

PERANAN PENGETUA DAN GURU BESAR DALAM MENENTUKAN KECEMERLANGAN AKADEMIK PELAJAR

Oleh:

TUAN HAJI ABAS BIN AWANG
BALASANDRAN A. RAMIAH

Institut Aminuddin Baki (Cawangan Utara)
Kementerian Pendidikan Malaysia.

ABSTRAK

Kepimpinan pengetua dan guru besar merupakan faktor penentu kecemerlangan akademik pelajar. Pengurus sekolah perlu memiliki ciri-ciri kepimpinan yang berkualiti dan mampu mempengaruhi serta menjalinkan perhubungan yang baik dengan pegawai bawahannya. Pengetua dan guru besar perlu bermuhasabah diri untuk mengenal pasti kekuatan dan kelemahan diri di samping mampu menggunakan peluang yang sedia wujud untuk membangunkan sekolah. Hubungan kepimpinan sekolah dengan pencapaian pelajar dapat membawa kesan terhadap pencapaian akademik pelajar. Kepimpinan yang berfokus kepada instruksional dapat memastikan guru mengajar yang terbaik dan murid belajar yang terbaik. Kertas ini ditulis berdasarkan satu pemerhatian terhadap gap keputusan peperiksaan awam Penilaian Menengah Rendah (PMR) dan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) sekolah-sekolah berasrama penuh (SBP) di Malaysia. SBP dipilih berdasarkan andaian bahawa pencapaian pelajar (output) antara sekolah asrama penuh seharusnya tidak jauh berbeza memandangkan sumber dan kualiti pelajar (input) yang diterima adalah hampir sama. Hasil pemerhatian menunjukkan bahawa pencapaian pelajar antara SBP jauh berbeza dan keputusan mata pelajaran-mata pelajaran tertentu dalam sekolah yang sama juga jauh berbeza. Justeru kertas ini ditulis untuk merenung dan membincangkan punca isu ini berlaku. Berdasarkan hasil temubual dan pengalaman penulis pertama sebagai pengetua, keadaan ini didapati berlaku kerana perbezaan dalam proses pengurusan kurikulum sekolah. Dengan itu telah dirumuskan bahawa beberapa proses yang penting dapat membawa kecemerlangan akademik. Antaranya ialah tumpuan terhadap kepimpinan instruksional, pengurusan panitia, program post mortem, mentor-mentee, sistem kawalan dan sebagainya. Dengan ini disyorkan agar ilmu kepimpinan instruksional perlu didedahkan kepada pegawai di semua peringkat Kementerian Pendidikan bermula dari sekolah kepada Pejabat Pendidikan Daerah, Jabatan Pendidikan Negeri dan Kementerian sebagai usaha untuk melahirkan pelajar yang cemerlang akademiknya.

1. PENGENALAN

Kepimpinan sekolah (Pengetua/Guru Besar) adalah penentu kecemerlangan sesebuah sekolah. Pengetua/guru besar cemerlang yang bertugas di mana-mana sekalipun akan mencemerlangkan pencapaian akademik pelajar sekolahnya. Apabila sekolah dipimpin oleh pengetua/guru besar yang tidak cemerlang, sekolah tersebut akan mulai mundur dalam beberapa tahun kemudian. Kertas ini ditulis untuk dijadikan bahan renungan dan perbincangan tentang isu kemerosotan akademik pelajar atau isu ketidakupayaan sekolah melahirkan pelajar yang cemerlang akademik seperti yang disasarkan. Isu ini penting kerana keperluan sumber manusia yang berilmu dan

bermaklumat (*knowledge workers*) untuk negara amat bergantung kepada kemampuan sekolah melahirkan pelajar yang cemerlang bukan sahaja dari segi akademik malah dalam bidang bukan akademik.

2. LATAR BELAKANG

Sekolah yang cemerlang perlu dinamik dalam menghadapi cabaran dan sanggup membawa inovasi dan perubahan. Menurut Goldring & Rallis, (1993):

Dynamic schools are school that take charge of change. Rather than reacting to and being driven by forces impacting schools today, or pretending such forces do not exist, the dynamic school seizes them as opportunities to improve itself. These schools constantly learn and grow with an aim towards improving.

Kecemerlangan akademik pelajar ditentukan oleh faktor kualiti kepimpinan pengurus sekolah khasnya pengetua/guru besar. Kajian Kouzes & Posner (1987) ke atas 1500 orang pengurus, membuktikan bahawa pengurus-pengurus yang berkualiti perlu memiliki ciri-ciri berikut:

- 1) *Integrity (is truthful, is trustworthy, has character, has convictions)*
- 2) *Competence (is capable, is productive, is efficient) and*
- 3) *Leadership is inspiring, (is decisive, provides direction)*

Ketiga-tiga ciri kualiti tersebut merupakan komponen yang penting untuk mewujudkan kepimpinan yang cemerlang dalam mempengaruhi pegawai bawahan untuk merealisasikan visi sekolah dengan berkesan.

Manakala Duignan, (2001) pula memberi penekanan bahawa kepimpinan sekolah menjadi berkesan jika mereka memiliki ciri-ciri kepimpinan '*authentic*'. Definisi kepimpinan '*authentic*' ialah pemimpin yang mempunyai kualiti diri, kemahiran, komitmen dan berhikmah (*wisdom*). Duignan menambah lagi bahawa ciri-ciri ini akan membolehkan pemimpin:

Influence self, others, and each other to attain their full capacity as people and as professionals;

Engage in meaningful and mutually supportive mature in relationships in order to generate, communicate and live a shared vision;

Work collaboratively and productively to attain worthwhile and agreed goals that reflect the shared vision;

Manage scarce and valued resources effectively and responsibly; and

Help elevate the human spirit through action and interaction that are ethical, moral, passionate and compassionate.

Faktor utama dalam kepimpinan '*authentic*' ini ialah bagaimana pemimpin itu sedar akan dirinya, peranannya, kekuatan dan kelemahan dirinya. Daripada kesedaran itu, pemimpin itu dapat membangunkan dirinya. Apabila dirinya terbangun, barulah mereka mampu mempengaruhi pegawai bawahan dan seterusnya membangunkan organisasi yang dipimpin. Melalui kematangan emosi yang ada pada pemimpin, sekolah berupaya menjalin hubungan di semua peringkat. Hubungan yang baik dengan komuniti, guru dan murid adalah penentu kecemerlangan sekolah.

Hubungan baik dengan guru menyebabkan guru tidak ragu-ragu memberi sepenuh tenaga, ilmu, kemahiran dan masa untuk melaksanakan tugas dengan cemerlang dan berkesan. Kegagalan kepimpinan sekolah menjalin hubungan yang baik dan penuh mesra akan menyebabkan komuniti, guru dan murid tidak memberi segala komitmen, tenaga, fikiran, masa dan sebagainya. Inilah masalah utama yang menyebabkan organisasi atau sekolah serba kekurangan walaupun memiliki kelebihan dari segi sumber. Dalam membincangkan isu ini, Goldring & Rallis, (1993) menambah bahawa pengetua dan guru besar:

Must simultaneously manage at least four sets of relationship: upward, with their superiors, downward with subordinates, laterally with other principals and externally, with parents and other community and business groups.

Seseorang pemimpin yang 'authentic', perlulah sentiasa mendalami 10 perkara iaitu *critically reflective, intuitively connected, ethically literate, spiritually alive, intellectually nimble, professionally competent, managerially adapt, strategically ready, emotionally mature dan culturally sensitive* (Duignan, 2001). Pengabaian kepimpinan menilai diri mengenai 10 perkara di atas boleh mencacatkan kualiti kepimpinannya. Contohnya, kepimpinan yang tidak membuat muhasabah diri yang kritis *critically reflective* boleh menyebabkan organisasi sentiasa membuat kesilapan demi kesilapan. Ramai pengetua dan guru besar terjerat dengan kepintarannya yang menyebabkan mereka ego dan sombong. Sifat ini menyebabkan anak buahnya secara perlahan menarik diri daripada memberi komitmen. Kecerdasan intelek mesti diikuti dengan *intellectually nimble* iaitu kepintarannya untuk sentiasa menerima pendapat orang lain jika pendapat itu didapati benar. Sekiranya pengetua atau guru besar tidak memiliki ciri *ethically literate* dan *culturally sensitive*, ini akan mengundang pelbagai penyakit atau konflik dalam organisasi dari semasa ke semasa.

Kualiti kepimpinan yang cemerlang tidak cukup untuk membawa kecemerlangan kurikulum jika pemimpin tidak memiliki kepimpinan *instruksional*. Kepimpinan *instruksional* membolehkan pengetua/guru besar melaksanakan tugas utama dalam memastikan 'guru mengajar yang terbaik dan murid belajar yang terbaik'. Menurut Grenfield, (1987)

Instructional leadership in effective schools is composed of three dimension of principal behavior: defining the school mission, managing the instructional program, and promoting a positive school learning climate.

Terdapat beberapa kerangka *teoritik* mengenai kepimpinan *instruksional*. Kami mengambil pendekatan kajian Hallinger & Heck (1997) yang memberi fokus kepada hubungan kepimpinan pengetua/guru besar dengan pencapaian pelajar kerana didapati lebih sesuai dalam perbincangan ini. Dalam kajian Hallinger & Heck (1997), segala tindakan pengetua dan guru besar membawa kesan kepada pelajar (*outcomes*). Kesan-kesan tersebut ialah:

1. Kesan langsung (*direct effect*) iaitu tindakan pengetua/guru besar mempengaruhi *outcomes* sekolah.
2. Kesan perantaraan (*mediated-effect*) iaitu tindakan pengetua/guru besar mempengaruhi *outcomes* secara tidak langsung melalui pembolehubah yang lain.
3. Kesan *reciprocal* (*reciprocal effect*) iaitu tindakan pengetua/guru besar mempengaruhi guru dan proses ini sebaliknya mempengaruhi *outcomes*.

Hallinger & Heck (1997), menambah bahawa kepimpinan instruksional juga menitikberatkan aspek-aspek berikut:

How to help teachers grow in their ability to raise students' achievement

How to identify, label and explain effective and ineffective instructional practices

How to analyze classroom instructional

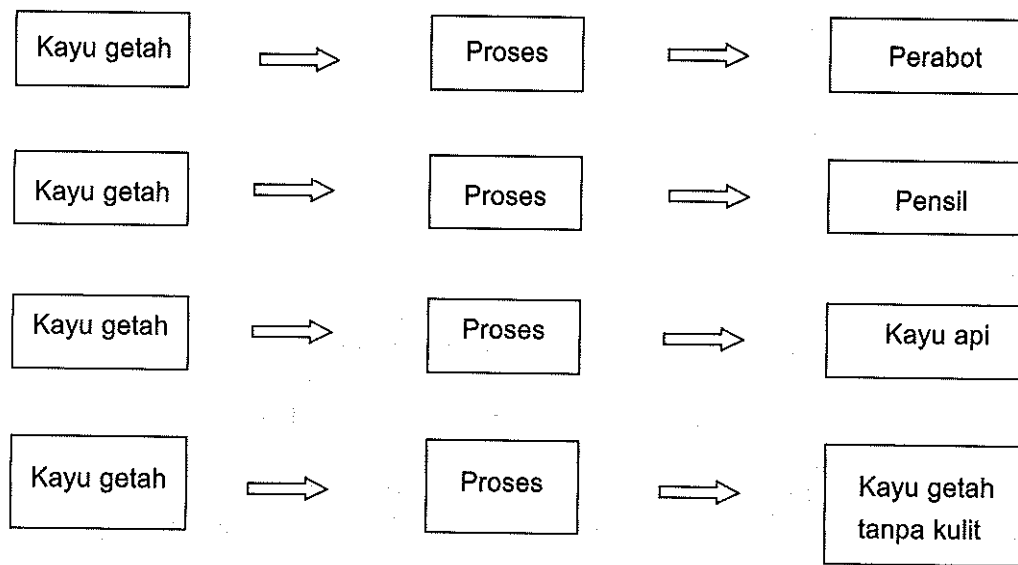
How to be world-class instructional coach and instructional leader

Berdasarkan kerangka teori di atas dapatlah dirumuskan bahawa faktor-faktor yang membezakan kualiti akademik antara sebuah sekolah dengan sekolah yang lain adalah kepimpinan pengetua atau guru besar, panitia dan guru. Dalam kata lain, perbezaan ini berpunca daripada faktor 'proses'. Kebanyakan kesilapan berlaku kerana kualiti kepimpinan dan proses pelaksanaan kurikulum yang lemah. Faktor yang menentukan prestasi pencapaian akademik dapat dilihat seperti gambar rajah berikut:

Input	Proses	Output
- Kepimpinan (Pengetua/ Guru besar/ Penolong kanan/ Ketua Bidang & Ketua Panitia - Guru - Sumber - Budaya sekolah	- Perlaksanaan dasar berkeliling dan arahan-arahan - Pengurusan Panitia - Head Count - Post-mortem - Program pemulihan/ pengayaan - Program Mentor-mentee - Pengurusan Penilaian	Pelajar cemerlang akademik dan Pelajar cemerlang JERI

Keupayaan pengetua/guru besar dalam mengurus pencapaian akademik pelajar dicerminkan melalui analogi penghasilan perabot daripada kayu getah. Kualiti pencapaian akademik banyak bergantung kepada faktor proses. Proses inilah yang menentukan *output* sama ada perabot, pensel, kayu api dan kayu getah tanpa kulit yang dihasilkan.

Analogi kayu getah merujuk misalnya kepada pelajar-pelajar terpilih dari sekolah asrama penuh (5A dalam UPSR dan 7A ke atas dalam PMR). Kami ibaratkan pelajar ini sebagai kayu getah yang bermutu tinggi. Peranan pengetua adalah selaku pengurus kilang yang menentukan kualiti *output* sama ada perabot, pensel, kayu api atau kayu getah tanpa kulit. Jika pengurus kilang bertindak sebagai pembelah kayu api adalah mustahil untuk menghasilkan perabot yang berkualiti.



Pengetua/guru besar yang cemerlang bekerja sebagai pengukir dengan mengenali potensi kayu getah dan mengukir dengan penuh sabar, tekun, berhati-hati, yakin dan penuh minat untuk menghasilkan perabot yang bermutu tinggi. Ini sudah pasti akan membayangkan kehebatan dan kecantikan perabot yang bakal dihasilkan. Langkah pertama yang penting dalam proses ini ialah kualiti pengukir. Pengukir mesti memiliki ciri-ciri pengukir yang cemerlang dan berkualiti cemerlang (guru-guru yang berkualiti tinggi). Jika pengukir tidak memiliki kualiti seperti ditetapkan maka mereka (guru-guru) ini perlu dipimpin, dicerap, dilatih dan diberi motivasi tinggi sehingga sampai ke piawai yang ditetapkan. Pengetua/guru besar mesti jelas dalam mindanya gambaran yang menyeluruh tentang proses akademik pelajar bermula daripada tahun 1/tingkatan 1 sehingga tahun 6/tingkatan 6. Proses kritikal setiap langkah juga perlu dikawal mutunya (kawalan proses kualiti)

3. KAEDAH PEMERHATIAN

Kertas ini ditulis berasaskan pemerhatian terhadap keputusan peperiksaan awam Sekolah Berasrama Penuh (SBP) 2001, iaitu peperiksaan Penilaian Menengah Rendah (PMR) dan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM). Analisis ini juga berdasarkan temubual dengan beberapa orang pengetua kanan di sekolah SBP dan pengalaman penulis pertama yang pernah menjadi pengetua di sekolah SBP dan 6 buah sekolah harian biasa di bandar, luar bandar dan kawasan Felda.

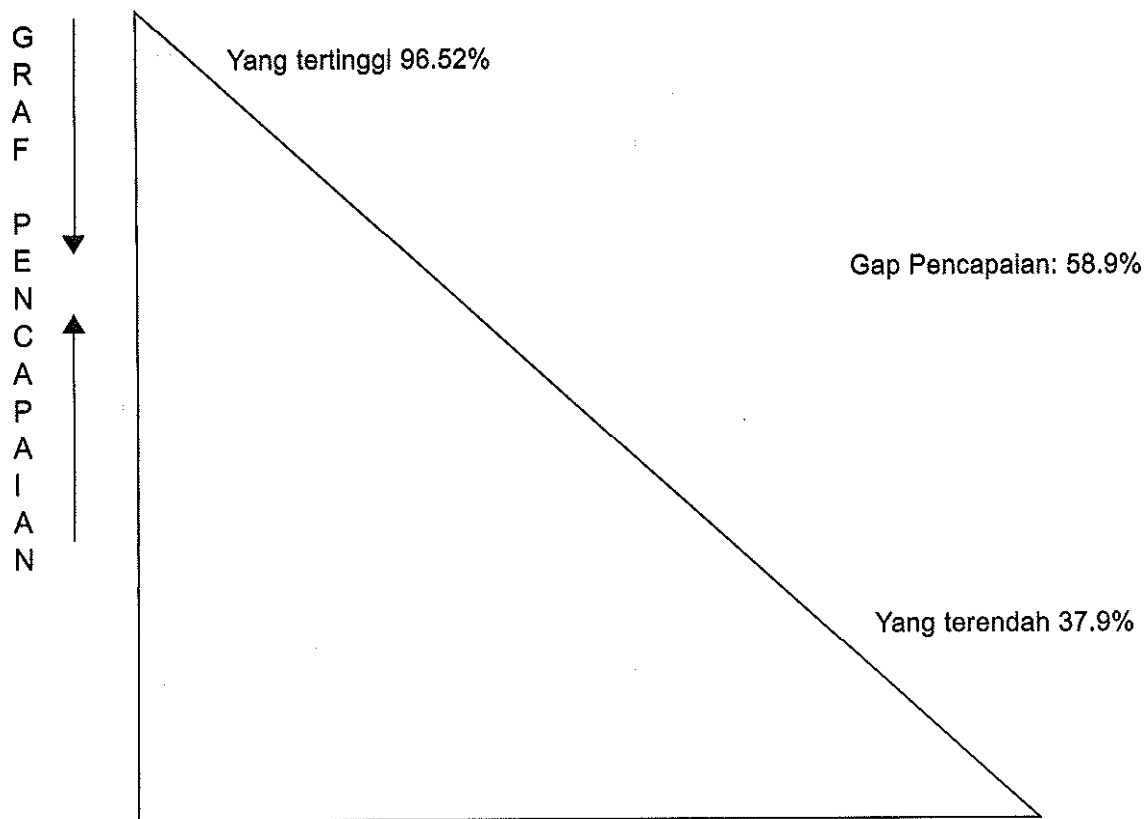
Penulis memilih SBP sebagai bahan perbincangan dan pemerhatian kerana semua sekolah SBP boleh diandaikan mempunyai input seperti pelajar, tenaga pengajar, sumber kewangan, pembangunan fizikal dan sumber-sumber lain yang hampir sama. Jika andaian ini diterima, sepatutnya keputusan peperiksaan awam SBP, sama ada PMR atau SPM tidak harus jauh berbeza antara satu sama lain. Tetapi daripada pemerhatian penulis, didapati keputusan peperiksaan sebuah sekolah asrama penuh dengan yang lain jauh berbeza. Persoalannya, mengapakah perkara ini boleh berlaku?

Penulis pertama juga mempunyai pengalaman menjadi pengetua SBP yang mempunyai keputusan peperiksaan PMR dan SPM yang terendah di Malaysia. Dalam tempoh 10 bulan memimpin sekolah tersebut, penulis bersama-sama warga sekolah berjaya membawa peningkatan akademik yang sangat ketara dalam sekolah tersebut. Dengan ini kertas ini ditulis sebagai satu usaha untuk ketengahkan pemerhatian serta pengalaman penulis pertama untuk dijadikan bahan renungan bersama.

4. HASIL PEMERHATIAN

4.1 Pemerhatian keputusan PMR 2001, di 35 buah sekolah SBP.

Analisis keputusan di buat terhadap pelajar yang mendapat 7A sehingga 9A. Semua sekolah SBP yang mempunyai pelajar yang mengambil peperiksaan PMR di beri kod SBP 1 hingga SBP 35, untuk merahsiakan nama sekolah yang sebenarnya. Dalam analisis ini, SBP 1 mendapat 96.52% manakala SBP 35 mendapat 37.62% yang mendapat 7A hingga 9A. Perbezaan antara yang tertinggi (SBP 1) dan yang terendah (SBP 35) ialah 58.9% (sila rujuk jadual 1). Analisis ini juga dapat dilihat melalui graf pencapaian seperti di bawah. Persoalannya mengapakah terdapat gap yang begitu jauh?



Jadual 1

Keputusan PMR 2001
PURATA PENCAPAIAN (PMR 2001)
CEMERLANG - 9A + 8A + 7A

Bil.	Sekolah Berasrama Penuh	Peratusan
1	SBP 1	96.52
2	SBP 2	94.85
3	SBP 3	93.69
4	SBP 4	93.50
5	SBP 5	92.62
6	SBP 6	92.31
7	SBP 7	91.67
8	SBP 8	91.38
9	SBP 9	90.00
10	SBP 10	89.44
11	SBP 11	86.84
12	SBP 12	86.39
13	SBP 13	84.47
14	SBP 14	84.13
15	SBP 15	82.20
16	SBP 16	81.56
17	SBP 17	79.36
18	SBP 18	79.36
19	SBP 19	79.07
20	SBP 20	78.38
21	SBP 21	77.62
22	SBP 22	77.54
23	SBP 23	73.33
24	SBP 24	72.61
25	SBP 25	72.00
26	SBP 26	66.06
27	SBP 27	62.60
28	SBP 28	61.73
29	SBP 29	61.21
30	SBP 30	60.71
31	SBP 31	53.12
32	SBP 32	51.52
33	SBP 33	42.16
34	SBP 34	38.71
35	SBP 35	37.62

JARAK TERTINGGI - 96.52
 GAP TERENDAH - 37.62
GAP KECEMERLANGAN - 58.90

4.2 Pemerhatian Keputusan SPM 2001 di 11 buah sekolah SBP

Analisis keputusan SPM 2001 ke atas SBP ini dibuat untuk 4 mata pelajaran utama iaitu Bahasa Inggeris, Fizik, Kimia dan Biologi. Analisis pencapaian pelajar hanya dibuat ke atas pelajar yang mendapat A1 dan A2 sahaja. Hanya 11 buah sekolah dipilih dan diberi kod SBP 1- SBP 11. Pemilihan ini diambil secara rawak sahaja. Analisisnya seperti di bawah:

Jadual 2
KEPUTUSAN SPM 2001

Sekolah	B.Inggeris	Fizik	Kimia	Biologi
SBP 1	89.48	30.85	48.93	41.49
SBP 2	82.64	9.65	21.41	45.16
SBP 3	81.89	33.63	22.12	27.43
SBP 4	66.47	14.73	23.26	26.36
SBP 5	57.06	36.64	29.45	30.82
SBP 6	52.94	19.85	16.19	27.59
SBP 7	45.91	34.81	29.41	47.06
SBP 8	34.04	24.07	20.56	52.4
SBP 9	35.9	24.49	23.47	20.48
SBP 10	26.61	20.16	18.55	35.48
SBP 11	56.13	56.11	41.9	51.43

a. Analisis dibuat berdasarkan mata pelajaran.

- Jika diambil mata pelajaran bahasa Inggeris, keputusan yang tertinggi adalah 89.48% dan yang terendah adalah 26.61%. Perbezaan yang tertinggi dan terendah ialah 62.87%.
- Bagi mata pelajaran fizik pula, keputusan yang tertinggi adalah 56.11% (SBP11) dan yang terendah ialah 9.65%. Gapnya ialah 46.25%.
- Bagi mata pelajaran kimia, keputusan yang tertinggi adalah (SBP 1) 48.93% dan yang terendah adalah (SBP 6) 16.19%. Gapnya ialah 32.74%.
- Bagi mata pelajaran biologi keputusan yang tertinggi adalah (SBP 8) 52.4% dan yang terendah adalah (SBP 9) 20.48%. Gapnya ialah 31.92% (Untuk keterangan lanjut sila rujuk lampiran 1)

Gap Bahasa Inggeris : 62.87%

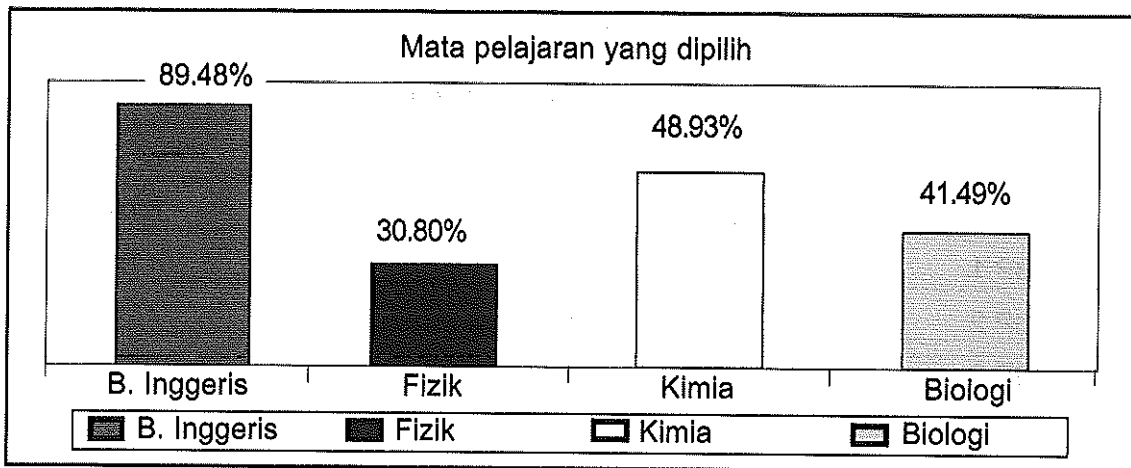
Fizik : 46.45%

Kimia : 32.74%

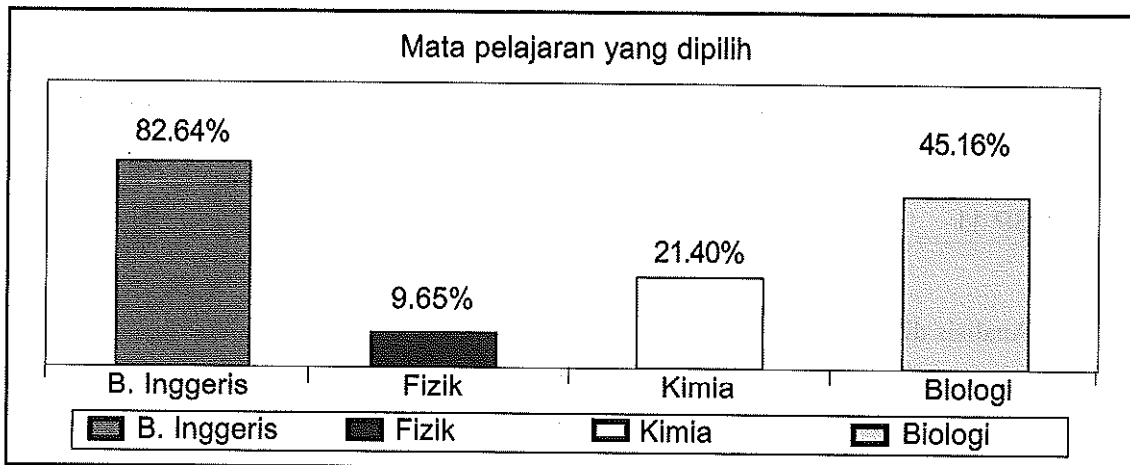
Biologi : 31.92%

- b. Jika analisis dibuat mengikut sekolah pula, terdapat sekolah yang mempunyai keputusan mata pelajaran yang berbeza. Sila rujuk graf palang yang menunjukkan perbezaan tersebut untuk SBP 1, 2, 8 dan 11.

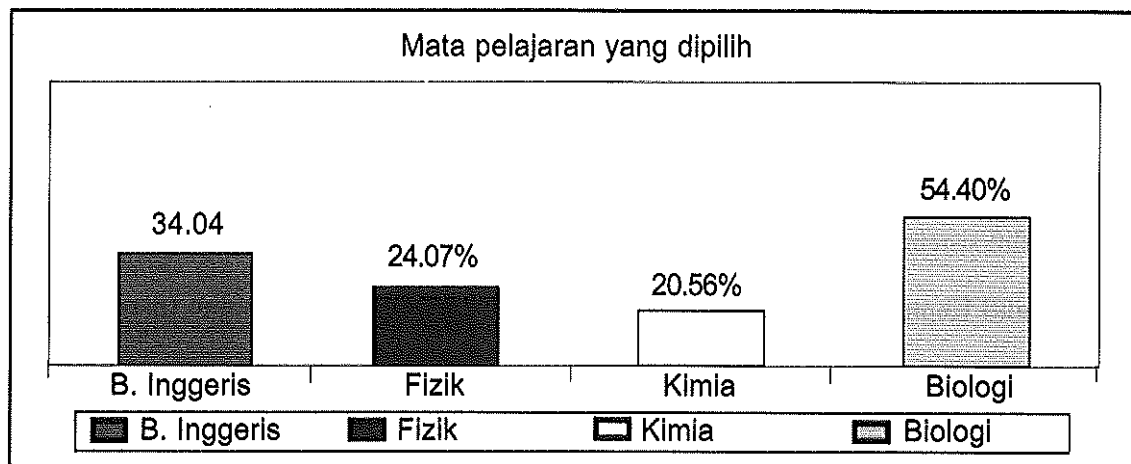
1. Sekolah SBP 1



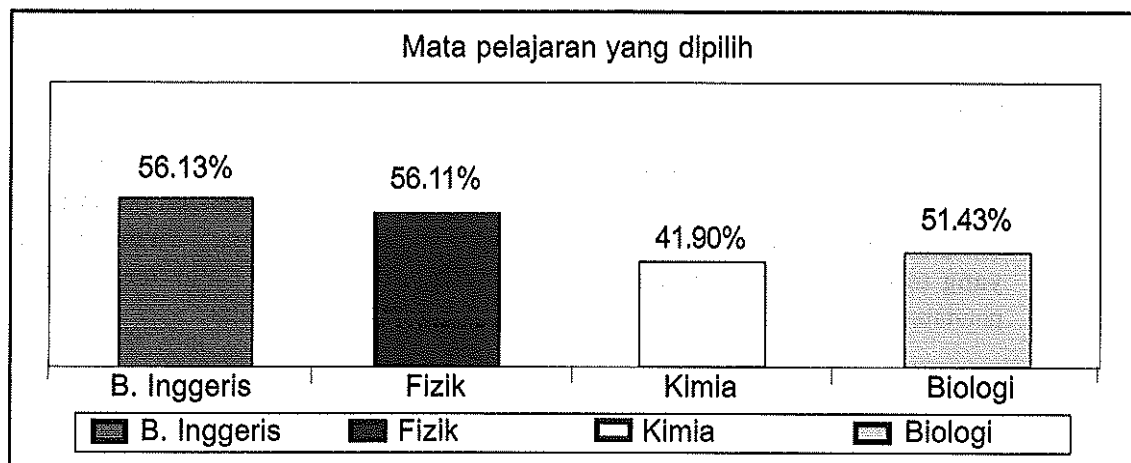
2. Sekolah SBP 2



3. SBP 8



4. SBP 11



Terdapat perbezaan yang ketara antara sekolah-sekolah SBP dari segi keputusan mata pelajaran. Terdapat juga perbezaan keputusan antara mata pelajaran bagi sekolah yang sama. Daripada pemerhatian dan analisis peperiksaan SPM 2001, prestasi mata pelajaran bagi SBP 8 dan SBP 11 adalah tidak jauh berbeza antara satu mata pelajaran dengan mata pelajaran yang lain terutama bagi SBP 11. Manakala SBP 2 dan SBP 4 mempunyai purata yang agak rendah dan sangat jauh berbeza pencapaian antara mata pelajarannya. Bagi SBP 8 pula, prestasi mata pelajaran bahasa Inggeris, fizik, dan kimia amat sederhana tetapi subjek biologinya adalah yang terbaik di Malaysia dengan pencapaian A1 dan A2 sebanyak 52.4%. Untuk keterangan lanjut sila rujuk jadual 2.

4.3 Perbezaan proses yang menentukan gap

Terdapat gap yang jauh antara sebuah sekolah berasrama penuh dengan yang lain dan antara satu mata pelajaran dengan yang lain. Berdasarkan temubual dengan pengetua cemerlang dan pengalaman penulis pertama sendiri, gap ini wujud disebabkan perbezaan proses pengurusan kurikulum antara sebuah sekolah dengan yang lain dari segi:

1. Kualiti kepimpinan khususnya kepimpinan instruksional
 2. Kejelasan visi, misi dan dasar pendidikan
 3. Peranan panitia
 4. Program post-mortem
 5. Program mentor-mentee
 6. Kualiti sistem kawalan
-
1. **Kualiti Kepimpinan pengetua atau guru besar dari aspek kepimpinan Instruksional.**

Kualiti kepimpinan yang diterangkan sebelum ini perlu ada untuk menjadi pemimpin yang berkesan. Dengan memiliki ciri-ciri kepimpinan tersebut, seseorang itu mampu mempengaruhi pengawai bawahan di samping menjalin hubungan yang berkesan bagi melaksanakan visi dan misi organisasi. Sebagai pengetua dan guru besar, tumpuan perlu diberikan kepada kepimpinan instruksional untuk membawa kecemerlangan akademik pelajar. Kepimpinan instruksional melibatkan beberapa proses yang kritikal dalam menentukan kecemerlangan akademik pelajar. Proses kritikal yang dimaksudkan adalah seperti berikut:

- a. Proses penentuan kualiti guru yang mengajar.

Guru yang berkompeten dipilih bukan berdasarkan pengetahuannya tetapi berdasarkan apa yang mampu dilakukannya. Pengetua/guru besar mesti mengetahui prestasi guru mengajar lalu melatih, membimbing dan memberi motivasi supaya guru memberikan yang terbaik dalam menjalankan tugas. Greenfield,(1987) juga memberikan pendapatnya tentang penyeliaan guru dan pemberian maklum balas.

Observing and being observed, giving and getting feedback about one's in the classroom, may be among the most powerful tool for instructional improvement and professional recognition.

- b. Penentuan jadual waktu.

Siapa yang mengajar dan kelas yang diajar merupakan faktor kritikal. Pemilihan guru mengajar tahun 6, tingkatan 5 adalah sama seperti proses seorang pengurus pasukan bola sepak memilih pemain ke perlawanan yang penting. Adalah mustahil pemain yang baru kenal bola disuruh bermain di perlawanan akhir.

- c. Pembangunan staf.

Staf yang baik adalah staf yang mempunyai sikap, ilmu dan kemahiran yang tinggi. Staf yang kabur dari segi ilmu dan kemahiran yang diajar mustahil dapat mengeluarkan *output* yang berkualiti. Semua guru mempunyai potensi dan terpulang kepada pengetua atau guru besar untuk menggilap potensi ini.

- d. Proses Penetapan Head-Count.

Pelajar-pelajar harus dikenal pasti potensinya sebaik sahaja mereka masuk ke sekolah dari segi potensi akademik dan potensi kerjayanya. Jika kita mempunyai 1200 pelajar, kesemua pelajar perlu dikenal pasti potensinya. Potensi ini disemak, dibimbing, dicerap, dijana hingga ke tahun akhir persekolahannya.

e. Proses pencerapan buku pelajar.

Pengetua/guru besar perlu turut sama terlibat menyemak buku pelajar, menganalisis prestasi kerja murid serta kerja guru. Persoalan yang penting ialah sama ada guru mengajar seperti yang dirancang. Guru yang tidak menjalankan tugas harus dipanggil untuk berbincang supaya mereka dapat membuat pembetulan atau tindakan susulan.

f. Mesyuarat Panitia.

Agenda mesyuarat disemak berdasarkan perancangan panitia. Pengetua/guru besar perlu memantau aktiviti yang berlaku dalam panitianya.

g. Bersama Penyelia Petang merancang, menyelia, memantau sesi petang.

Jika sesi petang yang terdiri daripada Tingkatan 1 dan 2 diabaikan, ini bermakna asas akademik pelajar lemah. Adakah sukar kelemahan ini diperbaiki semasa Tingkatan 3.

h. Kelas Pemulihan dan kelas pengayaan yang berfungsi dan berkesan.

Kualiti kelas pemulihan dan pengayaan bergantung kepada cara kelas ini dilaksanakan. Kelas pemulihan akan berjaya jika dikenal pasti aspek yang hendak dipulihkan daripada maklumat analisis item ujian. Perlu dikenal pasti tenaga pengajar yang mampu melaksanakan tugas pemulihan. Demikian juga dengan kelas pengayaan. Banyak kelas tambahan, kelas pemulihan dan kelas pengayaan dibuat hanya secara ala kadar.

2. **Kejelasan visi, misi, dasar, polisi dan peraturan yang berkaitan dengan aspek akademik.**

Pengetua/guru besar mesti memahami dengan jelas dan mengongsi visi, misi dan dasar-dasar dengan seluruh warga organisasi supaya mereka faham dan menghayati hala tuju yang hendak dibawa. Hala tuju visi ini hendaklah sentiasa terserlah dalam segala tingkah laku pengetua/guru besar. Pemimpin sekolah perlu memahami dengan jelas dasar-dasar dan peraturan dalam pengurusan akademik supaya dapat dibentangkan dalam mesyuarat jawatankuasa kurikulum. Antara dasar-dasar atau peraturannya ialah dasar 60:40; dasar pengajaran matematik dan sains dalam bahasa Inggeris; penetapan potensi akademik dari tahun 1/tingkatan 1 sehingga tahun 6/tingkatan 6 (secara head-count); sukatan yang perlu dihabiskan (semakan ikut penggal); mesyuarat-mesyuarat panitia berapa kali dan perancangan strategi setiap mata pelajaran; program pencerapan guru dan tindakan susulan; semakan buku murid dan laporannya; takwim ujian dan peperiksaan tahunan; membina bank soalan; laporan aktiviti panitia dan program pengiktirafan kepada yang memberi sumbangan yang cemerlang. Semua dasar, polisi dan peraturan yang dibuat dibentangkan dalam mesyuarat ini secara bertulis dan kertas kerja yang lengkap disediakan untuk aktiviti pemantauan.

3. **Peranan Panitia**

Penentu kualiti dasar pendidikan sama ada berjalan atau tidak ditentukan oleh ketua-ketua panitia dan guru-guru di bawah mereka. Jika peringkat panitia bergerak dengan cemerlang, sudah pasti output yang diperolehi juga cemerlang. Pengetua/guru besar mesti sentiasa bersama panitia membincangkan pelaksanaan dasar-dasar yang diputuskan dalam mesyuarat jawatankuasa kurikulum. Di samping itu mereka dapat memahami dengan jelas matlamat, objektif, isu semasa dan perkembangan mata pelajaran tertentu. Ini dapat membawa faedah kepada pengetua dan guru besar. Menurut Field, Holden & Lawlor, (2000):

The heads will be fully informed of pupils' and staff achievement in the subject and of any targets for improvement. They will be able to relate priorities and developments in the subject to the school's aims and development plan.

Pengetua/guru besar perlu tekun meneliti pelbagai fail panitia untuk memastikan segala yang dirancang dilaksanakan dengan berkesan. Antara proses panitia sepanjang tahun adalah seperti mesyuarat 4-5 kali setahun; pengagihan sukatan, rancangan pelajaran dan penyelarasan; mengadakan perkembangan staf dalaman untuk guru; mengadakan bengkel alat bantu mengajar; membina bank soalan; mengadakan perbincangan masalah pengajaran dan pembelajaran; mengkaji dan menganalisa keputusan ujian; lawatan ke sekolah-sekolah yang cemerlang akademiknya; menganjurkan kem motivasi; persembahan dan pameran; kelas tambahan dan kelas bimbingan dan program mentor-mentee.

4. Program Post-mortem

Program bedah siasat merupakan elemen penting dalam pengurusan kurikulum. Pengetua/guru besar mestilah meneliti proses bedah siasat untuk mengetahui pencapaian pelajar, prestasi guru, kualiti soalan, keberkesanan kelas pemulihan, keberkesanan kelas pengayaan, keberkesanan mentor-mentee, keberkesanan aktiviti panitia. Jika program bedah siasat tidak dilakukan dengan sistematik tanpa penglibatan pengetua/guru besar, hasilnya pasti tidak berkualiti dan proses pelaksanaan aktiviti kurikulum hanyalah ibarat proses membelah kayu api sahaja. Ini selaras dengan pendapat Glatthorn, (1990):

Effective school system should ensure that there is a close fit between what is taught, what is tested, and what is included in the basic texts.

5. Program Mentor-mentee.

Program mentor-mentee adalah proses membimbing, mengenali, mengiktiraf, memulih, memotivasi dan proses mengenal pasti masalah pelajar dan menyampaikan maklumat pelajar kepada ibu bapa. Jika program mentor-mentee dibuat secara sistematik dan berstruktur sudah pasti akan memberi impak yang sangat bermakna. Antara aktiviti program mentor-mentee ialah:

- i. Membahagikan pelajar dengan mentor berdasarkan masalah pelajar dan kemahiran guru.
- ii. Memberi maklumat keputusan post-mortem mengenai kelemahan pelajar dan kekuatannya untuk dibimbing, dipulih dan diiktiraf oleh mentor.
- iii. Mengadakan sesi perjumpaan dengan ibu bapa pelajar 2 kali setahun.
- iv. Perjumpaan mentor-mentee sekurang-kurangnya 5 kali setahun.

6. Sistem kawalan kurikulum (akademik) berkesan;

Kejayaan sesuatu perancangan bergantung kepada sistem kawalan. Kecemerlangan kepimpinan tesorlah melalui sistem kawalan dalam pengurusannya. Dalam proses mengawal, pengetua/guru besar akan menggunakan segala kapabilitinya seperti ilmu pengurusan, kemahiran komunikasi, kemahiran menyelesaikan masalah, kemahiran memberi

motivasi, kemahiran kaunseling, kemahiran membuat keputusan, dan kemahiran mengurus masa. Greenfield (1987) pula menambah bahawa terdapat enam jenis mekanisma kawalan dalam kepimpinan instruksional.

*Four are hierarchical: supervision, input control, behavior control, and output control.
Two are nonhierarchical: selection-socialization and environmental control.*

Semua tindakan ini memerlukan kebijaksanaan iaitu *wisdom* atau hikmah yang mencerminkan keupayaan atau kualiti sebenar seorang pemimpin. Antara tempat kawalan yang penting dalam pengurusan akademik ialah mesyuarat jawatankuasa kurikulum; mesyuarat panitia; tindakan memanggil segera guru-guru yang cuai dan mengadakan perbincangan dari hati ke hati untuk membuat pembetulan; memberi pengiktirafan kepada guru atau panitia yang cemerlang dan sentiasa menyemak prestasi pelajar berdasarkan sasaran dalam perancangan akademik.

5. RUMUSAN DAN CADANGAN

Dengan ini dapat dirumuskan bahawa kepimpinan pengetua dan guru besar khususnya dalam proses pelaksanaan kurikulum mampu menghasilkan output atau pelajar yang mempunyai pencapaian akademik yang cemerlang. Pemerhatian ini bukanlah satu kajian empirikal mengenai prestasi sekolah berasrama penuh malah sekolah-sekolah ini hanya dipilih sebagai asas untuk membuat renungan serta memberi pandangan mengenai proses pelaksanaan kurikulum yang berkesan. Demi merealisasikan hasrat Kementerian Pendidikan Malaysia yang ingin melahirkan pelajar yang cemerlang beberapa syor diberikan supaya pemimpin sekolah dapat memberi tumpuan kepada kepimpinan instruksional. Antaranya:

- i. Perlantikan pengetua/guru besar hendaklah mengambil kira kemampuan dan kepimpinan dalam bidang instruksional dan bukan hanya berasaskan senioriti semata-mata.
- ii. Guru-guru yang mempunyai kelulusan NPQH (sijil kepengetuaan daripada IAB) perlu diutamakan walaupun masih junior 4-5 tahun.
- iii. Semua pengetua/guru besar, penolong kanan, guru kanan dan penyelia petang, diberi latihan kepimpinan instruksional di IAB.
- iv. Ilmu kepimpinan instruksional perlu didedahkan kepada semua pegawai kanan di kementerian, JPN dan PPD supaya mereka turut bersama-sama memainkan peranan mereka dengan tepat.

BIBLIOGRAFI

- Duignan, P. A. (1997). Authenticity in leadership: An emerging perspective.
Journal of Education Administration. Vol. 35 (3) Field, K., Holden P. & Lawlor, H. (2000). *Effective Subject Leadership*.
Routledge: London Glatthorn, A.A. (1990). *Supervisory Leadership: Introduction to Instructional Supervision*. Scott, Foresman & company : London
- Greenfield, W. (1987). *Instructional Leadership: Concepts, Issues and Controversies*. Allyn and Bacon, Inc.: Boston
- Goldring E.B. & Rallis, S.F. (1993). *Principals of Dynamic Schools: Taking Charge of Change*. Corwin Press, Inc. : California
- Goleman, D. (2002). *The New Leaders*. Harvard Business School Press
- Hallinger, P. & Heck. R. (1997). Exploring the principal's contribution to school effectiveness. *School effectiveness and School Improvement*. Vol. 8 (4) pp. 1-35
- Kouzes, M.J. & Posner, B. (1998). *A Leader's Guide To Rewarding and Recognizing others*. Jossey Bass Publishers: San Francisco
- Jones, A. (1987). *Leadership for Tomorrow's Schools*. Basil Blackwell: England



