

AMALAN KEPEMIMPINAN PENGAJARAN PENGETUA SEKOLAH MENENGAH LUAR BANDAR

Oleh:

Mohd. Suhaimi Mohamed Ali Ph.D, BPPDP
Sharifah Md Nor Ph.D, Zaidatul Akmaliah Lope Pihie Ph.D.
Fakulti Pengajian Pendidikan UPM

Pengenalan

Pengetua merupakan pemimpin organisasi sesebuah sekolah. Mereka mempunyai tanggungjawab yang berat kerana perlu memahami konteks sekolah sebelum perancangan program yang bersesuaian dapat dilaksanakan. Setiap sekolah itu adalah unik dari segi sosio-budaya dan keperluan warganya. Perlantikan pengetua diharap dapat memberi impak kepada organisasi yang dipimpinnya. Persekitaran luar bandar memerlukan pengetua itu mempelajari sistem sosial sekolah berkenaan supaya dapat bertugas dengan berkesan malahan mampu memberi sumbangan positif berlandaskan amalan kepemimpinannya. Melalui cara ini, pihak sekolah dapat membantu murid luar bandar mendapat pendidikan berkualiti. Ramaiah (1992) melihat tugas pengetua merujuk kepada bagaimana mereka berupaya, berkebolehan dan secara bijaksana mentadbir, mengarah, mendorong atau mempengaruhi ahli untuk melaksanakan matlamat sekolah. Pengetua diandaikan dapat mewujudkan suasana persekitaran sekolah yang teratur, cekap dan diurus dengan baik kerana ia merupakan salah satu prasyarat untuk meningkatkan proses pengajaran, memotivasi guru dan pembelajaran murid.

Latar belakang Kajian

Faktor yang mendasari kajian ini ialah faktor kepemimpinan pengajaran pengetua di sekolah berkesan di luar negara (Ribbins, 2001) dikenalpasti mampu melahirkan murid yang berjaya dalam bidang akademik walaupun dari kumpulan berpendapatan rendah. Bukanlah menjadi tanggungjawab sekolah untuk mengubah SSE ibu bapa, namun sekolah mampu meningkatkan pencapaian akademik murid miskin setaraf dengan murid lain. Di sinilah peranan yang boleh dimainkan oleh pengetua.

Hampir semua kajian tentang sekolah berkesan (Edmonds, 1979; Purkey dan Smith, 1983, Sharifah 2000) mengenal pasti faktor kepemimpinan sekolah sebagai pemimpin pengajaran mempengaruhi pencapaian akademik murid dan pembentukan iklim sekolah yang kondusif. Ini bererti tanpa mengira latar belakang murid, pengetua sebenarnya mampu membawa kejayaan kepada muridnya. Ringkasnya, kajian sekolah berkesan membuktikan jika pengetua menunjukkan kepemimpinan yang mantap, sekolah itu boleh menjadi sekolah yang lebih baik dari segi penghasilannya.

Pernyataan Pembangunan Pendidikan 2001-2010 juga menggariskan bahawa kecemerlangan pendidikan di sekolah hanya dapat dicapai melalui penekanan peranan guru besar/pengetua sebagai pemimpin kurikulum. Peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran adalah yang paling

utama berbanding tugas lain seperti ditegaskan oleh McEwan (1998) bahawa peranan utama pengetua ialah pembentukan kepemimpinan yang mempunyai visi yang jelas dan mampu menterjemahkannya kebentuk matlamat yang difahami oleh guru dan murid. Keperluan ini selaras dengan pandangan pengetua sebagai *lead teacher* dan perlu sentiasa berdamping bersama-sama guru dan murid kerana itulah sebenarnya peranan terpenting mereka.

Kajian sekolah berkesan mendapati sekolah yang cemerlang dipimpin oleh pengetua yang mantap/teguh, bermatlamat, mempunyai pendekatan partisipatif dan melaksanakan kepemimpinan pengajaran. Para pengkaji telah mengenal pasti juga fungsi, tugas dan peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran dengan menyenaraikan ciri, tingkah laku dan aktiviti yang perlu 'diamalkan' oleh mereka.

Definisi Kepemimpinan Pengajaran

Kepemimpinan pengajaran secara langsung bererti aktiviti yang diamalkan oleh pengetua adalah berkaitan dengan proses P&P sahaja. Menurut Sheppard (1996), kepemimpinan pengajaran secara langsung merupakan entiti yang terasing dari bidang pentadbiran, ia berkait rapat dengan tingkah laku pengetua yang boleh diperhatikan seperti penyeliaan guru, bilik darjah dan pemantauan kemajuan murid. Drake dan Roe (1986) mentakrifkan kepemimpinan pengajaran sebagai usaha untuk merangsang dan menyokong semua yang terlibat dalam amalan P&P ke arah pencapaian matlamat sekolah serta mewujudkan sistem sosial yang kukuh di sekolah. Sheppard (1996) mendefinisikan konsep tidak langsung ini merangkumi semua aktiviti kepemimpinan yang mempunyai kesan terhadap pembelajaran murid. Oleh itu tingkah laku pengurusan rutin juga dianggap sebagai penyumbang ke arah peningkatan P&P. Kajian ini akan menggunakan takrif yang luas dan secara tidak langsung seperti yang dibincangkan oleh Hallinger dan Murphy (1985) dan lain-lain pengkaji yang berdasarkan pandangan bahawa apa jua aktiviti yang dilaksanakan oleh pengetua yang bertujuan untuk meningkatkan pencapaian P&P dan ke arah kemajuan sekolah.

Hallinger dan Murphy (1985, 1987) dan Hallinger (1992) telah menjalankan kajian ekstensif berkaitan sekolah berkesan dan pengetua berkesan serta telah menghasilkan model peranan pengurusan pengetua. Model ini merupakan kombinasi dasar, amalan dan tingkah laku pengetua yang dibina berdasarkan *Principal Instructional Management Rating Scale*. Mereka membahagikan peranan ini kepada tiga dimensi (i) menjelaskan matlamat sekolah, (ii) mengurus program pendidikan, dan (iii) menggalakkan iklim sekolah yang positif. Dimensi ini dipecahkan kepada 11 kelompok kecil peranan pengetua.

Menurut Hallinger dan Murphy (1985, 1987), peranan pengetua dilaksanakan sama ada secara langsung atau tidak langsung. Peranan tidak langsung melibatkan dasar sekolah dan pemantauan amalan yang berkaitan dengannya seperti polisi sekolah yang mengarahkan guru memberi tugas atau kerja rumah kepada murid iaitu pengetua tidak perlu melakukan pemantauan setiap hari tentang dasar itu. Aktiviti secara langsung ialah tingkah laku pengetua dalam perhubungan dengan guru atau murid seperti pengetua dan guru berbincang tentang langkah meningkatkan pengajaran. Kejayaan aktiviti pengetua banyak bergantung kepada faktor kontekstual seperti kemahiran dan pengalaman staf, saiz sekolah, bilangan staf dan harapan komuniti dan pihak atasan.

Mereka telah mengenal pasti 11 tingkah laku khusus yang dimasukkan dalam tiga dimensi iaitu menjelaskan matlamat, mengurus program pengajaran dan menggalakkan iklim sekolah seperti

Rajah 1.

Menjelaskan Matlamat Sekolah	Mengurus Program Pengajaran	Menggalakkan Iklim Sekolah
Merangka matlamat sekolah Menyebarkan matlamat sekolah	Menyelia dan menilai pengajaran Menyelaras kurikulum Memantau kemajuan murid	Mengawal masa/waktu pengajaran guru Menggalakkan perkembangan profesional Memastikan sentiasa berada di sekolah (<i>high visibility</i>) Mewujudkan insentif untuk guru Menekankan kecemerlangan akademik Mengadakan insentif kepada murid.

Rajah 1: Dimensi Pengurusan Kepemimpinan Pengajaran Hallinger dan Murphy (1985)

Sumber: Hallinger dan Murphy (1985)

Untuk melihat amalan kepemimpinan pengajaran pengetua di sekolah menengah luar bandar, model Hallinger dan Murphy (1985) dianggap komprehensif memandangkan ia mengambil kira semua aspek proses P&P bermula dari perancangan visi sekolah, pelaksanaan visi dalam bentuk program dan aktiviti sehinggalah kepada bagaimana iklim sekolah membantu mewujudkan suasana P&P yang mantap.

Objektif Kajian

Objektif kertas kerja ini adalah untuk membincangkan amalan kepemimpinan pengajaran pengetua sekolah menengah yang cemerlang, sederhana dan lemah di sekolah luar bandar. Amalan kepimpinan pengajaran yang dibincangkan adalah dari aspek penyelarasan program P&P yang merangkumi elemen merancang, mengajar dan memantau.

Metodologi

Bagi menjawab objektif kajian ini, penyelidik telah menjalankan kajian menggunakan kaedah kualitatif yang melibatkan tiga informan utama iaitu pengetua di tiga buah sekolah menengah luar bandar di Negeri Perak. Pemilihan mereka berdasarkan jenis sekolah yang mereka wakili; sekolah cemerlang, sederhana dan lemah. Penyelidik turut meminta pandangan daripada Jemaah Nazir Persekutuan, Jemaah Nazir Negeri Perak dan JPN Perak dalam menyenarai dan menentukan sekolah yang termasuk dalam kajian ini iaitu sebuah sekolah cemerlang, sekolah lemah dan sederhana. Antara indikator yang digunakan bagi ketiga-tiga kategori sekolah tersebut ialah (i) pencapaian dalam peperiksaan awam (PMR dan SPM) sekurang-kurangnya dua tahun berturut-turut, dan (ii) cadangan dan pandangan dari JPN sendiri. Bagi sekolah cemerlang, ia mestilah pernah dicalonkan atau memenangi Anugerah Sekolah Harapan Negara (ASHN) atau Anugerah Kualiti Menteri Pendidikan (AKMP) atau dikategorikan cemerlang oleh JPN di negeri tersebut. Sekolah dianggap lemah sekiranya pencapaian PMR di bawah 39 peratus. Pihak JPN telah menyenaraikan sekolah-sekolah ini sebagai sampel yang sesuai kerana mewakili tiga prestasi yang berbeza. Oleh itu, kajian ini menggunakan kaedah persampelan bermatlamat berdasarkan prestasi sekolah yang dipimpin oleh mereka.

Faktor yang diambil kira dalam pemilihan pengetua ialah jangka masa informan bertugas di sesebuah sekolah tersebut. Dalam konteks negara ini, semua pengetua yang dilantik telah menjalani proses yang agak panjang sebagai guru, setidak-tidaknya telah mempunyai pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 10 tahun. Jadual 1 di bawah menunjukkan profil sekolah yang dikaji.

Jadual 1: Profil Sekolah

Elemen	Sekolah LB1	Sekolah LB2	Sekolah LB3
Jenis sekolah	Cemerlang	Lemah	Sederhana
Jenis Murid	Bercampur	Bercampur	Bercampur
Lokasi	Luar bandar	Luar Bandar	Luar Bandar
Sesi	Pagi sahaja	Pagi sahaja	Pagi sahaja
Bil. Guru	58	54	65
Bil. Murid	949	943	952
Usia Sekolah	12 tahun	25 tahun	7 tahun
Komposisi	100 %	98%	98%
Kaum	Melayu	Melayu	Melayu
Pekerjaan Ibu bapa	Pesawah/ kerja kilang	Pekebun/ kerja kilang	Pekebun/ kerja kilang

Setiap pengetua ditemu bual sekurang-kurangnya tiga kali. Sebanyak 10 sesi temu bual dengan tiga pengetua di tiga buah sekolah menengah telah dijalankan. Penyelidik telah membuat transkripsi secara verbatim untuk menganalisis data. Selain itu, nota lapangan, pemerhatian dan tinjauan dokumen telah juga digunakan sebagai sebahagian daripada dapatan kajian.

Dapatan dan Perbincangan

Perbincangan amalan kepemimpinan pengajaran pengetua sekolah menengah luar bandar akan menumpukan kepada tema Menyempurnakan Program Pengajaran dan Pembelajaran (P&P). Jadual 2 menunjukkan perincian amalan ketiga-tiga pengetua tersebut.

Jadual 2:
Amalan Kepemimpinan Pengajaran Pengetua Sekolah Menengah Luar Bandar

Tema	Kategori	Sub-kategori
Menyempurnakan Program P & P	Merancang	Menentukan fokus sekolah Mendapatkan maklumat dan perbincangan dengan guru dan guru kanan Mengambil kira tahap pencapaian murid Menyisip program JPN/PPD
	Melaksana Memantau	Mengajar Program Guru Murid

Dapatan menunjukkan ketiga-tiga pengetua (Pengetua Sekolah Cemerlang, Pengetua Sekolah Lemah dan Pengetua Sekolah Sederhana) telah melaksanakan amalan kepemimpinan pengajaran di atas dan analisis data memperlihatkan terdapat tiga kategori utama dalam tema ini. Untuk amalan pertama terdapat tiga aspek yang dijalankan iaitu merancang, melaksana dan memantau.

Amalan Kepemimpinan Pengajaran Pengetua Sekolah Cemerlang, Pengetua Sekolah Lemah dan Pengetua Sekolah Sederhana

Analisis menunjukkan terdapat persamaan dan perbezaan amalan kepemimpinan pengajaran tiga pengetua yang dikaji. Walaupun pada dasarnya semua pengetua mengamalkan elemen kepemimpinan pengajaran seperti di Rajah 1 namun tahap pelaksanaan antara pengetua adalah berbeza-beza. Perbincangan kertas ini berfokus kepada beberapa elemen kepemimpinan pengajaran sahaja.

(i) Penyelarasan Program P&P

Pengetua perlu merencana strategi berkesan untuk tujuan P&P iaitu melibatkan diri secara aktif berkaitan kurikulum, pengajaran dan membuat keputusan. Dapatan kajian mendapati pengetua menganggap bahawa elemen mengurus P&P ini merupakan tugas utama mereka. Sebagai pemimpin, mereka merancang dan menyusun program dan aktiviti P&P semasa cuti persekolahan bersama-sama guru kanan. Dapatan menunjukkan dalam menyempurnakan program P&P, terdapat tiga kategori yang dilaksanakan pengetua iaitu (i) merancang, (ii) melaksana, dan (iii) memantau. Semasa merancang program P&P, proses yang dijalankan pengetua ialah menentukan fokus sekolah, mengumpul maklumat daripada guru dan mengadakan perbincangan dengan guru kanan, mengambil kira tahap pencapaian murid dan menyisip program JPN/PPD. Sebagai perancang dan pemutus dasar untuk sekolah, perkara pertama yang dilaksanakan ialah menetapkan fokus sekolah bagi setiap sesi persekolahan. Semasa menentukan fokus sekolah, ketiga-tiga pengetua sekolah menengah luar bandar ini memberi keutamaan terhadap pencapaian sasaran peperiksaan awam.

Dapatan menunjukkan, ketiga-tiga pengetua telah melaksanakan peranan ini dengan mengumpul maklumat yang relevan dari guru kanan dan guru sebagai sebahagian daripada proses perancangan. Pengetua telah merencana strategi setelah mendapat input dari semua ketua panitia. Tugas penyelarasan semua program dilakukan oleh Guru Kanan Pentadbiran setelah mendapat pengesahan dari pengetua. Delegasi tugas kepada guru kanan terutama Guru Kanan Pentadbiran menjadi amalan ketiga-tiga pengetua.

Dapatan kajian juga menunjukkan pengetua sekolah luar bandar mengambil kira tahap pencapaian murid semasa peperiksaan akhir sebagai asas perancangan program P&P. Ketiga-tiga sekolah telah menyediakan maklumat *head count* dan membuat analisis pencapaian murid. Penyediaan maklumat *head count* ini adalah berdasarkan panduan daripada Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) yang mengkategorikan murid sebagai cemerlang, berpotensi cemerlang, lulus, berpotensi lulus dan kritikal. Maklumat ini penting bagi sekolah untuk merancang, merangka dan meramal pencapaian murid di sekolah masing-masing. Ketiga-tiga pengetua menyedari kepelbagaian tahap kecerdasan murid di sekolah mereka. Analisis data bagaimanapun mendapati penyediaan perancangan akademik sekolah hanya untuk jangka masa setahun kecuali Sekolah Cemerlang yang turut menyediakan Program Kecemerlangan Lima Tahun untuk sekolah mereka. Inilah yang membezakan program antara sekolah cemerlang dengan sekolah lemah dan sederhana. Program P&P yang disediakan di Sekolah Cemerlang menunjukkan aktiviti murid disusun berdasarkan prestasi mereka berbanding Sekolah Lemah dan Sederhana yang walaupun menyediakan program namun ia dilaksanakan secara umum.

Dapatan menunjukkan program kecemerlangan akademik di semua sekolah yang dikaji hanya memberi tumpuan kepada kelas peperiksaan dan tidak digerakkan dari Tingkatan Satu. Program akademik ini berbentuk *ad-hoc* dan dilaksanakan apabila murid berada di Tingkatan Tiga dan Lima. Analisis penyelidik mendapati perkara ini tidak dijalankan kerana tiada kemahiran khusus pengetua sekolah untuk

menyediakan program khas bagi menangani masalah murid yang lemah dan usaha untuk memahami masalah murid lemah kurang diberi penekanan. Dengan amalan yang demikian, pihak sekolah tidak dapat mewujudkan suasana persekitaran P&P yang menarik untuk setiap murid terutama di Sekolah Lemah. Speck (1999) menyarankan supaya pengetua memahami *trend* amalan pengajaran terkini supaya dapat menangani masalah murid terutamanya dalam konteks luar bandar yang ramai murid lemah.

Aspek terakhir elemen merancang yang diamalkan ialah memastikan dasar atau program dari pihak atasan dimasukkan sebagai sebahagian dari program dan aktiviti P&P sekolah. Pengetua Sekolah Cemerlang contohnya menyerap apa juga arahan dan pandangan dari JPN manakala Pengetua Sekolah Sederhana pula turut meminta bantuan JPN bagi membantu mereka memperbaiki teknik P&P bagi meningkatkan prestasi sekolah untuk mata pelajaran tertentu. Pengetua Sekolah Lemah bagaimanapun didapati kurang mengambil kira idea yang dikemukakan oleh pihak JPN kerana beranggapan idea tersebut sama dengan apa yang telah mereka laksanakan. Dapatan menunjukkan tugas pengetua di ketiga-tiga sekolah adalah lebih licin jika mereka menghayati garis panduan yang disediakan oleh pihak JPN. Jabatan Pelajaran Negeri berkaitan telah menyediakan dokumen 'Panduan Piawaian Kualiti sebagai panduan kepada pengetua untuk mengurus kurikulum di sekolah masing-masing. Buku ini mendokumenkan semua aspek pengurusan P&P yang sepatutnya dilaksanakan pengetua dari peringkat perancangan, proses pelaksanaan sehinggalah aspek pemantauan. Buku ini telah dihasilkan oleh JPN dengan bantuan sebilangan besar pengetua dan guru besar cemerlang yang telah membuktikan kejayaan mereka memimpin sekolah masing-masing.

Walau bagaimanapun, bagi Sekolah Lemah, usaha untuk membantu telah dilakukan oleh JPN. Bagaimanapun pihak JPN kurang mengetahui masalah sebenar sekolah ini kerana kurangnya lawatan ke sekolah dan kurang mengetahui masalah sebenar sekolah ini. Demikian juga dari aspek komunikasi yang terhad kerana bilangan sekolah yang banyak yang perlu dipantau telah membataskan usaha pemulihan.

(ii) Sistem Pemantauan

Sistem pemantauan berkesan adalah penting untuk menjayakan program dan aktiviti sekolah. Pengetua tidak boleh lepas tangan atau menganggap tugas mereka sudah selesai sebaik sahaja mendelegasikan tugas tersebut kepada guru. Tahap pemantauan yang berbeza merupakan salah satu faktor yang membezakan sekolah yang berjaya dan sebaliknya. Perbincangan akan ditumpukan kepada pemantauan program, pencerapan guru dan pencerapan murid.

Pemantauan Program

Lorenzon (2003) menyatakan '*Management By Wandering Around*' (MBWA) merupakan pendekatan yang digunakan oleh pemimpin untuk berinteraksi dengan staf. Beliau menyatakan pendekatan ini telah berjaya mewujudkan hubungan positif antara kedua belah pihak kerana dapat menghalang komunikasi secara birokratik. Dapatan penyelidikan menunjukkan pendekatan meronda atau MBWA ini digunakan oleh Pengetua Sekolah Cemerlang dan Sekolah Lemah manakala Pengetua Sekolah Sederhana melaksanakan aktiviti *contact time*. Pengetua yang mengamalkan MBWA akan melakukan rondaan dan berinteraksi dengan guru semasa program dijalankan. Ini bererti mereka terlibat secara langsung dari peringkat awal program sehingga tamat dan bertindak membetulkan kelemahan secara serta merta. Pengetua Sekolah Lemah melakukan rondaan sebelum masuk ke pejabat bagi memastikan sekolah berjalan lancar. Pengetua Sekolah Sederhana bagaimanapun kurang melaksanakan aktiviti rondaan sebaliknya bertemu guru setiap minggu bagi mendapatkan maklum balas pelaksanaan program.

Walaupun terdapat perbezaan pemantauan namun dapat dilihat keberkesanan, contohnya di Sekolah Cemerlang, pengetua akan membawa buku catatan dan akan memberi maklum balas pada masa tersebut manakala pengetua Sekolah Lemah hanya membuat pemerhatian tanpa mengambil tindakan serta merta dan menunggu waktu sesuai seperti semasa mesyuarat untuk menegur guru. Akibatnya perkara tersebut terlepas pandang kerana kurangnya *contact time* antara kedua belah pihak. Pengetua Sekolah Sederhana dapat memantau program sekolah kerana aktiviti *contact time* diadakan setiap minggu yang memerlukan guru melaporkan perkembangan program mereka.

Untuk aktiviti rondaan ini, kajian Kyung & Miskel (1989) dalam Hoy & Miskel (2001) mendapati pengurus sekolah bekerja dalam jangka masa yang panjang dan memenatkan. Mereka banyak bergantung kepada arahan lisan, di samping perlu bergerak di sekeliling sekolah dan bercakap dengan individu dan kumpulan. Tugas mereka juga memerlukan mereka menukar rentak dan stail dari semasa ke semasa memandangkan masa bergerak pantas dan kadang-kadang memerlukan keputusan spontan. Pengetua Sekolah Cemerlang contohnya mengambil masa yang panjang semasa meronda sekolah kerana pada masa yang sama berbincang dengan guru, staf bukan akademik dan murid di koridor sekolah, kantin, atau di padang sekolah. Perjumpaan dan perbincangan tidak formal ini telah dapat membekalkan pengetua dengan pelbagai maklumat untuk keperluan guru dan murid.

Dapatan menunjukkan pengetua lebih banyak meluangkan waktu di luar sekolah terutama pengetua Sekolah Cemerlang dan Sekolah Lemah. Pengetua sibuk melaksanakan pelbagai tugas yang mendesak seperti menghadiri mesyuarat, berjumpa ibu bapa dan melihat kerosakan di kawasan sekolah. Penglibatan pengetua dalam pelbagai tugas tersebut menghadkan masa beliau untuk memberi perhatian terhadap amalan kepemimpinan pengajaran yang khusus ini. Pengetua Sekolah Cemerlang contohnya daripada segi *visibility* memang jelas jika beliau berada di sekolah, tetapi jika beliau tiada, guru kanan yang berpengalaman memastikan sekolah berjalan seperti biasa. Di Sekolah Lemah juga, pengetua kerap tidak berada di sekolah atas pelbagai urusan di PPD dan mengakibatkan program dan aktiviti yang dirancang tidak dilaksanakan sepenuhnya walaupun tugas tersebut telah diserahkan kepada guru.

Kesibukan pengetua dan guru menyebabkan murid terbiar, berbuat bising dan ini dapat dikesan di Sekolah Lemah. Dapatan kajian menunjukkan banyak kelas tidak mempunyai guru, suasana yang bising dan murid didapati berkeliaran dan melepak di tangga sekolah. Pengetua Sekolah Sederhana

pula walaupun lebih banyak menghabiskan waktunya di sekolah namun beliau juga tidak *visible* di sekeliling sekolah kerana menghabiskan masa di pejabat. Pengetua sekolah ini begitu selektif terhadap sebarang tugas luar yang memerlukan kehadirannya. Beliau lebih senang berada di sekolah sepanjang masa dan akan meminta bantuan guru kanan untuk menghadiri program di luar sekolah.

Walaupun sekolah berjalan seperti biasa tanpa kehadiran pengetua namun ada perkara yang melibatkan dasar memerlukan perhatian pengetua. Faktor kekerapan berada di luar sekolah juga merupakan salah satu kekangan kurangnya penyeliaan dan pencerapan guru dapat dijalankan kecuali di Sekolah Sederhana. Jika pencerapan guru secara formal tidak dapat dijalankan, pengetua beranggapan aktiviti rondaan dapat membantu aspek pemantauan guru secara tidak langsung. Pengetua Sekolah Cemerlang dan Sekolah Lemah melakukan rondaan jika mereka berada di sekolah. Proses rondaan ini bertujuan untuk melihat secara langsung pergerakan guru dan murid, memerhati aspek kebersihan sekolah dan menyelesaikan masalah yang berlaku di sekeliling sekolah.

Pengetua Sekolah Lemah melaksanakan tugas rondaan ini untuk jangka masa yang singkat dan selebihnya berada di pejabat beliau. Malahan tidak kelihatan beliau menggunakan kesempatan meronda untuk berinteraksi dengan staf dan hanya memerhati kelas sepintas lalu sahaja. Beliau sekadar mengumpul maklumat pemerhatian untuk disampaikan kepada guru kemudian hari bukan secara spontan yang mengakibatkan beliau terlepas pandang akhirnya. Apa yang menariknya, Pengetua Sekolah Sederhana pula kurang melakukan aktiviti rondaan walaupun lebih kerap berada di sekolah dan beliau mengetahui perjalanan sekolah melalui aktiviti *contact time* yang dijalankan setiap hari Rabu dan dapat 'mengawal' sekolah dari biliknya.

Penerapan Guru

Hallinger dan Murphy (1985) menegaskan salah satu tugas utama pengetua ialah untuk mengesan matlamat sekolah diterjemahkan dalam amalan bilik darjah ialah melalui pencerapan, sokongan pengajaran dan lawatan ke kelas secara tidak formal. Menurut Hussein (1993), penyeliaan merupakan fungsi kritikal kepemimpinan pengajaran. Tujuan utamanya ialah untuk memperbaiki kelemahan dan memajukan lagi mutu pengajaran guru. Jika penyeliaan guru dibuat secara sistematik dan bermakna, prestasi pengajaran dapat dipertingkatkan. Di samping itu, amalan penyeliaan di bilik darjah dapat memberi bantuan diagnosis kepada guru kerana dengan penyeliaan dan pemantauan berterusan akan meningkatkan keberkesanan pelaksanaan kurikulum. Glickman (1998) pula berpandangan penyeliaan merupakan *clue* kepada kejayaan sekolah.

Dapatan kajian menunjukkan aspek pencerapan guru secara klinikal, paling kurang dilaksanakan oleh pengetua. Mereka lebih banyak melaksanakan lawatan tidak rasmi dan memberi sokongan terhadap program P&P. Dapatan menunjukkan walaupun setiap sekolah mempunyai jadual pencerapan yang membahagikan tugas pencerapan antara pengetua dan ketiga-tiga guru kanan namun ia setakat dokumen sahaja.

Daripada segi realitinya, pengetua kurang mengamalkan aktiviti pencerapan guru di bilik darjah kecuali Pengetua Sekolah Sederhana. Dapatan menunjukkan Pengetua Sekolah Cemerlang hanya melaksanakan sekali sahaja pencerapan manakala Pengetua Sekolah Lemah tidak melaksanakan amalan ini. Pengetua Sekolah Sederhana telah berjaya mencerpap enam guru sepanjang tahun

tersebut. Walaupun pengetua percaya pencerapan guru adalah penting terutama di sekolah luar bandar namun ia tidak dilaksanakan sepenuhnya malahan pengetua mengambil jalan singkat dengan memeriksa kuantiti latihan murid yang diberikan guru bagi menggantikan aktiviti pencerapan.

Pengetua Sekolah Sederhana didapati melaksanakan aktiviti pencerapan yang sistematik bermula dengan pra pencerapan dan diakhiri dengan pasca pencerapan. Bagaimanapun jika dikesan, Pengetua Sekolah Cemerlang setakat ini hanya berjaya mencerap seorang guru sahaja tetapi mengapa sekolah tersebut tidak mengalami banyak masalah? Dapatan kajian menunjukkan walaupun beliau kurang mencerap secara klinikal namun beliau kerap meronda di seluruh kawasan sekolah sekurang-kurangnya dua kali sehari dan berinteraksi dengan warga sekolah. Dapatan penyelidik menunjukkan pengetua memberi pelbagai alasan untuk tidak mencerap guru, seperti (i) kesuntukan masa, (ii) guru berkursus, (iii) guru tidak suka dicerap, (iv) pengetua ingin menjaga hubungan dengan guru yang akhirnya mewujudkan sindrom tidak apa, dan (v) pandangan pengetua bahawa guru mengetahui tanggungjawab masing-masing. Pada pandangan Walsh (1999) alasan kesuntukan masa bukanlah isu sebenar kerana yang penting ialah keinginan dan ke mampuan pengetua untuk menyediakan keutamaan terhadap tugas. Pengetua yang memahami keperluan kekerapan pencerapan sebenarnya memahami keutamaan sekolahnya: Perkara ini sepatutnya diambil kira oleh Pengetua Sekolah Lemah yang menyedari terdapat kelemahan ketara daripada segi pencapaian murid di sekolah ini.

Pemantauan Murid

Analisis literatur menunjukkan elemen pemantauan murid sebagai sebahagian daripada tugas utama pengetua sebagai pemimpin pengajaran. Kajian oleh Keefe dan Jenkins (1984), Hallinger dan Murphy (1985), Krug (1992) menunjukkan pengetua perlu melaksanakan pemantauan murid. Berdasarkan analisis penyelidik terhadap amalan pengetua terhadap elemen pemantauan kemajuan murid, ketiga-tiga pengetua melaksanakan aktiviti yang sama, iaitu (i) menyediakan maklumat *head count*, (ii) memeriksa buku latihan murid, dan (iii) menganalisis keputusan peperiksaan. Umumnya ketiga-tiga pengetua melaksanakan tugas ini dari semasa ke semasa dengan bantuan guru kanan dan ketua panitia.

Ketiga-tiga sekolah telah menyediakan maklumat *head count* murid berdasarkan pencapaian peperiksaan akhir tahun. Selepas itu, murid akan dikategorikan berdasarkan tahap pencapaian mereka. Dapatan menunjukkan hanya pengetua sekolah cemerlang sahaja yang menggunakan kriteria pemerhatian guru dan bukan setakat keputusan peperiksaan akhir sahaja untuk menentukan kategori murid. Perkara ini dilakukan bagi memberi kedudukan yang lebih adil kepada murid. Selepas pihak sekolah mengetahui kedudukan murid, mereka akan didedahkan dengan program dan aktiviti tertentu seperti teknik menjawab soalan peperiksaan, memberi ujian topikal, kem motivasi dan melaksanakan pendekatan perundingan tajuk (MAS).

Satu lagi strategi yang dilaksanakan oleh ketiga-tiga sekolah ialah mengadakan kelas tambahan dan kelas intensif berdasarkan maklumat *head count*. Mewujudkan kefahaman yang jelas tentang murid dan keperluan pembelajaran mereka membolehkan pengetua dan guru untuk menyediakan perancangan P&P yang lebih terancang. Analisis data menunjukkan penyediaan maklumat *head count* merupakan arahan dari JPN dan pihak sekolah perlu menghantar maklumat tersebut kepada JPN. Pihak sekolah hanya menyediakan maklumat ini untuk makluman kepada JPN, dan kurang menggunakan analisis ini untuk membentuk pelan tindakan memperbaiki kualiti P&P.

Sehubungan itu, apa yang dilakukan oleh Pengetua Sekolah Cemerlang boleh dijadikan contoh iaitu memastikan maklumat *head count* bukan ditentukan oleh pencapaian peperiksaan akhir tahun sahaja tetapi pemerhatian berterusan oleh guru kelas bagi memudahkan penyusunan program P&P yang bersesuaian. Sebaliknya kegagalan sekolah untuk memahami keperluan ini menyebabkan murid tidak dapat dibantu sewajarnya. Di Sekolah Lemah, kurangnya kefahaman guru menyediakan maklumat *head count* menyebabkan kegagalan mereka menyusun program P&P yang bersesuaian.

Ketiga-tiga pengetua juga melaksanakan amalan pemeriksaan buku latihan murid. Terdapat dua bentuk pemeriksaan buku latihan iaitu selepas pencerapan guru dan pemeriksaan biasa. Oleh kerana hanya Pengetua Sekolah Sederhana kerap melaksanakan pencerapan guru beliau juga melaksanakan pemeriksaan buku latihan murid. Pengetua Sekolah Cemerlang juga melaksanakan pemeriksaan buku dua kali setahun. Pengetua Sekolah Lemah menggunakan kaedah pemeriksaan buku latihan murid sebagai ganti pencerapan guru.

Fullan (2001) ketika mengulas isu pemantauan kemajuan murid ini menyarankan pihak sekolah supaya lebih celik penilaian (*assessment literate*). Aktiviti celik penilaian ini merangkumi (i) kemampuan meneliti prestasi dan keputusan murid, (ii) melakukan perubahan yang kritikal, (iii) berkemampuan untuk memahami perkembangan bilik darjah dan rancangan penambahbaikan sekolah untuk meningkatkan prestasi, dan (iv) berkemampuan untuk mengambil tindakan secara proaktif dan terbuka tentang prestasi sekolah. Hallinger dan Murphy (1985) pula menyatakan adalah menjadi tanggungjawab pengetua membekalkan guru dengan analisis lengkap dan jelas supaya guru boleh menetapkan matlamat dan menilai pengajaran beliau. Dapatan kajian menunjukkan analisis keputusan peperiksaan murid diserahkan kepada Setiausaha Peperiksaan. Setiap sekolah mempunyai dua orang penyelaras iaitu untuk peperiksaan PMR dan SPM. Mereka menganalisis semua keputusan peperiksaan sebelum dimaklumkan kepada pengetua. Dapatan kajian juga menunjukkan Pengetua Sekolah Cemerlang bukan sahaja menunggu analisis daripada Setiausaha Peperiksaan malahan turut menyediakan analisis beliau sendiri. Berdasarkan analisis tersebut, Pengetua Sekolah Cemerlang dan Sederhana mengambil inisiatif untuk memanggil murid yang didapati merosot keputusan peperiksaan mereka. Pengetua juga akan mengingatkan guru supaya lebih bersedia untuk meningkatkan prestasi setiap mata pelajaran.

Walaupun Sekolah Lemah yang dikaji telah disenaraikan untuk Program Rintis Kecemerlangan oleh JPN, usaha penyelarasan antara jabatan dan sekolah daripada segi pengisian program akademik tidak dititikberatkan. Pihak berwajib di Sekolah Lemah boleh menggunakan strategi yang diamalkan oleh Pengetua Sekolah Sederhana yang (pada tahun-tahun sebelumnya dikategorikan sebagai sekolah lemah) telah mengambil tindakan yang membuahkan kejayaan iaitu menubuhkan jawatan kuasa khas terdiri dari guru Bahasa Inggeris bagi meningkatkan prestasi mata pelajaran tersebut di kalangan murid. Hasilnya, sekolah ini telah keluar daripada kategori sekolah lemah.

Rumusan

Amalan kepemimpinan pengajaran pengetua sekolah menengah luar bandar dilihat lebih berperanan ke arah menyempurnakan program P&P di sekolah masing-masing. Pengetua berperanan utama dalam proses perancangan, pengajaran dan pemantauan. Dalam kategori perancangan, tugas utama pengetua termasuklah menentukan fokus sekolah, mengadakan perbincangan dengan guru kanan dan guru-guru, mengambil kira tahap pencapaian murid dan menyisip program JPN dan PPD. Pengetua juga didapati melaksanakan aktiviti pengajaran dan aktiviti pemantauan yang merangkumi program, guru dan murid.

Dapat dirumuskan, pengetua bertindak selaku perancang dan penganalisis program dan aktiviti P&P. Sebagai perancang, mereka merangka program pembelajaran, menganalisis kekuatan dan kelemahan program tahun lepas, mengenal pasti masalah, berbincang dan mendapat input daripada guru kanan dan guru. Terdapat dua proses perancangan yang dilaksanakan oleh pengetua; pertama yang disediakan di hujung tahun yang melibatkan penyediaan takwim sekolah dan agihan tugas guru, kedua proses penyediaan program dan aktiviti kecemerlangan akademik yang khusus untuk kelas peperiksaan yang biasanya dijalankan pada awal tahun. Semasa perancangan peringkat kedua inilah program dari PPD, JPN dimasukkan. Selain itu, pengetua membuktikan bahawa selain daripada terlibat secara langsung dengan aktiviti perancangan, mereka telah meluangkan masa untuk mengajar. Mereka menyedari keperluan untuk mengajar kerana dengan cara tersebut dapat membantu mereka mengenali murid dengan lebih dekat.

Ketiga-tiga pengetua telah berusaha untuk memastikan mereka mampu melaksanakan aktiviti pemantauan berdasarkan kemampuan dan kemahiran yang ada pada mereka. Setiap pengetua memastikan program yang dirancang, dapat dilaksanakan oleh guru dan memanfaatkan murid sekolah mereka. Walaupun ada aktiviti penting seperti pencerapan guru tidak dapat dilaksanakan sepenuhnya namun ada pengetua menggantikannya dengan pendekatan lain seperti memeriksa buku latihan murid. Umumnya, ketiga-tiga pengetua telah menunjukkan usaha mereka untuk memberi perhatian sepenuhnya bagi kemajuan pendidikan di sekolah masing-masing.

Bagi melaksanakan amalan kepemimpinan pengajaran, pengetua sekolah luar bandar perlu berusaha sebagai pembelajar profesional yang berterusan (*continuing professional learner*) kerana kepemimpinan adalah sesuatu yang boleh dipelajari. Pengetua perlu mencari ruang untuk sedia menambah ilmu secara sendiri dan tidak menunggu dihantar untuk berkursus sahaja. Pengetua sekolah menengah luar bandar tidak boleh mengharap kepada pengalaman semata-mata semasa melaksanakan amalan kepemimpinan pengajaran mereka. Mereka perlu meneroka ilmu bidang-bidang baru seperti teori pengurusan sekolah, stail kepemimpinan dan pelbagai lagi ilmu yang boleh dilayari melalui internet. Mereka boleh membandingkan ilmu yang didapati dengan konteks sekolah masing-masing. Selain itu, sokongan dan bantuan profesional, moral dan perkongsian bijak daripada PPD, JPN dan KPM serta pihak luar seperti ibu bapa dan masyarakat dapat memperkaya pengetahuan pengetua untuk memajukan sekolah masing-masing.

Rujukan:

- Abd. Shukor b. Abdullah. 1998. *Ucap Utama Fokus Pengurusan Pendidikan*. Bahagian Teknologi Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Ash, R. C., J. M. Persall & O. B. Beeson,. 2003 *Quality education: organizing schools for student and teacher success*. [Online]. Available: http://www.nctaf.org/smallschools/resources/quality_education.pdf. (30 Julai 2003).
- Barth, R. S. 1990. *Improving schools from within: teachers, parents, and principals can make the difference*. California: Jossey-Bass.
- De Bevoise, W. 1984. *Synthesis of research on the principal as instructional leadership*. Educational Leadership. 41 (5): 14-20.

- Deal, T. E., & K. D. Peterson. 1990. *The principalship role in shaping the school culture*. US Department of Education: OERI Publications.
- Drake, T. L., & W. H. Roe. 1986. *The principalship*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Edmonds, R. 1979. *Effective schools for the urban poor*. Educational Leadership. 37 (1): 15-27.
- Fullan, M. G. 2001. *The new meaning of educational change*. (3rd ed.) New York: Teachers College Press.
- Glickman, C. 1998. *Supervision of instruction: A developmental approach*. (4th ed.) Boston: Allyn and Bacon,
- Hallinger, P. 1992. *The evolving role of American principals: From managerial to instructional to transformational leaders*. Journal of Educational Administration. 30 (3): 35-48.
- Hallinger, P., & R. H. Heck. 1996. *Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995*. Educational Administration Quarterly. 32 (1): 5-44.
- Hallinger, P., & C. E. McCary. 1990. *Developing the strategic thinking of instructional leaders*. The Elementary School Journal. 91 (2): 89-108.
- Hallinger, P., & J. Murphy. 1985. *Assessing the instructional behavior of principals*. The Elementary School Journal. 86 (2): 217-247.
- Hallinger, P., & J. Murphy. 1986. *Instructional leadership in the school context*. Dalam Greenfield, W. Instructional leadership: concepts, issues, and controversies (hal. 179-203). Lexington, MA: Allyn and Bacon.
- Hallinger, P., & J. F. Murphy. 1987. *Assessing and developing principal instructional leadership*. Instructional Leadership. 45 (1): 54-61.
- Harchar, R. L., & A. E. Hyfe. 1996. *Collaborative power: A grounded theory of administrative instructional leadership in the elementary school*. Journal of Educational Administration. 34 (3): 15-29.
- Hart, A. N., & P. V. Bredeson. 1996. *The principalship: a theory of professional learning and practice*. New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & C. G. Miskel. 2001. *Educational administration: theory research and practice*. (6th ed.) Singapore: McGraw-Hill international Edition.
- Hussein b. Mahmood 1993. *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Keefe, J. W., & J. M. Jenkins. (eds.) 1984. *Instructional leadership handbook*. Reston, VA: National Association of Secondary School Principals.

Kementerian Pendidikan Malaysia (n.a) Pembangunan Pendidikan 2001-2010. *Kuala Lumpur: AG Grafik.*

Krug, S. E. 1992. *Instructional leadership: A constructive perspective*. Educational Administration Quarterly. 28 (3): 430-443.

Lorenzen, M. 2003. *Management by wandering around: Reference roving and quality reference service*. [Online]. Available: <http://www.html.publicllw3clldtd.html> 4.0 transitional. (10-02-03).

Lunenberg, F. C., & A. C. Ornstein. 2000. *Educational Administration, concepts and practices*. (3rd. ed.). Belmont, CA: Wadsworth.

Macbeath, J., & P. Mortimore. (ed.) 2001. *School effectiveness and improvement: the story so far. Dalam Improving School Effectiveness*. (hal. 1-21). Suffolk: Open University Press.

