

PENGETUA CEMERLANG MELAHIRKAN SEKOLAH CEMERLANG: SATU RETORIK ATAU REALITI

Oleh
Profesor Dr. Shahril @ Charil bin Hj. Marzuki
Universiti Malaya, Kuala Lumpur
Shahril@um.edu.my

PENDAHULUAN

Apabila keputusan peperiksaan awam diumumkan terutama UPSR atau PMR, maka ke banyakan ibu bapa ingin menghantar anak-anak mereka ke sekolah asrama penuh seperti sekolah menengah sains asrama penuh, sekolah menengah agama persekutuan atau negeri, ke maktab rendah sains MARA, atau jika tidak dapat ke sekolah asrama ini, ibu bapa akan cuba memasukkan anaknya ke sekolah premier atau sekolah kawalan, malah ada ibu bapa yang sanggup menghantar anak-anaknya ke sekolah-sekolah cemerlang yang jauh daripada rumahnya dengan harapan anaknya akan menjadi pandai atau cemerlang dari segi akademik. Mengapa ini berlaku?. Ini di sebabkan ibu bapa beranggapan bahawa sekolah cemerlang akan dapat melahirkan pelajar yang cemerlang, gemilang dan terbilang dari segi ko-kurikulum, kurikulum, akhlak dan rohani mereka.

Kecemerlangan sekolah boleh diukur berasaskan output atau hasil persekolahan itu, hasil ini diukur berbentuk pencapaian dalam bidang akademik dan bukan akademik seperti kelakuan dan disiplin pelajar yang baik, sendiri dan sikap pelajar-pelajar yang baik, kepuasan kerja guru, keadaan sekolah yang bersih, ceria. kecemerlangan sekolah boleh diukur melalui proses iaitu proses pengurusan dan pentadbiran sekolah efektif, perwujudan iklim, budaya sekolah yang positif untuk pengajaran pembelajaran hubungan yang mesra antara pihak pengurusan sekolah dengan guru, guru dengan guru dan guru dengan pelajar, dan guru dengan ibu bapa. Kecemerlangan sekolah juga boleh diukur bukan sahaja melalui kecemerlangan dalam pendidikan, tetapi dari aspek ekuiti (kesaksamaan) untuk mendapatkan pendidikan tanpa mengira kebolehan dari segi kognitif, fizikal pelajar, latar belakang sosial ekonomi status (SES) ibu bapa pelajar, latar belakang agama, bangsa dan keturunan dan fahaman pelajar, begitu juga kecemerlangan sekolah boleh diukur dari segi kemajuan atau peningkatan dari segi kadar pencapaian akademik pelajar dari tahun ke tahun yang ditunjukkan melalui adanya nilai tambah (*value added*) kepada kebolehan pelajar (Barbara MacGilchrist et al. 2004).

These definition have helped us to focus on individual pupils' progress aswell as the outcomes of their learning. The emergence of the concept of 'value -added' is embedded within the definitions. It concerns the value schools add to the progress of their pupils. This concept has made a significant impact on schools , particularly in helping staff realize the need to track and monitor pupil progress and not just concentrate on outcomes

(Barbara MacGilchrist et al., 2004, m.s. 21)

DEFINISI SEKOLAH CEMERLANG ATAU SEKOLAH BERKESAN

Sekolah cemerlang atau sekolah berkesan mempunyai maksud yang sama, iaitu di Amerika Syarikat dan di United Kingdom bagi sekolah cemerlang, ia menggunakan istilah sekolah berkesan (*effective school*), manakala di Malaysia penggunaan istilah sekolah cemerlang di panggil sebagai sekolah harapan negara atau sekolah primer . Maka sekolah cemerlang atau sekolah berkesan didefinisikan sebagai sekolah yang dapat meningkatkan pencapaian akademik pelajar iaitu daripada pencapaian akademik pelajar yang rendah meningkat kepada pencapaian akademik yang tinggi. Mengikut Hussein Mahmood (1993) sekolah cemerlang bukanlah sekolah yang *established* atau sekolah primer tetapi sekolah yang dapat menghasilkan pencapaian akademik yang tinggi, kurang menghadapi masalah disiplin dan mendapat kepercayaan dikalangan masyarakat dan guru-guru merasa puas hati bekerja.

Brookover et al. (1979) ,Teddlie et al. (1994, 1989) mengatakan bahawa sekolah berkesan ialah sekolah yang dapat meningkatkan pencapaian akademik pelajar dari golongan keluarga yang bertaraf SES rendah.

Manakala Edmonds (1979) mendefinisikan sekolah cemerlang sebagai:

..Bring the children of the poor to those minimal masteries of basic school skills that now describe minimally successful pupil performance for the children of the middle class.

Sammons, Hillman dan Mortimore (1995) mendefinisikan sekolah cemerlang sebagai:

.....As one in which student progress further than might be expected from consideration of its intake. An effective school thus adds extra value to its student's outcomes in comparison with schools serving similar intakes.

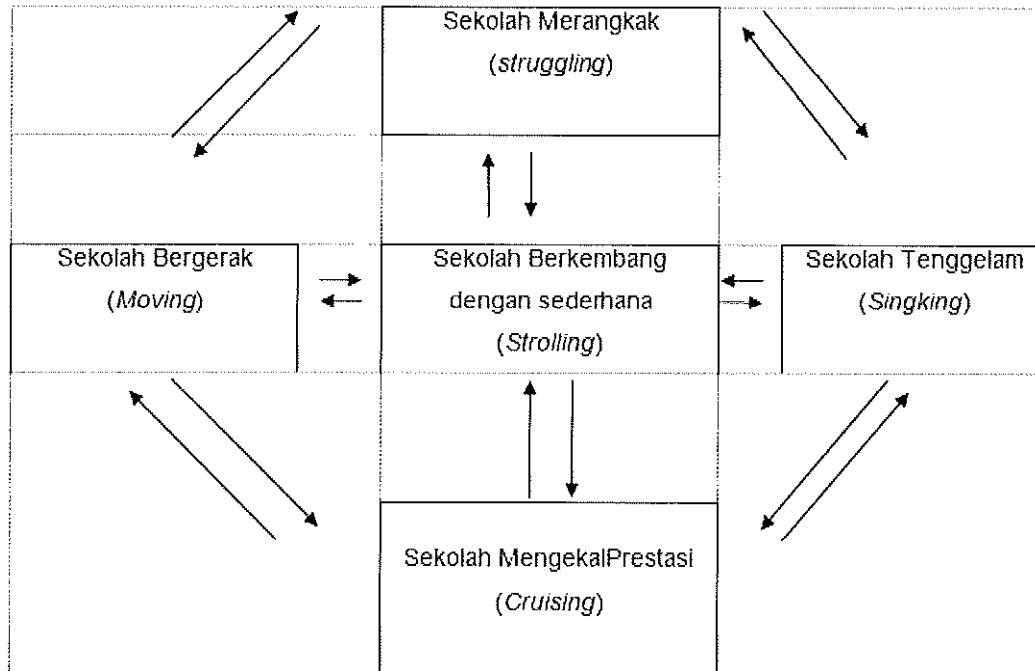
Abdul Shukor Abdullah (1998) pula mengatakan sekolah cemerlang adalah sekolah yang mencapai tahap terbaik, bermutu dan terunggul dalam semua bidang berkaitan dengan akademik, sahsiah, pengurusan, perhubungan, infrastruktur dan kepemimpinan.

Pendapat Abdul Shukor Abdullah (1998) telah dipersetujui oleh Sharifah Mohd Noor (2000). Mengikut Sharifah Mohd Noor (2000) , konsep sekolah cemerlang berkait dengan kecemerlangan akademik, walau bagaimanapun guru-guru perlu menentukan perkembangan seimbang pelajar dan kemampuan pentadbir membantu guru menjalankan tugasnya dengan baik. Bagi membantu pelajar pula, sekolah cemerlang ialah sekolah yang mempunyai guru-guru yang boleh mengajar dengan berkesan supaya pelajarannya bijak, mempunyai sahsiah dan disiplin yang baik.

Walaupun bagaimanapun dalam situasi di USA, UK malah di Malaysia di dapati tidak semua sekolah, sama ada di sekolah rendah atau sekolah menengah boleh dikategorikan sebagai sekolah cemerlang. Mengikut Stoll dan Fink (1996), Rosenholtz (1989) dan Hopkins et al. (1994) melabelkan sekolah berkesan sebagai **sekolah bergerak (*moving*)** dan **sekolah *cruising*** manakala sekolah kurang berkesan sebagai **sekolah *strolling***, manakala sekolah

tidak berkesan sebagai **sekolah merangkak (*struggling*)** dan **sekolah tenggelam (*sinking*)**

Ini dapat di gambarkan pada gambarajah 1 di bawah .



Gambar rajah 1: Jenis–Jenis Sekolah: Sekolah Cemerlang, Sekolah Kurang Cemerlang dan Sekolah Tidak Cemerlang

Sumber : Stoll dan Fink (1996) , Rosenholtz (1989), Hopkins et al. (1999)

Mengapa sekolah boleh bergerak sebagai sekolah cemerlang, sekolah kurang cemerlang, atau sekolah tidak cemerlang? Ini di sebabkan oleh perubahan dari segi kepemimpinan sekolah, guru, pelajar, tahap sosio–ekonomi ibu bapa (SES) pelajar dan lain lagi. Oleh itu jika terdapat perubahan sekolah akan bergerak seperti gambar rajah di atas.

JENIS–JENIS SEKOLAH: SEKOLAH CEMERLANG, KURANG CEMERLANG DAN TIDAK CEMERLANG

Sekolah Merangkak (*Struggling*)

Sekolah-sekolah ini adalah sekolah yang kurang cemerlang dan semua pihak menyedari hakikat ini dan berusaha sedaya upaya untuk memperbaiki keadaan. Mereka akan berjaya jika dibantu oleh semua pihak kerana mereka sedar akan kelemahan mereka dan memang menginginkan bantuan. Sekolah-sekolah yang terdapat di kawasan-kawasan yang kurang

beruntung seperti di luar bandar dan di pinggir bandar yang berusaha meningkat pencapaian akademik adalah dalam kategori ini. Sekolah-sekolah ini mengamalkan budaya bekerjasama, mencari rakan kongsi (ibu bapa, komuniti dan sebagainya) untuk membantu mereka. Mereka memerlukan perubahan transformatif untuk meningkat.

Sekolah Tenggelam (*Sinking*)

Sekolah-sekolah seperti ini bukan sahaja tidak cemerlang tetapi merosot kerana stafnya tidak kisah dan tidak tahu cara hendak meningkatkan prestasi. Selalunya sekolah-sekolah ini berada dalam kawasan yang status sosio ekonominya rendah, ibu bapanya tidak kisah dan guru-guru sering menyalahkan latar belakang pelajar yang tidak memberangsangkan sebagai penyebab punca kegagalan mereka. Sekolah-sekolah ini memerlukan perubahan budaya yang drastik dan kepimpinan pengetua/guru besar yang mantap, berani membuat perubahan, kreatif dan bijak serta pelbagai bantuan perlu diberikan untuk menyelamatkan sekolah daripada terus tenggelam.

Sekolah Bergerak (*Moving*)

Sekolah bergerak ialah sekolah cemerlang kerana berjaya meningkatkan pencapaian murid mereka jauh melebihi jangkaan dan warganya terutamanya pengetua/guru besar dan guru sentiasa bergerak untuk meningkatkan kejayaan sekolah. Biasanya sekolah seperti ini bergerak juga dari aspek lain seperti kokurikulum yang menyumbang kepada perkembangan pelajar. Contohnya sekolah-sekolah yang mendapat Anugerah Sekolah Harapan Negara merupakan sekolah efektif dan sentiasa bergerak.

Sekolah Mengekalkan Prestasi (*Cruising*).

Sekolah jenis ini dilihat sebagai cemerlang oleh semua pihak. Pelajar mereka memanglah sedia berkebolehan dan mencapai kejayaan walaupun kualiti pengajaran tidak berapa baik. Sekolah seperti ini hanya mengekalkan prestasi tetapi kurang berusaha meningkatkan dan menyediakan pelajar mereka menghadapi dunia yang sentiasa berubah dan mencabar. Sekolah-sekolah menengah berasrama penuh dan sekolah-sekolah elit yang tidak berusaha menyerlahkan potensi pelajar mereka sepenuhnya mengamalkan budaya *cruising*.

Sekolah Berkembang Dengan Sederhana (*Strolling*).

Sekolah-sekolah ini hanya sederhana dari segi pencapaian tidak terlalu cemerlang dan juga tidaklah ketinggalan. Sekolah seperti ini cuba bergerak ke arah keberkesanan tetapi tidak cukup untuk menghadapi kadar perubahan yang pesat. Sekolah seperti ini memerlukan seperti pengetua/guru besar baru yang dinamik, bantuan semua pihak termasuk pegawai dari Jabatan pendidikan negeri, dan pegawai pendidikan daerah (PPD) sebagainya. Sekolah ini mempunyai warga yang bersikap 'go with flow', 'apa nak buat' 'entahlah' dan terdapat

sebahagian guru telah *burn out*. Sekolah sedemikian banyak terdapat di kebanyakan tempat di negara ini .

FAKTOR-FAKTOR MEMPENGARUHI KECEMERLANGAN SEKOLAH

Apabila membincangkan mengenai 'sekolah cemerlang', terlintas di fikiran kita tentang pertanyaan mengenai, mengapa sekolah itu di label sebagai sekolah cemerlang, sekolah kurang cemerlang dan sekolah tidak cemerlang. Oleh yang demikian kita perlu meninjau faktor-faktor atau input yang mempengaruhi sekolah cemerlang. Input ini adalah amat penting dalam mempengaruhi kecemerlangan sekolah. Input ini termasuklah kepemimpinan pengetua/guru besar , visi dan misi sekolah, iklim sekolah, guru, pelajar, ibu bapa dan infrastruktur sekolah. Namun kajian-kajian awal tentang sekolah cemerlang oleh Weber (1971) mengatakan terdapat empat faktor utama penentu kecemerlangan sekolah, iaitu:

1. Kepemimpinan pengetua/guru besar yang teguh
2. Harapan yang tinggi terhadap pencapaian akademik pelajar
3. Iklim sekolah yang kondusif
4. Penekanan kepada kemahiran asas.

Manakala Edmonds (1979) yang telah membuat kajian mengenai sekolah cemerlang, terutama di sekolah-sekolah rendah yang mempunyai pelajar-pelajar dari golongan keluarga yang miskin di bandar-bandar utama di Amerika Syarikat di bawah tajuk "*Search For Effective School: the Identification and Analysis of the City School That Are Instructionally Effective For Poor Children*" mendapati, terdapat lima faktor utama penentu sekolah cemerlang. Faktor-faktor tersebut ialah:

1. Kepemimpinan pengetua/guru besar yang teguh dan mampan
2. Iklim sekolah yang selamat dan kondusif.
3. Penekanan kepada pembelajaran kemahiran asas.
4. Harapan guru yang tinggi terhadap pencapaian akademik pelajar.
5. Kekerapan penilaian akademik pelajar.

Kajian-kajian awal tentang sekolah cemerlang di United Kingdom telah dilakukan oleh Rutter et al. (1979) yang bertajuk '*Fifteen Thousand Hours*'. Beliau mengatakan:

...the balance of intellectually able and less able children in school, the reward system, the school's physical environment, the opportunities for children to take responsibility, the use of homework, the possession of academic goal, the teacher operating as a positive role model, good management of the classroom and strong leadership combined with decision-making from the Head Teacher

(David Reynold et al. 1996: 39)."

Kajian-kajian sekolah cemerlang di United Kingdom telah diteruskan di lakukan oleh Mortimore pada tahun 1988, dan mendapati, terdapat 12 faktor atau input yang mempengaruhi keberkesanan sekolah, iaitu:

1. Kepemimpinan pengetua/guru besar yang mampan dan teguh
2. Penglibatan penolong pengetua/guru besar dalam pentadbiran sekolah
3. Penglibatan guru yang aktif
4. Guru yang konsisten dalam pengajaran
5. Bahan pengajaran yang tersusun.
6. Kandungan pengajaran yang mencabar, kreatif dan kritis
7. Suasana pembelajaran yang menyeronokkan
8. Selalu membuat pemantauan kemajuan akademik pelajar
9. Terdapat komunikasi dan hubungan yang mesra dan baik diantara guru dan pelajar
10. Sistem simpanan rekod pelajar yang teratur.
11. Penglibatan ibu bapa yang aktif
12. Iklim sekolah yang positif dan kondusif.

Manakala Mortimore (1995) dalam Seminar Sekolah Berkesan di Malaysia menyatakan bahawa sekolah berkesan di pengaruhi oleh sebelas faktor iaitu:

1. Kepemimpin pengetua/guru besar yang profesional
2. Perkongsian visi dan matlamat
3. Kewujudan budaya pembelajaran
4. Penumpuan terhadap pengajaran pembelajaran
5. Pengajaran bermatlamat
6. Pengharapan yang tinggi
7. Pengukuhan yang positif
8. Pemantauan terhadap perkembangan
9. Hak dan tanggungjawab murid.
10. Permuafakatan rumah-sekolah
11. Organisasi pembelajaran.

Manakala kajian-kajian sekolah cemerlang yang dilakukan oleh Shahril @ Charil Marzuki (1997) di sekolah-sekolah kebangsaan (SK), SRJK (C), dan SRJK (T) mendapati terdapat lima faktor utama yang mempengaruhi sekolah cemerlang, iaitu:

1. Kepemimpinan guru besar yang mampan dan iklim sekolah yang positif.

2. Harapan guru yang tinggi terhadap pencapaian akademik pelajar
3. Penekanan kepada kemahiran Asas
4. Kekerapan penilaian kemajuan akademik pelajar
5. Keadaan fizikal sekolah yang sempurna.

Manakala B. MacGilchrist, K Myers dan J. Reed (2004) mengatakan ada 7 faktor utama dalam mempengaruhi sekolah cemerlang; antaranya, mempunyai visi dan matlamat yang dikongsi bersama, pengajaran-pembelajaran yang bermatlamat, harapan yang tinggi dalam pencapaian akademik pelajar, hubungan yang baik antara sekolah-rumah, program pengukuhan yang positif, memantau kemajuan pelajar dan mewujudkan persekitaran pembelajaran yang selesa.

Berdasarkan kajian sekolah cemerlang seperti di atas, didapati faktor utama atau input utama yang mempengaruhi sekolah cemerlang ialah kepimpinan pengetua/ guru besar yang mampan, iklim sekolah yang kondusif, guru-guru berdedikasi mengajar, pelajar yang bermotivasi untuk belajar dan keadaan fizikal sekolah yang sempurna dan lengkap. Oleh itu di dalam membincangkan faktor utama sekolah cemerlang, faktor kepemimpinan pengetua/guru besar yang mampan merupakan faktor yang penting dalam sekolah cemerlang, kerana kepimpinan pengetua / guru besar, merupakan faktor utama menentu matlamat sekolah tercapai. Pengetua/Guru besar juga adalah orang yang utama membentuk iklim sekolah yang kondusif. Beliau juga yang memotivasikan guru untuk mengajar bersungguh-sungguh supaya matlamat sekolah dapat tercapai, Pengetua/Guru besar juga bertindak untuk membentuk pelajar berdisiplin, berakhlak mulia dan belajar bersungguh untuk memastikan keputusan peperiksaan cemerlang, walau bagaimanapun, keberkesanan peranan kepemimpinan pengetua/guru besar telah dipertikaikan dalam kajian Edmonds (1979), Stringfield & Teddlie (1987), Scheerens (1992), Mortimore (1995), Reynolds et al. (2002), yang menyatakan terdapat faktor-faktor lain selain daripada kepemimpinan pengetua/guru besar yang mempengaruhi sekolah cemerlang atau sekolah berkesan .

Menurut Slater dan Teddlie (1992) bahawa sekolah cemerlang adalah dipengaruhi oleh tiga faktor utama iaitu kesesuaian kepemimpinan pengetua/guru besar , kesungguhan guru dalam proses pengajaran dan pembelajaran dan kesediaan pelajar untuk belajar. Jika tidak ada tiga faktor ini maka sekolah itu adalah tidak cemerlang.

Kesesuaian Kepemimpinan Pengetua/Guru Besar

Kajian-kajian sekolah cemerlang mengakui bahawa kebanyakan pengetua/guru besar yang dapat mewujudkan sekolah cemerlang adalah berfungsi atau berperanan sebagai pemimpin pengajaran. Di antara penulis-penulis tersebut ialah Sweeney (1982), Wellish et al. (1978) Hussein Mahmood (1993) dan Shahril Marzuki (1997).

Menurut Sweeney (1982), enam ciri kepemimpinan pengetua/guru besar yang berkaitan dengan kepimpinan pengajaran di sekolah cemerlang ialah:

1. Memberi penekanan terhadap pencapaian pelajar dalam bidang akademik

2. Menyusun dan menetapkan strategi pengajaran
3. Menyedia dan mengekalkan suasana yang kondusif di sekolah (iklim sekolah)
4. Kerap menilai pencapaian akademik pelajar
5. Menyelaras program pengajaran
6. Membantu dan memberi semangat kepada para guru.

Hussein Mahmood (1993) pula mengatakan bahawa kepimpinan pengetua/guru besar dalam pengajaran iaitu: bertanggungjawab seperti mengadakan falsafah sekolah, mengadakan matlamat dan objektif sekolah, membimbing para guru supaya kecekapan mereka dalam pengajaran dan lain-lain bidang kurikulum dapat ditingkatkan. Di samping itu juga pengetua/guru besar seharusnya melaksanakan program perkembangan staf, menyelaras segala aktiviti pendidikan serta lain lain usaha yang dijalankan oleh pihak sekolah.

Wellish et al. (1978) menegaskan bahawa kepemimpinan pengetua/guru besar di sekolah yang cemerlang ialah:

1. Mempunyai kepakaran dalam keadaan pengajaran
2. Menilai kembali pengajaran guru supaya dapat menghasilkan pelajar cemerlang dalam akademik.
3. Mengambil tanggungjawab yang lebih dalam membuat keputusan berhubung dengan pengajaran.
4. Memilih dengan teliti perkara-perkara yang berkaitan dengan pengajaran dan perancangan program pendidikan dengan bantuan guru-guru untuk kejayaan sekolah.

Manakala Shahril @ Charil Marzuki (1997) menyatakan peranan guru besar dalam kepimpinan pengajaran adalah meliputi: menyelia, membuat cerapan dan memotivasikan guru-guru dalam pengajaran, bertindak sebagai pakar rujuk, membimbing dan tunjuk ajar kepada guru-guru dalam pengajaran kurikulum, penggunaan alat bantu mengajar dan pengurusan kelas, pencapaian matlamat dan misi sekolah.

Daripada perbincangan di atas adalah nyata bahawa kesesuaian peranan pengetua/guru besar penting dalam pembentukan sekolah cemerlang di mana pengetua/guru besar berperanan sebagai pemimpin pengajaran, mesti peka dengan perubahan-perubahan dalam kurikulum, kaedah pengajaran pembelajaran dan penggunaan alat bantu pengajaran-pembelajaran yang terkini seperti penggunaan komputer atau komunikasi teknologi maklumat (ICT) dan mengemas kini pengetahuan, menerokai bidang dan pengetahuan baru selari dengan perkembangan semasa dan masa kini.

Selain itu, pengetua / guru besar berperanan membentuk iklim sekolah yang kondusif untuk pengajaran-pembelajaran. Terdapat dua jenis iklim sekolah yang boleh dibentuk oleh guru besar, pertama iklim sekolah yang berbentuk fizikal, atau iklim luaran di mana wujud suasana keliling sekolah yang aman, nyaman, ceria dengan dipenuhi oleh pokok-pokok bunga, terdapat tempat untuk pelajar bersantai, atau belajar dan tiada gangguan daripada pihak luar

atau pihak dalaman. Seperkara lagi, iklim sekolah ialah iklim dalaman sekolah atau *interpersonal relationship* yang baik, di mana terdapat hubungan yang mesra di antara guru besar dengan guru-guru, di antara guru dengan guru, guru dengan pelajar dan guru dengan ibu bapa, atau masyarakat luar (Rahimah Hj Ahmad dan Zulkifli A. Manaf, 1999) jika kedua-dua iklim ini dapat dibentuk dengan baik oleh pengetua atau guru besar maka sekolah berkenaan boleh menjadi sekolah cemerlang atau sekolah yang berkesan.

KESUNGGUHAN GURU DALAM PROSES PENGAJARAN

Mengikut Slavin (1997) kesungguhan guru dalam proses keberkesanan pengajaran bergantung kepada 4 faktor, iaitu:

QAiT (*Quality, Appropriateness, Incentive, Time*) yang bermaksud:

- a. **Kualiti Pengajaran (*Quality of Instruction*):** yang bermaksud kualiti maklumat dan kemahiran guru di dalam mempersembahkan pengajaran supaya pelajar mudah memahami pelajarannya
- b. **Aras Pengajaran (*Appropriate Level of Instruction*):** yang memberi makna kesesuaian pengajaran guru dengan kebolehan pelajar dan kesediaan pelajar untuk belajar pelajaran yang baru.
- c. **Insentif (*Incentive*):** bermakna kebolehan guru untuk memotivasi pelajar untuk terus belajar, menyiapkan kerja rumah dan tugas yang lain.
- d. **Masa (*Time*):** bermaksud jumlah masa yang diperuntukan oleh guru untuk pengajaran. Oleh itu kesungguhan guru dalam proses pengajaran adalah elemen yang penting bagi memastikan kecemerlangan sekolah. Namun kajian-kajian yang lepas mendapati ada guru yang telah '*burn out*' setelah lama mengajar, terdapat juga guru yang tidak bermotivasi dan 'hilang minat' untuk mengajar. Jika perkara ini tidak diatasi ianya akan menjadi duri dalam daging kepada sekolah khususnya dalam mengekalkan sekolah sebagai sekolah cemerlang .

KESEDIAAN PELAJAR UNTUK BELAJAR

Mengikut Corroll (1989) dalam *A Model of School Learning*, menyatakan kecemerlangan akademik pelajar adalah berasaskan kepada lima elemen yang dimiliki oleh pelajar, iaitu:

- a. **Kemampuan Belajar (*Aptitude*)** - yang bermaksud, kemahuan dan kebolehan pelajar belajar. Pelajar yang mempunyai kemampuan belajar yang tinggi sepatutnya mampu untuk belajar dalam masa yang singkat.
- b. **Kebolehan memahami Arahan (*Ability to Understand the Instruction*)** - yang bermaksud pelajar memahami arahan-arahan dan memahami pengajaran guru, jika tidak ianya tidak akan faham akan isi kandungan formula yang telah diajar oleh guru.

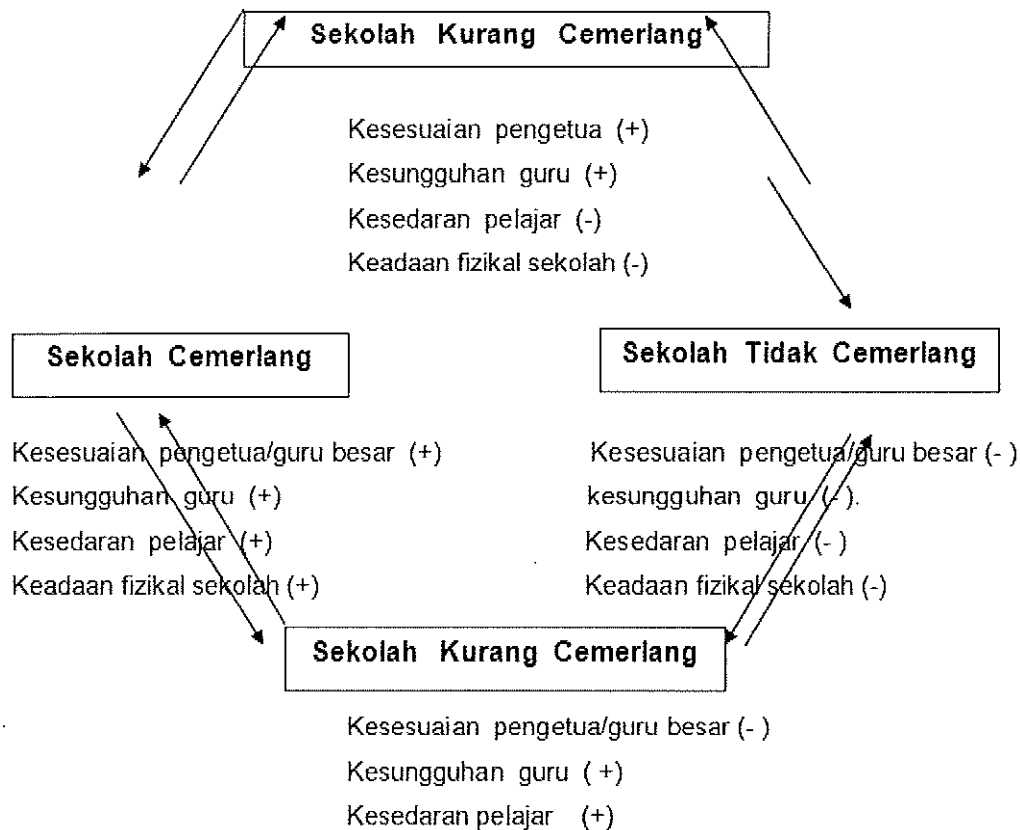
- c. **Ketekunan/Kesungguhan (*Perseverance*)** – yang bermaksud sejauh mana pelajar bersedia memberi tumpuan kepada pengajaran guru oleh itu ketekunan adalah hasil daripada motivasi pelajar untuk belajar. Ini disebabkan atau setengah pelajar, berada di dalam kelas, tetapi fikirannya 'melayang' atau khayal dan tidak memberi tumpuan kepada pengajaran guru.
- d. **Peluang Belajar (*Opportunity*)** - bermaksud peluang pelajar untuk belajar pada masa yang telah tetap, peluang belajar untuk bertanya kepada guru dan peluang pelajar untuk mengulang kaji pelajaran. Perkara-perkara tersebut di atas mempengaruhi kesediaan pelajar untuk belajar dengan tekun, berdedikasi bagi mencapai kecemerlangan dalam akademik dan

Pengajaran yang berkualiti (*Quality of Instruction*) bermaksud tahap kualiti sesuatu pengajaran itu dapat disampaikan oleh guru di mana pengajaran guru itu mudah difahami oleh pelajar-pelajar walaupun tajuk yang diajar agak sukar untuk diikuti.

Keadaan Fizikal Sekolah Yang Sempurna dan Lengkap

Kajian-kajian sekolah berkesan atau sekolah cemerlang mengatakan sesebuah sekolah yang cemerlang mesti mempunyai infrastruktur sekolah yang lengkap seperti bilik darjah yang lengkap, Pusat Sumber, Makmal Sains, Bilik Kemahiran Hidup, Bilik Komputer, Bilik Guru yang lengkap dan juga mempunyai bekalan asas seperti air, elektrik dan kemudahan telefon (Shahril Marzuki, 1997, Ahmad Zabidi Razak, 2002). Oleh yang demikian, sekolah-sekolah yang tidak lengkap atau kurang lengkap dari segi infrastruktur terutama sekolah di bandar, sekolah-sekolah di luar bandar atau sekolah-sekolah di pendalaman atau di pulau-pulau atau sekolah yang terpencil, adalah agak sukar untuk menjadi sekolah cemerlang atau sekolah berkesan kerana kekurangan kemudahan asas untuk pengajaran-pembelajaran walaupun mempunyai pengetua/ guru besar cemerlang dan guru –guru terbilang.

Berdasarkan perbincangan di atas, adalah nyata bahawa sekolah yang cemerlang di pengaruhi oleh empat faktor utama iaitu: kesesuaian kepimpinan pengetua/ guru besar yang mampan , kesungguhan guru dalam proses pengajaran, kesediaan pelajar dan bermotivasi untuk belajar, dan infrastruktur sekolah yang lengkap. Ini dapat ditunjukkan oleh gambar rajah topografi sekolah cemerlang, sekolah kurang cemerlang dan sekolah tidak cemerlang pada gambar rajah 2. Topografi ini boleh di gunakan sebagai kerangka teori kajian sekolah cemerlang di Malaysia.



**Gambarajah 2: Sekolah cemerlang, sekolah tidak cemerlang
Dan sekolah kurang cemerlang**

Gambarajah2 di atas menunjukkan, jika kesesuaian kepimpinan pengetua/guru besar adalah positif, kesungguhan guru dalam proses pengajaran adalah positif, dan kesedaran pelajar untuk belajar adalah positif dan keadaan fizikal sekolah yang lengkap dan sempurna maka sesuatu sekolah boleh menjadi **sekolah cemerlang**, tetapi jika kesesuaian kepimpinan pengetua adalah negatif, kesungguhan guru dalam proses pengajaran adalah negatif dan keadaan fizikal sekolah tidak lengkap dan sempurna kesedaran pelajar untuk belajar adalah negatif juga, maka sesuatu sekolah akan berubah menjadi **sekolah yang tidak cemerlang**. Manakala jika kesesuaian kepimpinan pengetua/guru besar negatif dan keadaan fizikal sekolah adalah negatif tetapi terdapat kesungguhan guru dalam proses pengajaran adalah positif dan kesedaran pelajar untuk belajar adalah positif juga, maka sesuatu sekolah itu boleh menjadi **sekolah kurang cemerlang**, begitu juga jika kesesuaian kepimpinan pengetua/guru besar adalah positif, kesungguhan guru dalam proses pengajaran adalah positif, manakala kesedaran pelajar untuk belajar adalah negatif dan keadaan fizikal adalah negatif maka sesuatu sekolah itu boleh menjadi **sekolah yang kurang cemerlang** juga.

Walau bagaimana pun pengetua/guru besar cemerlang boleh dan dapat mengubah sekolah yang tidak cemerlang atau sekolah kurang cemerlang menjadi **sekolah cemerlang**, atau **sekolah gemilang** dengan syarat pengetua/guru besar berkenaan mempunyai ciri-ciri

kepemimpinan unggul atau mampan. Mengikut Shahril Marzuki (2001), bahawa ciri ciri kepeminpinan yang cemerlang adalah seperti berikut:

1. Kepemimpinan yang berkualiti.
2. Berkemahiran dan berketerampilan (*competent leader*).
3. Mempunyai Wawasan, dan kreatif dan inovatif.
4. Berkemahiran berkomunikasi dan bermotivasi
5. Berkemahiran membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.
6. Mempunyai kecergasan fizikal, kestabilan emosi (*E Q*) dan kecergasan fikiran (*I Q*).
7. Beriman dan bermoral.

Manakala mengikut Elaine K. Mc Ewan (2003) dalam bukunya bertajuk **10 Traits Of Highly Effective Principals; From Good to Great Performance** Mengatakan Pengetua cemerlang mesti mempunyai sifat-sifat seperti berikut:

1. *The highly effective principal is a communicator.*
2. *The highly effective principal is an educator.*
3. *The highly effective principal is an envisioner.*
4. *The highly effective principal is a facilitator.*
5. *The highly effective principal is a change master.*
6. *The highly effective principal is a culture builder.*
7. *The highly effective principal is an activator.*
8. *The highly effective principal is a producer.*
9. *The highly effective principal is a character builder.*
10. *The highly effective principal is a contributor.*

Jika pengetua/ guru besar mempunyai ciri ciri kepemimpinan seperti yang di sarankan di atas saya percaya pengetua cemerlang akan dapat melahirkan sekolah cemerlang dan ianya bukan retorik semata-mata tetapi ianya satu realiti.

CADANGAN UNTUK MEMPERKASAKAN KEPEMIMPINAN SEKOLAH DI MALAYSIA.

- (i) Pegetua/Guru besar mesti mempunyai kelayakan dan pengalaman yang mencukupi untuk mengurus sekolah. Mereka ini mesti diberi latihan pengurusan sebelum dilantik sebagai pengetua/guru besar, seperti program Latihan Kebangsaan Kelayakan Profesional Gurubesa (*Nasional Profesional Qualify Headship (NPQH)*) yang dianjurkan oleh pihak Institut Aminuddin Baki (IAB) perlu diteruskan, dan adalah disarankan selepas guru-guru ini

- diberi latihan, mereka ini hendaklah dilantik ke jawatan pengurusan di sekolah seperti guru penolong kanan, penyelia petang atau ketua bidang
- (ii) Pengetua yang di lantik hendaklah yang mempunyai kelayakan Sarjana Pendidikan atau Ph.D dan bagi guru besar mesti mempunyai kelayakan kurangnya sarjana muda atau DG41/DG44 dan berpengalaman mengurus sekolah rendah atau sekolah menengah.
 - (iii) Di sarankan agar elaun pentadbiran sebagai pengetua/guru besar di naikkan daripada RM120 sebulan kepada RM300 - RM400 sebulan sesuai dengan beban kerja yang semakin bertambah
 - (iv) Pengetua /Guru besar yang mempunyai kelayakan dan pengalaman perlu diberi latihan dalaman oleh IAB atau Universiti Awam tempatan atau luar negara untuk menjadi pengetua cemerlang atau pengetua *super* bukan berdasarkan cuba jaya.
 - (v) Gelaran pengetua cemerlang perlu dibezakan seperti pengetua cemerlang (DG52) pengetua gemilang (DG54) dan pengetua terbilang (JUSA C) di mana pada masa kini tidak terdapat gelaran yang khusus untuk pengetua JUSA C ini.

KESIMPULAN

Daripada perbincangan di atas adalah nyata pengetua cemerlang boleh melahirkan sekolah cemerlang jika mempunyai ciri-ciri kepemimpinan yang mapan seperti yang tersebut di atas.

RUJUKAN

Barbara MacGilchrist, Kate Myers and Jane Reed (2004), *The intelligent school*, London: Sage Publication Ltd.

Brookover, W.B. dan Lezotte, L.W. (1979). *Changes in school characteristics coincident with change in student achievement*. East Lansing: Michigan State University, College of Urban Development.

Corroll, J.B. (1963). A model of school learning. *Teachers College Record*, 64.723-733

Covey, S. (1990). *Principle-centered leadership*. New York: Fireside: SimonSchuster.

Edmond, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37(1), 15-27

Elaine K. MCEwan (2003). *10 traits of highly effective principals : From good to great performance*. London: Sage Publication Ltd.

- Hussein Mahmood (1993). *Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Levine, D., and Lezotte, L. (1990). *Unusually effective schools*. Madison, WI: The National Center for Effective Schools Research and Development .
- Mortimore, P., Sammons, P., Stoll, L., Lewis, S., dan Ecob, R. (1988). *School matters: The junior years*. Somerset, Open Books.
- Mortimore, P. (1995). "Key characteristics of effective school". Kertas dibentangkan pada Seminar Sekolah Efektif, Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Reynolds , D . (1996). *Making good schools: Linking school effectiveness and school improvement* , London: Routledge.
- Reynolds. D. et al. (1994). *Advances in school effectiveness research and practice*, London : Elsevier Science Inc.
- Reynold. D. Et al. (2002). *World class schools ; International perspectives on school effectiveness*. London, Routledge Falmer.
- Rutter, M., Maughan, B., Mortimore, P., Ouston, J., dan Smith, A. (1979). *Fifteen thousand hours: Secondary school and their effects of children*. Cambridge MA : Harvard University Press.
- Sergiovani, T.J. (1982). Ten principles of quality leadership. *Educational Leadership*, 35(9) , 234- 245.
- Sergiovani, T.J. (1984). Leadership and excellent in schooling. *Educational Leadership*, 41 (5), 23-40
- Shahril @ Charil Marzuki (1997). *Kajian sekolah berkesan di Malaysia: Model lima faktor*. Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia. (Tesis kedoktoran tidak diterbitkan).
- Shahril @ Charil Marzuki ,(2001) Ciri- ciri kepimpinan pengetua/ guru besar berkesan yang dapat menghadapi cabaran dan harapan pada abad ke 21 ini, dalam *Jurnal PEMIMPIN, Jurnal Institut Pengetua*, Jilid 01, Bil 91, 2001.
- Slavin , R. (1997). A theory of school and classroom organization. *Educational Psychology*, 22,89-108.
- Stoll, L dan Fink , D. (1996) . *Changing our school: Linking school effectiveness and school improvement*, Buckingham: Open University Press.

Sweeney J. (1982). "Research synthesis on effective school leadership". *Educational Leadership*, 39 (5), 346-352.

Teddlie, C dan Stringfield, S. (1993). *Schools make a difference*, New York : Teachers College Press.

Teddlie, C and Reynolds, R (2002). *The international handbook of school effectiveness Research* , London: Falmer Press

Weber, G (1971). Inner city children can be taught to read: Four succesful schools (*CBE occasional Papers* No 18), Washington DC.