolong kanan pula berpandangan bahawa bukan hanya kekerapan guru berada di luar sekolah yang memberi masalah kepada pengurusan kurikulum, tetapi kekerapan pengetua berada di luar juga memberikan masalah. Sama seperti guru, pengetua tidak dapat mengelak daripada memenuhi tuntutan pihak atasan sehingga masa yang mereka ada untuk pengurusan kurikulum di sekolah juga semakin berkurangan. Menurut penolong kanan tersebut lagi, keadaan akan lebih terganggu apabila pengurusan memerlukan nasihat dan pandangan pengetua, tetapi pada masa yang sama, pengetua tiada di sekolah.

Terdapat juga pengetua yang dikatakan terlalu ghairah melakukan pelbagai perkara serentak sehingga mewujudkan bebanan kerja yang terlalu banyak dan saling bertindih antara satu sama lain untuk orang-orang bawah. Ia dikatakan memberi sedikit masalah kepada guru walaupun kesan terhadap pengurusan kurikulum tidaklah begitu serius. Sekolah yang kerap didatangi pihak luar untuk menggunakan kemudahan yang ada turut mengalami gangguan pelaksanaan kurikulum. Sikap pengetua yang lebih mementingkan kokurikulum berbanding kurikulum juga dilihat sebagai faktor penyumbang ke arah kemerosotan dalam pencapaian kurikulum. Dengan memilih masuk murid yang cemerlang akademik, ia sedikit sebanyak membantu sekolah meningkatkan pencapaian dalam bidang kurikulum.

5. PENUTUP

Kajian ini merumuskan pengetua memiliki tahap pengetahuan dan tahap kemahiran yang diperlukan untuk mengurus bidang kurikulum. Dapatan kajian kualitatif juga menemukan dapatan amalan-amalan pengetua yang menjelaskan dapatan kajian kuantitatif. Mohd Suhaimi et al. menyatakan sistem pemantauan, kreativiti pengetua dan konteks sekolah akan membezakan pengetua sekolah cemerlang, sederhana dan lemah. Kenyataan Mohd Suhaimi et al. (2007) juga patut direnung dan difikirkan oleh pengetua. Walaupun mereka keseluruhannya dinilai memiliki kompetensi yang tinggi dalam bidang pengurusan kurikulum tetapi



sebagaimana yang dinyatakan Suhaimi et al., sistem pemantauan, kreativiti dan konteks sekolah di samping inovasi yang sering dibawa dalam pendidikan sekiranya tidak mampu diuruskan dengan bijak oleh pengetua boleh menimbulkan tekanan dan menjejaskan kompetensi mereka. Lebih-lebih lagi kajian Punca dan Faktor Tekanan Pengurusan di Kalangan Pentadbir Sekolah Menengah di Daerah Klang, Selangor oleh Amran (2002) yang melibatkan 91 orang pentadbir sekolah menemukan dapatan antara punca keseluruhan tekanan pengurusan di sekolah adalah kerana masalah-masalah dalam pengurusan bidang kurikulum. Kerjasama semua pihak sama ada di dalam atau di luar sekolah adalah perlu bagi memastikan pengetua dapat berperanan dengan lebih baik sebagai pengurus dan pemimpin kurikulum sekolah.

Rujukan

- Abdul Shukor Abdullah. 2004. Ucapan tema: Kepimpinan unggul tonggak bidang pendidikan cemerlang. Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke 12. Anjuran Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands, Pahang, 6-9 Disember.
- Amran Ramlan. 2002. Kajian mengenai punca dan faktor tekanan bidang di kalangan pentadbir sekolah menengah di daerah Klang Selangor. Tesis Sarjana Pendidikan. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Atan Long, Ishak Rejab, Abdul Aziz Sultan, Mohd Nor Long, Mohd Sahari Nordin, Nik Ahmad Hisham Ismail, Ratnawati Ashraf & Rosnani Hashim. 1991. Faktor-faktor yang menyumbang kepada peningkatan kemajuan sekolah-sekolah: Kajian kes. Kertas kerja Seminar Latihan Mengajar antara Universiti Kali ke-7. Kuala Lumpur, Universiti Islam Antarabangsa Malaysia.
- Azlin Norhaini Mansor. 2006. Amalan bidang pengetua: satu kajian kes. Tesis Dr. Falsafah, Jabatan Asas Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Cattell, S. 2004. National standard for headteacher in Wales. Consultation Document School Leadership. www.learning.wales.gov.uk [20 September 2004]
- Chan Yuen Fook. 2004. Kepimpinan transformasional dan inovasi pendidikan. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-12 2004*, hlm. 108-116.
- Dunning, G. 1996. Management problems of new primary headteachers. *School Organization*. 16: 111-128
- Edmonds, R. 1979. Effective schools for the urban poor. Dlm. Ishak. Apakah yang tertulis dalam khazanah tulisan ilmiah tentang tret, tingkah laku dan tindakan yang diperlukan untuk menjadi seorang pengetua yang berkesan. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan* 14(1): 1-17.
- Gay, L.R. & Airasian, P. 2000. *Educational research: competencies for analysis and application*. Ed. ke-6. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Hoy, W.K. & Miskel C.G. 2001. *Educational administration : theory, research and practice*. Ed. ke-6. New York: McGraw-Hill Inc.
- Institut Aminuddin Baki. 2004. Prospektus Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia. 2005. Amalan-amalan terbaik pengurusan dan kepimpinan sekolah menengah Malaysia. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Jainabee L.S. Md. Kassim. 2005. Budaya organisasi dan kepuasan kerja di maktab perguruan Malaysia. Tesis Dr. Falsafah, Jabatan Asas Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Jemaah Nazir Sekolah. 2004. Standard Kualiti Pendidikan Malaysia-Sekolah, Instrumen Pemastian Standard. SKPM 2 Edisi Disember. Kuala Lumpur: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Jemaah Nazir Sekolah. 2004. Standard Kualiti Pendidikan Malaysia-Sekolah, Pernyataan Standard. SKPM 1



Edisi Disember. Kuala Lumpur: Kementerian Pelajaran Malaysia.

Kementerian Pelajaran Malaysia. 2006. *Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.

Kementerian Pelajaran Malaysia. 2004. *Standard Kualiti Pendidikan Malaysai: Pernyataan Standard*. Kuala Lumpur: Jemaah Nazir Sekolah.

Kementerian Pelajaran Malaysia. 2004. *Standard Kualiti Pendidikan Malaysai: Instrumen Pemastian Standard*. Kuala Lumpur: Jemaah Nazir Sekolah.

Kementerian Pelajaran Malaysia. 2005. *Prospektus*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.

Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. 1970. Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30 (3): 607 - 610.

Maimunah Muda. 2005. Kepimpinan situasi di kalangan pengetua sekolah di Malaysia. Tesis Dr. Falsafah, Jabatan Asas Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.

Mohd. Majid Konting. 1990. *Kaedah Penyelidikan pendidikan*. Ed. ke-2. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Mohd. Majid Konting. 1993. *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Ed. ke-3. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Mohd Majid Konting. 1994. *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Ed. ke-4. Kuala Lumpur: Dewan bahasa dan Pustaka.

Mohd Suhaimi Mohamed Ali, Sharifah Md Nor & Zaidatul Akmaliah Lope Pihie. Amalan kepimpinan pengajaran pengetua sekolah menengah luar bandar. Kertas kerja Seminar Nasional Bidang dan Kepimpinan Pendidikan Ke-14. Institut Aminuddin Baki, Pahang, 25-27 Jun.

Murad Mohd. Noor. 1993. Peningkatan bidang sekolah. *Jurnal GGMAPEN* 10(2): 22-25.

National Assembly for Wales Circular No: 14/2006. 2006. Revised National Standards for Headteachers in Wales. <http://www.learning.wales.gov.uk.html> [28 Apr 2006]

Patton, M. Q. 2002. *Qualitative research and evaluation methods*. Ed. ke-3. Thousand Oaks: Sage Publications.

Ramaiah, A.L. 1999. *Kepimpinan pendidikan: masalah masa kini*. Cet. ke-2. Ed. Baru. Selangor: IBS Buku Sdn Bhd.

Rusmini Ku Ahmad. 2004. Keberkesanan sekolah: Satu tinjauan dari aspek kepimpinan, kompetensi guru dan amalan pengurusan terbaik. Kertas kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-12. Institut Aminuddin Baki, Pahang, 6-9 Disember.

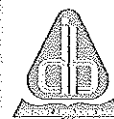
Sergiovanni, T.J. 1995. *The principalship: a reflective practice perspective*. Boston: Allyn and Bacon.

Stogdill, R.M. 1974. *Hand book of leadership and research*. New York: The Free Press-A Division of Mac Millan Publishing Co. Inc.

Trump, J.L. 1981. The instructional leadership role of the high school principal. *American Secondary Education* 11:2-4.

Yin, R.K. 1994. *Case study research: design and methods*. Ed. Ke-2. applied social research method series (5). Thousand Oaks: Sage Publications.

Zaiton Md. Noor. 2001. Masalah pengurusan sekolah yang dihadapi pengetua dan guru besar yang baru dilantik. Tesis Sarjana. Universiti Kebangsaan Malaysia.



LAMPIRAN A

Jadual 1: Tahap pengetahuan pengetua dalam pengurusan kurikulum

Pengetahuan	Penilaian								
	Pengetua			Penolong Kanan			Ketua Bidang		
	Min	SP	Thp	Min	SP	Thp	Min	SP	Thp
1. Untuk menentukan langkah-langkah bagi mencapai matlamat kurikulum dengan jaya	4.41	.63	T	4.30	.76	T	4.19	.79	T
2. Untuk menetapkan sasaran kurikulum yang mampu dicapai	4.49	.59	T	4.35	.72	T	4.28	.77	T
3. Untuk merancang strategi meningkatkan kecemerlangan kurikulum	4.51	.58	T	4.30	.77	T	4.22	.83	T
4. Untuk menentukan kaedah penilaian yang sesuai dengan pelbagai tahap kecerdasan murid	4.30	.61	T	4.14	.78	T	4.00	.82	T
5. Untuk melaksana proses pengajaran dan pembelajaran yang berkesan	4.45	.61	T	4.23	.76	T	4.05	.81	T
6. Tahap pengetahuan pengetua untuk bidang kurikulum secara keseluruhan	4.43	.51	T	4.26	.69	T	4.15	.73	T



LAMPIRAN B

Jadual 2 Tahap kemahiran pengetua dalam pengurusan dan kepimpinan kurikulum

Kemahiran	Penilaian								
	Pengetua			Penolong Kanan			Ketua Bidang		
	Min	SP	Thp	Min	SP	Thp	Min	SP	Thp
1. Mengarah perubahan kurikulum dilaksanakan dengan sepenuhnya	4.53	.58	T	4.36	.74	T	4.24	.80	T
2. Memastikan P&P diutamakan pada setiap ketika	4.63	.54	T	4.44	.73	T	4.31	.83	T
3. Menyelia P&P sebagaimana yang dijadualkan	4.38	.63	T	4.28	.79	T	4.11	.89	T
4. Melaksanakan tugas pengajaran dengan berkesan	4.42	.60	T	4.20	.81	T	3.98	.92	T
5. Mewujudkan kerjasama semua pihak untuk kelancaran proses P&P	4.55	.56	T	4.35	.74	T	4.20	.86	T
6. Mengatasi masalah P&P dengan jaya	4.33	.58	T	4.21	.77	T	4.05	.83	T
7. Menggerakkan program berkesan untuk meningkatkan kecemerlangan kurikulum	4.52	.59	T	4.37	.76	T	4.19	.86	T
8. Tahap kemahiran pengetua dalam bidang kurikulum secara keseluruhan	4.48	.46	T	4.32	.67	T	4.15	.77	T