

## SEKOLAH BERKESAN: FAKTOR-FAKTOR KEBERKESANAN SEKOLAH

Haji Alimuddin bin Haji Mohd Dom  
Ketua Nazir Sekolah

### ABSTRAK

*Kertas kerja ini bertitik-tolak daripada pandangan Peter Mortimore mengenai sekolah berkesan. Hasil pengalaman penulis yang berkhidmat di lima buah sekolah sebagai pengetua (termasuk sekolah premier), banyak faktor yang membantu dalam usaha mewujudkan sekolah berkesan. Antara faktor ke arah itu ialah keberkesanan kepimpinan sekolah, peranan penolong-penolong kanan, kepimpinan guru-guru kanan (senior), peranan aktif semua guru, penyediaan pembelajaran yang berstruktur, tahap keintelektualan guru, penekanan fungsi guru, persekitaran positif, peranan ibu bapa dan penglibatan badan kerajaan dan bukan kerajaan. Justeru, peranan pengurus sekolah sangat penting bagi mewujudkan sekolah berkesan. Bekerja secara berpasukan dan berkongsi peranan dengan guru-guru boleh menyumbang ke arah kejayaan.*

*'An effective school must bring an equal percentage of the highest and lowest social class of students to minimum mastery' (Edmonds, 1979). Lezotte, who worked with Edmonds, suggested that when a school achieves a figure of 95 percent of all group of students reaching mastery of basic skills, and maintains this over three years, is called an effective school (Levine and Lezotte, 1990).*

*Peter Earley and Dick Weindling,  
'Understanding School Leadership',  
Paul Chapman Publishing, 2004.*

### PENDAHULUAN

Jemaah Nazir Sekolah dalam penaziran ke sekolah-sekolah mendapati bahawa sekolah berkesan akan dapat diwujudkan melalui beberapa faktor antaranya disebabkan oleh pengurusan sekolah yang baik. Pengetua atau Guru Besar sebagai pemimpin utama sekolah memainkan peranan yang besar bagi menjadikan sekolah mereka sebagai sekolah cemerlang. Namun demikian peranan guru, pelajar malah ibu bapa tidak dapat dinafikan turut mempengaruhi keadaan itu.

Oleh itu kertas ringkas ini cuba menarik perhatian pembaca untuk menerangkan tentang



beberapa faktor penting yang menjadikan sekolah tersebut berkesan. Adalah menjadi hasrat Kementerian Pelajaran untuk melihat sekolah-sekolah dapat berfungsi dengan baik kerana ia berkait rapat dengan usaha untuk melahirkan pelajar-pelajar cemerlang dan seterusnya dapat menjadi warga negara berguna yang akan menjana pembangunan negara kita.

## SEKOLAH BERKESAN

Kajian mengenai sekolah berkesan telah dilakukan oleh ramai pakar pendidikan, antaranya oleh Peter Mortimore. Projek kajian beliau dinamakan *Junior School Project* yang dianjurkan oleh *Research and Statistic Branch of the Inner London Education Authority (ILEA)*. Kajian ini melibatkan 2,000 orang pelajar dan 50 buah sekolah. Responden terdiri daripada pelajar-pelajar yang mempunyai pelbagai latar belakang. Dalam kajian ini Peter Mortimore cuba melihat mengapa ada sekolah yang baik dan berkesan sementara ada pula sekolah yang tidak berkembang dan tidak menyerlah.

Hasil daripada kajian selama 4 tahun itu, Peter Mortimore mendapati banyak unsur yang mempengaruhi keberkesanan sesebuah sekolah seperti bilangan pelajar, keadaan fizikal sekolah, persekitaran sekolah, latar belakang pelajar, kepimpinan pelajar, pertukaran pengetua atau penolong kanan dan kestabilan tugas guru. Beliau berpendapat banyak unsur yang boleh mempengaruhi sesebuah sekolah dan Pengetua atau Guru Besar (seterusnya akan dipanggil sebagai pengurus sekolah) boleh membawa perubahan pada bila-bila masa kerana sekolah adalah organisasi dinamik, kehidupan di dalamnya sentiasa berubah dari masa ke masa.

## FAKTOR-FAKTOR KEBERKESANAN SEKOLAH

Sebagaimana kajian yang dilakukan oleh Peter Mortimore kepada sekolah-sekolah di England, di negara kita juga tidak kurang pakar-pakar pendidikan yang telah membuat penyelidikan dan cadangan-cadangan bagi mewujudkan sekolah berkesan. Di sini penulis akan cuba berkongsi maklumat dan menerangkan beberapa faktor yang membawa kepada pembentukan sekolah tersebut.

### 1. Keberkesanan Kepimpinan Sekolah

Pengurus sekolah merupakan faktor penting bagi mewujudkan sekolah berkesan. Dengan karisma, keperibadian, bakat, kemahiran dan kebolehan mereka akan dapat memimpin, membimbing dan membawa semua warga sekolah ke arah suatu matlamat iaitu kecemerlangan pendidikan. Sebagai pemimpin utama di sekolah mereka berkemampuan mempengaruhi semua guru dan pelajar untuk melaksanakan program dan aktiviti yang telah dirancang untuk mencapai matlamat dan objektif sekolah. Oleh itu sebagai pemimpin mereka seharusnya sentiasa berusaha dan belajar bagi mempertingkatkan kualiti kepimpinan mereka.

## 2 Peranan Penolong-Penolong Kanan

Penolong-Penolong Kanan memainkan peranan penting dalam membantu tugas pengurus sekolah. Mereka merupakan kepimpinan barisan kedua yang terpenting di sekolah bagi memastikan pengurusan akademik, pengurusan pelajar, pengurusan kokurikulum dan pengurusan pentadbiran dijalankan dengan baik dan teratur. Penolong-Penolong Kanan berperanan untuk memastikan jadual waktu pengajaran dipatuhi oleh guru dan mencari guru ganti sekiranya ada guru yang tidak hadir ke sekolah. Mereka juga perlu membuat pemantauan di dalam bilik darjah ketika guru menyampaikan pengajaran dan berbincang dengan guru-guru tentang kekuatan dan kelemahan pengajaran. Perlu juga dipastikan supaya guru-guru menggunakan alat bantu mengajar dalam pengajaran: mereka juga hendaklah sentiasa sedia membantu sekiranya diperlukan. Pengurusan pelajar yang baik juga tidak kurang pentingnya bagi memastikan pelajar-pelajar sentiasa mematuhi peraturan-peraturan sekolah dan mengambil tindakan serta merta sekiranya peraturan diingkari. Setiap Penolong Kanan Akademik, Penolong Kanan Hal Ehwal Murid, Penolong Kanan Kokurikulum dan Penyelia Petang mempunyai peranan masing-masing dalam mempertingkatkan kualiti pengurusan sekolah. Keupayaan mereka membantu pengurus sekolah akan menjadikan pentadbiran sekolah lebih cekap dan berkesan.

## 3. Kepimpinan Guru-Guru Kanan

Guru-guru kanan atau guru-guru *senior* turut memainkan peranan dalam meningkatkan tahap pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Sebagai guru berpengalaman dan telah lama mengajar mereka dihormati dan disegani oleh guru-guru yang lain di sekolah. Pengurus sekolah perlu memanfaatkan peluang untuk menggunakan guru-guru ini bagi membantu mereka. Berikan kepada mereka jawatan-jawatan tertentu seperti Ketua Panitia atau Guru Kanan Mata Pelajaran supaya kemahiran yang ada pada mereka boleh digunakan. Selain itu, jadikan mereka sebagai fasilitator atau ketua-ketua perbengkelan dalam aktiviti perkembangan staf supaya peningkatan tahap akademik dan kokurikulum akan terus berlaku.

## 4. Peranan Aktif Semua Guru

Di sekolah berkesan semua guru terlibat secara aktif dalam merancang dan melaksanakan aktiviti kurikulum dan kokurikulum. Proses perbincangan perlu sentiasa berlaku di kalangan guru-guru untuk meningkatkan kualiti dalam pelbagai aktiviti di sekolah. Pengurus sekolah mestilah bijak menggunakan situasi ini dengan cara memberikan galakan supaya semangat dan motivasi guru sentiasa berada pada tahap yang tinggi. Gunakanlah pandangan dan idea-idea guru dalam menjalankan pengurusan sekolah supaya sumbangan mereka terus dihargai dan merasakan diri mereka diperlukan di sekolah itu.

## 5. Lama Berkhidmat Di Sekolah Yang Sama

Situasi kestabilan dalam pembelajaran pelajar akan wujud jika mereka dididik oleh guru yang telah lama berkhidmat di sekolah berkenaan dan mereka kenali. Kedatangan guru-guru baru akan menimbulkan suasana kurang stabil kerana mereka memerlukan sedikit masa untuk mempelajari budaya sekolah, mengenali pelajar dan memahami persekitarannya. Oleh itu kelas-kelas yang kritikal seperti kelas peperiksaan hendaklah dikendalikan oleh guru-guru lama di sekolah berkenaan.

## 6. Penyediaan Pembelajaran Yang Berstruktur

Sekolah-sekolah yang berkesan kebiasaannya telah menyediakan aktiviti pembelajaran pelajar secara terperinci sepanjang tahun. Guru-guru akan menyediakan sukatan pelajaran, rancangan pelajaran, rancangan mingguan, rancangan harian dan aktiviti pembelajaran yang akan dilakukan oleh pelajar. Proses pembelajaran ini akan dilaksanakan mengikut tahap kebolehan pelajar walaupun pelajar berada dalam tahun dan tingkatan yang sama tetapi aktiviti pembelajaran pelajar adalah berlainan. Dengan cara ini pelajar yang kurang kebolehan tidak akan ketinggalan dalam pembelajaran mereka. Sementara pelajar pintar boleh terus menguasai ilmu. Guru-guru akan memastikan semua pelajar mendapat perhatian dan layanan walaupun kebolehan mereka berbeza. Semua pelajar akan merasa gembira berada di sekolah kerana mereka diberikan layanan yang sama dan boleh maju dalam pembelajaran mereka.

## 7. Tahap Keintelektualan Guru

Kualiti guru yang mempunyai tahap keintelektualan yang tinggi adalah faktor penting bagi meningkatkan kejayaan pelajar. Gaya dan isi komunikasi yang berbentuk *higher-order* akan menggalakkan pelajar menggunakan imaginasi yang kreatif dan sentiasa berusaha untuk menyelesaikan masalah. Sementara guru yang kurang kemahiran dalam menyampaikan ilmu akan menjadikan pelajar mereka kurang keupayaan untuk menguasai pengetahuan. Dengan kata lain, tahap yang tinggi komunikasi dan keintelektualan guru akan memainkan peranan penting dalam mencabar minda pelajar untuk menguasai ilmu pengetahuan. Oleh itu, pihak pengurusan di sekolah hendaklah sentiasa berusaha untuk meningkatkan tahap profesionalisme guru supaya mereka dapat melaksanakan tugas dengan lebih berkesan.

## 8. Menekankan Fungsi Guru

Tugas utama guru di sekolah ialah untuk menyampaikan ilmu pengetahuan kepada pelajar. Penyampaian ilmu ini bukan sahaja berlaku di bilik-bilik darjah tetapi juga di luar bilik darjah. Oleh itu, guru perlu menghabiskan banyak masa mereka dengan

pelajar. Pelajar akan merasa gembira sekiranya guru sering berdampingan dengan mereka sama ada di padang permainan, di kantin atau di kawasan-kawasan lain. Tahap pelanggaran disiplin pelajar akan berkurangan sekiranya guru-guru sering berada bersama-sama pelajar mereka. Hubungan yang rapat antara guru dengan pelajar akan memberi banyak kesan yang positif terhadap pembelajaran pelajar. Semua warga guru hendaklah digalakkan agar sentiasa kelihatan berdampingan dengan pelajar walaupun di luar bilik darjah.

#### 9. Persekitaran Positif

Sekolah berkesan kebiasaannya mempunyai ethosnya sendiri. Hukuman secara fizikal kurang digunakan, banyak kata-kata penghargaan dan ganjaran pelbagai bentuk diberikan kepada pelajar. Guru-guru mengawal aktiviti pelajar. Pengurusan bilik darjah dijalankan dengan tegas tetapi adil. Sikap positif guru kepada pelajar sangat penting, guru mestilah sentiasa kelihatan gembira melaksanakan tugas pengajaran dan semasa berkomunikasi dengan pelajar. Mereka mestilah berminat dengan kanak-kanak dan sentiasa berinteraksi dengan pelajar walaupun di luar waktu mengajar. Di luar persekolahan guru turut sama makan semeja dengan pelajar dan merancang aktiviti pengembaraan atau lawatan yang boleh menjadikan persekitaran sebagai bahan pengajaran. Suasana kerja guru yang tidak membebankan turut menjurus kepada persekitaran yang positif dan harmoni.

#### 10. Peranan Ibu Bapa

Di negara barat khususnya di United Kingdom, peranan ibu bapa sangatlah besar terhadap kemajuan sesebuah sekolah. Sebahagian besar mereka berusaha untuk memilih sekolah yang baik dan berkesan untuk pendidikan anak-anak mereka walaupun kadang-kadang terpaksa berpindah rumah untuk tinggal lebih hampir dengan sekolah. Ibu bapa akan mendapat maklumat tentang prestasi sesebuah sekolah melalui laman web OFSTED (*Office for Standards in Education*) iaitu sebuah badan penaziran seperti Jemaah Nazir Sekolah di negara kita. Memandangkan ibu bapa mempunyai pelbagai latar belakang, mereka akan meluangkan masa datang ke sekolah untuk membantu sekolah secara sukarela.

Bagi Pengurus Sekolah perlu mengambil kesempatan ini untuk membantu peningkatan kualiti sekolah mereka. Gunakan segala kemahiran dan kepakaran ibu bapa dengan merancang pelbagai aktiviti ke arah kemajuan sekolah. Persatuan Ibu Bapa dan Guru juga boleh membantu dari segi kewangan dan material sekiranya pihak sekolah mempunyai aktiviti yang memerlukan penglibatan mereka.

#### 11. Penglibatan Badan Kerajaan dan Bukan Kerajaan

Badan-badan kerajaan terutama Pejabat Pelajaran Daerah, Jabatan Pelajaran Negeri

dan Kementerian Pelajaran adalah paling dekat dengan sekolah. Mereka mempunyai ramai pegawai yang berkemahiran dalam berbagai-bagai bidang. Pengurus sekolah hendaklah mempunyai maklumat tentang kemahiran dan kepakaran yang mereka ada serta menjemput mereka datang ke sekolah untuk membantu.

Selain daripada itu banyak agensi-agensi kerajaan dan bukan kerajaan yang lain yang ada kaitan dengan pendidikan di sekolah. Adakan jaringan hubungan dengan mereka bagi tujuan membantu pihak sekolah melaksanakan aktiviti. Pastikan apabila mengadakan aktiviti dengan mereka pelajar-pelajar kita turut mendapat manfaat atas dasar 'menang-menang'.

Sesungguhnya banyak faktor yang membawa kepada wujudnya sekolah berkesan. Pendapat Peter Mortimore dan pengkaji-pengkaji tempatan jelas menunjukkan bahawa sesebuah sekolah boleh berubah wajah sekiranya ada usaha keras daripada warga sekolah untuk menjadikannya berbeza dengan sekolah yang lain.

## KESIMPULAN

Peranan pengurus sekolah sangat penting bagi mewujudkan sekolah berkesan. Bekerja secara berpasukan dan berkongsi peranan dengan guru-guru boleh menyumbang ke arah kejayaan. Suasana yang kondusif dan ceria boleh menjadikan sekolah sebagai tempat atau pusat kecemerlangan pendidikan.

Jemaah Nazir Sekolah semasa melaksanakan penaziran sentiasa memberi perhatian kepada persekitaran dan suasana seperti yang digambarkan melalui ciri-ciri sekolah berkesan tersebut. Semua Nazir Sekolah yang membuat lawatan ke sekolah sedia untuk berbincang dengan pihak pengurusan sekolah dan guru-guru tentang kekuatan dan kelemahan mereka bagi membantu mewujudkan sekolah berkesan.

## RUJUKAN

- Earley, P. And Weindling, D., **Understanding School Leadership**, Paul Chapman Publishing, London, 2004.
- Glatte, R. and Preedy, M., **Understanding School Management**, Open University Press, Philadelphia, 1988.
- Hopkins, D. and Wideen, M., **Alternative Perspective on School Improvement**, Falmer Press, Lewes, Sussex, 1984.
- Nota Syarahan Kursus **Inspection of School in the UK**, Faculty of Education, Christchurch University, Canterbury, UK, Oktober 2005.

