

AMALAN PEMBANGUNAN KECEMERLANGAN ORGANISASI & KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL DI SEKOLAH

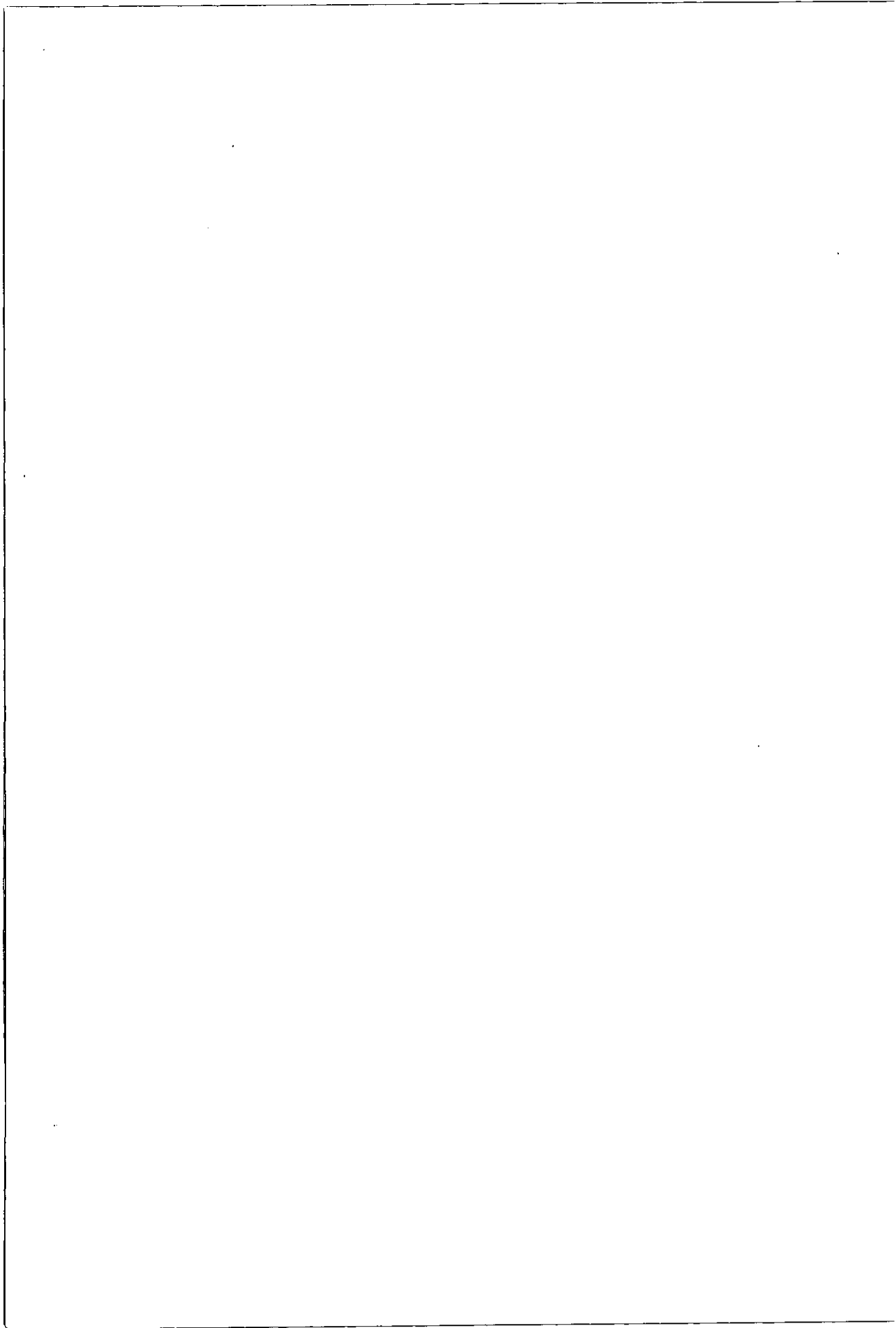
Editor
Som binti Shariff

Seleksi Prosiding

Seminar Nasional Pengurusan & Kepimpinan Pendidikan
2001 -2010



Institut Aminuddin Baki
www.iab.edu.my



AMALAN PEMBANGUNAN KECEMERLANGAN ORGANISASI & KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL DI SEKOLAH

Editor
Som binti Shariff

Seleksi Prosiding

Seminar Nasional Pengurusan & Kepimpinan Pendidikan
2001 -2010



Diterbitkan oleh:

Institut Aminuddin Baki
Kementerian Pendidikan Malaysia
69000 Sri Layang
Genting Highlands
Tel: 603-61056100
Faks: 603-61056299
<http://www.iab.edu.my>
emel: iab@iab.edu.my

Urusan Penerbitan oleh:

Jabatan Penerbitan dan Dokumentasi
Pusat Dokumentasi dan Sumber Pendidikan
Institut Aminuddin Baki
Kementerian Pendidikan Malaysia

Hak Cipta Terpelihara © 2013 Institut Aminuddin Baki

Hak cipta terpelihara. Tiada bahagian daripada terbitan buku ini boleh diterbitkan semula, disimpan untuk pengeluaran atau ditukarkan ke dalam sebarang bentuk atau dengan sebarang alat juapun, sama ada dengan secara elektronik, mahupun rakaman dan sebagainya tanpa kebenaran bertulis daripada Pengarah, Institut Aminuddin Baki terlebih dahulu.

Perpustakaan Negara Malaysia
Data Pengkatalogan Dalam Penerbitan

ISBN 978-967-0504-12-4



Pengurus Penerbitan : Som binti Shariff

Cetakan Pertama 2013

Dicetak oleh:

Legasi Press Sdn Bhd.
No 60 (Ground Floor),
Jalan Metro Perdana Timur 11,
Kepong Enterprenuer Park,
52100 Kuala Lumpur
Tel : +603 6272 2022
Email : legasi@gmail.com

SIDANG PENERBITAN
Amalan Pembangunan Kecemerlangan Organisasi & Kepimpinan
Instruksional di Sekolah

PENAUNG

Dato' Hj. Khairil bin Hj. Awang
Pengarah

PENASIHAT

Dr. Zainab binti Hussin
Timbalan Pengarah Khidmat Profesional

Mazlan bin Samsuddin
Timbalan Pengarah Khidmat Latihan

Abdul Razak bin Abdul Rahim
Ketua Pusat Dokumentasi & Sumber Pendidikan

Ketua Editor

Nor Ishsan binti Abdul Razak

Editor

Som binti Shariff

Pengurus Penerbitan

Som binti Shariff

Urus setia

Ong Poay Lay

KANDUNGAN

Dari Meja Editor	viii
Prakata Pengarah	xi
1. AMALAN KECEMERLANGAN DI KOLEJ TUNKU KURSHIAH	1
2. SEKOLAH MENENGAH SAINS SEREMBAN (SASER) : PERKONGSIAN RESEPI KEJAYAAN SPM 2009	13
3. PENGARUH KEPIMPINAN TRANSFORMASI SEKOLAH DAN EFIKASI KOLEKTIF GURU TERHADAP KOMITMEN KUALITI PENGAJARAN	31
4. KEPIMPINAN PENGAJARAN DAN PERKONGSIAN WAWASAN : SATU KAJIAN DI SEKOLAH-SEKOLAH KEBANGSAAN LUAR BANDAR	47
5. AMALAN TERBAIK ProD DI SMK SERI BENTONG	63
6. PROGRAM MELONJAKKAN KECEMERLANGAN SEKOLAH MELALUI PEMBANGUNAN ORGANISASI (ProD)	85
7. AMALAN PENDIDIKAN DI SEKOLAH DI ENGLAND : SATU PENGALAMAN DAN PANDANGAN	103
8. KOMPETENSI PENGETUA SEKOLAH MENENGAH MALAYSIA DALAM BIDANG PENGURUSAN KURIKULUM	115
9. AMALAN KEPIMPINAN PENGAJARAN PENGETUA SEKOLAH MENENGAH LUAR BANDAR	133
10. KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL DI SEKOLAH : SATU TINJAUAN KAJIAN EMPIRIKAL	149
11. PERANAN PENGETUA DAN GURU BESAR DALAM MENENTUKAN KECEMERLANGAN AKADEMIK PELAJAR	161

DARI MEJA EDITOR

Buku Amalan Pembangunan Kecemerlangan Organisasi dan Kepimpinan Instruksional di Sekolah merupakan seleksi kertas kerja dan kertas refleksi yang diterbitkan dalam Prosiding Seminar Nasional 2001 – 2010. Seleksi ini adalah siri ke tiga yang diterbitkan berdasarkan tema-tema yang dipilih. Tema Amalan Pembangunan Kecemerlangan Organisasi dan Kepimpinan Instruksional dipilih berdasarkan kepentingan program kecemerlangan organisasi yang perlu diamalkan oleh pemimpin sekolah di samping memberi penekanan kepada kepimpinan instruksional iaitu peranan yang dimainkan oleh pemimpin bagi meningkatkan kualiti pembelajaran dan pengajaran.

Buku ini mengandungi 11 kertas kerja dan kertas refleksi menyentuh tentang amalan yang telah dipraktikkan di beberapa buah sekolah yang berjaya meningkatkan kecemerlangan akademik dan pembangunan modal insan. Kandungan buku ini adalah seperti berikut:

1. Amalan Kecemerlangan di Kolej Tunku Kurshiah oleh Che Kamaliah binti Endud. Kertas refleksi ini merupakan pembentangan mengenai amalan kecemerlangan yang diamalkan di Kolej Tunku Khursiah untuk pembangunan diri pelajar yang menyeluruh dari segi akademik, sahsiah diri dan kepimpinan. Berbagai program telah dilaksanakan yang melibatkan berbagai pihak termasuklah warga sekolah, PIBG dan alumni pelajar.
2. Sekolah Menengah Sains Seremban (SASER): Perkongsian Resepi Kejayaan SPM 2009 oleh Sabuddin bin Haji Sani. Kertas refleksi ini membentangkan amalan kecemerlangan yang diamalkan di SASER yang telah berjaya mencapai kecemerlangan akademik dan juga kokurikulum pelajar.
3. Pengaruh Kepimpinan Transformasi Sekolah dan Efikasi Kolektif Guru Terhadap Kualiti Pengajaran oleh Dr. Abdul Ghani Kanesan bin Abdulah dan K. Anandan a/l Kuppan. Kertas kajian tinjauan untuk mengenalpasti hubungan antara kepemimpinan transformasi sekolah terhadap efikasi kolektif dan kualiti komitmen guru. Dapatan kajian mendapati terhadap hubungan yang antara kepemimpinan transformasi dengan terhadap efikasi kolektif dan kualiti komitmen guru.
4. Kepimpinan Pengajaran dan Perkongsian Wawasan : Satu Kajian Kes di Sekolah-Sekolah Kebangsaan Luar Bandar oleh Dr. Nor Asikin binti Salleh. Dua aspek utama yang dikaji dalam kajian ini adalah kepimpinan pengajaran dan wawasan yang dikongsi bersama. Dapatan kajian mendapati faktor kepimpinan pengajaran serta wawasan sekolah yang dikongsi bersama merupakan faktor utama yang mempengaruhi sekolah berkesan.

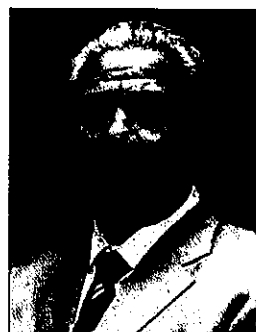
5. Amalan Terbaik PrOD di SMK Seri Bentong oleh Abdul Rahim bin Mohd Yunus. Kertas refleksi ini membentangkan pengalaman aplikasi konsep dan pendekatan pembangunan organisasi saranan PrOD dalam bentuk amalan terbaik yang dilaksanakan di SMK Seri Bentong.
6. Program Melonjakkan Kecemerlangan Sekolah Melalui Pembangunan Organisasi (PrOD) oleh Mary Yap Kain Ching, Hjh. Khuzaimah bt. Sulaiman, Hjh. Wan Karimah bt. Wan Yaacob dan Tee Pak Leong. Kertas kerja membincangkan Pembangunan Organisasi (OD) sebagai satu pendekatan alternatif dalam membina kapasiti kepimpinan dan pengurusan sekolah bagi melahirkan pelajar yang berkualiti di samping memastikan kecemerlangan sekolah yang lestari.
7. Amalan Pendidikan di Sekolah di England : Satu Pengalaman dan Pandangan oleh Haji Kamaludin bin Taib. Kertas refleksi ini merupakan perkongsian pengalaman peserta yang telah menyertai program sekolah *cluster* di England. Antaranya ialah pendedahan mengenai struktur dan peringkat persekolahan dan pentadbiran persekolahan, isi dan konsep *School Base Management* yang menyamai konsep autonomi, amalan dan pengurusan pelajar, pemilihan dan kemasukan pelajar serta inisiatif lain seperti *School Improvement Partner* (SIP) dan *Specialist School*.
8. Amalan kepemimpinan Pengajaran Pengetua Sekolah Menengah Luar Bandar oleh Dr. Mohd. Suhaimi Mohamed Ali, Dr. Sharifah Md. Nor dan Dr. Zaidatul Akamaliah Lope Pihie. Kertas kajian ini membincangkan amalan kepimpinan 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.
9. Kompetensi Pengetua Sekolah Menengah Malaysia dalam Bidang Pengurusan Kurikulum oleh Bity Salwana Alias, Dr. Ahmad Basri Md Yussof, Prof. Madya Dr. Ramlee Mustapha, dan Dr. Haji Mohammed Sani Haji Ibrahim. Kajian ini cuba mengenal pasti kompetensi pengetua berdasarkan aspek pengetahuan, kemahiran, serta amalan pengetua dalam mengurus dan memimpin bidang kurikulum.
10. Peranan Pengetua dan Guru Besar dalam Menentukan Kecemerlangan Akademik Pelajar oleh Tuan Haji Abas bin Awang dan Balasandran A. Ramiah. Kertas ini ditulis berdasarkan pemerhatian terhadap keputusan peperiksaan awam PMR dan SPM sekolah-sekolah berasrama penuh di Malaysia. Daripada kajian yang dijalankan didapati terdapat isu pencapaian yang berbeza di antara sekolah dan mata pelajaran. Ianya bergantung kepada tumpuan kepimpinan instruksional pengetua, pengurusan panitia, program *post mortem*, mentor mentee, sistem kawalan dan sebagainya.

11. Kepimpinan Instruksional di Sekolah: Satu Tinjauan Kajian Emperikal oleh Haji Harun Mat Isa, Norihan Azizan dan Junaidah Abdul Jamil. Kertas ini membincangkan tentang kepimpinan instruksional di sekolah. Kertas ini dimulakan dengan satu tinjauan terkini tentang kepimpinan sekolah yang memberi fokus kepada pendekatan yang holistik dan berpusatkan pembelajaran. Tumpuan kertas ini adalah hasil kajian emperikal yang telah dijalankan di Amerika Syarikat dan England. Dapatan daripada kajian tersebut menonjolkan kepentingan mewujudkan dan mengekalkan keadaan-keadaan di sekolah yang dapat menyokong kepimpinan instruksional.

Seleksi Prosiding Seminar Nasional 2001 – 2010 yang diterbitkan semula berdasarkan tema Amalan Pembangunan Kecemerlangan Organisasi dan Kepimpinan Instruksional di Sekolah ini diharap dapat memberikan ilmu dan manfaat kepada warga pendidik khususnya pemimpin sekolah untuk dijadikan panduan dan amalan yang boleh membantu meningkatkan prestasi kecemerlangan sekolah yang diterajui.

PRAKATA PENGARAH

Pembangunan pendidikan di Malaysia semakin hari semakin mencabar. Inovasi pendidikan adalah penyumbang utama untuk pembangunan modal insan dan kemajuan negara. Pendidikan juga merupakan pencetus kreativiti dan penjana inovasi yang melengkapkan generasi muda dengan kemahiran yang diperlukan untuk menghadapi era globalisasi. Dalam melonjakkan kecemerlangan organisasi pendidikan berbagai program telah dianjurkan termasuk Program Pembangunan Kecemerlangan Organisasi Sekolah. Program ini melibatkan perubahan secara sistematik bermula daripada pemimpin dan warga sekolah sebagai individu, membentuk pasukan sepasukan dan kelestarian kecemerlangan organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan prestasi sekolah. Program ini dilaksanakan secara kontekstual oleh pemimpin sekolah yang berperanan secara aktif untuk memajukan sekolah.



Program Pembangunan Kecemerlangan Organisasi ini bukan satu agenda yang baru kerana ianya telah dilaksanakan dan diamalkan oleh sesetengah pemimpin sekolah yang ternyata telah berjaya melonjakkan kecemerlangan organisasi masing-masing. Institut Aminuddin Baki (IAB) sebagai sebuah institusi yang berperanan untuk membangunkan kecemerlangan kepimpinan sekolah telah mewujudkan satu modul Program Kecemerlangan Organisasi (PrOD) yang dibangunkan oleh beberapa konsultan kanan terdiri daripada pengetua-pengetua kanan cemerlang di beberapa buah sekolah di seluruh negara. Modul PrOD ini telah berjaya dilaksanakan di beberapa buah sekolah dan ternyata memberi keberkesanan kepada sekolah-sekolah yang terlibat.

Dalam usaha untuk meningkatkan kecemerlangan pendidikan juga semestinya kepimpinan instruksional merupakan satu aspek yang perlu dititik beratkan. Aspek ini selaras matlamat terkandung dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 yang turut mementingkan kepimpinan intruksional iaitu untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran pelajar di sekolah selain daripada pembentukan modal insan yang seimbang. Pengkaji dalam bidang kepimpinan instruksional sering menggunakan kerangka yang dikemukakan oleh Hallinger dan Murphy (1985) dan Hallinger (1990) sebagai panduan. Aspek-aspek yang amat diberi penekanan ialah pendefinisian misi sekolah, mengurus program instruksional dan pembangunan budaya pembelajaran sekolah yang positif dan seterusnya meningkatkan keberhasilan murid.

Dalam meneruskan kelestarian Program Pembangunan Kecemerlangan Organisasi adalah wajar dikumpulkan semula kertas-kertas kerja yang berkaitan yang pernah dibentangkan diterbitkan semula untuk dikongsi bersama. Program-program dan amalan terbaik oleh pemimpin sekolah ini ternyata berkesan dan berjaya melonjakkan kecemerlangan akademik dan modal insan di sekolah. Program pembangunan Kecemerlangan Pendidikan Organisasi perlu diteruskan oleh semua pemimpin sekolah. Amalan-amalan terbaik yang pernah dipraktikkan di sekolah-sekolah yang cemerlang perlu dijadikan contoh dan panduan bagi pemimpin sekolah bagi meningkatkan prestasi sekolah dengan memberi penekanan kepada kepimpinan instruksional iaitu kepimpinan pembelajaran dan pengajaran.

Pencapaian akademik yang cemerlang dapat meningkatkan pengupayaan pengetahuan yang tinggi generasi kini untuk bersaing dalam era globalisasi dan seterusnya akan merealisasikan agenda pendidikan untuk menjadikan Malaysia sebuah negara yang maju menjelang tahun 2020.

Dato' Haji Khairil bin Haji Awang
Pengarah
Institut Aminuddin Baki
Kementerian Pendidikan Malaysia

AMALAN KECEMERLANGAN DI KOLEJ TUNKU KURSHIAH

CHE KAMALIAH BT. ENDUD
Kolej Tunku Kurshiah
Seremban, Negeri Sembilan

ABSTRAK

Dalam memimpin Kolej Tunku Kurshiah (KTK), banyak perkara yang harus dipertimbangkan. Tradisi, etos, budaya dan sejarah yang mendasari matlamat penubuhannya perlu dikekalkan. Tuntutan dan keperluan pendidikan semasa pula perlu diseimbangkan dengan mencipta kelainan dan kepelbagaian dalam corak pengurusan. Dasar pengurusan sekolah adalah mengaitkan setiap aktiviti sekolah dengan pembangunan diri pelajar dari aspek akademik, hal ehwal murid dan kokurikulum selaras dengan hasrat Falsafah Pendidikan Kebangsaan yang secara jelas menyatakan ".....untuk membangunkan potensi setiap modal insan secara berkualiti, menyeluruh dan seimbang dari segi jasmani, emosi, rohani dan intelek". Kolej Tunku Kurshiah mempercayai kualiti diri seseorang itu adalah berkadaran terus dengan komitmen mereka terhadap kecemerlangan. Kecemerlangan memupuk sikap, dan sikap menentukan kecemerlangan. Oleh itu, amalan memupuk sikap yang sentiasa ingin menjadi yang terbaik merupakan salah satu fokus di KTK bagi memastikan kecemerlangan sebagai tradisi sekolah dapat dipertahankan. Slogan seperti 'When we go to compete, we come back as champions!' menjadi penyuntik semangat dalam setiap pertandingan. Kecemerlangan di KTK dirancang secara berperingkat, berterusan dan bersistematik. Trofi adalah untuk kemenangan individu, tetapi keunggulan adalah untuk kemenangan pasukan. Keunggulan hanya terbina apabila setiap individu dalam pasukan mempunyai ikatan yang kukuh. Di KTK terdapatnya kesefahaman tentang keunggulan dan amalan kerja berperancangan yang terselaras dalam kalangan pihak pengurusan dan guru-gurunya. Justeru, tanggungan tugas harian dan tugas tambahan dapat diagihkan tanpa menjejaskan kualiti atau membebankan. Taklimat guru mingguan selama satu hingga satu setengah jam menjadi ruang perkongsian maklumat terkini tentang perkembangan sekolah dan untuk tindakan bagi yang terlibat. Oleh itu, lebih masa diperuntukkan untuk melaksanakan kerja dan perancangan sekolah agar sentiasa mengikut takwim dan tiada yang tertunda atau terabai. Pasukan yang longgar ikatan kerja tidak mampu membina atau mencapai matlamat institusi. Kolej Tunku Kurshiah mengutarakan visinya untuk menjadi 'Institusi Bertaraf Dunia Beridentiti Malaysia'. Oleh itu setiap gerak kerja dan program sekolah disalur, dilaksana dan diseimbangkan.

PENGENALAN

Visi :

Institusi Bertaraf Dunia Beridentiti Malaysia

Misi :

Melahirkan Pemain dan Pemimpin Global Beridentiti Malaysia

Kepimpinan merupakan landasan utama dalam menentukan hala tuju sesebuah organisasi. Seperti yang pernah dikatakan oleh Hallinger: *'There is never a good school with a bad principal, and there is never a bad school with good principal'* (Saya pernah melihat sesebuah institusi yang baik jatuh dengan kehadiran seorang pemimpin baru dan saya juga pernah melihat bagaimana sebuah institusi yang teruk dibangunkan oleh seseorang pemimpin yang baik).

Kolej Tunku Kurshiah (KTK) merupakan sebuah Sekolah Berasrama Penuh (SBP) yang kedua ditubuhkan. Pada dasarnya penubuhan KTK adalah untuk menempatkan pelajar-pelajar perempuan Melayu yang kurang berpeluang untuk mendapatkan pendidikan yang sempurna. Pada masa itu, pendidikan merupakan kunci utama untuk meningkatkan taraf sosio-ekonomi rakyat dan membebaskan mereka dari belenggu kemiskinan. Pada masa yang sama, program pendidikan yang dilaksanakan, disempurnakan untuk membangunkan potensi individu untuk menjadi pemimpin wanita pada masa akan datang. Sehingga hari ini, kepimpinan merupakan salah satu fokus utama KTK, dan kepimpinan dalam mengurus dan mengendalikan institusi ini membantu dalam menentukan keunggulan institusi ini.

Tiga aspek utama pembangunan modal insan yang perlu dibugarkan dalam diri setiap pelajar melalui sistem pendidikan adalah : akademik, sahsiah dan kerohanian, dan kokurikulum. Berpaksikan dasar inilah, setiap sekolah dibekalkan dengan tiga penolong kanan: Penolong Kanan Akademik dan Pentadbiran (PKA) kini disebut Penolong Kanan Pentadbiran, Penolong Kanan Hal Ehwal Murid (PK HEM) dan Penolong Kanan Kokurikulum (PK Koku). Sayugia, pelaksanaan aktiviti dan pengurusan ketiga-tiga bidang ini perlu diseimbang dan dijalinkan agar dapat membangunkan potensi pelajar secara menyeluruh, selaras dengan Falsafah Pendidikan Kebangsaan.

AMALAN KECEMERLANGAN PENGURUSAN

Setiap sekolah mempunyai tradisi dan budaya kerjanya yang tersendiri, yang menjadi amalan dalam pelaksanaan aktiviti harian. Rutin dan budaya kerja yang 'biasa' kadangkala membebankan dan melambatkan pengurusan. Pengurusan sekolah hari ini perlu '*mobile*' dan peka kepada tuntutan pelanggan semasa. Sekolah tidak boleh lagi *ortodoks* dalam melaksanakan urusan harian, namun tidak boleh juga terlalu mudah dilencongkan oleh tekanan perubahan sehingga melunturkan identiti asal sendiri.

Mengubah budaya kerja yang telah lama menjadi norma kepada warga sekolah merupakan satu perkara yang amat sukar, dan adakalanya amat berbahaya jika ianya dilakukan secara drastik dan tanpa perancangan yang rapi. Dalam membuat perubahan, yang paling penting adalah bagaimana mengurus dan memaksimumkan peluang yang ada pada setiap aktiviti dan rutin sekolah, bagi menjamin perubahan dan impak yang disasarkan. Cara yang terbaik ialah peneraju sekolah dapat membuat perubahan tanpa disedari oleh mereka yang berada di dalam bahtera pengurusannya.

Perubahan haruslah mengambil kira matlamat dan objektif yang jelas, kesesuaian masa untuk memula dan mengimplementasi, kekuatan, kekangan dan kesediaan sumber yang akan melaksanakan perubahan, dan kaedah pemantauan untuk memastikan keberkesanan dan impak yang diinginkan. Perubahan tidak seharusnya dibuat dengan membawa sesuatu yang baru atau terlalu asing kepada warga sekolah. Perubahan secara dalaman adalah lebih mudah dikendali dan dikawal. Oleh itu, visi, konsep, matlamat, objektif, kaedah, proses dan piawai perubahan, perlu diperjelaskan kepada semua pihak yang terlibat terutamanya guru-guru dan kakitangan, dan diwar-warkan kepada pelajar, agar semua pihak dapat bergerak sederap menuju hala yang sama.

Anjakan Paradigma Budaya Kerja Sekolah

Dalam pengurusan asas sekolah, kadangkala terdapat beberapa rutin yang kurang menyumbang atau membantu dalam melancarkan pengurusan di sekolah. Oleh itu beberapa perubahan kecil pada dasar pengurusan di peringkat dalaman dibuat untuk mempertingkatkan kecekapan pentadbiran sekolah. Beberapa contoh adalah :

- Taklimat satu jam pengetua pada setiap petang Rabu, di mana semua guru perlu hadir untuk mendapat maklumat terkini daripada pihak pengurusan dan dari rakan sejawatan yang lain. Sekiranya guru tidak hadir, adalah menjadi tanggungjawab guru berkenaan untuk mendapatkan maklumat tersebut sendiri. KTK telah

mengeneipkan mesyuarat guru yang panjang bagi mengurangkan masa mendengar, tetapi melebihi banyak masa bertindak.

- Dasar pembangunan pelajar secara menyeluruh melalui semua aktiviti kokurikulum yang dilaksanakan dengan mengambil kira pembangunan aspek akademik dan sahsiah.
- Perancangan rapi dan perincian dilaksanakan sebulan lebih awal untuk mengelakkan cerutan masa (*bottle-neck*).
- Meningkatkan keterbukaan pengetua untuk menerima cadangan dan cadangan daripada pelbagai pihak: guru, kakitangan dan pelajar.
- Mempermudahkan pengurusan dan perhubungan kerja dengan pengetua secara lisan atau melalui emel bagi menjimatkan masa dan bahan.

Peranan Persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG) dan Penglibatan Ahli

PIBG merupakan penyokong paling kuat terhadap kecemerlangan di KTK, sama ada dari segi akademik, kokurikulum mahu pun aktiviti hal ehwal murid. PIBG merupakan jambatan yang menghubungkan dan menjadi pemudahcara antara sekolah dengan ibu bapa. Hubungan akrab antara sekolah dan PIBG menstabilkan iklim pengurusan sekolah. Yang Dipertua PIBG KTK adalah antara yang paling aktif dalam menyokong sekolah. Kehadiran beliau dalam hampir semua aktiviti penting dan yang melibatkan pelajar, memberi impak yang amat besar dalam meyakinkan pelajar bahawa *'everything is under control'*.

Penglibatan ibu bapa secara sukarela dalam mengendalikan kelas-kelas tuisyen secara percuma dan membantu sekolah menangani musibah, membawa mesej bahawa sekolah memerlukan bantuan dan bukan gangguan daripada PIBG. Peruntukan PIBG untuk kelas-kelas tambahan, bahan-bahan pembelajaran dan pembangunan akademik dan kokurikulum adalah agak besar. Ahli Jawatankuasa PIBG bekerja keras untuk mengumpul dana dalam pelbagai cara bagi memastikan aktiviti pembangunan modal insan di KTK dapat dinikmati oleh seramai mungkin pelajar. Hal ini memudahkan sekolah membuat perancangan dengan sempurna dan selesa, dan dapat meluaskan peluang terutama kepada pelajar yang kurang berkemampuan.

'Old Girls' Association (OGA) dan Etos

Hari OGA adalah satu kekuatan KTK yang amat mementingkan pemantapan etos kolej. Sambutan hari OGA ditetapkan pada setiap 1 Mei setiap tahun. Pada hari tersebut, aktiviti-aktiviti bersama antara ahli alumni dengan pelajar, dikelolakan oleh bekas pelajar sendiri, dengan kos pengelolaan aktiviti ditanggung oleh alumni sepenuhnya. Perhubungan yang rapat antara kolej dan alumni inilah yang

meneruskan kesinambungan budaya dan pemacuan etos KTK. Pada masa yang sama, alumni berpeluang mendapat kefahaman tentang perubahan dalam kaedah pengurusan pendidikan, keperluan pendidikan dan cabaran terkini pada pelajar. Apabila sirih pulang ke gagangnya, ikan pulang ke lubuknya, sudah pastilah sentuhan kekeluargaan itu akan menjadi begitu bermakna. Di KTK, alumni adalah rakan dan teladan, yang menjadi pasak kepada pembentukan jati diri pelajar untuk menjadi puteri KTK yang sejati.

AMALAN KECEMERLANGAN AKADEMIK

Fungsi utama mana-mana sekolah adalah mendidik anak murid dengan membekalkan ilmu pengetahuan dan kemahiran untuk membangunkan diri sendiri, agama, bangsa dan negara. Maka, pepatah 'kalau guru kencing berdiri, murid kencing berlari', bermaksud jika seseorang guru tersilap langkah dalam mendidik, maka anak didiknya akan lebih jauh terpesong, dan kerugian yang lebih ketara adalah kepada bangsa dan negara. Oleh itu, terdapat beberapa 'undang-undang' asas dalam pembangunan akademik di KTK.

Pengajaran dan Pembelajaran (P&P) Sebagai 'Core Business' Sekolah

Akauntabiliti masa dalam P&P adalah amat penting. Waktu P&P amat dicemburui dan dikawal rapi oleh semua guru. Setiap mata pelajaran diberikan peruntukan masa bagi melengkapkan sukatan berpandukan kepada pekeliling Kementerian Pendidikan. Walau bagaimanapun, di KTK adalah normal bagi Guru Kanan Mata Pelajaran untuk memohon waktu tambahan bagi mata pelajaran di bawah kawalan mereka. 'Contact time' dengan pelajar pula diawasi dan diisi sepenuhnya dengan keperluan mata pelajaran. Sekiranya guru harus meninggalkan kelas atas sebab-sebab tertentu, beliau akan memastikan pelajar diberikan kerja yang secukupnya, dan kelas diganti serta merta. Oleh itu, tiada rungutan daripada ibu bapa tentang kelalaian guru atau guru tidak menepati jadual waktu mengajar.

Pengurusan Takwim Sekolah dan Takwim Akademik

Takwim akademik adalah kerangka utama bagi semua aktiviti sepanjang tahun di KTK. Semua aktiviti akademik ditentukan terlebih dahulu dan disediakan mengikut semester, penggal, bulan, minggu dan hari. Perancangan dan persediaan guru adalah berdasarkan bilangan hari belajar bagi menepati keperluan sukatan pelajaran, dan mengambil kira waktu-waktu puncak takwim aktiviti kokurikulum sekolah. Guru juga akan memastikan pelajar mendapat liputan dan cakupan sukatan mata pelajaran yang mencukupi dan bersedia bagi ujian dan peperiksaan yang dijadualkan dalam takwim.

Program Lonjakan Akademik

KTK melaksanakan program akademik berpandukan kekuatan atau kelemahan pelajar. Asas penentuan kelompok pelajar adalah menggunakan kaedah *head-count* ke atas sejarah prestasi pelajar tersebut sepanjang beliau berada di KTK. Setiap pelajar mempunyai sasaran pencapaian akademik yang dipantau dan dibimbing oleh setiap guru mata pelajaran. Program seperti kelas KOJARI adalah untuk melonjakkan pencapaian akademik pelajar yang sederhana melalui pemantapan kemahiran dan pengetahuan. Program Pembimbing Rakan Akademik dan Rakan Akademik (PRA dan RA) bagi setiap mata pelajaran pula memanfaatkan pengaruh *peer support* kepada pemantapan dan kecemerlangan akademik setiap ahli dalam tingkatan.

AMALAN KECEMERLANGAN HAL EHWAL MURID (HEM)

Bahagian HEM adalah intipati yang menentukan kebahagiaan pelajar, terutamanya bagi yang berada di Sekolah Berasrama Penuh. Asrama adalah 'rumah' bagi mereka. Kemudahan asas di asrama, keceriaan dewan makan, kebersihan bilik air dan tandas adalah antara faktor yang mempengaruhi sama ada pelajar akan selesa dan bersedia untuk menimba ilmu di dalam kelas, atau sebaliknya. Pengurusan kebajikan pelajar di asrama yang cekap dan sentiasa dikemaskini akan mewarnai pembelajaran dalam bilik darjah. Di samping itu, bahagian HEM bertanggungjawab dalam memastikan pembangunan aspek emosi dan kerohanian diterapkan melalui rutin harian yang dijadikan amalan.

Sistem Rumah dan Kekeluargaan

KTK adalah sekolah yang menjadi pelopor kepada Sistem Rumah kepada Bahagian Sekolah Berasrama Penuh. Sistem rumah adalah berlandaskan rumah sukan, iaitu Rumah Merah (Mahsuri), Rumah Hijau (Selindang Delima), Rumah Kuning (Siti Zawiah) dan Rumah Biru (Tun Fatimah). Sehingga hari ini, semangat sayangkan rumah masing-masing dalam diri bekas pelajar amat kental. Malahan, ahli rumah lebih dikenali berbanding dengan rakan sekelas. Pendaftaran pada Hari OGA adalah berdasarkan rumah dan *batch*.

Dalam Sistem Rumah, sepanjang tahun akademik berlangsung, markah merit bagi pelajar yang cemerlang, sama ada dalam bidang akademik, kokurikulum mahu pun pembangunan sahsiah dianugerahkan kepada rumah sukan. Sebaliknya pelajar yang bermasalah akan menyebabkan rumah sukan yang diwakilinya kehilangan markah. Maka, barisan kepimpinan dan setiap ahli rumah akan bekerjasama untuk memastikan markah rumah mereka sentiasa mendahului rumah lain. Setiap hari Ahad, guru rumah akan hadir mendampingi ahli rumah selepas *House Cleaning*. *House Cleaning* adalah latihan untuk pelajar

menjaga kebersihan dan keceriaan bilik dan asrama seperti mereka menjaga rumah sendiri, yang dilaksanakan secara bergotong-royong.

Sistem rumah membentuk daya saing dan semangat juang yang tinggi dalam kalangan ahli rumah dan antara rumah, khususnya untuk pelajar baru. Suntikan semangat secara kecil-kecilan di sekolah disengajakan untuk melatih pelajar bersedia menerima cabaran yang lebih besar apabila meninggalkan alam persekolahan.

Warisan Kepimpinan

KTK telah lama dikenali sebagai gudang yang melahirkan pemimpin. Keunggulan ini menjadi '*trade mark*' dan jenama kepada kolej, dan warisan ini masih diutuhkan dalam kalangan pelajar KTK. Oleh yang demikian, sebagai bekas pelajar, saya merasakan keperluan untuk membangunkan kepimpinan dalam diri setiap pelajar secara berfokus, berperingkat dan berterusan melalui Program Pembangunan Kepimpinan Lima Tahun. Dalam program ini, modul yang dipilih dilaksanakan mengikut keperluan pembangunan seorang pemimpin dan dilalui oleh semua pelajar mengikut tingkatan.

Tingkatan Satu yang baru memasuki alam persekolahan di Sekolah Berasrama Penuh diberikan kursus dan latihan Pengurusan Masa yang amat perlu bagi seorang bakal pemimpin, agar dapat membiasakan diri dengan tempat dan suasana baru. Sementara itu, pelajar tingkatan Dua diberikan kursus dan latihan Pengucapan Awam dalam Bahasa Melayu dan Bahasa Inggeris, atas dasar keperluan seorang pemimpin untuk berupaya menyampaikan maklumat dan berkomunikasi dengan berkesan dengan mereka yang dipimpin. Justeru pelajar KTK diberi peluang dan terbiasa dengan berucap di khalayak ramai.

Bagi pelajar Tingkatan Tiga pula, kursus *Team Building* diadakan untuk semua pelajar bagi mengerat dan menambahkan kejelekitan dalam kalangan pemimpin, supaya mereka mendapat pengalaman dan idea tentang perlunya kesepakatan dalam kalangan pemimpin. Kursus *Team Building* ini juga menyedarkan pelajar bahawa percanggahan dalam kalangan pemimpin boleh meruntuh dan menghakiskan keunggulan sesebuah institusi Konsep Bersatu Teguh, Bercerai Roboh adalah diutamakan.

Tingkatan Empat adalah *platform* untuk pelajar menguji kemampuan diri sebagai pemimpin muda. Konsep latihan kepimpinan di Tingkatan Empat adalah *Leadership in Practice*. Secara rasmi dan terancang, organisasi dan pelaksanaan kepemimpinan diperkenalkan dan diberi peluang kepada semua pelajar Tingkatan Empat. Di peringkat inilah cabaran paling hebat dirasai oleh guru-guru, kerana bakat yang sebelum ini hanya menguntum, kini mula mekar dengan idea dan

tenaga yang membuak-buak, yang harus dikawal agar sentuhan mereka sentiasa menjadi penyumbang kepada kecemerlangan sekolah dan bukan sebaliknya. Oleh itu, kawalan dalaman dan kerohanian memainkan peranan besar terhadap *self actualization* dalam diri pelajar. Peringkat amalan kepimpinan di sekolah dan di asrama inilah yang sentiasa dipantau dan diperhati agar tiada penyimpangan dari landasan peraturan, budaya atau tradisi sekolah. Pembentukan jati diri dan patriotisme bagi Tingkatan Empat dikukuhkan lagi dengan kursus Kepimpinan dan Ketatanegaraan dan Patriotisme kendalian badan-badan yang bertauliah.

Apabila pelajar menapak ke Tingkat Lima, segala ilmu, kemahiran dan kekuatan dalaman di sepanjang empat tahun disepadukan untuk menghadapi pancaroba dunia luar dengan memberikan mereka kursus *Grooming* agar mereka dapat bersedia untuk bersaing tanpa pemantauan guru lagi. Dalam tempoh lima tahun, semua pelajar KTK sepatutnya telah lengkap dengan pengisian diri sebagai pemimpin dan kini mampu bertandak di pentas global, namun masih mengekalkan identiti negara dan bangsanya.

Penerapan Budaya Tinggi

Pelajar KTK dihasratkan untuk menjadi srikandi suatu hari nanti yang akan membarisi kepimpinan negara. Oleh itu, KTK menekan budaya kerja yang berkualiti dalam kalangan gurunya, agar ia menjadi ikutan kepada pelajar. Kepatuhan kepada peraturan diterapkan sebagai keperluan dan panduan, dan bukan sebagai hukuman. Disiplin adalah teras dalam mengendalikan pelajar, namun kreativiti amat dialu-alukan. Contohnya, disiplin dalam kesantunan berpakaian untuk aktiviti dan majlis kolej, cara makan dalam dewan makan dan peraturan semasa kokurikulum adalah konteks di mana penerapan budaya tinggi dapat dilaksanakan.

Antara rutin budaya tinggi yang diamalkan adalah pengalaman cara 'Makan Beradab' (*Fine Dining*) yang diadakan dua kali setahun, di mana pelajar diberi pengalaman mengendalikan cara makan di majlis-majlis rasmi, agar tidak canggung pada masa akan datang, Makan Malam Rasmi (*High Table*) pula diadakan setiap minggu, di mana beberapa wakil daripada sesebuah rumah sukan dijemput sebagai tetamu di meja utama untuk makan bersama guru. Sementara itu, bimbingan dari segi kesantunan dan kesesuaian berbusana mengikut masa dan tempat, diberikan khusus kepada semua pelajar tahun akhir dalam bentuk kursus 'Grooming' yang dikendalikan oleh pakar. Usaha ini banyak membantu membangunkan keyakinan diri pelajar untuk bersedia menghadapi temuduga dan alam kerjaya.

AMALAN KECEMERLANGAN KOKURIKULUM

Aktiviti kokurikulum adalah darah daging remaja. *Leaders are made in the playing fields*, maka dipandanglah warna dan corak pembangunan diri seseorang dapat dilihat dengan lengkap. Segala pengetahuan dan keupayaan yang ada pada diri pelajar digembleng dan terserlah apabila pelajar dapat mempraktikkan kemampuan mereka. Aktiviti kokurikulum melengkapkan pembangunan potensi pelajar secara menyeluruh dan bersepadu.

Satu Pelajar, Satu Sukan, Satu Aktiviti

Keghairahan remaja untuk menonjolkan diri dan mencari identiti adalah normal, termasuk di KTK. Justeru, pembatasan terhadap penglibatan pelajar dalam aktiviti kokurikulum yang terlalu banyak dan rencam, adalah untuk mendidik pelajar agar dapat memberi fokus kepada standard dan kualiti.

Di KTK, pelajar dibimbing untuk menggilap bakat dalam bidang kokurikulum yang mereka ceburi, ke peringkat tertinggi: sama ada peringkat kebangsaan ataupun antarabangsa. Latihan ini amat penting untuk mengelak lambakan '*Jacks of all trades, but masters of none*'. Oleh yang demikian, setiap pelajar di KTK menetapkan matlamat diri untuk mempunyai sekurang-kurangnya satu sijil pengiktirafan di peringkat kebangsaan ataupun antarabangsa sebelum tamat tempoh persekolahan mereka di KTK.

Dalam hal ini, peranan sekolah adalah untuk menyediakan pelbagai bentuk aktiviti bagi memenuhi cita rasa yang berbeza dalam kalangan pelajar, dan memastikan tidak ada pelajar yang tercicir dalam merebut peluang yang ditaburkan. Pada masa yang sama, guru menjadi dacing pengimbang dalam memastikan tiada pelajar yang terbeban dengan aktiviti kokurikulum sehingga boleh menjejaskan prestasi akademik mereka. Kesefahaman dalam konsep pengimbangan pelaksanaan kokurikulum inilah yang unik dan menjadi budaya kerja di KTK yang jarang didapati di sekolah lain.

Mencipta Nama

Hari ini pelajar KTK digalakkan mencipta nama selaras dengan keinginan remaja untuk dikenali dan diberi pengiktirafan terhadap kemampuan dan kewujudan mereka. Hal ini merupakan satu lagi anjakan paradigma budaya kerja baru, yang menuntut guru untuk mengubah cara mengurus. Guru bukan lagi penentu jenis aktiviti dan tidak mampu lagi membendung kreativiti, tetapi bertindak lebih sebagai pembimbing dan pengawal kualiti proses kerja. Pada bulan Mei baru-baru ini, tiga pelajar KTK menempa nama dalam Pertandingan '*Intel International Science And Engineering Fair*' di San Jose, California, Amerika Syarikat dengan mendapat

tempat kedua bagi projek '*Oil Boom*'. Pada 12 Jun 2010 baru-baru ini 12 orang pelajar KTK juga telah mencipta nama dalam Malaysia '*Book of Records*' dengan projek '*Basketball Dribble to The Top Of Kuala Lumpur*'. Kurshiah Orchestra pula telah dijemput dan akan mewakili Negara untuk membuat persembahan di '*International School of Music Educators (SME)*' di Beijing bulan Ogos 2010 ini. Hari ini KTK telah memulakan satu era baru kepimpinannya : '*Era of the New Breed*'.

Pengantarabangsaan

Semua Sekolah Berasrama Penuh digalakkan untuk mempelopori program pengantarabangsaan, sama ada dalam jalinan mahu pun jaringan dengan institusi atau sekolah di luar Negara. Peluang ini amat dinanti-nantikan oleh semua pelajar, terutamanya yang lebih dewasa. Namun, di KTK, peluang ini adalah untuk semua. Aktiviti jalinan dengan sekolah dari luar negara diagihkan mengikut tingkatan agar setiap pelajar dapat merasai keistimewaan berkongsi mempersembahkan aktiviti kebudayaan negara masing-masing.

Sekolah kembar bagi Tingkatan Satu adalah National Middle Girls' School, Seoul, Korea di bawah program ASPNet. Bagi Tingkatan Dua pula, mereka ditindikkan dengan sekolah Ancren Gate South, Birkshire, United Kingdom. Tingkatan Tiga pula dirangkaikan dengan Raffle's Girls School, Singapura, dan Tingkatan Empat pula, setiap tahun akan menerima lawatan daripada sekolah Akashi Nishi, Jepun.

Walaupun aktiviti hanya di peringkat sekolah, peluang berinteraksi dan membiasakan diri dengan budaya berlainan Negara dapat dialami oleh pelajar sebanyak empat kali di sepanjang mereka bersekolah di KTK. Menerima pelawat dan tetamu, dan menjadi pelawat dan tetamu mempunyai peranan yang berlainan. Kedua-duanya memberikan peluang dan pengalaman kepada pelajar untuk memperlengkap diri untuk menjadi pemimpin serba boleh.

PENUTUP

Kolej Tunku Kurshiah hari ini sudah sampai ke peringkat di mana kecemerlangan pelaksanaan aktiviti bukan hanya untuk pertandingan, tetapi KTK sedang beranjak ke arah pembudayaan kecemerlangan dalam amalan aktiviti harian. Sekiranya budaya cemerlang itu dahulunya luar biasa, kini yang luar biasa itu sedang dibiasakan. Jika sebelum ini hanya pelajar yang lebih dewasa sahaja yang menyerlah, hari ini sesiapa sahaja mampu menonjol. Kecemerlangan bukan lagi hak individu tertentu, tetapi adalah untuk individu yang sanggup bekerja keras dan yang bijak mencari ruang dan peluang untuk mengurangkan daya saing daripada pihak lawan. KTK secara '*The Blue Ocean Strategy*' sedang membugarkan

potensi puteri-puterinya agar dapat bernafas dan mekar membangunkan diri, dan seterusnya mengekalkan keunggulan institusi.

BIBLIOGRAFI

Carswell, R. *17 Secrets Of World-Class Supergoal-Archivers*

Institut Aminuddin Baki. *Jurnal Pengurusan Dan kepimpinan Pendidikan*, 16(2).

Institut Aminuddin Baki. (2006). Kajian Kes Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan : *Kes-kes Pengurusan Sekolah Menengah*, 8.

Institut Aminuddin Baki. (2008). Kajian Kes Pengurusan Pendidikan : *Jurnal Pendidikan PKPSM Kebangsaan*.

SEKOLAH MENENGAH SAINS SEREMBAN (SASER) : PERKONGSIAN RESIPI KEJAYAAN SPM 2009

SABUDDIN BIN HAJI SANI
SM Sains Seremban
Seremban, Negeri Sembilan

ABSTRAK

Kepimpinan yang cemerlang dan kebijaksanaan mengatur strategi dalam pengurusan memainkan peranan yang amat penting dalam menentukan kualiti dan kecemerlangan sesebuah organisasi sekolah. Kepimpinan sekolah yang cemerlang adalah tonggak kejayaan dalam pelbagai aspek sama ada dalam bidang akademik, kokurikulum dan sahsiah. Oleh yang demikian, kecemerlangan sesebuah sekolah amat memerlukan seorang pemimpin iaitu pengetua yang mempunyai karakter yang unggul dan berkarisma tinggi dalam pengurusannya. Menurut Elwood Chapman dan Sharon Lund O'neil (2000) dalam buku mereka Leadership : Essential Steps Every Manager Needs to Know, tiga sumber utama kuasa kepimpinan ialah peranan kepimpinan (kuasa yang membawa kepada kedudukan), kuasa personality (penghasilan kuasa dijana oleh individu tersebut) dan kuasa pengetahuan (kuasa yang berasal daripada kemahiran yang istimewa atau pengetahuan) three basics sources of leadership power are role power (the power that goes with position), personality power (power generated by the force of the individual) and knowledge power (power that is derived form special skill or knowledge). Manakala, Adrew J. Dubrin (2004) berpendapat, karisma adalah kualiti istimewa seorang pemimpin yang mempunyai keazaman luar biasa yang membezakan mereka daripada orang lain (charisma is special quality of leaders whose purposes power, and extraordinary determination differentiate them from others). Oleh itu, kepimpinan yang berkarisma tinggi dalam sesebuah organisasi merupakan elemen yang penting untuk mencapai kejayaan. Karisma yang unggul dalam kepimpinan SASER telah membolehkan pelbagai resipi baru diterokai untuk melonjakkan kecemerlangan yang dikecapi. Dalam usaha meningkatkan kecemerlangan, pelbagai idea telah dicetuskan dan pelbagai usaha telah dilaksanakan dengan jayanya oleh barisan kepimpinan bersama guru-guru SASER berlandaskan perancangan yang teliti dan sistematik. Kertas kerja ini akan membincangkan dan berkongsi strategi-strategi kecemerlangan yang telah dilaksanakan di SASER sepanjang tempoh penubuhan SASER pada tahun 2002 sehingga ke hari ini. Perkongsian pengalaman kecemerlangan ini amat penting sebagai satu sumbangan kecil daripada pihak SASER bagi meningkatkan kualiti pendidikan di Malaysia.

PENDAHULUAN

Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) yang telah dilancarkan pada 16 Januari 2000 bertujuan untuk memperkembangkan pelaksanaan program-program pendidikan serta memantapkan lagi proses pembinaan modal insan secara holistik dan berterusan supaya dapat menghasilkan warganegara yang berkualiti dan berupaya memenuhi kehendak tempatan dan antarabangsa. Kementerian Pendidikan Malaysia telah menggariskan enam teras strategik yang menjadi panduan pembangunan pendidikan negara secara menyeluruh sepanjang tempoh 2006 sehingga tahun 2010. Satu daripada enam teras strategik PIPP ialah Melonjakkan Kecemerlangan Institusi Pendidikan

SEJARAH DAN PERKEMBANGAN SEKOLAH

Sekolah Menengah Sains Seremban mula ditubuhkan secara rasminya pada Februari 2002. Sekolah Menengah Sains Seremban iaitu SASER merupakan singkatan daripada Sains Seremban. Sekolah ini menggunakan tapak dan bangunan yang ditinggalkan oleh Sekolah Dato' Abdul Razak, Seremban yang mendapat premis baru yang terletak di Sungai Gadut. Kerja-kerja menaik taraf sekolah yang ditinggalkan dan tidak digunakan selama hampir tiga bulan telah dijalankan dan melibatkan kos keseluruhannya hampir RM600,000.00. Kerja-kerja ini bermula pada 28 Februari dan siap sepenuhnya pada 30 Mac 2002.

Pada tahun 2007, kerajaan telah memberi peruntukan untuk membina sebuah makmal komputer dan dapat digunakan sepenuhnya pada tahun 2008. Dalam Rancangan Malaysia Ke-9 (RMK-9), SASER bertuah sekali lagi kerana kerajaan telah memberi peruntukan sebanyak lebih kurang RM5 juta untuk pembinaan blok tambahan iaitu pusat sumber sekolah, makmal sains, surau, kantin dan bangunan kokurikulum. Projek yang bermula pada penghujung tahun 2008 dijangka siap menjelang bulan Februari 2010.

PENGETUA-PENGETUA SASER

Pada 1 Mac 2002, Pengetua pertama Sekolah Menengah Sains Seremban, Tuan Haji Azam bin Haji Md Atan telah mendaftar. Tuan Haji Azam bin Haji Md Atan telah berkhidmat di sini sehingga 16 Disember 2003 dan selepas itu telah bertukar ke Sekolah Dato' Abdul Razak menjadi Pengetua di sana.

Pada 16 Disember 2003, pengetua kedua SASER, Tuan Haji Baharudin bin Dato' Borhan pula melapor diri. Beliau bertugas sehingga 1 Januari 2005 dan kini menjadi Pengetua S.M.S. Muzaffar Shah (MOZAC) Melaka. Pengetua yang ketiga iaitu Tuan Haji Mohamad Kamaludin bin Taib bertugas di SASER pada 1 Februari 2005 sehingga 16 Februari 2008 dan kini menjadi Pengetua di Sekolah

Alam Shah (SAS), Putrajaya. Pengetua SASER yang keempat, Encik Sabuddin bin Haji Sani telah melapor diri pada 18 April 2008. Beliau telah menjadi pengetua SASER sehinggalah ke hari ini.

STATISTIK PELAJAR

Kumpulan pertama pelajar yang mendaftar pada 8 April 2002 adalah seramai 97 orang daripada 178 nama yang tersenarai. Sebanyak 6 kelas telah ditubuhkan dan telah menawarkan aliran sains tulen sahaja. Jadual 1 menunjukkan data pelajar mengikut tahun.

Jadual 1 : Peta Pelajar SASER Mengikut Tahun

Bil	Tahun	Ting	Melayu	Cina	India	Jumlah	Jumlah Keseluruhan
1	2002	4	111	3	1	115	115
		5	0	0	0	0	
2	2003	4	282	2	1	285	400
		5	111	3	1	115	
3	2004	4	225	0	0	225	510
		5	282	2	1	285	
4	2005	4	206	1	6	213	429
		5	216	0	0	216	
5	2006	4	227	1	0	228	436
		5	202	1	5	208	
6	2007	4	257	1	3	261	483
		5	221	1	0	222	
7	2008	4	212	5	4	221	479
		5	254	1	3	258	
8	2009	4	257	3	8	268	485
		5	208	5	4	217	
9	2010	4	226	0	3	229	497
		5	257	3	8	268	

PROGRAM AKADEMIK

Perhimpunan Pagi

Program akademik yang dijalankan di SASER sememangnya telah dirancang dengan teliti semenjak awal tahun. Perhimpunan pagi merupakan satu aspek yang sangat penting kerana pelbagai program dilaksanakan dalam tempoh masa perhimpunan yang singkat. Selain itu, bermacam-macam maklumat disampaikan ketika perhimpunan pagi dilaksanakan. Perhimpunan pagi yang dijalankan di SASER bermula seawal jam 7.15 pagi. Walau bagaimanapun, tempoh perhimpunan ini dilaksanakan berbeza-beza mengikut jadual yang telah ditetapkan.

Jadual 2 : Masa Perhimpunan Mengikut Hari

HARI	MASA
ISNIN	7.15-8.10 PG
SELASA	7.15-7.50 PG
RABU	7.15-7.50 PG
KHAMIS	7.15-7.50 PG
JUMAAT	7.15-7.50 PG

Setiap hari Isnin aktiviti yang dijalankan selain ucapan guru bertugas dan ucapan pengetua ialah Program Bicara Pemimpin bagi slot Bahasa Melayu dan "Morning Talk" bagi slot Bahasa Inggeris. Aktiviti ini diteruskan pada hari Selasa dan dijalankan setiap minggu mengikut giliran kelas. Pelajar yang diberikan tugas dikehendaki menyediakan teks ucapan sendiri berdasarkan tema yang telah ditetapkan oleh guru. Tujuan aktiviti ini dijalankan adalah untuk meningkatkan keyakinan dan kemahiran pelajar dalam pengucapan awam.

Setiap hari Rabu, para pelajar dikehendaki mengadakan persembahan Bahasa Inggeris secara berpasukan mengikut giliran kelas masing-masing. Pelbagai aktiviti dijalankan seperti aktiviti nyanyian, sketsa, bacaan puisi dan sebagainya. Pada hari ini juga program 'Word Power' dilaksanakan. Seorang pengawas yang ditugaskan khas untuk melaksanakan aktiviti ini akan menyampaikan perkataan, maksud dan contoh ayat. Pada minggu berikutnya, seorang pelajar akan dipilih secara rawak untuk mengulang kembali perkataan yang telah dinyatakan pada minggu sebelumnya berserta maksudnya dan membina ayat ciptaan sendiri yang gramatis. Matlamat program ini dilaksanakan adalah untuk meningkatkan kemahiran berbahasa Inggeris dalam kalangan pelajar di samping mengeratkan kerjasama berpasukan.

Pada hari Jumaat, penghulu segala hari, para pelajar dan guru sama-sama mengalunkan Nasyid Asmaul Husna. Pada hari ini juga, Guru Penolong

Kanan akan menyampaikan ucapan dan motivasi kepada para pelajar. Ucapan semestinya berkisarkan tentang kecemerlangan pelajar-pelajar terdahulu, target SASER dalam SPM dan diselitkan dengan pelbagai cerita motivasi yang menarik. Selain itu, pada hari ini juga pihak SASER akan menjemput bekas pelajar yang telah berjaya menamatkan pengajian di institut pengajian tinggi dan telah berkerjaya untuk datang ke sekolah dan berkongsi pengalaman serta memberi motivasi kepada pelajar. Hal ini dilaksanakan untuk mencungkil rahsia kecemerlangan pelajar-pelajar SASER yang telah dicapai sebelum ini. Walau bagaimanapun, jemputan bekas pelajar SASER ini tidak dapat dilaksanakan setiap minggu disebabkan kekangan-kekangan tertentu.

Selain aktiviti yang telah dinyatakan, terdapat juga aktiviti membuat laporan ketika perhimpunan. Laporan tentang pertandingan dan penyertaan aktiviti yang dijalankan di sekolah dan luar sekolah dilakukan pelajar menggunakan persembahan multimedia. Laporan ini disediakan sepenuhnya oleh pelajar yang terlibat manakala guru yang membimbing pasukan tersebut akan bertindak sebagai pemantau.

Setiap bulan pada hari Jumaat, para pelajar yang terpilih akan membuat persembahan sains di tapak perhimpunan. Persembahan eksperimen sains yang dilakukan melibatkan tajuk-tajuk penting dalam sesuatu subjek sains sama ada subjek Fizik, Biologi atau Kimia. Pelajar yang terlibat dalam persembahan sains ini bebas mengendalikan persembahan mereka mengikut kreativiti masing-masing.

Selesai sahaja perhimpunan pagi bersama pelajar, para pendidik SASER terlibat dengan sesi taklimat ringkas. Pihak pentadbir khususnya pengetua, dan para guru yang lain diberi peluang dan ruang untuk menyampaikan maklumat terkini dan mengingatkan warga pendidik SASER mengenai aktiviti yang dijalankan terutamanya aktiviti yang akan dilaksanakan pada minggu tersebut.

Malam Mata Pelajaran

Malam mata pelajaran diadakan pada sebelah malam mulai jam 8.30 malam hingga jam 9.30 malam. Malam mata pelajaran ini melibatkan mata pelajaran Kimia, Biologi, Fizik, Matematik dan Matematik Tambahan sahaja. Pengisian Program dirancang oleh Panitia sama ada berbentuk ulangkaji atau kelas biasa. Penglibatan pelajar dan kehadiran pelajar juga ditentukan oleh panitia sama ada melibatkan semua pelajar atau kelompok tertentu sahaja. Guru yang mengajar mata pelajaran tersebut sentiasa bekerjasama mengatur jadual sama ada mengikut giliran atau semua hadir. Jadual program ini telah disusun agar segala aktiviti yang dirancang berjalan lancar.

Jadual 3 : Jadual Program Malam Mata Pelajaran

HARI	MATA PELAJARAN
ISNIN	MATEMATIK TAMBAHAN
SELASA	KIMIA
RABU	BIOLOGI
KHAMIS	FIZIK
JUMAAT	MATEMATIK

Bengkel Mata Pelajaran

Bengkel mata pelajaran bagi setiap panitia di SASER dilaksanakan mengikut takwim sekolah. Tarikh bagi pelaksanaan bengkel ini telah dirancang pada tahun sebelumnya untuk dimuatkan dalam takwim. Bengkel mata pelajaran ini dilaksanakan mengikut tingkatan dan diadakan pada hujung minggu. Tempoh masa dan pengisian bengkel dirancang oleh panitia. Bengkel yang dilaksanakan dikendalikan oleh panitia sendiri sama ada berbentuk ulang kaji, latih tubi serta dikendalikan juga mengikut topik-topik tumpuan dalam sesuatu subjek. Bengkel mata pelajaran ini juga ada kalanya dikendalikan oleh penceramah luar mengikut keperluan panitia.

Lonjakan Saujana

Lonjakan Saujana merupakan program untuk memantapkan pengetahuan dan kemahiran pelajar tentang strategi menjawab soalan SPM. Program ini diadakan pada akhir September iaitu selepas pelajar tingkatan 5 tamat peperiksaan percubaan hingga minggu terakhir sebelum SPM. Fokus utama diberikan kepada pelajar tingkatan 5 untuk latih tubi menjawab soalan percubaan daripada negeri lain. Pelaksanaan program ini memerlukan penyusunan semula jadual waktu proses pengajaran dan pembelajaran (P&P) termasuk jadual waktu tingkatan 4.

Guru Muda

Program Guru Muda dijalankan khas untuk mata pelajaran elektif sahaja. Pelajar-pelajar cemerlang bagi sesuatu subjek dikelompokkan bersama pelajar lain untuk kumpulan belajar. Pelajar-pelajar yang terpilih ini mengajar dan mendekati rakan-rakan lain yang dikelompokkan dalam kumpulan tersebut. Program Guru Muda dilaksanakan pada waktu kelas tambahan dan Program Lonjakan Saujana.

PROGRAM KEROHANIAN

Program Bacaan Surah Yassin

Program bacaan Yassin dilaksanakan pada setiap hari Khamis jam 8.30 malam. Semua pelajar diwajibkan menyertai bacaan Yassin di surau sekolah. Program ini bertujuan untuk pembudayaan penghayatan Islam agar murid-murid dapat menyeimbangkan ilmu duniawi dan ukhrawi. Bacaan Yassin ini diketuai oleh Badan Dakwah yang dilantik. Selepas bacaan Yassin disertai pula dengan bacaan doa agar dipermudahkan pembelajaran ilmu dan mendoakan kesejahteraan warga pendidik, warga sekolah, ibu bapa dan muslimin muslimat.

Program Qiamullail

Qiamullail dilaksanakan secara berperingkat dan dibahagikan mengikut tingkatan. Qiamullail ini dibuat pada pukul 4.00 pagi. Qiamullail ini dibuat dua kali sebulan. Tingkatan yang terlibat diwajibkan menyertai dan menjayakan majlis Qiamullail. Program ini bertujuan untuk meningkatkan rasa rendah hati dalam diri pelajar. Pelajar digalakkan mendoakan kesejahteraan keluarga, warga sekolah dan berdoa kepada Allah agar mendapat pencapaian yang cemerlang dalam Sijil Pelajaran Malaysia.

Lawatan Penanda Aras

Tujuan utama lawatan penanda aras atau dikenali sebagai Program Jaulah Imamiah ke KISAS yang dilaksanakan pada 21 hingga 22 Januari 2010 adalah untuk melahirkan kepimpinan BADAR yang amanah, bekerjasama dan bersatu padu antara satu sama lain. Selain itu, ia bertujuan untuk melahirkan pelajar yang mempunyai daya saing antara satu sama lain. Banyak input berguna yang telah diperolehi semasa ahli BADAR berada di KISAS. Program ini cukup bermakna dan banyak memberi manfaat terutamanya kepada BADAR SASER kerana ilmu yang diperolehi di KISAS dapat diaplikasikan di SASER dan seterusnya memberi manfaat kepada semua ahli BADAR khususnya dan warga SASER secara amnya.

Program Nadwah Kepimpinan

Program ini diadakan pada 27 hingga 28 Januari 2010. Program ini memfokuskan kepada pembentukan jati diri ahli BADAR agar mampu berdikari untuk mencapai kecemerlangan tanpa bergantung kepada orang lain. Hal ini penting untuk menyemai semangat kepimpinan, kerjasama, integrasi dan permuafakatan ke dalam diri setiap ahli. Program ini bertujuan untuk memberi kesedaran kepada pelajar tentang kebesaran dan kebergantungan pelajar kepada Allah SWT. Selain itu, program yang dilaksanakan ini juga bertujuan untuk memperkuatkan pelajar dari segi mental dan fizikal untuk membentuk keperibadian pemimpin yang mulia.

Program Naqib Usrah

Program Naqib Usrah diadakan setiap hari Sabtu pada pukul 8.00 pagi hingga 1.00 tengah hari. Program ini dilaksanakan oleh Guru Panitia Pendidikan Islam dan jemputan luar. Program ini diadakan bertujuan untuk menjadikan amalan nasihat menasihati serta usrah dilaksanakan untuk memantapkan akidah dan ketaqwaan seseorang individu muslim itu. Hal ini demikian kerana naqib yang cemerlang serta bijak memberi ceramah penting dalam memastikan usrah yang dijalankan dapat memberikan kesan positif kepada pendengar. Mendedahkan ilmu yang perlu diketahui sebagai seorang naqib usrah dapat melahirkan seorang naqib yang berwibawa dan berwawasan serta mewujudkan sebuah usrah yang diisi dengan program yang bersesuaian dengan visi dan misi sekolah.

Malam Penghayatan Islam

Malam Penghayatan Islam merupakan malam kemuncak yang paling ditunggu-tunggu oleh semua warga sekolah Menengah Sains Seremban saban tahun. Program ini sentiasa menggunakan tema yang berbeza setiap tahun. Pada tahun ini, program ini akan dilaksanakan pada 3 Julai. Malam Penghayatan Islam pada tahun ini akan menggabungkan tenaga semua ahli BADAR yang bertemakan "AIR MATA PALESTIN, RENUNGAN BERSAMA". Ia bertujuan untuk mengingatkan setiap detik perjuangan umat Islam Palestin dalam mempertahankan agama, tanah air serta umat Islam daripada penindasan rejim Zionis laknatullah. Penghayatan ini akan diaplikasikan dalam bentuk persembahan dari kalangan ahli BADAR.

PROGRAM KEMASYARAKATAN

Karnival Sivik

Program kebudayaan di bawah tema Warisan Kepelbagaian Budaya Bangsa ialah komponen amali Pendidikan Sivik dan Kewarganegaraan yang memerlukan penglibatan murid secara kumpulan dalam aktiviti sekolah dan komuniti. Penglibatan ini ialah dalam bentuk projek atau kajian yang boleh membantu dan meningkatkan imej diri, sekolah dan komuniti. Melalui aktiviti kebudayaan ini, murid dapat mengaplikasikan pengetahuan kemahiran dan nilai sivik dan kewarganegaraan yang dipelajari dalam bilik darjah. Murid juga dapat merasakan dirinya sebagai sebahagian daripada anggota masyarakat yang bertanggungjawab. Dengan ini murid dapat membina martabat diri yang positif dan berbangga kerana telah memberi sumbangan kepada sekolah dan masyarakat.

Program Karnival Sivik dan Kewarganegaraan ini adalah berdasarkan tema Kepelbagaian Budaya Warisan Bangsa dalam Pendidikan Sivik dan Kewarganegaraan. Tema program ini dipilih bersesuaian dengan kandungan

program ini yang dirancang untuk membolehkan para pelajar menggali dan mengenali potensi diri dan bakat masing-masing seterusnya membawa mereka ke arah kecemerlangan diri dan seterusnya memperkasakan budaya masyarakat Malaysia. Program ini dapat memberi pengetahuan tentang kepentingan mengenali potensi diri, kemahiran, bakat untuk memanfaatkannya dan menghargai potensi diri yang dimiliki demi menuju kecemerlangan serta pengekaln warisan kebudayaan yang semakin dilupakan. Matlamat ini dijangka dapat dicapai melalui pertandingan tarian. Justeru, adalah diharapkan program ini akan mendapat sokongan sepenuhnya daripada semua pihak memandangkan ia akan memberi impak positif ke dalam diri para pelajar ini.

Antara aktiviti yang telah dijalankan adalah pertandingan reka cipta, pertandingan tarian kebudayaan pelbagai kaum, pertandingan teka silang kata, pameran agensi kerajaan dan pameran kebudayaan, pertandingan memasak menggunakan buluh dan pertandingan masak nasi manis ponggal. Aktiviti yang telah dijalankan telah mendapat sambutan yang baik dari murid dan secara tidak langsung telah menerapkan unsur kerjasama antara kaum. Hal ini bertepatan dengan gagasan "Satu Malaysia" yang telah diilhamkan oleh Yang Amat Berhormat Datuk Seri Mohd Najib bin Tun Abdul Razak. Pelaksanaan aktiviti ini menggabungkan semua murid tingkatan empat dan tingkatan lima. Program dilaksanakan dalam satu hari dan dirangkumkan dengan pelbagai aktiviti. Pembentukan kertas kerja dibahagikan mengikut tindakan bagi melihat aspek kerjasama, kepimpinan dan kreativiti untuk melaksanakan program. Setiap tingkatan pula akan dipantau oleh guru pendidikan sivik dan kewarganegaraan bagi memastikan prosedur kertas kerja mengikut piawaian kertas kerja khidmat masyarakat yang telah ditetapkan oleh kementerian.

Program Kebajikan Bersama Anak Yatim

Lawatan khidmat masyarakat yang akan dijalankan di Pertubuhan Anak Yatim Darul Aminan, Ampangan Seremban ini diadakan bertujuan untuk membina jati diri pelajar yang baik di samping memupuk sikap prihatin dan kerjasama dalam kalangan masyarakat. Merapatkan silaturahim dan melahirkan suasana yang harmoni dalam kalangan pelajar SASER dan anak-anak yatim.

Program dilaksanakan dengan jayanya dan murid dapat meningkatkan lagi aspek keprihatinan terhadap masalah masyarakat dan bekerjasama dengan kepimpinan setempat untuk bersama-sama dengan anak-anak yatim. Antara aktiviti yang dilaksanakan adalah membersihkan kediaman anak yatim, sesi beramah mesra dengan anak yatim dan sumbangan kewangan dari murid Sekolah Menengah Sains Seremban ke Pertubuhan Anak Yatim Darul Aminan.

Kembara Matematik

Sekolah yang cemerlang mempunyai guru dan pelajar yang cemerlang. Pelajar yang cemerlang ialah pelajar yang bukan sahaja cemerlang dari segi akademik malah cemerlang dalam bidang kokurikulum, sahsiah diri dan mempunyai hubungan yang baik dengan komuniti setempat. Berpegang kepada motto sekolah iaitu 'SASER Namamu Teratas', Panitia Matematik dan Matematik Tambahan serta Unit Bimbingan dan Kaunseling SASER telah mengilhamkan satu idea proaktif dengan melaksanakan program komuniti yang dinamakan KEMBARA MATEMATIK. Program ini bermaksud usaha proaktif warga SASER sama ada guru atau pelajar untuk menjelajah atau mengenal pasti para pelajar di luar Bandar yang mempunyai potensi dan berdaya fikir yang cemerlang dalam bidang akademik. Untuk merealisasikan usaha ini, tema program Kembara Matematik telah dipilih iaitu 'Menjana Ilmu Melestari Kecemerlangan'.

Program seperti ini dapat memberikan banyak manfaat kepada pelajar bagi mewujudkan warga sekolah yang cemerlang dan penyayang. Sementelahan itu, program ini juga diharapkan akan dapat memberi peluang kepada para pelajar Sekolah Menengah Sains Seremban untuk memperolehi ilmu pengetahuan dan pengalaman tentang hidup bermasyarakat terutama masyarakat di luar Bandar. Selain itu adalah diharapkan usaha ini akan membantu meningkatkan kecemerlangan murid-murid di SK Pantai dalam Peperiksaan UPSR pada tahun 2009. Sesungguhnya kejayaan kita untuk melestarikan kecemerlangan memerlukan banyak pengorbanan dan warga sekolah perlu sentiasa menjana usaha proaktif agar kecemerlangan anak didik dalam kurikulum, kokurikulum dan sahsiah akan terus berkekalan.

PENCAPAIAN AKADEMIK

Sejak awal penubuhannya pada Februari 2002, SASER telah mengeluarkan seramai hampir tiga ribu lebih graduan SPM yang kini menuntut di dalam dan luar negara. SASER telah melakar sejarahnya yang tersendiri dalam bidang akademik dan kokurikulum. Walaupun masih baru, SASER telah mengukir nama sebagai sekolah terbaik dalam pencapaian SPM di Negeri Sembilan mengatasi sekolah-sekolah yang ternama yang lain. Pada SPM 2007 yang lalu, SASER yang memperolehi beberapa anugerah daripada Kementerian Pelajaran Malaysia, iaitu Anugerah Terbilang, Anugerah Emas, Anugerah Perdana Akademik dan Anugerah Khas untuk kategori-kategori tertentu. Pada tahun 2007 juga, SASER telah diberi penghargaan tertinggi iaitu Anugerah Sekolah Cemerlang 2007 Kategori Sekolah Berasrama Penuh oleh YB Menteri Pelajaran Malaysia.

Pada tahun 2010 SASER telah melakar sejarah sekali lagi mendapat

tempat teratas dalam kalangan SBP yang lain dalam keputusan SPM 2009. Untuk kejayaan-kejayaan ini, SASER telah memperolehi beberapa anugerah daripada Kementerian Pelajaran Malaysia iaitu Anugerah Khas, Anugerah Terbilang, Anugerah Emas Untuk Subjek Elektif dan Anugerah Emas Untuk Subjek Teras. Seperti data yang ditunjukkan di bawah, di peringkat Sekolah-sekolah Berasrama Penuh seluruh negara, pencapaian akademik SPM juga adalah antara yang disegani dan dicemburui. Kini, SASER sudah mencipta nama dan kedudukan serta menjadi perhatian umum di dalam dan luar Negeri Sembilan.

Dari segi kedudukan pencapaian di peringkat Negeri Sembilan dan Sekolah Berasrama Penuh seluruh negara, pencapaian dan peningkatan SASER amat menyerlah. SASER menerima Anugerah Kualiti Akademik Terbilang dalam Pencapaian SPM untuk empat tahun berturut-turut. Sebagai sebuah SBP yang termuda kita telah mencapai kedudukan yang ke-13 dalam pencapaian SPM dalam kalangan SBP di seluruh negara pada tahun 2003 dan tempat ke-4 pada tahun 2004 dan ke-2 pada tahun 2005. Mulai tahun 2006, 2007 dan 2008 kita mendapat tempat yang pertama di seluruh SBP. Pada tahun 2009 sekali lagi SASER mengungguli takhta kebangsaan apabila dinobatkan sebagai sekolah terbaik dalam SPM peringkat kebangsaan 2009. SASER telah menerima Sijil Anugerah Pencapaian Terbaik SPM 2010 daripada YAB Timbalan Perdana Menteri Malaysia pada 19 Mac 2010.

Jadual 4: Analisa Pencapaian Akademik
(Peperiksaan SPM SASER 2003 – 2009)

Mata Pelajaran	Gred Purata					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Bahasa Melayu	1.54	1.33	1.07	1.15	1.07	0.72
Bahasa Inggeris	2.25	1.34	1.73	1.57	1.62	1.22
Pendidikan Agama Islam	1.14	1.24	1.15	1.04	1.25	0.60
Sejarah	1.44	1.24	1.46	1.22	1.30	0.63
Matematik	1.02	1.00	1.00	1.004	1.02	0.22
Matematik Tambahan	1.68	1.48	1.48	1.52	1.92	1.06
Biologi	2.82	2.56	2.02	2.14	2.77	1.90
Fizik	2.16	2.07	1.90	1.87	1.91	1.33

Kimia	1.93	1.77	1.56	1.78	1.56	0.96
EST	3.29	3.34	2.81	2.33	2.30	1.68
PENDIDIKAN MORAL				1.00	1.25	0.44
Gred Purata Sekolah	1.93	1.74	1.62	1.56	1.61	0.97

Jadual 5: Prestasi Pelajaran dalam SPM 2004 – 2009

Prestasi Pelajar	Bilangan Pelajar (Peratus Pelajar)					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
9 1A atau 10 1A	3 (1.1%)	7 (3.2%)	15 (7.21%)	14 (6.28%)	30 (11.63%)	2 (straight A+) (0.92%)
9 (1A+2A) 10 (1A+2A)	34 (12.0%)	37 (16.7%)	59 (28.37%)	78 (34.98%)	30 (11.63%)	2 (straight A+) (0.92%)

KELEBIHAN DAN KEBITARAAN SASER

Akademik

Pencapaian akademik SASER dalam Peperiksaan SPM sangat cemerlang dalam kalangan Sekolah Berasrama Penuh.

Hasil perancangan pengurusan yang rapi dan kesungguhan dan kerja keras semua guru SASER telah berjaya mengungguli tempat teratas selama empat tahun berturut-turut pada tahun 2006, 2007, 2008 dan 2009.

Tahun 2004 : tempat ke 4

Tahun 2005 : tempat ke 2

Tahun 2006 : tempat pertama

Tahun 2007 : tempat pertama

Tahun 2008 : tempat pertama

Tahun 2009 : tempat pertama (Dalam kalangan SBP dan Kebangsaan.

Berdasarkan kecemerlangan akademik ini dua Panitia yang sentiasa konsisten mengekalkan prestasi teratas adalah Panitia Matematik Tambahan dan Kimia dalam kalangan Sekolah Berasrama Penuh.

Panitia Matematik Tambahan

Tahun 2006 : tempat Pertama
Tahun 2007 : tempat Pertama
Tahun 2008 : tempat Pertama

Panitia Kimia

Tahun 2006 : tempat ke 2
Tahun 2007 : tempat pertama
Tahun 2008 : tempat pertama

Pencapaian lepas yang melibatkan Panitia Matematik Tambahan tahun 2007

Olimpiad Matematik Kebangsaan
1 pelajar menerima Sanjungan Kehormat

Tahun 2008

Olimpiad Matematik Kebangsaan
2 orang pelajar menerima Sanjungan Kehormat
International Competition and Assessment for School by University of New South Wales
3 High Distinction, 5 Distinction, 37 Credit
Australian Mathematics Competition
2 High Distinction, 21 Distinction, 74 Credit, 3 Proficiency

Pencapaian lepas yang melibatkan Panitia Kimia tahun 2006

Kuiz Kimia Kebangsaan
5 Kepujian dan 12 Merit

Tahun 2007

Kuiz Kimia Kebangsaan
6 Cemerlang, 13 Kepujian, 22 Merit

Tahun 2008

Kuiz Kimia Kebangsaan
14 Cemerlang, 34 Kepujian, 57 Merit

Aktiviti Ko-Akademik

Inovasi / Rekacipta Sains / ICT

Sebagai sebuah sekolah yang berteraskan sains sewajarnya SASER membudayakan aktiviti yang melibatkan semua warganya dengan Sains dan ICT. SASER bercadang memilih bidang Inovasi / Rekacipta Sains dan ICT yang menjadi amalan dalam pengurusan, P & P, penyebaran maklumat dan persembahan. SASER pernah menempa nama dalam bidang Inovasi / Rekacipta apabila kami telah meraih beberapa gelaran peringkat kebangsaan dan negeri.

Tahun 2002

Pertandingan Rekacipta Peringkat Negeri
DUVAC (Pemadam Papan Hitam Bervakum)
Johan kategori Rekacipta

Tahun 2003

Pertandingan Rekacipta Negeri Sembilan
Bearing Made Easy
Johan kategori Rekacipta (Matematik)
Pertandingan Rekacipta SBP
Krim Cosarin
Tempat ke 2 kategori Inovasi

Tahun 2003

Pertandingan Rekacipta Kebangsaan (INTEL)
Krim Cosarin
Tempat ke 3 kategori Inovasi

Tahun 2004

Pertandingan Rekacipta Negeri Sembilan
Auto Fish Feeder
Johan kategori Rekacipta

Tahun 2008

Rekacipta Hari Intelek di Kuala Lumpur

Microphone Stand

Johan

Pertandingan Pereka Muda di Kuala Lumpur

Wiper Saver

Johan

Asian Young Inventor Academy in Kuala Lumpur

Wiper Saver

Johan

International Technology Expo in Naratchunan, Thailand

Gill Scrapper

Gold Medal

Singapore Inventor Association Expo in Singapore

Motorized Drain Cleaner

Tempat ke 3

Tahun 2009

Pertandingan Rekacipta / Inovasi SBP

Tempat ke 3

PENUTUP

Berdasarkan resipi-resipi dan bukti-bukti yang telah dikemukakan, jelaslah bahawa kepimpinan yang cemerlang dan kebijaksanaan mengatur strategi dalam pengurusan memainkan peranan yang amat penting dalam menentukan kualiti dan kecemerlangan sesebuah organisasi sekolah. Kepimpinan sekolah yang cemerlang yang mengutamakan keseimbangan akademik, kokurikulum dan sahsiah adalah tonggak kejayaan dalam pelbagai aspek kecemerlangan, karisma yang unggul dalam kepimpinan SASER telah membolehkan pelbagai resipi baru diterokai untuk melonjakkan lagi kecemerlangan yang dikecapi di peringkat daerah, negeri dan kebangsaan. Dalam usaha meningkatkan kecemerlangan, pelbagai idea telah dicetuskan dan pelbagai usaha telah dilaksanakan dengan jayanya oleh barisan kepimpinan bersama guru-guru SASER berlandaskan perancangan yang teliti dan sistematik.

Pemimpin sekolah yang unggul dalam kepimpinan SASER telah membolehkan resipi-resipi baru dilaksanakan untuk menyemarakkan kecemerlangan yang dikecapi selaras dengan misi SASER iaitu membangunkan potensi individu yang seimbang dalam pelbagai bidang ilmu dan kemahiran melalui pendidikan berkualiti. Hal ini demikian kerana, pemimpin sekolah iaitu pengetua merupakan indikator utama dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi sekolah. Justeru, melalui pelbagai usaha daripada pelbagai pihak, diharapkan agar SASER terus memacu kecemerlangan di masa hadapan kerana SASER namamu teratas. Tidak akan SASER hilang takhtanya.

BIBLIOGRAFI

- Ali Mohd Jubran Saleh. (2004). *Principal leadership and creativity: A study of Islamic schools principals in Jordan*. Tesis Ph.D. Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya. Kuala Lumpur.
- Andrew J. D. (2004). *Leadership: research findings, practice and skills*, United States of America: Houghton Mifflin Company.
- Atan Long, Ishak Rejab, Abdul Aziz Sultan, Mohd Nor Long, Mohd Sahari Nordin, Nik Ahmad Hisham Ismail, Ratnasari Ashraf & Rosnani Hashim. (1991). Faktor-faktor yang menyumbangkan kepada peningkatan kemajuan sekolah-sekolah: kajian kes. *Kertas kerja seminar latihan mengajar antara universiti kali ke-7*. Kuala Lumpur, Universiti Islam Antarabangsa Malaysia.
- Dunford, J., Fawcett, R. & Bennett, D. (2000). *School leadership*. London: Kogan Page.
- Elwood C. & Sharon, L.O. (2000). *Leadership: Essential steps every manager needs to know*, United States of America: Prentice-Hall, Inc.
- Leithwood, K., Bealey P.T & Cousin, J.B. (1992). *Development expert leadership for future school*. Great Britain : The Falmer Press.
- Razali Mat Zin. (1996). *Kepimpinan dalam pengurusan*. Kuala Lumpur: Utusan.
- Ryan, K. & Bohlin, K. E. (1999). *Building character in schools*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sharil @ Charil Marzuki. (2000). *Ciri-ciri kepimpinan pengetua dan guru besar berkesan yang dapat menghadapi cabaran dan harapan pada abad ke-21*. Kertas kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-9. Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia, 1-3 Ogos.
- Zulkiple Abd. Ghani, & Ahmad Redzuwan Mohd. Yunus. (1999). *Kepimpinan dakwah dan politik Islam*. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia, Jabatan Dakwah dan Kepimpinan, Fakulti Pengajian Islam.

PENGARUH KEPIMPINAN TRANSFORMASI SEKOLAH DAN EFIKASI KOLEKTIF GURU TERHADAP KOMITMEN KUALITI PENGAJARAN

ABDUL GHANI KANESAN BIN ABDULLAH Ph.D

Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan

Universiti Sains Malaysia

Pulau Pinang

K.ANANDAN A/L KUPPAN

SMK Lunas, Kedah

ABSTRAK

Kajian tinjauan ini bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh kepimpinan transformasi sekolah terhadap efikasi kolektif dan komitmen kualiti pengajaran guru. Secara khususnya objektif kajian ini adalah untuk menentukan sama ada efikasi kolektif guru menjadi moderator terhadap hubungan di antara kepimpinan transformasi sekolah dengan komitmen kualiti pengajaran guru. Seramai 250 orang responden dipilih secara rawak mudah dari sekolah menengah kebangsaan harian daerah Kulim/Bandar Baharu, Kedah Darul Aman. Data bagi kajian tinjauan ini diperolehi melalui soal selidik yang diadaptasi dari instrumen yang digunakan oleh Ross dan Gray (2006), Wai-Yen Chan et al., (2008) dan Janssen (2000). Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda linear dan berhieraki. Dapatan kajian menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi sekolah mempengaruhi komitmen pengajaran dan komitmen inovasi pengajaran guru. Di samping itu, dapatan kajian juga menunjukkan bahawa efikasi kolektif guru berfungsi sebagai moderator terhadap hubungan di antara kepimpinan transformasi sekolah dengan komitmen inovasi pengajaran. Dari segi implikasinya guru-guru kanan mata pelajaran boleh mengamalkan gaya kepemimpinan transformasi untuk mengubah sikap guru di sekolah khususnya dalam menambahbaik komitmen inovasi pengajaran. Selain itu guru-guru pula harus berusaha membentuk keyakinan yang dikongsi secara bersama bagi mencapai sesuatu matlamat organisasi.

Keywords: *Transformational Leadership, Efficacy Collective, Teaching Commitment.*

PENDAHULUAN

Sekolah merupakan agen yang penting dalam pembinaan generasi masa depan (Rahimah Haji Ahmad, 2005). Kejayaan sesebuah sekolah bergantung kepada corak kepemimpinan yang diamalkan di sesebuah sekolah itu (Hussein Mahmood, 2005; Mortimore, 1997). Kepemimpinan yang berkesan adalah asas kepada penambahbaikan sekolah yang berterusan (Muijs & Harris, 2007; Simkins, Sisum & Muhammad Memon, 2003). Ramai mempercayai bahawa pengurusan sekolah diwarnai oleh kepemimpinan pengetua sahaja (Abdul Shukor Abdullah, 2004) tanpa menyedari bahawa kepemimpinan semua ahli komuniti di sekolah juga turut menyumbang ke arah kejayaan sesebuah sekolah (Hussein Mahmood, 2005). Pada dasarnya kepemimpinan sekolah diterajui oleh kumpulan pentadbir yang diterajui oleh Pengetua, Penolong Kanan Pentadbiran, Penolong Kanan Hal Ehwal Murid, Penolong Kanan Petang, Penolong Kanan Kokurikulum dan Guru-guru Kanan Mata Pelajaran.

Namun demikian, kepemimpinan sekolah masa kini perlu berubah atau diperbaharui untuk memastikan sekolah mengalami perubahan yang berterusan (Rahimah Haji Ahmad, 2004; 2005). Budaya kepemimpinan sekolah daripada model hieraki 'atas-bawah' kepada struktur lebih mendatar yang melibatkan semua ahli komuniti sekolah perlu diperluaskan. Hal ini mewujudkan keperluan pemimpin pertengahan sekolah iaitu guru-guru kanan mata pelajaran juga turut memainkan peranan bagi meningkatkan kemajuan sekolah. Hal ini adalah kerana guru-guru kanan mata pelajaran boleh memainkan peranan sebagai *role model* dan memotivasikan guru-guru untuk berkongsi pengalaman bagi meningkatkan mutu pengajaran di bilik darjah. Dalam perspektif ini, guru-guru kanan mata pelajaran merupakan pemimpin dan pengurus pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Tegasnya, mereka menjadi pemantau pelaksanaan sukatan pelajaran, mengurus panitia dan merancang perkembangan staf.

Menurut Leithwood & Jantzi (1990), di sekolah terdapat enam kategori kepemimpinan yang utama iaitu Kepemimpinan pengajaran, kepemimpinan transformasi, kepemimpinan moral, kepemimpinan penyertaan, kepemimpinan pengurusan, dan kepemimpinan kontigensi. Namun begitu, sejak kebelakangan ini cabaran penstrukturan semula sekolah dan persekitaran yang tidak menentu dalam bidang pendidikan menyebabkan berlakunya perubahan kepemimpinan sekolah daripada kepemimpinan pengajaran kepada kepemimpinan transformasi (Leithwood & Jantzi, 2000). Perubahan ini jelas jika diamati kajian-kajian tentang kepemimpinan transformasi yang pernah dilakukan oleh Burns (1978) dan Bass (1985) sehinggalah kepada kajian yang pernah dilakukan oleh Leithwood dan Jantzi (1990; 1999 & 2000) dan Leithwood (1994) yang sering dikaitkan dengan penambahbaikan keberkesanan organisasi sekolah.

Sekolah merupakan organisasi yang memiliki komuniti profesional yang memberi peluang untuk belajar antara satu dengan yang lain sambil bekerja secara bersama (Muijs & Harris, 2006). Dengan demikian, Muijs dan Harris (2006) menyatakan bahawa wujudlah satu bentuk kepercayaan secara bersama dalam kalangan komuniti ini. Kepercayaan bersama dalam kalangan ahli-ahli organisasi bagi melaksanakan sesuatu tugas dengan berjaya adalah dirujuk sebagai efikasi kolektif guru. Namun demikian, Bandura (2000) menegaskan bahawa terdapat organisasi yang mempunyai ahli-ahli yang berpengetahuan dan berkemahiran tetapi tidak berjaya membentuk efikasi secara kolektif. Hal ini adalah kerana ahli kumpulannya tidak bekerja sebagai satu unit. Sehubungan itu, sekolah sebagai sebuah organisasi yang melibatkan pelbagai pihak seperti pengetua, pengurus pertengahan, guru, murid dan staf sokongan perlu bekerja sebagai satu pasukan bagi mencapai kejayaan yang ditentukan. Dalam hal ini, individu yang dilihat berperanan sebagai pemimpin boleh memainkan peranan penting dalam membangunkan efikasi kolektif guru (Tschannen-moran, Hoy & Hoy, 1998; Leithwood, Jantzi & Steinbach, 1999).

Dalam usaha membangunkan efikasi kolektif, Ross & Gray (2006) menyatakan bahawa seseorang pemimpin harus mewujudkan tiga bentuk hubungan. Pertama, kepemimpinan dengan komitmen profesion. Keduanya, kepemimpinan dengan efikasi guru iaitu kepercayaan guru tentang kebolehan membawa perubahan terhadap pembelajaran pelajar. Ketiga, efikasi guru dengan komitmen profesion. Berdasarkan kepada premis ini, kajian ini menjangka wujudnya kesan kepemimpinan sekolah terhadap kepercayaan guru secara kolektif dan komitmen kualiti pengajaran di sekolah.

TINJAUAN KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti :

- i. Pengaruh kepemimpinan transformasi sekolah terhadap komitmen pengajaran dan komitmen inovasi pengajaran guru.
- ii. Pengaruh moderasi efikasi kolektif guru terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasi sekolah dengan komitmen pengajaran dan komitmen inovasi pengajaran guru.

SOROTAN KAJIAN

Kepemimpinan Transformasi Sekolah

Bass (1985) memperkenalkan teori kepemimpinan transformasi berdasarkan teori kepemimpinan karismatik House (1977) dan teori kepemimpinan transformasi Burns (1978). Menurut Burns (1978) terdapat dua jenis kepemimpinan asas iaitu kepemimpinan transaksi dan transformasi. Kepemimpinan transaksi merujuk kepada hubungan penukaran ganjaran antara pemimpin dengan pengikut. Manakala kepemimpinan transformasi pula ialah keupayaan seseorang individu melihat, mengiktiraf dan mengeksploitasi keperluan dan kehendak pengikutnya. Dalam pada itu, Burns (1978) menyatakan bahawa pemimpin transformasi merupakan pemimpin yang melibatkan diri dengan orang lain melalui satu cara yang tertentu sehingga pemimpin dan pengikutnya dapat meningkatkan motivasi dan semangat bekerja ke suatu tahap yang lebih tinggi. Bass (1985) pula menggambarkan kepemimpinan transformasi sebagai memiliki prestasi serta keupayaan kepemimpinan yang luar biasa dan mengenal pasti tiga dimensi kepemimpinan transformasi iaitu dimensi karismatik, keprihatinan individu dan stimulasi intelek. Di samping itu, dua faktor lain yang mewakili gaya perlakuan transaksi iaitu pengurusan menerusi pengecualian dan ganjaran kontingensi.

Abdullah Sani Yahya, Abdul Rashid Mohamed dan Abdul Ghani Abdullah (2007) yang merujuk penyelidikan Leithwood, Tomlinson dan Genge (1996) pula menyatakan bahawa kepemimpinan transformasi pendidikan pula merujuk kepada proses mempengaruhi orang bawahan melaksanakan tugas mereka melebihi sasaran yang ditetapkan. Antara dimensi gaya kepemimpinan transformasi (1) merangsang pembentukan dan menzahirkan wawasan; (2) keterampilan peribadi (*role model*); (3) jangkaan dan keyakinan yang tinggi pada guru; (4) menjana permuafakatan; (5) merangsang intelek dalam organisasi; (6) keprihatinan individu; dan (7) ganjaran kontingensi. Hallinger (2003) pula menyatakan terdapat tujuh komponen utama dalam model kepemimpinan transformasi pendidikan iaitu sokongan individu, perkongsian matlamat, visi, stimulasi intelek, pembinaan budaya, penghargaan, harapan tinggi dan simbol.

Sebagai kesimpulannya, Avolio Bass (2004) telah merumuskan kepemimpinan transformasi sebagai satu proses untuk mempengaruhi dan mengubah kesedaran orang bawahan tentang perkara yang penting, serta menggerakkan mereka mengenal diri sendiri, peluang, dan cabaran yang ada dalam persekitaran ke arah yang baru.

Efikasi Kolektif Guru

Efikasi kolektif merujuk kepada kepercayaan bersama oleh sekumpulan ahli organisasi dalam menggabungkan kebolehan untuk merancang dan melaksanakan tindakan yang diperlukan bagi menghasilkan sesuatu pencapaian (Bandura, 1997). Menurut Bandura (2000), efikasi kolektif bukan hasil tambah efikasi individu-individu dalam kumpulan, tetapi ianya adalah suatu ciri yang wujud pada peringkat kumpulan. Oleh hal yang demikian, walaupun sesuatu kumpulan mempunyai ahli-ahli yang berpengetahuan dan berkemahiran tetapi pencapaian kumpulan adalah tidak seperti yang diharapkan. Keadaan ini berlaku kerana ahli-ahli kumpulan tidak dapat bekerja sebagai satu unit (Bandura, 2000). Hal ini menunjukkan bahawa hasil kerja kumpulan bukan sahaja bergantung kepada kemahiran dan pengetahuan setiap ahli kumpulan tetapi bergantung pada interaksi dan saling berhubung antara satu dengan yang lain.

Menurut Bandura (2000), efikasi kolektif boleh mempengaruhi ahli-ahli melalui pemilihan jenis-jenis tugas yang ingin dicapai secara kolektif dan tidak mudah mengalah dalam mana-mana situasi. Efikasi pada peringkat organisasi pula dapat diukur dengan menggunakan dua kaedah iaitu mengagregatkan efikasi individu dan efikasi kolektif. Kaedah pertama bertumpu kepada keyakinan individu dengan pengetahuan, kebolehan, dan kemahiran yang dimiliki untuk mencapai sesuatu matlamat. Manakala kaedah kedua pula berfokus kepada keyakinan atau kepercayaan yang dikongsi bersama dalam kumpulan bagi mencapai sesuatu matlamat organisasi.

Menurut Bandura (1986, 1997), efikasi kolektif terbentuk daripada empat sumber utama iaitu pengalaman masteri; pengalaman peniruan; pujukan sosial; dan keadaan afektif. Pengalaman masteri adalah merujuk kepada pengalaman kejayaan atau kegagalan yang dialami. Pengalaman kejayaan akan membina kepercayaan efikasi kolektif yang kuat dan kegagalan akan melemahkan kepercayaan efikasi kolektif. Pengalaman peniruan terbentuk bukan sahaja melalui pengalaman peribadi bagi membina efikasi kolektif tetapi juga bergantung pada pengalaman yang disampaikan oleh rakan mereka. Pujukan sosial pula merujuk kepada kemahiran yang diperolehi apabila seseorang menghadiri pelbagai latihan dalaman dan luaran organisasi. Kesemua keadaan di atas akan membantu ahli-ahli sesebuah organisasi secara kolektif melaksanakan tugas dengan lebih berkesan. Apabila efikasi kolektif terbentuk dalam kalangan ahli organisasi, Bandura (2000) mendapati ia akan meningkatkan keadaan afektif sesebuah organisasi secara tidak langsung. Keadaan afektif organisasi pula merujuk kepada cara-cara organisasi menginterpretasikan cabaran-cabaran yang dihadapi dan dapat mengatasi cabaran-cabaran tersebut. Dengan ini ahli-ahli organisasi tersebut dapat menyesuaikan keadaan dan dapat menangani gangguan-gangguan luaran serta dalaman.

Komitmen Pengajaran Guru

Menurut Mowday et al., (1982) komitmen terhadap organisasi dirujuk kepada (1) kepercayaan dan penerimaan pekerja terhadap matlamat dan nilai organisasi; (2) kesediaan pekerja untuk menyumbangkan tenaga mereka demi kepentingan organisasi; dan (3) keinginan pekerja untuk kekal sebagai anggota dalam organisasi. Manakala Meyer dan Allen (1991) pula menyatakan komitmen terhadap pekerjaan terdiri daripada tiga komponen iaitu (1) komponen komitmen afektif; (2) komponen komitmen berterusan; dan (3) komponen komitmen normatif. Komitmen afektif pula merujuk kepada pekerja yang secara emosinya terikat kepada organisasi; identifikasi dengan organisasi; dan terlibat dalam organisasi. Komitmen berterusan pula merujuk kepada kesedaran tentang perkaitan kos dengan tindakan meninggalkan organisasi. Manakala komitmen normatif pula menggambarkan tentang tanggungjawab untuk meneruskan pekerjaan mereka.

Manakala definisi Mowday, Steers dan Porter (1979) dan Reyes (1990) yang kerap digunakan dalam kajian menyatakan bahawa komitmen guru ialah kesanggupan penglibatan seseorang melalui penyertaan dalam sesebuah organisasi. Terdapat tiga komponen penting dalam komitmen guru iaitu (1) kepercayaan yang kuat terhadap penerimaan matlamat dan nilai organisasi; (2) kesanggupan untuk memberikan segala usaha terhadap organisasi; dan (3) minat dan keinginan untuk kekal dalam organisasi. Dengan adanya kemahiran dan komitmen yang tinggi dalam kalangan ahli komuniti sekolah, maka sekolah itu berupaya meningkatkan keberkesanannya daripada segi pencapaian matlamat persekolahan (Hussein Mahmood, 2005).

Komitmen dalam kalangan guru adalah berkaitan dengan keberkesanan sekolah, kepuasan guru, prestasi kerja guru, ketidakhadiran guru dan pencapaian pelajar (Singh & Billingsley, 1998). Pelbagai jenis komitmen pengajaran telah dicadangkan oleh para pengkaji seperti komitmen terhadap pengajaran, sekolah, dan pelajar (Billingsley, 1993; Firestone & Rosenblum, 1988). Tingkah laku guru akan berubah bergantung kepada komitmen mereka (Firestone & Rosenblum, 1988). Guru-guru yang menunjukkan komitmen terhadap pengajaran berbeza dengan guru yang tidak menunjukkan komitmen dari segi keprihatinan, dedikasi, dan kesungguhan kerana guru-guru yang tidak komitmen meletakkan kepentingan diri melebihi tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan kepada mereka. Firestone dan Pennell (1993) dalam sorotan literature merujuk komitmen guru sebagai faktor psikologi atau penglibatan seseorang individu terhadap sesuatu objek yang memberikan makna dan kepentingan. Menurut Firestone dan Rosenblum (1988) komitmen guru adalah merujuk kepada komitmen pengajaran dan komitmen terhadap sekolah atau pelajar. Namun begitu, komitmen pengajaran ditumpukan pada ikatan guru dengan masa yang diluangkan untuk persiapan mengajar, aktiviti

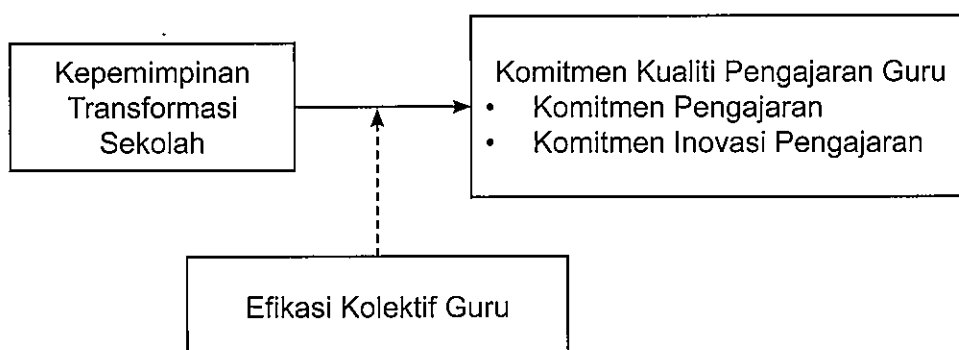
pembelajaran di kelas dan memikirkan penglibatan pelajar secara konsisten demi prestasi pelajar. Manakala komitmen inovasi pengajaran merujuk kepada peningkatan ilmu dan pengetahuan yang merangkumi komitmen untuk menambah ilmu-ilmu baru selaras dengan perkembangan semasa demi peningkatan inovasi pengajaran dan pembelajaran, teknologi serta amalan-amalan pendidikan terkini.

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini merupakan satu kajian tinjauan. Pensampelan kajian terdiri daripada 250 orang guru sekolah menengah harian biasa dari daerah Kulim/Bandar Baharu dipilih secara rawak mudah. Soal selidik kajian ini diadaptasi dari instrumen yang digunakan oleh Ross dan Gray (2006), Wai-Yen Chan et al., (2008) dan Janssen (2000). Soal selidik dibahagikan kepada empat bahagian iaitu Bahagian A (4 item) bagi memperoleh maklumat latar belakang responden; Bahagian B (12 item) bertujuan mengukur gaya kepemimpinan transformasi guru-guru kanan mata pelajaran; Bahagian C (14 item) pula bertujuan menguji efikasi kolektif guru dan Bahagian D (17 item) adalah mengenai komitmen kualiti pengajaran guru. Kebolehpercayaan soal selidik yang digunakan dalam kajian ini mempunyai nilai Cronbach Alpha yang tinggi iaitu .71 hingga .94 serta sesuai digunakan. Kesemua data yang diperolehi daripada responden telah dianalisis dengan menggunakan analisis regresi berganda linear dan berhieraki.

KERANGKA KAJIAN

Berdasarkan perbincangan di atas, kerangka kajian ditunjukkan melalui Rajah 1.



Rajah 1: Kerangka Kajian

HIPOTESIS KAJIAN

H1:	Kepemimpinan Transformasi Sekolah mempengaruhi Komitmen pengajaran secara positif.
H2:	Kepemimpinan Transformasi Sekolah Menengah mempengaruhi komitmen inovasi pengajaran secara positif.
H3:	Efikasi kolektif guru mempunyai pengaruh moderasi terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasi sekolah dengan komitmen pengajaran guru di mana pengaruh kepemimpinan transformasi sekolah terhadap komitmen pengajaran guru lebih kuat untuk efikasi kolektif guru yang tinggi.
H4:	Efikasi kolektif guru mempunyai pengaruh moderasi terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasi sekolah dengan komitmen inovasi pengajaran di mana pengaruh kepemimpinan transformasi sekolah terhadap komitmen inovasi pengajaran lebih kuat untuk efikasi kolektif guru yang tinggi.

DAPATAN KAJIAN

Profil Responden

Responden kajian ini terdiri daripada 250 orang guru dari sekolah-sekolah menengah kebangsaan daerah Kulim/Bandar Baharu. Analisis statistik deskriptif berbentuk frekuensi dan peratus digunakan bagi menerangkan profil responden yang merangkumi jantina, bangsa, kategori perkhidmatan dan umur. Kesemua maklumat ini diperolehi dari Jadual 1.

Jadual 1: Profil Responden

Variabel	Kategori	Kekerapan	Peratus (%)
Jantina	Lelaki	92	36.8
	Perempuan	158	63.2
Bangsa	Melayu	188	75.2
	Cina	35	14.0
	India	24	9.6
	Lain-lain	3	1.2
Kategori Perkhidmatan	Siswazah	207	82.8
	Bukan Siswazah	43	17.2
Umur	Kurang 30 tahun	14	5.6
	30-40 tahun	142	56.8
	41-50 tahun	67	26.8
	50 tahun ke atas	27	10.8

Kajian ini berfokus kepada empat variabel utama iaitu kepemimpinan transformasi sekolah, efikasi kolektif guru, komitmen pengajaran dan komitmen inovasi pengajaran. Berdasarkan Jadual 2 didapati kepemimpinan transformasi sekolah menunjukkan ($M=3.46$, $SD=.68$) diikuti dengan efikasi kolektif guru ($M=3.67$, $SD=.44$), komitmen pengajaran ($M=3.15$, $SD=.78$) dan komitmen inovasi pengajaran ($M=3.01$, $SD=.67$). Min skor dan sisihan piawai bagi setiap variable ditunjukkan melalui Jadual 2.

Jadual 2: Min Skor dan Sisihan Piawai

Variabel Kajian	Min	Sisihan Piawai
Kepemimpinan Transformasi Sekolah	3.46	.68
Efikasi Kolektif Guru	3.67	.44
Komitmen Pengajaran	3.15	.78
Komitmen Inovasi Pengajaran	3.01	.67

Pengaruh Kepemimpinan Transformasi Sekolah terhadap Komitmen Kualiti Pengajaran.

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengukur sumbangan atau pengaruh kepemimpinan transformasi sekolah terhadap komitmen pengajaran dan komitmen inovasi pengajaran. Pengujian regresi berganda secara berasingan dilakukan terhadap kepemimpinan transformasi sekolah dengan komitmen pengajaran dan komitmen inovasi pengajaran. Jadual 3 menunjukkan hasil regresi berganda bagi kesan kepemimpinan transformasi sekolah dengan komitmen kualiti pengajaran guru.

Jadual 3: Pengaruh Kepemimpinan Transformasi Sekolah Terhadap Komitmen Pengajaran dan Komitmen Inovasi Pengajaran

Variable Bebas	Variable Bersandar : Komitmen Kualiti Pengajaran	
	Komitmen Pengajaran	Komitmen Inovasi Pengajaran
Kepemimpinan Transformasi Sekolah	233*	363*
Nilai F	12.960	37.612
R ² .050	.132	
R ² terlaras	.046	.128

Nota : N (Kepemimpinan Transformasi Sekolah) = 250; N(Komitmen Pengajaran) = 250;
N (Komitmen Inovasi Pengajaran) = 250; *p < .05

Keputusan regresi berganda menunjukkan bahawa kepemimpinan transformasi sekolah secara signifikan menyumbang kepada varians komitmen pengajaran ($R^2 = .050$, $p < .05$) dan komitmen inovasi pengajaran ($R^2 = .132$, $p < .05$).

Keputusan ini menyokong Hipotesis 1 yang menyatakan kepemimpinan transformasi sekolah mempengaruhi komitmen pengajaran guru secara positif. Dapatan ini menjelaskan bahawa kepemimpinan transformasi sekolah secara positif dan signifikan mempengaruhi komitmen pengajaran guru.

Keputusan ini juga turut menyokong Hipotesis 2 yang menyatakan bahawa kepemimpinan transformasi sekolah mempengaruhi komitmen inovasi pengajaran guru secara positif. Dapatan ini menjelaskan bahawa kepemimpinan transformasi sekolah secara positif dan signifikan mempengaruhi komitmen inovasi pengajaran guru.

Pengaruh Moderasi Efikasi Kolektif Guru Terhadap Hubungan antara Kepemimpinan Transformasi Sekolah dengan Komitmen Pengajaran.

Analisis regresi berganda berhieraki digunakan untuk mengukur pengaruh moderasi efikasi kolektif guru terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasi sekolah dengan komitmen pengajaran dan dapatannya dipaparkan dalam Jadual 4.

Persamaan pertama menunjukkan bahawa kepemimpinan transformasi sekolah secara signifikan memberi kesan kepada komitmen pengajaran. Bagi persamaan kedua, Jadual 4 menunjukkan bahawa efikasi kolektif guru tidak memberi kesan secara signifikan kepada komitmen pengajaran. Dalam persamaan ketiga, dari Jadual 4 menunjukkan bahawa tiada kesan interaksi secara signifikan berlaku dalam hubungan ini ($\beta = .47$, $p > .05$).

Selain dari itu, keputusan kajian juga mendapati perubahan R kuasa dua ($\Delta R^2 = .050$) dari langkah satu kepada langkah dua adalah tidak signifikan pada aras keertian .05. Perubahan R kuasa dua ($\Delta R^2 = .002$) dari langkah dua kepada langkah tiga juga tidak signifikan dan malah tiada peningkatan dalam R kuasa dua. Justeru merujuk kepada panduan Sharma et al., (1981), hal ini menunjukkan efikasi kolektif guru tidak memberi kesan pemoderat kepada hubungan antara kepemimpinan transformasi sekolah dengan komitmen pengajaran. Oleh itu, hipotesis 3 ditolak.

**Jadual 4: Keputusan Analisis Regresi Berganda Berhieraki Komitmen Pengajaran :
Kesan Moderator Efikasi Kolektif Guru**

Variabel Bebas	Beta Piawai (Model 1)	Beta Piawai (Model 2)	Beta Piawai (Model 3)
Variable Model Kepemimpinan Transformasi Sekolah	.223*	.222*	-.142
Variable Moderator Efikasi Kolektif Guru		-.049	-.271
Kesan Interaksi Kepemimpinan Transformasi Sekolah *Efikasi Kolektif Guru			.427
R ²	.050	.052	.054
R ² terlaras	.046	.044	0.43
Perubahan R ²	.050	.002	.002
Perubahan F	12.960*	.619	.557
Durbin Watson	2.181	2.181	2.181

Nota : N= 250; p < .05,

Pengaruh Moderasi Efikasi Kolektif Guru Terhadap Hubungan antara Kepemimpinan Transformasi Sekolah dengan Komitmen Inovasi Pengajaran.

Analisis regresi berganda berhieraki digunakan untuk mengukur kesan efikasi kolektif guru sebagai pemoderat terhadap hubungan kepemimpinan transformasi sekolah dengan komitmen inovasi pengajaran.

Dapatan kesan pemoderat efikasi kolektif guru ditunjukkan dalam Jadual 5. Persamaan pertama menunjukkan bahawa kepemimpinan transformasi sekolah memberi kesan signifikan terhadap komitmen inovasi pengajaran. Bagi persamaan kedua, Jadual 5 menunjukkan bahawa efikasi kolektif guru tidak memberi kesan signifikan terhadap komitmen inovasi pengajaran. Dalam persamaan ketiga, dari Jadual 5 menunjukkan kesan interaksi secara signifikan ($\beta = .486$, $p < .05$).

Namun begitu, berdasarkan panduan Sharma et al., (1981) penemuan ini mendapati perubahan R kuasa dua ($\Delta R^2 = .132$) dari langkah satu kepada langkah dua adalah tidak signifikan pada aras keertian .05. Namun begitu, perubahan R kuasa dua ($\Delta R^2 = .003$) dari langkah dua kepada langkah tiga ($\Delta R^2 = .015$) adalah signifikan. Keputusan ini menjelaskan bahawa efikasi kolektif guru memberi kesan pemoderat kepada hubungan antara kepemimpinan transformasi sekolah dengan komitmen inovasi pengajaran. Oleh itu, hipotesis 4 diterima.

**Jadual 5: Keputusan Analisis Regresi Berganda Berhieraki Komitmen Inovasi
Pengajaran : Kesan Moderator Efikasi Kolektif Guru**

Variabel Bebas	Beta Piawai (Model 1)	Beta Piawai (Model 2)	Beta Piawai (Model 3)
Variabel Model Kepemimpinan Transformasi Sekolah	.363*	.362*	.481*
Variabel Moderator Efikasi Kolektif Guru		-.055	-.307
Kesan Interaksi Kepemimpinan Transformasi Sekolah *Efikasi Kolektif Guru			.486
R ²	.132	.135	.250
R ² terlaras	.128	.128	.220
Perubahan R ²	.132	.003	.015
Perubahan F	37.612*	.853	.791*
Durbin Watson	1.721	1.721	1.721

Nota : N=250; * P < .05

PERBINCANGAN

Dapatan kajian menunjukkan bahawa kepemimpinan transformasi sekolah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen pengajaran dan komitmen inovasi pengajaran ($\beta=2.23$, $p<0.05$; dan $\beta=3.63$, $p<0.05$). Kepemimpinan transformasi sekolah memberikan sumbangan sebanyak 5% kepada varians komitmen pengajaran. Manakala kepemimpinan transformasi sekolah memberikan sumbangan sebanyak 13% kepada varians komitmen inovasi pengajaran. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Yu, Leithwood dan Jantzi (2002) yang menyatakan bahawa wujudnya hubungan antara kepemimpinan transformasi dengan komitmen perubahan guru. Manakala Jung, Chee Chow, dan Anne Wu (2003) pula menyimpulkan bahawa gaya kepemimpinan pengurus boleh memberi kesan terhadap inovasi organisasi.

Selain itu, keputusan dapatan menunjukkan bahawa efikasi kolektif tidak berperanan sebagai moderator terhadap hubungan di antara kepemimpinan transformasi sekolah dengan komitmen pengajaran. Manakala efikasi kolektif menjadi moderator terhadap hubungan di antara kepemimpinan transformasi sekolah dengan komitmen inovasi pengajaran. Hasil kajian ini menunjukkan kesan interaksi kepemimpinan transformasi dan efikasi kolektif meningkatkan sumbangan varians komitmen inovasi pengajaran. Hasil kajian ini menyokong dapatan kajian Walumbwa et al., (2005) yang menyatakan efikasi kolektif sebagai moderator boleh memberi kesan terhadap hubungan di antara kepemimpinan transformasi dengan sikap bekerja pengikut iaitu komitmen terhadap organisasi dan kepuasan kerja.

IMPLIKASI KAJIAN

Dapatan kajian ini menjurus kepada beberapa implikasi terhadap kepemimpinan di sekolah. Menurut Leithwood dan Jantzi (1999), kepemimpinan transformasi adalah peramal kuat yang dapat mempengaruhi perubahan sikap. Menurut Walumbwa dan Lawler (2003) pula pemimpin transformasi mampu memotivasikan pengikut bagi meningkatkan penglibatan diri dalam kerja. Pendapat ini disokong oleh Avolio et al., (2004), Lowe Kroeck dan Sivasubramaniam (1996) yang menyatakan kepemimpinan transformasi mempunyai hubungan yang positif terhadap sikap bekerja dan tingkah laku pada tahap individu serta organisasi. Oleh hal yang demikian guru-guru kanan mata pelajaran selaku pemimpin pertengahan di sekolah boleh mengamalkan gaya kepemimpinan transformasi untuk mencorak dan mengubah sikap guru khususnya terhadap komitmen inovasi pengajaran.

Pemimpin transformasi yang mempercayai kebolehan pekerja mereka akan memberikan peluang kepada mereka untuk menunjukkan komitmen terhadap organisasi (Avolio et al., 2004). Menurut Bandura (2000), kumpulan yang memiliki tahap efikasi kolektif yang tinggi akan terus mencuba bagi menyelesaikan sesuatu masalah. Kajian yang dijalankan oleh Gully, Incalcaterra, Joshi dan Beaubien (2002) pula mendapati efikasi kolektif mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan, pencapaian tinggi, matlamat berkongsi dan komitmen terhadap matlamat kumpulan. Selain itu amalan kepemimpinan transformasi akan lebih berkesan memotivasikan pengikut dan meningkatkan hasil kerja melalui kesan interaksi antara kepemimpinan dengan efikasi (Walumbwa et al., 2005). Oleh hal yang demikian guru-guru kanan juga harus mewujudkan peluang untuk guru-guru meningkatkan efikasi kolektif guru-guru di sekolah.

KESIMPULAN

Keputusan kajian ini menunjukkan bahawa terdapat pengaruh amalan kepemimpinan transformasi terhadap komitmen pengajaran dan komitmen inovasi pengajaran. Selain itu efikasi kolektif guru juga memberikan kesan terhadap hubungan kepemimpinan transformasi sekolah dengan komitmen inovasi pengajaran. Oleh hal yang demikian guru-guru kanan mata pelajaran harus mempamerkan gaya kepemimpinan transformasi dalam usaha mengubah sikap guru-guru terhadap pengajaran. Di samping itu, guru-guru pula perlu meningkatkan keyakinan dan kepercayaan secara kolektif mengikut budaya kerja sekolah masing-masing. Hal ini akan membantu meningkatkan pencapaian akademik pelajar. Justeru, pengkaji berharap agar kajian lanjutan dapat memberi sumbangan yang lebih berhubung dengan amalan kepemimpinan transformasi sekolah, efikasi kolektif guru dan komitmen kualiti pengajaran guru.

RUJUKAN

- Abdul Shukor Abdullah. (2004). Kepemimpinan unggul tonggak pengurusan pendidikan cemerlang. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 14(1), 18-30.
- Abdullah Sani Yahaya, Abdul Rashid Mohamed; & Abdul Ghani Abdullah. (2007). *Guru sebagai pemimpin*. Kuala Lumpur: PTS Professional.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3 ed.). Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs: NJ: Prectice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions In Psychological Science*, 9(3), 75-78.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Billingsley, B.S. (1993). Teacher retention and attrition in special and general education: A critical review of the literature. *The Journal of Special Education*, 27(2), 137-174.
- Blau, G. (1994). Developing and resting a taxonomy of lateness behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 79, 959-970.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Firestone, W. A., & Pennell, J. R. (1993). Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies. *Review of Educational Research*, (63), 489-525.
- Firestone, W., & Rosenblum, S. (1988). Building commitment in urban high schools. *Educational Evalution and Policy Analysis*, 10, 285-299.

- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, K. A., & Beaubien, J. M. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology, 87*, 819-832.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education, 33*(3), 329-351.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L.L. Larson (Eds.). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Hussein Mahmood. (2005). Kepemimpinan profesionalisme : Satu utopia? *Pemimpin, 5*, 39-51.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*, 287-302.
- Jung, D. I., Chee Chow, & Anne Wu. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly, 14*, 525-544.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly, 30*(4), 498-518.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1990). Transformational leadership: How principals can help reform school cultures. *School Effectiveness and School Improvement, 1*(4), 249-280.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1999). The relative effects of principal and teacher sources of leadership on student engagement with school. *Educational Administration Quarterly, 35*, 679-706.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration, 38*(2), 112-129.
- Leithwood, K., Tomlinson, D., & Genge, M. (1996). Transformational school leadership. In K. Leithwood, J. Chapman, D. Corson, P. Hallinger & A. Weaver-Hart (Eds.), *International Handbook of Educational Leadership and Administration*. New York: Kluwer.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytical review of the literature *Leadership Quarterly 7* (385-425).

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Mortimore, P. (1997). Key characteristics of effective schools. *Jendela Minda*, 1 (1), 1-35.
- Mowday, R. T., Porter, K. W., & Steers, R. M. (1982). *Organizational Linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R.M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Muijs, D., & Harris, A. (2006). Teacher led school improvement: Teacher leadership in the UK. *Teaching and Teacher Education*, 22, 961-972.
- Muijs, D., & Harris, A. (2007). Teacher leadership in (In) action: Three case studies of contrasting schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 35(1), 111-134.
- Rahimah Haji Ahmad. (2004). Kepemimpinan dan kepengetuaan di alaf baru: Pengetua dan pembaharuan sekolah. *Pemimpin*, 4, 1-8.

KEPIMPINAN PENGAJARAN DAN PERKONGSIAN WAWASAN: SATU KAJIAN KES DI SEKOLAH-SEKOLAH KEBANGSAAN LUAR BANDAR

NOR ASIKIN BT SALEH Ph.D.

Institut Aminuddin Baki Cawangan Utara

ABSTRAK

Terdapat banyak kajian bersaiz besar dalam bidang keberkesanan sekolah yang dilaksanakan di luar negara seperti di Amerika dan Eropah. Kajian-kajian yang dilakukan di Barat telah memberikan konsep sekolah berkesan sebagai sekolah yang meningkatkan pencapaian akademiknya secara keseluruhan. Sebagai sebahagian usaha menjadikan sekolah-sekolah di negara ini lebih berkesan, adalah perlu faktor-faktor yang terdapat di sekolah-sekolah berkesan di negara ini dikaji secara mendalam. Seterusnya, perbandingan di antara sekolah berkesan dan tidak berkesan ini akan memberi gambaran tentang faktor apakah yang sebenarnya menjadikan sesebuah sekolah itu cemerlang atau berkesan. Kaedah kajian yang telah digunakan dalam kajian kes ini ialah melalui temu bual berstruktur, pemerhatian terus dan juga meliputi pemeriksaan ke atas dokumen-dokumen yang dijalankan sendiri oleh penyelidik. Sampel kajian ini adalah terdiri daripada dua buah sekolah yang berkesan dan dua buah sekolah yang kurang berkesan di luar bandar. Dua aspek utama yang dikaji dalam kajian ini ialah kepimpinan pengajaran dan wawasan yang dikongsi bersama. Hasil daripada data yang dikumpulkan melalui temu bual, pemerhatian dan penelitian dokumen-dokumen dan rekod di sekolah-sekolah berkesan yang menjadi aspek kajian ini adalah jelas diperhatikan bahawa sekolah-sekolah kebangsaan yang berkesan mengamalkan kepimpinan pengajaran dan wawasan sekolah yang dikongsi bersama. Dapatan kajian ini mengukuhkan lagi dapatan kajian-kajian terdahulu yang menyatakan bahawa faktor kepimpinan pengajaran serta wawasan sekolah yang dikongsi merupakan antara faktor utama yang terdapat di sekolah-sekolah berkesan. Oleh itu adalah wajar bagi setiap pihak yang terlibat menerajui sekolah berusaha mewujudkan ciri sebegini supaya keberkesanan dan selanjutnya keberkasaan sekolah-sekolah kebangsaan kita dapat dipertingkatkan.

PENGENALAN

Cabaran globalisasi dan liberalisasi masa kini turut membawa pelbagai perubahan gaya hidup melalui limpahan maklumat dan ilmu pengetahuan melalui jaringan komunikasi dan teknologi yang serba canggih. Oleh itu kekuatan generasi muda masa kini banyak bergantung kepada kekuatan mental dan ilmu pengetahuan. Bidang pendidikan di negara ini turut tercabar bagi menyediakan generasi akan datang yang mampu bersaing di persada dunia terutama dalam aspek intelektual atau ilmu pengetahuan. Perubahan pesat dalam pelbagai bidang ini perlu ditangani oleh pelbagai pihak dengan sebaik mungkin. Bagi menangani cabaran ini, sistem pendidikan negara ini sememangnya telah bersedia dengan misinya tersendiri. Menyedari bahawa masa depan negara adalah bergantung kepada murid-murid sekolah pada hari ini, Kementerian Pelajaran Malaysia telah mempertingkatkan usaha dari pelbagai sudut bagi menghadapi masa akan datang yang semakin mencabar. Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) telah sekian lama membina misi untuk membangunkan sistem pendidikan yang bertaraf dunia bagi memperkembangkan potensi individu sepenuhnya dan memenuhi aspirasi negara Malaysia. Akta Pendidikan 1996 jelas menyatakan;

"Dan bahawasanya adalah menjadi suatu misi untuk menghasilkan sistem pendidikan yang bertaraf dunia dari segi kualiti dan memperkembangkan potensi individu sepenuhnya dan mencapai aspirasi negara Malaysia:"
(Malaysia, 1996:11).

Bagi memperkemaskan sistem pendidikan negara dalam menghadapi arus globalisasi ini, Kementerian Pelajaran Malaysia telah mengambil langkah proaktif memperkasa sekolah-sekolah kebangsaan melalui Pelan Induk Pembangunan Pendidikan Malaysia (PIPP) 2006-2010 (Malaysia, 2007), PIPP telah menjelaskan bahawa adalah menjadi keutamaan Kementerian Pelajaran Malaysia, bagi memperkasakan sekolah-sekolah kebangsaan di negara ini. Adalah menjadi hasrat pihak Kementerian agar sekolah-sekolah kebangsaan di negara ini tidak ketinggalan malah mampu menyediakan generasi masa hadapan yang dapat bersaing di persada antarabangsa. Bagi mencapai misi tersebut, warga pendidikan amnya dan warga sekolah khususnya perlu melipat gandakan usaha ke arah meningkatkan keberkesanan sekolah-sekolah kebangsaan di negara ini.

Selari dengan hasrat meningkatkan keberkesanan dan seterusnya memperkasa sekolah-sekolah kebangsaan di negara ini, pelbagai bentuk pembangunan pesat telah dilaksanakan oleh pihak kementerian. Sejak 1990 lagi, pendidikan di Malaysia telah meningkat maju dari segi pertambahan bilangan sekolah. Selaras dengan perkembangan teknologi pula, KPM telah memperkenalkan ICT dalam pendidikan seperti Projek Rintis Sekolah Bestari, SchoolNet, Projek MyschoolNet, Makmal Pengkomputeran, TV Pendidikan,

pembekalan kemudahan ICT untuk PPSMI, pengenalan mata pelajaran ICT, latihan ICT untuk guru-guru dan Projek Pengkomputeran Pengurusan dalam Pendidikan. Malaysia juga menyaksikan pertambahan guru yang berkualiti tinggi keluaran IPGM dan IPTA termasuk guru kelulusan ijazah yang ditempatkan di sekolah rendah dan menengah di seluruh negara. Peluang-peluang menyambung pelajaran bagi warga pendidik telah dibuka dengan seluas-luasnya melalui pelbagai skim pendidikan lanjutan semasa dalam perkhidmatan. Pihak kementerian juga telah membuat pelaburan besar dalam usaha memajukan sekolah-sekolah di negara ini melalui peruntukan yang tinggi bagi pelaksanaan kursus-kursus dalam perkhidmatan bagi warga pendidik sama ada para guru mahupun Guru Besar dan pengetua sekolah. Usaha kementerian ini tidak lain ialah bertujuan untuk membekalkan warga pendidik dengan ilmu pengetahuan yang mantap dan terkini yang mampu memajukan sekolah.

Adalah jelas sekali bahawa keupayaan sesebuah sekolah dalam mencapai hasrat atau matlamat kewujudannya menjadi kayu pengukur sejauh mana berkesannya sesebuah sekolah itu. Keberkesanan sesebuah sekolah mengikut pengertian Kementerian Pelajaran Malaysia adalah tergambar melalui keupayaan sekolah memenangi pelbagai anugerah yang telah diwujudkan. Anugerah-anugerah ini diberikan kepada sekolah-sekolah pada peringkat negeri dan juga di peringkat kebangsaan. Anugerah-anugerah yang diberikan adalah meliputi aspek akademik dan juga bukan akademik. Pada peringkat negeri terdapat anugerah yang menumpu kepada aspek bukan akademik seperti Sekolah Lima Bintang yang meliputi aspek keceriaan sekolah, asrama, bilik darjah, kantin, pusat sumber dan seumpamanya. Daripada aspek akademik pula telah diwujudkan anugerah untuk sekolah dan murid-murid yang cemerlang dalam mata pelajaran seperti Sijil Penghargaan Ujian Penilaian Sekolah Rendah, Hadiah Kecemerlangan Ujian Pencapaian Sekolah Rendah dan Penilaian Menengah Rendah dan sebagainya. Bagi memberi pengiktirafan tertinggi ke atas usaha-usaha sekolah secara keseluruhan, Kementerian Pelajaran Malaysia telah mewujudkan anugerah yang berprestij di peringkat kebangsaan iaitu Sekolah Cemerlang dan Anugerah Kualiti Menteri Pelajaran yang merupakan pencapaian tertinggi yang mampu dicapai oleh sesebuah sekolah. Hadiah atau ganjaran yang diberikan bagi setiap anugerah ini juga adalah bukan sedikit dan ini memberi gambaran tentang kesungguhan pihak kerajaan dalam usaha meningkatkan komitmen sekolah dalam perlumbaan mencapai kecemerlangan.

Sebagai sebahagian usaha menjadikan sekolah-sekolah di negara ini lebih berkesan, adalah perlu faktor-faktor yang terdapat di sekolah-sekolah berkesan di negara ini dikaji secara mendalam. Seterusnya, perbandingan di antara sekolah yang berkesan dan tidak berkesan ini akan memberi gambaran tentang faktor apakah yang sebenarnya menjadikan sesebuah sekolah itu cemerlang atau berkesan.

KERANGKA KONSEP KAJIAN

Terdapat banyak kajian-kajian bersaiz besar dalam bidang keberkesanan sekolah yang dilaksanakan di luar negara seperti di Amerika dan Eropah. Kajian-kajian yang dilakukan di Barat telah memberikan konsep sekolah berkesan sebagai sekolah yang meningkatkan pencapaian akademiknya secara keseluruhan. Edmonds (1979) telah membuat pengukuran keberkesanan sekolah berdasarkan penguasaan akademik murid. Peningkatan atau penguasaan ini adalah konsisten bagi murid-murid di sekolah luar bandar mahupun di bandar sepertimana penulisan Mortimore (1991) yang merumuskan bahawa; sekolah yang berkesan ialah sekolah yang mana pelajarinya meningkat lebih daripada apa yang diharapkan jika diambilkira latar belakang mereka.

Kajian terawal dalam bidang keberkesanan sekolah bermula dengan Laporan Coleman (Coleman *et al.* 1966) menyatakan bahawa faktor-faktor luar sekolah memainkan peranan yang lebih besar ke atas pembelajaran. Laporan ini telah memberikan gambaran bahawa faktor dalaman sekolah seolah-olah tidak memberi kesan ke atas pembelajaran anak-anak. Walau bagaimanapun sejak 1970-an banyak kajian ke atas "sekolah berkesan" telah dijalankan bagi mencabar hasil laporan tersebut. Akibatnya terhasil kajian-kajian yang cuba membuktikan bahawa faktor dalaman sekolah sememangnya mempunyai kesan ke atas pencapaian murid. Ekoran daripada Laporan Coleman (1966), banyak perhatian telah diberi terhadap kajian ke atas sekolah-sekolah berkesan sejak beberapa tahun kebelakangan ini, terutamanya di Amerika Syarikat dan Britain. Kebanyakan kajian bertumpu kepada sekolah rendah, terutamanya di kawasan bandar. Jensen (1969) telah membuat kesimpulan bahawa kegagalan pendidikan imbuhan untuk pelajar-pelajar minoriti khususnya yang berkulit hitam di Amerika adalah disebabkan oleh faktor warisan iaitu kecerdasan akal (IQ) yang diwarisi oleh mereka. Oleh itu sekolah tidak mampu membantu mereka melalui pelbagai program pemulihan yang telah dilaksanakan. Jencks (1969) pula mengaitkan pencapaian murid dengan apa yang disebut sebagai nasib. Banyak juga kajian-kajian seterusnya yang mengaitkan pencapaian murid dengan tahap sosio-ekonomi keluarga.

Antara kajian yang terkenal ialah kajian tentang sekolah-sekolah yang tidak berkesan oleh Mortimore dan rakan-rakan pada tahun 1986; Rozenholtz pada tahun 1989 dan Teddlie dan Sringfield pada tahun 1993. Mereka telah merumuskan bahawa sekolah yang tidak berkesan pula mempunyai ciri-ciri berikut;

- 1) Kurang visi dalam kalangan warga sekolah
- 2) Kepimpinan yang tidak berfokus
- 3) Hubungan warga sekolah yang tidak berfungsi
- 4) Amalan-amalah di bilik darjah yang tidak berkesan.

Kajian mengenai kepimpinan instruksional pula bermula pada awal 1980-an apabila penyelidikan berkaitan dengan sekolah berkesan dan penambahbaikan sekolah (*school improvement*) telah mengenal pasti kepimpinan pengetua dan guru besar merupakan faktor utama dalam memastikan kejayaan akademik sesebuah sekolah (Edmonds, 1982; Leithwood dan Montgomery, 1982; Purkey dan Smith, 1983).

Kajian yang melibatkan sekolah menengah luar bandar yang berkesan dan tidak berkesan (Abdul Karim, 1988) telah mengenalpasti 12 ciri yang membezakan antara sekolah berkesan dengan yang tidak berkesan, iaitu; 1) kemahiran kepimpinan pengetua, 2) persepsi pengetua terhadap peranan mereka, 3) pengalaman pengetua, 4) bilangan strategi yang digunakan untuk menjayakan sekolah, 5) penglibatan ibu bapa, 6) jangkaan guru, 7) sikap guru terhadap murid, 8) perasaan guru terhadap sekolah, 9) disiplin sendiri pelajar, 10) penggunaan sumber dengan cekap dan berkesan, 11) persepsi guru terhadap laporan dan arahan kerajaan dan, 12) rasa kepuasan guru terhadap pelajar.

Dapatan tersebut nyata menyenaraikan faktor kepimpinan sebagai penentu utama berkesan tidaknya sesebuah sekolah.

Satu lagi kajian di Malaysia telah dilakukan oleh Shahril Marzuki (1997) di mana beliau telah menggunakan Model Lima-Faktor yang dikemukakan oleh Edmonds (1979), dan mendapati lima faktor yang wujud di sekolah-sekolah berkesan iaitu;

- 1) kepimpinan dan iklim sekolah yang positif
- 2) harapan yang tinggi dalam penguasaan kemahiran asas
- 3) kekerapan penilaian
- 4) peranan Persatuan Ibu Bapa dan Guru-guru
- 5) kemudahan fizikal sekolah.

Southworth (2002) pula mendapati bahawa pemimpin sekolah yang berjaya menampilkan pendekatan kepimpinan instruksional dengan menggunakan tiga strategi iaitu;

- 1) Menjadi model kepada guru-guru
- 2) Memantau aktiviti-aktiviti di sekolah
- 3) Mengadakan dialog profesional secara berkala.

Dapatan-dapatan kajian lalu nyata menyenaraikan faktor kepimpinan sebagai faktor utama dalam menentukan keberkesanan sekolah. Ini membuktikan bahawa pemimpin sekolah adalah kunci utama bagi membangunkan dan memajukan sesebuah sekolah.

Kepentingan peranan pemimpin di sekolah turut diperkukuhkan lagi oleh dapatan daripada meta-analisis lebih daripada 88 kajian peringkat kedoktoran di tujuh buah negara. Dalam meta-analisis tersebut Hallinger (2003) mendapati kepemimpinan instruksional mempunyai perkaitan yang signifikan dengan kejayaan sekolah dalam bidang akademik. Namun begitu, adalah malang sekali bagi sekolah-sekolah apabila Hussein Ahmad (1989) mendapati bahawa ramai pengetua di Malaysia yang tidak dapat memberi penekanan dalam bidang ini lantaran daripada tugas-tugas lain yang perlu tindakan segera. Memandangkan peri pentingnya peranan pemimpin dalam menentukan kecemerlangan sesebuah sekolah, maka wajarlah kajian-kajian dalam aspek kepemimpinan sekolah ini diteruskan.

Matlamat utama kajian ini ialah untuk mengetahui adakah ciri-ciri sekolah berkesan seperti yang telah diubahsuai daripada kerangka model yang digariskan oleh Mortimore (1995) wujud di dua buah sekolah kebangsaan yang berkesan. Seterusnya kajian juga telah dibuat ke atas dua buah sekolah kebangsaan luar bandar yang berprestasi rendah atau kurang berkesan. Selain itu kajian ini juga berhasrat untuk mengetahui apakah ciri-ciri khusus yang hanya terdapat di sekolah-sekolah berkesan di negara ini, di samping membandingkan ciri-ciri yang wujud di sekolah-sekolah berkesan dan juga yang tidak berkesan yang telah dipilih. Memandangkan kajian ini berusaha untuk mengetahui ciri-ciri khusus yang wujud di sekolah-sekolah tersebut, maka reka bentuk kajian, populasi dan sampel kajian, alat kajian, prosedur pemungutan dan analisis data hendaklah menepati matlamatnya. Dua aspek utama yang dibincangkan dalam kertas kerja ini adalah; sejauh mana terdapatnya faktor kepemimpinan pengajaran dan bagaimanakah wawasan sekolah dapat dikongsi bersama di sekolah-sekolah yang berkesan yang menjadi sampel kajian ini.

KAEDAH KAJIAN

Dua aspek utama yang dikaji dalam kajian ini ialah kepemimpinan pengajaran dan wawasan yang dikongsi bersama. Memandangkan kajian ini tertumpu kepada pembolehubah yang berbentuk sifat (attributes) yang sedia wujud, penyelidik tidak dapat mengawal sepenuhnya olahan pembolehubah tersebut. Kajian ini juga bertujuan mendapatkan maklumat tentang suatu fenomena serta faktor-faktor yang berkaitan dengan fenomena tersebut secara mendalam, maka kaedah yang paling sesuai ialah kaedah penerokaan atau deskriptif (Mohd Majid Konting, 1990). Bersesuaian dengan saranan Bogdan dan Biklen (2003) dan Patton (1990), kaedah kajian yang telah digunakan dalam kajian kes ini ialah melalui temu bual berstruktur, pemerhatian terus dan juga meliputi pemeriksaan ke atas dokumen-dokumen yang dijalankan sendiri oleh penyelidik. Sampel kajian ini adalah terdiri daripada dua buah sekolah yang berkesan dan dua buah sekolah yang kurang berkesan di luar bandar.

Penggunaan sekolah kurang berkesan sebagai sampel adalah bagi tujuan perbandingan. Responden bagi sesi-sesi temu bual di setiap sekolah adalah terdiri daripada guru besar, seorang penolong kanan dan tiga orang lagi guru penolong yang telah bertugas lebih setahun di sekolah berkenaan. Selain itu, penyelidik juga telah meneliti dokumen-dokumen yang relevan dengan dimensi dalam kerangka kajian serta juga mencatatkan setiap aspek yang telah diperhatikan sepanjang tempoh berada di sekolah-sekolah berkenaan. Aktiviti-aktiviti murid dan guru di dalam dan luar bilik darjah, pengendalian perhimpunan, mesyuarat-mesyuarat, perbualan guru-guru serta pelbagai aspek yang memberi gambaran tentang aspek kepimpinan dan wawasan sekolah. Data-data tadi direkodkan dalam bentuk catatan, gambar dan rakaman perbualan.

Data kajian telah dikumpulkan kemudiannya diolah, dianalisis dan ditafsirkan mengikut tema atau dimensi yang telah ditetapkan dalam kerangka konsep kajian ini. Seterusnya satu rumusan dibuat untuk memberi gambaran faktor-faktor yang kedapatan di sekolah-sekolah berkesan tadi. Beberapa perbezaan yang ketara di antara sekolah-sekolah berkesan dan tidak berkesan juga turut dikaji bagi mengesahkan dapatan akhir kajian ini.

DAPATAN KAJIAN

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa faktor kepimpinan pengajaran (*instructional leadership*) yang unik kepada persekitaran pembelajaran seperti sekolah nyata cuma kedapatan secara ketara di sekolah berkesan dan tidak ketara di sekolah-sekolah yang kurang berkesan. Walaupun persekitaran, kemudahan infrastruktur serta sistem pengurusan sekolah adalah hampir sama, namun pendekatan kepimpinan guru besar di sekolah-sekolah tertentu didapati berbeza. Terdapat sedikit perbezaan gaya kepimpinan di dua buah sekolah berkesan yang menjadi sampel kajian ini. Namun aspek kepimpinan pengajaran dan perkongsian wawasan sekolah masih jelas berlaku di sekolah-sekolah yang menjadi sampel kajian ini. Bagi tujuan persembahan kertas kerja ini, sekolah-sekolah berkesan tersebut akan dikenali sebagai sekolah A dan B.

Kepimpinan Pengajaran yang Dikongsi Bersama

Adalah menarik apabila dibandingkan pendekatan kepimpinan di kedua buah sekolah berkesan iaitu sekolah A dan B mempunyai perbezaan dari segi fokus guru besar. Pendekatan kepimpinan di sekolah B adalah bersesuaian dengan tahap kemahiran dan komitmen guru-guru di sekolah tersebut di mana hampir kesemua guru-guru di sekolah B telah berkhidmat lebih sepuluh tahun dan sebahagian besar daripada mereka datang daripada sekolah yang juga berkesan. Di samping itu juga adalah juga diperhatikan bahawa sekolah B mempunyai cara

pengurusan yang lebih sistematik dan berstruktur berbanding dengan di sekolah A. Setiap kerja yang hendak dilakukan di sekolah B didokumentasikan dalam bentuk prosedur kerja dan fail meja dan semua guru-guru telah dilatih dan maklumat juga mudah diperolehi. Hal ini sedikit berbeza dengan sekolah A yang mana guru besar sentiasa keterlihatan dan memantau sendiri perjalanan hampir setiap aktiviti atau program yang berlaku di sekolah. Guru besar di sekolah A kurang menurunkan kuasa kepada Penolong Kanannya berbanding dengan guru besar di sekolah B. Namun begitu guru besar di sekolah A kerap berbincang secara formal dan tidak formal dengan semua guru tentang pelbagai aspek pembelajaran murid. Ini membuktikan bahawa kedua-dua orang pemimpin ini memberi tumpuan utama kepada pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

Guru besar di sekolah kebangsaan berkesan yang pertama (A) jelas mengamalkan gaya kepimpinan pengajaran, di mana beliau banyak menghabiskan masanya di sekolah dan sentiasa menyelesaikan pelbagai isu-isu berkaitan pengajaran dan pembelajaran. Dalam setiap tindak-tanduknya beliau memberi tumpuan lebih kepada kaedah guru mengajar, mendidik, menunjuk ajar murid serta menerapkan nilai-nilai kepada murid. Beliau juga kerap menjelaskan hala tuju sekolah serta menerapkan nilai-nilai kepada murid. Beliau juga kerap menjelaskan hala tuju sekolah kepada guru-guru dan murid-murid. Beliau sendiri mengajar subjek utama kerana ingin menghayati masalah yang dihadapi oleh guru-gurunya dalam pengajaran juga bagi membolehkan beliau memainkan peranan sebagai suri teladan kepada guru-gurunya.

Beliau berusaha seberapa boleh untuk hadir dalam setiap mesyuarat panitia mata pelajaran dan untuk itu beliau memastikan yang mesyuarat dijalankan semasa beliau berada di sekolah. Melalui mesyuarat-mesyuarat ini beliau menjelaskan matlamat serta halatuju atau wawasan sekolah terutama dalam aspek akademik. Guru Besar di sekolah A kurang menyerahkan kepada guru penolong kanan untuk menggantikan beliau dalam mesyuarat-mesyuarat yang membincangkan perkara-perkara yang berkaitan dengan perancangan kurikulum, keberkesanan program, analisis ujian dan peperiksaan, pencerapan serta pelbagai masalah pembelajaran murid. Seberapa yang dapat beliau berusaha menghadiri setiap mesyuarat dan perjumpaan di sekolah. Jika pun ada, tugas itu diserahkan kepada Penolong Kanan hanya apabila beliau bercuti sakit.

Guru besar di sekolah A sentiasa kelihatan di kawasan sekolah sejak awal-awal pagi hinggalah setelah tamat waktu sekolah. Seperti kata beliau;

"Setiap pagi saya datang awal ke sekolah sebelum guru-guru lain tiba dan saya terus berjalan ke setiap bangunan dan kawasan sekolah sehingga loceng berbunyi, kemudian baru saya masuk ke pejabat saya membuat kerja-kerja pentadbiran. Kemudian tengah hari atau petang sebelum murid dan guru balik saya berjalan ke setiap sudut sekolah sekali lagi. Jadi saya

tahu apa yang terjadi di sekolah. Masa berjalan-jalan tu saya tegurlah apa yang tak kena macam kebersihan bilik darjah, koridor, papan tanda yang sudah lama, kebersihan atau apa sajalah. Saya juga boleh menyapa dan bersembang dengan pekerja sekolah dan guru-guru.”

Kenyataan ini juga disokong oleh pengakuan semua guru-guru yang ditemu bual semasa kajian. Malah guru besar sendiri menjadi mentor kepada guru-guru mata pelajaran Sains di sekolah ini. Kebiasaannya juga guru-guru penolong kanan menjadi mentor kepada ketua-ketua panitia mata pelajaran. Tugas para mentor ini adalah memberi bimbingan dan tunjuk ajar serta rakan berkongsi masalah pengajaran dan pembelajaran murid. Mereka juga membantu membangunkan kemahiran guru-guru melalui pencerapan di bilik darjah dan perbincangan tidak formal.

Sekolah A melaksanakan pencerapan secara berkala yang diagihkan bersama guru penolong kanan menurut jadual yang telah disediakan sejak awal tahun lagi. Setiap guru dicerap sekurang-kurangnya empat kali setahun. Aktiviti pencerapan di sekolah A adalah merupakan perkara biasa dan teguran oleh guru besar serta guru penolong kanan adalah diambil secara positif oleh guru-guru. Kebiasaannya guru-guru yang dicerap akan menerima maklum balas serta-merta daripada pihak pengurusan. Malahan terdapat guru-guru yang menanti-nanti tarikh bila mana mereka akan dicerap oleh pihak pengurusan sama ada guru besar mahupun guru penolong kanan. Ketua-ketua panitia juga digalakkan mencerap pengajaran guru terutama guru-guru yang baru bertugas. Hasil pencerapan ke atas pengajaran guru-guru adalah dibincangkan secara menyeluruh dan kelemahan serta kekuatan pengajaran dikongsi bersama bagi tujuan memperbaiki kualiti pengajaran serta meningkatkan keberkesanan sesi pengajaran. Dengan cara ini juga guru-guru dapat meningkatkan kemahiran mengajar melalui perkongsian idea dan kritikan yang membangun. Kata seorang guru Matematik;

“Guru-guru dicerap sekurang-kurangnya dua kali dalam satu penggal atau empat kali setahun. Lepas pencerapan itu kami akan berbincang. Dia tegurlah beri tahu apa kekuatan kita, kelemahan kita, cara kita menyampaikan pengajaran kepada murid dan macam-macam lagi. Kita terimalah teguran itu secara positif. Lagi pun untuk kebaikan kita dan anak murid juga.”

Sementara itu, sebagai usaha untuk meningkatkan kualiti pengajaran Matematik dan Sains dalam Bahasa Inggeris (PPSMI) dalam kalangan guru-guru, guru besar di sekolah B pula telah menyediakan bilik media khas yang strategik dari segi lokasinya. Ini bertujuan memudahkan guru-guru bagi membiasakan diri dengan kaedah pengajaran baru ini. Menurut guru besar B;

"Dari pemerhatian, saya dapati guru-guru Matematik dan Sains merasa kekok mengajar dalam Bahasa Inggeris jika mudah didengar orang luar. Jadi saya pindahkan bilik media ke tingkat tiga yang masih banyak bilik kosong. Taklah mereka segan sangat takut didengar orang kalau mereka buat silap semasa berbahasa Inggeris."

Pemerhatian penyelidik mendapati bahawa pertemuan-pertemuan tidak formal di antara guru-guru dengan guru besar sama ada di kantin sekolah atau di bilik guru lazimnya berkisar sekitar hal-hal keluarga dan isu-isu tugas rasmi dan tidak rasmi yang diselitkan dengan maklumat atau pengalaman baru yang beliau bawa pulang dari lawatan ke sekolah lain. Menurut kata seorang guru Bahasa Inggeris tahun satu di sekolah B;

"Kita senanglah berbicara di jalan, di kantin dia makan dengan kita, di bilik guru dia datang. Selalu kalau sembang hal murid-muridlah, hal akademik. Saya suka sembang hal budak-budaklah. Macam kelas saya darjah satu terlampau ramai..."

Apabila berhadapan dengan masalah prestasi guru, Guru Besar sekolah B didapati tidak gemar membuat teguran tentang tugas semasa di khalayak ramai. Beliau lebih banyak berlembut dan menggunakan kemahiran interpersonal yang tinggi. Kata beliau;

"Saya banyak bersabar dan bertolak ansur dengan guru-guru saya. Saya guna pendekatan hikmah".

Bila berbicara tentang pendekatan guru besar sekiranya ada guru yang lalai dalam melaksanakan tugas, seorang guru Bahasa Inggeris tahun 3 di sekolah B berkata;

"Guru besar jarang menegur kami. Bagi saya teguran ini kalau ada yang tak kena. Tapi kami tak pernah di tegur begitu. Kalau ada pun sesiapa yang buat silap, barangkali Guru Besar panggil berjumpa di dalam pejabat dia. Tapi jarang sangatlah. Saya tak pernah dengar pun. Biasanya kami akur arahan kerana segan pada dia".

Guru Besar sekolah B sendiri mengakui;

"Saya ni bukanlah keras orangnya. Pada asasnya saya ni lembut, tapi bertempat. Saya berpendapat kita tak perlu guna kekerasan kerana dengan itu kita mudah dipatah-patahkan. Setakat ini saya tak ada masalah dengan guru-guru di sini."

Guru besar di sekolah B banyak menurunkan dan berkongsi kuasa dan tanggung jawab dalam menangani isu-isu di sekolah seperti masalah pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah. Misalnya apabila timbul masalah berkaitan prestasi kerja guru, biasanya guru besar terlebih dahulu menyerahkan pada guru penolong kanan akademik untuk menangani sesuatu masalah. Perkara ini disahkan oleh guru penolong kanan di sekolah B;

“Setakat sekarang ni dia melalui saya dan saya yang akan berhubung dengan guru berkaitan. Setakat ni tak perlulah berjumpa dia selepas berjumpa dengan saya.”

Pada setiap kesempatan yang ada beliau sering bertanya tentang hal-hal berkaitan tugas guru atau program sekolah.

Kajian ini mendapati bahawa telah menjadi budaya di sekolah A dan B bagi ketua-ketua panitia mata pelajaran untuk turut terlibat mencerap guru-guru secara formal dan tidak formal iaitu tanpa menggunakan instrumen khas. Biasanya ini dilakukan untuk guru baru dan perbincangan antara dua pihak akan dilakukan selepas pencerapan. Perbincangan mereka kerap kali dalam suasana santai dan mesra. Kedua-dua orang Guru Besar di sekolah A dan B memberi sepenuh kebebasan untuk guru-guru berkeaktiviti dalam pengajaran mereka di bilik darjah. Guru-guru di kelas-kelas pemulihan di kedua-dua buah sekolah telah melakukan pelbagai bentuk pembaharuan dari segi teknik pengajaran bagi meningkatkan keberkesanan pembelajaran murid-murid kelas tersebut.

Wawasan yang Dikongsi Bersama

Kajian ini mendapati bahawa sekolah-sekolah berkesan ini mempunyai budaya perkongsian wawasan dan halatuju sekolah secara meluas. Adalah diperhatikan bahawa setiap kali berucap dalam perhimpunan murid dan mesyuarat-mesyuarat guru mahupun dengan ibu bapa, Guru Besar di setiap sekolah berkesan ini sentiasa menekankan tentang halatuju dan matlamat sekolah yang hendak dicapai. Setiap warga sekolah juga kelihatan memahami. Pada setiap perjumpaan dengan murid, guru-guru mahupun waris, beliau sentiasa menjelaskan matlamat sekolah, berkongsi kejayaan dan masalah sekolah. Penyelidik juga memerhatikan bahawa setiap guru sekolah ini memainkan peranan masing-masing semasa dalam bilik darjah bagi menjelaskan matlamat sekolah kepada murid-murid.

Guru besar dan penolong kanan di sekolah B menggunakan pendekatan memberi taklimat berkaitan pelbagai proses kerja dan menjelaskannya berdasarkan dokumen yang ada. Cara ini berkesan dalam menjelaskan cara kerja dan harapan pihak pengurusan sekolah terhadap setiap guru-guru yang diberi tugas-tugas tertentu. Ini memudahkan guru-guru melaksanakan kerja dengan lancar kerana

masing-masing telah maklum tentang tugas dan tanggung jawab. Pada masa ini juga warga sekolah bersama-sama melihat kembali pencapaian tahun lalu serta membincangkan matlamat dan sasaran tahun ini. Pada awal tahun juga Guru Besar membentangkan peruntukan kewangan yang ada dan membincangkan perancangan program tahun itu. Malah setiap idea yang diutarakan oleh guru-guru berkaitan program atau aktiviti sekolah hendaklah dirancang dengan teliti dan di sediakan dalam bentuk kertas kerja yang mesti dibentangkan dan dikongsi dengan guru-guru lain. Dengan cara ini semua pihak memperolehi maklumat yang jelas tentang perancangan masa hadapan sekolah B. Seperti kata ketua panitia Bahasa Inggeris di sekolah B;

"Kalau saya nak cadangkan apa-apa idea, guru besar dah tentu mahukan dokumentasi dan mesti ada justifikasi. Jadi saya mesti menulis kertas cadangan sikit untuk dibentang dan dibincangkan dalam mesyuarat . Di sini semuanya perlu ada hitam putih."

Data yang diperolehi melalui pemerhatian dan temu bual di sekolah berkesan A dan B turut mendapati bahawa pernyataan visi, misi dan matlamat sekolah adalah disebarkan secara meluas kepada guru-guru, murid-murid dan ibu bapa dalam pelbagai cara sama ada melalui dokumen bercetak dan juga secara lisan. Pernyataan visi sekolah kelihatan terpampang di dinding-dinding, papan-papan kenyataan di luar dan dalam setiap bilik darjah, di bilik-bilik khas dan pejabat am. Malahan di bahagian hadapan buku rekod mengajar guru-guru juga terpapar pernyataan visi, misi dan objektif sekolah. Pihak pengurusan sekolah amnya dan guru besar khususnya sentiasa menggunakan setiap peluang yang ada untuk berkongsi dan mengingatkan warga sekolah tentang visi sekolah mereka.

Setiap orang guru yang ditemu bual di sekolah A dan B boleh menyatakan serta menjelaskan visi sekolah masing-masing. Malahan guru-guru juga faham dan berupaya menghuraikan matlamat sekolah serta apa yang hendak dicapai oleh pihak sekolah serta peranan guru-guru dan murid-murid dalam mencapainya. Apabila disoal sama ada guru-guru dapat menghayati visi sekolah yang menyebut tentang sekolah yang kondusif, seorang guru Matematik di sekolah B menjawab;

"Saya rasa ya, sebab dari hari pertama buka sekolah sudah difahami. Sebenarnya kita nak kondusif bukan sekadar persekitaran tapi juga budak dan guru".

Adalah juga diperhatikan bahawa guru besar di sekolah-sekolah A dan B juga sentiasa menyebut dan mengingatkan tentang visi dan matlamat sekolah kepada setiap warga sekolah. Malahan di sekolah A, menurut kata guru besarnya, dalam ucapan semasa mesyuarat staf yang pertama sebaik saja beliau memegang jawatan ialah menjelaskan hala tuju sekolah serta cara kerja beliau.

Adalah juga diperhatikan bahawa ucapan Guru Besar dalam perhimpunan mingguan di kedua buah sekolah A dan B juga turut dimulakan dengan menceritakan peristiwa semasa yang berlaku di sekolah, tentang sejauh mana pencapaian yang telah dicapai serta mengingatkan tentang usaha yang masih perlu diteruskan bagi mencapai visi sekolah. Sepertimana kata seorang guru Bahasa Melayu di sekolah A;

“Guru besar meminta ditingkatkan lagi usaha sekolah, prestasi selepas memenangi anugerah. Beliau kerap mengingatkan guru-guru supaya meningkatkan usaha bagi memperbaiki prestasi dan sebagainya, melalui mesyuarat-mesyuarat. Beliau sentiasa menyebutkan berulang kali kepada warga sekolah tentang visi sekolah untuk menjadi sekolah kebangsaan yang cemerlang”.

Guru Besar sekolah A juga menjelaskan tentang cara beliau menyampaikan visi dan matlamat sekolah kepada guru-guru;

“Semasa mesyuarat guru, panitia, saya kerap sebut tentang matlamat sekolah kita, tetapi pendekatan saya lembut tapi tegas.”

Pemerhatian penyelidik di sekitar kawasan sekolah juga mendapati bahawa pernyataan visi, misi serta objektif sekolah-sekolah A dan B banyak dipaparkan pada dinding-dinding, papan-papan tanda di dalam dan luar bilik-bilik darjah dalam kawasan sekolah. Sementara itu Penolong Kanan yang juga guru Matematik tahun tiga di sekolah B menyatakan;

“Ada (pernyataan visi dan misi) ini dipaparkan dalam semua kelas dan bilik-bilik semua. Pernyataan visi dan misi ini setiap kali ada perjumpaan dengan guru dan ibu bapa, Guru Besar akan sebut”.

Setiap aktiviti kurikulum dan kokurikulum serta peristiwa di sekolah dijelaskan kepada murid-murid dan guru-guru serta dikaitkan dengan visi sekolah. Guru Besar kerap mengingatkan guru-guru tentang cabaran yang dihadapi sekolah serta menetapkan matlamat yang lebih mencabar dalam setiap perjumpaan dengan guru-guru. Seperti kata guru data yang juga guru Bahasa Inggeris di sekolah A;

“Matlamat kita adalah kecemerlangan. Semua warga sekolah termasuk guru, murid dan pekerja sekolah ini ingin menjadikan sekolah ini cemerlang. Setiap kali mesyuarat staf, panitia dan sebagainya, guru-guru didedahkan dengan objektif-objektif yang disarankan oleh Guru Besar. Kadang-kadang di kantin secara tak formal pun dia sebut juga objektif-objektif ini”.

Secara keseluruhannya adalah didapati bahawa guru besar di Sekolah A dan B sentiasa memastikan bahawa wawasan dan hala tuju sekolah diperjelaskan dalam pelbagai konteks. Mereka menggunakan pelbagai pendekatan komunikasi bagi menjelaskan pelbagai objektif program-program dan aktiviti sekolah kepada setiap warga sekolah termasuk ibu bapa. Pendekatan perkongsian wawasan dan hala tuju sekolah ini berlaku secara tekal dan berterusan sepanjang tahun persekolahan.

KESIMPULAN

Hasil daripada data yang dikumpulkan melalui temu bual, pemerhatian dan penelitian dokumen-dokumen dan rekod di sekolah-sekolah berkesan yang menjadi sampel kajian ini adalah jelas diperhatikan bahawa sekolah-sekolah kebangsaan yang berkesan mengamalkan kepimpinan pengajaran dan wawasan sekolah yang dikongsi bersama. Perkongsian yang mantap sebegini nyata menyumbang ke arah peningkatan keberkesanan sekolah-sekolah berkenaan. Perkongsian kepimpinan pengajaran berlaku dalam kalangan pihak pengurusan sekolah iaitu para penolong kanan dan juga guru-guru. Guru-guru di sekolah-sekolah berkesan ini berusaha memperbaiki kualiti pengajaran dan pembelajaran melalui pencerapan, penyeliaan, mentor, perbincangan formal dalam mesyuarat-mesyuarat dan perbincangan tidak formal di bilik-bilik guru dan kantin sekolah.

Faktor perkongsian wawasan dan hala tuju sekolah pula sesungguhnya didapati jelas wujud di sekolah-sekolah berkesan ini melalui komunikasi lisan dan bukan lisan. Ucapan-ucapan Guru Besar, komunikasi lisan semasa mesyuarat-mesyuarat, cara kerja yang berstruktur dan berdokumentasi, paparan pernyataan visi dan misi sekolah di merata sudut sekolah dan seumpamanya. Perkongsian ini berlaku bukan sahaja dalam kalangan guru-guru tetapi juga para pekerja sekolah, murid-murid serta ibu bapa.

Dapatan kajian ini mengukuhkan lagi dapatan kajian-kajian terdahulu yang menyatakan bahawa faktor kepimpinan pengajaran serta wawasan sekolah yang dikongsi merupakan antara faktor utama yang terdapat di sekolah-sekolah berkesan. Oleh itu adalah wajar bagi setiap pihak yang terlibat menerajui sekolah berusaha mewujudkan ciri sebegini supaya keberkesanan dan selanjutnya keberkasaan sekolah-sekolah kebangsaan kita dapat dipertingkatkan.

RUJUKAN

- Abdul Karim Mohd Nor. (1989). *Characteristics of effective rural secondary schools in Malaysia*. Dessertasi Ph. D. University of Wisconsin-Madison.
- Bogdan, R.C. & Biklen, S.K. (2003). *Qualitative research for education: an introduction to theories and methods*, Ed. Ke-4. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Coleman, J.S., Campbell, E.Q., Hobson, C.F., McPartland, J., Mood, A.M., Weinfeld, F.D., & York, R.L. (1966). *Equality of educational opportunity*. Washington, DC: US Government Printing Office.
- Davis, G.A. & Thomas, M.A. (1989). *Effective schools and effective teachers*. Boston: Allyn & Bacon.
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*. 37(1): 15 – 23.
- Edmonds, R.R. (1982). Programs of school improvement: an overview. *Educational Leadership* 40(3): 4-11.
- Goetz, J & LeCompte, M. (1984). *Ethnography and qualitative design in educational research*. San Diego: American Press, Inc.
- Hoffman, J. V. (1991). Teacher and school effects in learning to read. In R. Barr, M. L. Kamil, P.B. Mosenthal, & P.D. (Eds.), *Handbook of reading research*, Vol. II (pp. 911-950). New York: Longman.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (1991). *Educational administration: theory, research and practice*. Ed. Ke – 4. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Malaysia. (1996). *Akta Pendidikan 1996*. (Akta 550).
- Merriam, S.B. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mohd Majid Konting. (1990). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mortimore, P. (1995). Key characteristics of effective schools. *Kertas kerja Seminar Sekolah Berkesan*, Institut Aminuddin Baki Kementerian Pendidikan Malaysia 13 – 14 Julai.

- Purkey, S.C. & Smith, M.S. (1983). Effective schools: a review. *The Elementary School Journal*. 83(4): 427 - 452.
- Sharifah Md. Nor. (2003). *Keberkesanan sekolah: satu perspektif sosiologi*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Taylor, B.M., Pressley, M.P., & Pearson, P.D. (2002). Research-supported characteristics of teachers and schools that promote reading achievement. In B.M. Taylor & P.D. Pearson (Eds.), *Teaching reading: Effective schools, accomplished teachers* (pp. 361- 374). Mahwan, NJ: Erlbaum.
- Ubben, G.C. & Hughes, L.W. (1987). *The principal: Creative leadership for effective schools*. Newton, M.A. Allyn & Bacon.
- Weber, G. (1971). *Inner-city children can be taught to read: four successful schools*. Washington, D.C.: Council for Basic Education.
- Weick, K.E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*. 21(1): 1 – 19.
- Wellish, J.B., MacQueen, A.H., Carriere, R.A. & Duck, G.A. (1978), School management and organization in successful schools. *Sociology of Education* 51(3): 211 – 226.

AMALAN TERBAIK PrOD DI SMK SERI BENTONG

ABDUL RAHIM BIN MOHD YUNUS

SMK Bukit Rangin, Kuantan Pahang

ABSTRAK

Program Melonjakkan Kecemerlangan Sekolah Melalui Pembangunan Organisasi (PrOD) yang dilancarkan pada 2008 adalah berdasarkan Model Pembangunan Organisasi bagi Sekolah di Malaysia yang dicipta oleh Pasukan Perunding Kanan Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia. Program yang melibatkan 40 buah sekolah menengah dari seluruh negara menggunakan pendekatan andragogi dengan menggabungkan sesi-sesi bengkel, perbincangan sindiket, lawatan penanda aras serta konsultasi di sekolah. Kertas kerja ini membentangkan pengalaman aplikasi konsep serta pendekatan Pembangunan Organisasi saranan PrOD dalam bentuk amalan terbaik (best practices) yang dilaksanakan oleh Sekolah Menengah Kebangsaan Seri Bentong (SMKSB). Tumpuan adalah kepada proses menimbulkan rasa kesedaran terhadap tanggungjawab yang datang bersama tugas dalam kalangan warga sekolah; khususnya kepada peringkat pemimpin atasan, pertengahan, baru (emerging leaders) dan pelajar. Dengan keunikan sekolah berstatus Model Khas yang menggabungkan pelajar sekolah rendah (tahun 4 hingga tahun 6) dan pelajar menengah sehingga tingkatan 5; pelaksanaan PrOD mempunyai cabaran serta pengalaman yang tersendiri. Selain itu, dibincangkan juga faktor-faktor kritikal yang menyumbang kepada kejayaan awal pelaksanaannya di SMKSB.

PENDAHULUAN

Institut Aminuddin Baki (IAB) telah melancarkan inisiatif yang baru dalam pendidikan negara kita untuk meningkatkan pencapaian sekolah. Program Melonjakkan Kecemerlangan Sekolah Melalui Pembangunan Organisasi (PrOD) yang dilancarkan pada 2008 adalah berdasarkan Model Pembangunan Organisasi PrOD ciptaan Pasukan Perunding Kanan di bawah naungan IAB ini dikendalikan oleh Pusat Pentaksiran Kepimpinan Pendidikan dan Hubungan Antarabangsa. Program ini sudah diperkenalkan ke persada antarabangsa dalam International Conference on Educational Innovation atau ICEI- di Hotel Legend, Kuala Lumpur pada 6-8 Mei 2008.

Bagi menunjukkan domain yang jelas dalam usaha pembangunan organisasi, pihak Perunding Kanan IAB menggunakan definisi oleh Michael Fullan yang lebih relevan dengan konteks sekolah. Oleh itu, usaha pembangunan organisasi di sekolah perlu dirancang dengan sistematik untuk mencapai analisis sendiri dan pembaharuan. Selain itu fokusnya ialah kepada perubahan dari segi prosedur, proses, norma dan struktur formal dan tidak formal melalui penggunaan konsep dan kaedah membangunkan tingkahlaku. Matlamat pembangunan organisasi ada dua aspek: iaitu memenuhi kehendak individu (kualiti kehidupan) dan meningkatkan cara organisasi berfungsi dan hasilnya. (Perunding Kanan Institut Aminuddin Baki, 2008).

Model Pembangunan Organisasi ini yang direka untuk sekolah-sekolah di Malaysia adalah berpusatkan kecemerlangan murid. Terdapat lapan domain yang diberi tumpuan seperti berikut:

- Memimpin dan mengurus perubahan
- Membina kapasiti dan kepaduan
- Pembangunan Peribadi
- Kepimpinan
- Sistem pengurusan sekolah
- Pengurusan pengetahuan
- Budaya dan nilai-nilai
- Perhubungan pasukan

Rancangan pelaksanaan program ini adalah dalam jangka masa tiga tahun (2008 hingga 2010) bagi 40 sekolah yang dipilih dalam Kohort Pertama. Bimbingan program ini menggunakan perbincangan sindiket, dialog profesional untuk berkongsi amalan terbaik (best practices), kuliah, kajian kes, lawatan penanda aras membina pelan tindakan dan disusuli dengan konsultasi di sekolah oleh Pasukan Perunding Kanan IAB. Fasa Pertama program ini bermula pada tahun 2008 dan tumpuan yang diberi adalah kepada pembangunan peribadi dan kepimpinan. Fasa 2 pula akan dilaksanakan pada tahun 2009, yang menggunakan Model PERFORM oleh Blanchard.

Kertas ini adalah berdasarkan pengalaman peribadi sebagai pengetua di SMKSB yang menerima bimbingan IAB bersama Puan Zulaikha binti Marani, Guru Penolong Kanan Pentadbiran. Walaupun saya telah bertukar sekolah dan tidak sempat menamatkan perancangan tiga tahun yang dirangka, PrOD di SMKSB masih diteruskan. Berdasarkan reka bentuk PrOD, pengetua-pengetua yang terlibat dalam Fasa Pertama akan terus membawa program ini ke sekolah baru dan diharap dapat menyebarkan mesej pembangunan organisasi ini lebih luas ke sekolah-sekolah lain.

LATAR BELAKANG SEKOLAH

SMKSB ialah sekolah lokasi luar bandar berstatus Sekolah Rancangan Khas (SRK), sekolah kawalan Jabatan Pelajaran Negeri Pahang yang ditubuhkan pada tahun 1997; khusus bagi menempatkan pelajar cemerlang negeri Pahang yang tidak terpilih ke Sekolah Berasrama Penuh (SBP) dengan kemasukan minimum pencapaian UPSR 3A2B .

Keunikan SMKSB pula ialah status Sekolah Model Khas di peringkat kebangsaan mulai tahun 2000, iaitu gabungan sekolah menengah dan rendah di bawah pentadbiran seorang Pengetua seperti Sekolah Model Khas Baling. Murid tahun 4 diterima masuk bagi projek Sekolah Indera Shahbandar Pahang (SISP-Sekolah Rendah) mengambil sempena ilham Menteri Pelajaran ketika itu, YAB Dato' Seri Mohd Najib Tun Abdul Razak. Projek ini memperuntukkan enam kelas Tahap 2 iaitu dua kelas bagi setiap tahun 4, 5 dan 6. Jumlah maksimum kelas menengah ialah 18 bagi Tingkatan 1 hingga Tingkatan 5.

Keutamaan pemilihan ialah pelajar luar bandar yang berlatar belakang sosio-ekonomi rendah dari beberapa daerah di Pahang; iaitu Bentong, Temerloh, Raub, Lipis dan juga pernah pada satu ketika dahulu dari Cameron Highlands.

Pahang mempunyai empat Sekolah Model Khas daripada jumlah 11 sekolah seumpamanya di seluruh Negara. Pelajar SISP – Sekolah rendah diharapkan berupaya berdikari lebih awal dan matang melalui interaksi dengan pelajar menengah serta lebih cemerlang dalam pelbagai aspek. Mereka diharapkan akan kekal lapan tahun di sekolah ini sehingga menamatkan pelajaran menengah.

Pada awal penubuhannya, 100% pelajarnya tinggal di asrama dan keadaan ini memberikan kelebihan kepada SMKSB kerana pembentukan pelajar adalah sepenuhnya terkawal dalam suasana sekolah sebagaimana di Sekolah Berasrama Penuh.

CABARAN SEBAGAI SEKOLAH MODEL KHAS

Pada setiap awal tahun, SISP – Sekolah Rendah memerlukan pelajar-pelajar Tahun Tiga dari sekolah-sekolah kebangsaan untuk diberi bantuan dan kemudahan khusus di asrama supaya mencapai kecemerlangan dalam UPSR, kokurikulum dan sahsiah. Walau bagaimanapun, kuota 60 tempat bagi pelajar tidak pernah dapat dipenuhi walaupun Yayasan Pahang bersedia menaja keperluan mereka dalam bentuk yuran asrama, uniform sekolah dan biasiswa sekolah rendah (bagi keluarga yang pendapatan rendah). Antara masalahnya ialah:

1. Sebahagian pelajar tidak dapat menyesuaikan diri dengan kehidupan di asrama kerana faktor pergantungan emosi kepada keluarga (berjauhan).
2. Ibu bapa keberatan menghantar anak-anak seusia sepuluh tahun untuk tinggal di asrama.
3. Tiada maklumat jelas tentang projek Sekolah Model Khas dalam kalangan guru-guru di sekolah rendah untuk menggalakkan pelajar mereka memohon masuk ke SISP – Sekolah Rendah.
4. Persaingan *Red Ocean* dalam kalangan sekolah-sekolah Kebangsaan yang seboleh mungkin mahu mengekalkan pelajar cemerlang mereka bagi mencipta, mengekalkan atau memecahkan rekod peratusan pencapaian 5A dalam UPSR.
5. Penekanan kepada analisis berdasarkan '*ranking*' di peringkat daerah, negeri serta peranan media yang mengiktiraf kecemerlangan sekolah pilihan seperti SISP – Sekolah Rendah menimbulkan rasa kurang senang dalam kalangan pentadbir sekolah rendah. Mereka dipersoalkan kerana gagal mencapai target yang ditentukan (baca ETR-Expected Targeted Result). Justeru tidak menggalakan pelajar 'projek' mereka masuk ke SISP – Sekolah Rendah.

Menyedari masalah tersebut mulai awal tahun 2007, SMKSB telah memulakan langkah perletakan semula kedudukan (*repositioning*) dengan tambahan pendekatan baharu; selain imej sedia ada. SMKSB telah bergerak sebagai pusat kecemerlangan anak-anak luar Bandar yang menjadikan semua sekolah kebangsaan di Daerah Bentong, Raub dan Temerloh sebagai rakan kongsi strategik kepada Projek Sekolah Model Khas. Ini dilaksanakan melalui sesi '*outreach*', khusus untuk memenuhi kuota 60 orang pelajar Tahun empat SISP – Sekolah Rendah.

Hasrat mengekalkan pelajar selama lapan tahun di sekolah ini dari segi realiti tidak tercapai sepenuhnya. Apabila pelajar cemerlang dalam UPSR, sebahagian mereka ditawarkan tempat di Sekolah Berasrama Penuh (SBP) atau Maktab Rendah Sains Mara (MRSM). Demikian juga pelajar cemerlang PMR akan menyambung pelajaran di SBP, Sekolah Berasrama Penuh Integrasi (SBPI), MRSM, atau SM Teknik yang menyebabkan sekurang-kurangnya kekurangan satu kelas atau lebih. Tiada halangan kepada pertukaran mereka tetapi SMKSB menganggap ini sebagai satu kejayaan apabila menghantar mereka ke tempat yang lebih baik dan memenuhi kehendak ibu bapa.

SEBELUM ProD

Mentadbir SMKSB memerlukan resipi unik kerana status dan jangkaan yang berbeza berbanding sekolah harian. Saya perlu memerhati untuk meningkatkan kesedaran sendiri tentang situasi sekolah. Kesedaran amat penting kerana boleh

memberi kesan dan mengawal keadaan (Kohn & Connel, 2005). Pada peringkat awal, perhatian lebih diberikan kepada asrama kerana di situlah 100% pelajar menghabiskan sebahagian besar masa mereka. Saya juga sedar keperluan mendapatkan pasukan team dan memastikan keperluan membangunkan ahlinya yang dinyatakan oleh Maxwell (2001). Pada pandangan awal saya, ada dua maksud bagi perkataan membangunkan: 1. membina 2. menggerakkan dari lena.

Mulai Julai 2005 apabila dilantik sebagai pengetua untuk meningkatkan kecemerlangan asrama saya terlibat bersama-sama warden mendekati pelajar dan cuba mengurangkan masalah-masalah yang berkaitan dengan kemudahan asas serta memberi keyakinan kepada pelajar dan ibu bapa tentang peraturan asrama yang bertujuan menjaga ketenteraman penghuni. Usaha memulihkan asrama dalam masa dua tahun telah banyak mempengaruhi kesediaan SMKSB menyambut PrOD yang diperkenalkan pada 2008. Beberapa aspek yang mempengaruhi pengurusan di Seri Bentong sebelum dan semasa PrOD ialah PKKP, pengurusan tentera dan kepimpinan Islam.

Peningkatan Kurikulum dan Kemajuan Pendidikan

Negeri Pahang mempunyai Program Peningkatan Kurikulum dan Kemajuan Pendidikan (PKKP). Program yang boleh disifatkan sebagai lombong emas Pahang ini memang sudah terbukti mampu meningkatkan kecemerlangan sekolah, khususnya dari aspek kurikulum. PKKP ialah program yang menaungi semua perancangan kemajuan sekolah dari segi, kurikulum, kokurikulum, bina insan, pengurusan pejabat serta kebersihan, keceriaan dan keselamatan. Penggunaan *headcount* telah digunakan sejak tahun 90an bagi memastikan setiap pelajar diberi perhatian sewajarnya.

Pengurusan Tentera

Sebagaimana kanak-kanak lelaki yang normal, saya tertarik dengan askar dan organisasi tentera. Aktiviti ketenteraan tahun 60an dan 70an yang dicorakkan oleh perkembangan keselamatan negara telah mengagumkan saya. Saya juga guru sejarah semenjak mula mengajar pada tahun 1988 dan telah mengetahui tentang pelbagai kempen ketenteraan dalam mata pelajaran yang diajar sehingga ke Tingkatan Enam. Pengalaman belajar di SBP selama tujuh tahun juga mengajar saya tentang disiplin ala-tentera.

Apabila dihantar menjadi pengetua di SMKSB mulai Julai 2005, saya mencari resipi meningkatkan kecemerlangan dan sedikit sebanyak terpengaruh dengan pendekatan perang dan tentera. Ini dapat saya simpulkan dalam beberapa keadaan berikut:

1. Tun Perak yang menjadi Penghulu di Kelang, apabila dititahkan mempertahankan Melaka daripada ancaman Siam telah membawa bukan sahaja pengikut-pengikutnya tetapi ahli keluarga mereka. Rasional: Orang yang berperang mempertahankan keluarga akan berjuang bermati-matian. Saya memindahkan keluarga saya dari Kuantan ke Bentong mulai 2006 dan meletakkan empat orang anak saya di SMKSB. Saya mencabar semua guru membawa anak mereka masuk ke sekolah itu dan memberi keyakinan bahawa jika kita ingin mengajar anak-anak kandung kita untuk cemerlang maka kita juga akan mencemerlangkan anak-anak kita yang lain. Rakan-rakan kita yang mengajar juga tentunya mengambil berat dan bersifat keadilan yang akan menyaksikan semua pelajar dilayan sewajarnya.
2. Saya melanjutkan pelajaran pada tahun 1996 di bawah Program Kembar IAB-UM Kohort 1 dalam bidang pengurusan. Dato' Dr. Ibrahim Ahmad Bajunid yang menjadi Pengarah IAB ketika itu ingin para guru belajar pengurusan dari kaca mata atau tingkap bidang perniagaan atau korporat yang terkenal dengan sepak terajang untuk terus unggul merebut bahagian pasaran. Dalam proses itu kami terdedah dengan pelbagai bahan termasuklah *Art of War* oleh Sun Tzu dan *Marketing Warfare* oleh Al Ries dan Jack Trout yang diinspirasikan oleh *On War* karangan Jeneral Karl von Clausewitz yang teruji (terbukti) berkesan di medan perang dan dimanfaatkan oleh badan korporat. Seterusnya saya juga dipengaruhi idea organisasi tentera moden melalui bahan bacaan *Hope Is Not A Method, How Organizations Learn: Investigate, Identify, Institutionalize* dan *Team Secret of the Navy SEAL* yang mengupas pegangan, strategi dan amalan pelbagai institusi ketenteraan yang dianggap organisasi yang amat berkesan dan tersusun di dunia (Anonymous, 1996)

Tertarik dengan pendekatan pengurusan ketenteraan moden berdasarkan penulisan Sullivan dan Harper (1996) dan Townsend dan Gebhardt (2004), yang menggunakan *After Action Review* (AAR) sebagai teknik maklum balas yang berkesan dan kaedah *Investigate, Identify Institutionalize*, saya cuba membiasakan guru memahami pentingnya soalan "Apa yang berlaku dan kenapa?" (*What happened and why?*) Banyak pihak cenderung menggunakan *post-mortem* yang dipinjam dari bidang perubatan. SMK Abdul Rahman Talib Kuantan (Sekolah Kluster Kecemerlangan Kohort 1) pula sudah menggantikan *post-mortem* kepada penilaian impak semenjak tahun 90an.

Saya pernah ditegur oleh rakan di Jabatan Pelajaran Pahang apabila menggunakan istilah perang tetapi saya tertarik dengan pendekatan yang didorong oleh taruhan nyawa jika gagal melaksanakan misi ketenteraan serta semangat kental organisasi tentera. Bahkan bahan latihan saya untuk orientasi guru baru SMKSB dan Guru Sandaran Tidak Terlatih (GSTT) Daerah Bentong menggunakan

medan tempur sebagai metafora bagi bilik darjah dan strategi memenangi setiap pertempuran. Bagi saya yang penting: Kejahilan ialah musuh saya, bukannya murid.

Ada *urgency* menjayakan tugas yang menjadikan badan-badan korporat dan pengurusan tabik kepada organisasi tentera. Bukti mudah di Malaysia, Kementerian Pertahanan mendahului senarai *Star Rating* bagi pengurusan dan pentadbiran sektor awam yang diumumkan tahun ini.

Sukar untuk menukar persepsi sebahagian guru tentang pentingnya soalan AAR tersebut walaupun PKKP yang diperkenalkan sebelum tahun 2000 itu sudah mengajar warga pendidikan Pahang tentang pentingnya refleksi diri. Walau bagaimanapun, lebih sukar menghayati proses *After-Action Review* tentera yang memegang slogan *No hurt feelings* atau jangan tersinggung; khususnya kita orang melayu Malaysia yang banyak peribahasa berkaitan hati seperti kecil hati, jauh hati, terasa hati, makan hati dan seumpamanya. Saya menambah dua lagi slogan yang bertujuan meredakan impak refleksi organisasi dengan *Nothing personal* dan *Purely professional*.

Kepimpinan Islam

Oleh yang demikian sudah tentu pendekatan kepimpinan dan pengurusan dari perspektif Islam telah menjadi asas yang mendasari pengurusan di SMKSB (sesuai dengan cogan kata Iman, Islam, Ihsan pada lencana sekolah sejak diasaskan pada tahun 1996). Saya merujuk Model Paradigma Kepimpinan Nabi Muhammad (Ismail, 1999) yang mengandungi rangka *Alignment, Empowerment, Synergy and Attunement* selain menggunakan tiga unsur kepimpinan yang terdiri daripada Syura, Keadilan dan Kebebasan Memberi Pendapat (berdasarkan adab).

Jawatankuasa Pengurusan diasaskan atas dasar kesepakatan atau syura supaya bukan sahaja pandangan ahli diambil kira serta dipertimbangkan tetapi pada masa yang sama mengajar ahli membuat keputusan yang rasional pada peringkat atasan. Jika menjadi pengetua nanti, kemahiran dan pengalaman mereka sudah tentu akan membantu tugas.

Tazkirah atau peringatan tentang balasan baik serta janji siksa dari Allah dan Rasul berkaitan tugas mulia mendidik ini sentiasa diulang. Hadis tentang tanggungjawab kepimpinan, saranan menjalankan tugas dengan sebaik mungkin serta amanah yang datang bersama tugas sering menjadi bahan yang menukarkan suasana mesyuarat atau perbincangan menjadi lebih serius.

Saya menjadikan surau sekolah sebagai pusat aktiviti asrama sejak mula bertugas. Tazkirah dijadualkan supaya Pengetua, Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid (GPK HEM), Guru Penolong Kanan (GPK) Kokurikulum, Ketua Warden dan Warden Asrama berpeluang memberi nasihat atau panduan dalam suasana keagamaan. Giliran Pengetua biasanya pada hari Jumaat atau Sabtu. Amalan dan pendekatan pembangunan organisasi telah lama dilaksanakan. Apabila melalui bimbingan PrOD, perancangannya lebih teliti dan pelaksanaannya semakin menampakkan hasil. Menggerakkan perubahan dalam diri melalui kesedaran amalan keagamaan memang aset SMKSB yang termahal.

PrOD: AMALAN DAN PENGALAMAN SMKSB

Sebenarnya amalan pembangunan organisasi telah berlaku di SMKSB sebelum pemilihannya sebagai sekolah projek PrOD. Perbezaan yang amat ketara ialah fokus pembangunan organisasi saf kepimpinan serta keberkesanan peribadi yang dibawa oleh PrOD mempunyai kesan yang mendalam serta luas kepada warga sekolah serta melimpah ke peringkat daerah serta negeri.

PrOD membawa fokus yang lebih menajamkan kepekaan warga pendidik SMKSB. PrOD juga membawa kesedaran bahawa SMKSB berada pada landasan yang betul dalam memenangi minda dan jiwa warganya. Bahan-bahan serta input yang diperolehi daripada setiap sesi pertemuan di IAB menjadi rujukan dan panduan menjana kapasiti atau keupayaan menuju visi dan misi sekolah. Perbincangan tentang amalan PrOD ini menyentuh pengetua dan guru penolong kanan, jawatankuasa pengurusan kurikulum, hal ehwal murid dan asrama yang merangkumi semua peringkat pemimpin yang digariskan dalam PrOD iaitu pemimpin atasan, pertengahan, baharu dan pelajar.

Jika ditanya saya, apakah yang paling utama dalam keseluruhan bimbingan PrOD Fasa 1, aspek yang paling menarik hati saya ialah usaha meningkatkan keberkesanan peribadi (Personal Effectiveness) yang dirangkumkan dalam dua sifat pegangan Pemimpin Aras 5 (*Level 5 Leaders*):

'Self-effacing, quiet, even shy-these leaders are a paradoxical blend of personal humility and professional will. They are more like Lincoln and Socrates than Patton or Ceaser'.

(Collins, 2001)

Williams (1997), dalam membincangkan watak sebagai kualiti kepimpinan meletakkan sifat merendah diri (*be humble*) sebagai ramuan pemimpin hebat. Saya menggunakan perkataan "sifat merendah diri" bagi *personal humility* dan kesungguhan profesional bagi *professional will*. Itulah yang saya canangkan kepada jawatankuasa pengurusan, guru-guru, staf sokongan dan para pemimpin pelajar.

Agak menarik juga bagi saya apabila Collins menulis tentang pemimpin tersebut yang lebih mirip kepada Lincoln dan Socrates berbanding Patton (seorang Jeneral) dan Ceaser (penakluk/pembina empayar) yang berlatar belakang tentera.

PENGETUA DAN GURU PENOLONG KANAN PENTADBIRAN

Pengetua selaku peneraju, bersama Guru Penolong Kanan Pentadbiran (lazim disebut GPK 1) mendapat pendedahan langsung PrOD berusaha untuk mendapat sokongan dan penerimaan (*buy in process*) tanpa memeranjatkan warga sekolah khususnya guru. Ada kebimbangan bahawa mereka mungkin mempunyai persepsi terpaksa bekerja lebih dari kebiasaan. Walaupun perkataan keberkesanan peribadi (*personal effectiveness*) itu menarik tetapi prosesnya mungkin rumit dan memerlukan pengorbanan. Saya mengambil pendekatan mudah dalam tugas Pengetua-Guru Penolong Kanan Pentadbiran. Semua tugas Pengetua terkandung dalam Fail Meja dibantu oleh Guru Penolong Kanan Pentadbiran. Kerana namanya "Penolong Kanan", saya menjangkakan haluannya sentiasa ke "kanan", dilihat serta dihormati "kekananannya". Saya tidak mengecualikan beliau dari sebarang tugas kecuali keadaan tidak mengizinkan.

Kami membuat refleksi awal melalui analisis SWOT tentang kekuatan, kelemahan, peluang ancaman sendiri serta Ahli-ahli Jawatankuasa Pengurusan dan dari situ mengenalpasti isu-isu strategik kepimpinan. Selepas itu kami merangka Pelan Tindakan PrOD Fasa 1 bagi perancangan dan pelaksanaan tahun 2008 hingga 2009. Carta Gantt untuk kawalan dan pemantauan juga disediakan untuk proses pelaksanaan sepanjang tahun 2008.

Salah satu unsur penting dalam tugas pengetua ialah melindungi waktu pengajaran dan pembelajaran agar tidak terganggu. Pencerapan dalam bilik darjah yang berfokus amat penting untuk memastikan guru mengajar dan pelajar belajar. Saya cuba mendisiplinkan diri untuk mencerap penuh (1 masa atau *period* mengajar di SMKSB ialah satu jam) sekurang-kurangnya satu kelas setiap hari semasa berada di sekolah. Tanggapan bahawa sukar mencerap sebenarnya terbukti gagal kerana dalam masa satu minggu sahaja saya pernah berupaya mencerap penuh sehingga enam guru (jumlah yang sukar dicapai sebelumnya untuk satu bulan).

Bagi meningkatkan budaya keilmuan, saya menghadiahkan buku yang berkisar kepada pembinaan sahsiah serta motivasi profesional kepada semua Guru Penolong Kanan. Selain itu, antara inisiatif peribadi pengetua adalah seperti berikut:

- Perjumpaan dan latihan khas untuk Exco Asrama dan Pengawas.

- Perjumpaan berkala Pengetua dengan pelajar mengikut tingkatan.
- Membudayakan penulisan peribadi dalam bentuk esei, anekdot, refleksi, sajak dan bahan pembentangan yang berkaitan dalam tugas. Bahan-bahan ini diterbitkan melalui Arena Seri yang diusahakan pula oleh Pusat Sumber Sekolah. Akhirnya guru-guru banyak memberi sumbangan sehinggalah edisi terakhir (ke7-Edisi Khas ProD) ketika saya meninggalkan sekolah.
- Memilih lagu bertema profesionalisme “Lagu Pengetua” – “Ayat-Ayat Cinta” untuk dihurai secara lisan bertulis untuk dihayati oleh warga sekolah.
- Menyampaikan kemahiran membuat nota melalui kaedah *Mind Map* di mana setiap kali mengadakan orientasi pelajar baru dan slot kemahiran belajar untuk guru dan pelajar.
- Pemeriksaan kerap ke asrama pada waktu persekolahan dan lewat malam.
- Menyiasat dan menyelesaikan kes-kes pelanggaran disiplin bersama warden dan guru.
- Bertugas menjaga Kelas Tahanan pada hujung minggu dan merangka modul khas yang mengandungi sesi menghafal gurindam berdasarkan buku “Seuntai Kasih” oleh Mas Adeki, membaca buku dan menulis laporan NILAM dan projek amali sekolah. Aktiviti ini dipanggil “Gerak Seri”.
- Menjadi imam solat berjemaah.
- Mengambil bilik asrama dan kelas angkat untuk memulihkan keceriaan.
- Menghantar pelajar yang sakit ke klinik atau hospital.
- Membuka peluang semua guru, staf dan pelajar memberi pendapat secara bertulis atau lisan serta mendengar sebarang aduan.
- Memilih tugas yang paling sukar dalam pembahagian kerja pasukan.

JAWATANKUASA PENGURUSAN

Jawatankuasa Pengurusan merupakan pasukan utama SMKSB. Mesyuaratnya dikenali sebagai Mesyuarat G12. Jumlah ahlinya terdiri daripada Pengetua, semua Guru Penolong Kanan, Guru Cemerlang, Penyelaras SISP, Guru-guru Kanan Mata Pelajaran dan Guru-guru Kaunseling. Pakar-pakar dalam bidang pembinaan pasukan menyatakan sesuatu kumpulan *works best at somewhere between 15 and 20 people* (Meier, 1995). Kami belum mencapai jumlah tersebut tetapi yakin dengan keupayaan sedia ada.

Dalam perjumpaan setiap Rabu ala Mesyuarat Kabinet sebelum ini, isu kepimpinan yang berkaitan terus dengan keberkesanan peribadi disentuh secara langsung. Saya telah cuba meletakkan individu yang terbaik di tempat masing-masing dengan pelbagai tugas dan tanggungjawab dan bukan hanya berdasarkan jawatan semata-mata. Ini terbukti memerlukan masa (Maxwell, 2001) dan penyesuaian. Kami sedia menjadi ketua atau pekerja untuk sebarang projek atau program. Tiada sempadan (*'borderless'*) dan tiada frasa “membajak tanah orang” yang membawa konotasi negatif.

Meskipun berdasarkan kesepakatan, keputusan mestilah meneliti fakta atau maklumat. Kesilapan maklumat akan menghukum pengurusan dengan pelbagai masalah. Penegasan dibuat agar pengurusan sekolah dilihat bertindak teliti, adil dan rasional.

"I have no data yet. It is a capital mistake to theorize before one has data. Insensibly one begins to twist facts to suit theories, instead of theories to suit facts."

(Doyle, 2000)

Selain agenda tetap, pakej standard bagi ahli mesyuarat ialah input seperti:

- Pengurusan Instruksional
- Paradigma Kepimpinan Nabi Muhammad
- Etika Kerja KPM
- Tonggak 12
- Semakan status atau keadaan semasa berbanding visi dan misi
- Meningkatkan *sense of urgency* melalui data dan tafsirannya
- Keupayaan bekerja secara *multi-tasking* serta status *think-tank* sekolah.

SMKSB sebagai sekolah yang menjadi tumpuan dan perhatian masyarakat menghadapi pelbagai kenyataan yang pahit (*'brutal thruth'*) bahawa pelanggan dan pihak-pihak yang berkepentingan sentiasa menuntut kecemerlangannya. Kesedaran tentang tuntutan tersebut telah ditimbulkan dalam setiap kali mesyuarat.

Minit mesyuarat yang standard dan jelas telah ditekankan dan jawatankuasa ini telah bermesyuarat di antara 19 hingga 21 kali setahun. Guru-guru Kaunseling yang menjadi Setiausaha Pengurusan (ala-Setiausaha Negara) telah cekap menyiapkan minit mesyuarat dalam tempoh tiga hari.

Berdasarkan kepentingan isu semasa dan yang datang, mesyuarat pengurusan bukan sahaja bermesyuarat dengan anggota tetapnya. Makluman akan diberi kepada panitia mata pelajaran yang merupakan unit atau badan yang melapor, membenteng atau memberi taklimat (*briefing dan debriefing*) tentang status pelaksanaan aktiviti pendidikan sebelum ini. Mesyuarat bertanggungjawab menyemak proses-proses penyampaian (*'delivery'*) melalui penilaian impak kurikulum, kokurikulum, hal ehwal murid, bina insan serta unit-unit berkaitan dari semasa ke semasa.

Kami membuat pelbagai keputusan yang menentukan corak pelajar, guru dan sekolah. Membuat keputusan serta melaksanakannya bersama bukanlah mudah tanpa menganggap diri sebagai ahli pasukan. Dalam usaha membina pasukan ini, satu bentuk etika pegangan yang dinamakan Ikrar Inisiatif Pengurusan telah dibentangkan untuk pertimbangan pada tahun 2008. Ini membawa kesan

yang amat positif dari segi keseriusan melaksanakan kerja dan menjadi pendorong dalaman ('*internal motivation*').

Buku-buku yang disarankan menjadi rujukan seperti: "*The 360° Leader*", "*21 Irrefutable Laws of Leadership*", "*Good to Great*", "*Blue Ocean Strategy*" dan "*6 Habits of Highly Effective Leaders*" adalah antara yang mengisi koleksi peribadi Pengetua yang dikongsi dalam mesyuarat.

Sebagaimana amalan peribadi, saya amat menyarankan anggota Mesyuarat G12 supaya sentiasa mengajak bekerja. Semasa pembahagian tugas memilih yang paling sukar dan membiarkan orang bawahan melaksanakan bahagian yang lain. Sekiranya ada yang kurang berkemahiran, pastikan ada pembantu yang cekap dalam melaksanakannya. Inilah yang dimaksudkan sebagai semakin tinggi jawatan kita, semakin banyak tanggungjawab tetapi hak menjadi semakin kurang.

Komitmen Pasukan Mesyuarat G12 ini memang memeranjatkan apabila ditimbulkan soal Imbuhan Tetap Keraian pegawai DG44. Kesemua 8 orang ahli yang berada dalam gred tersebut telah bersedia menyumbangkan RM50 seorang setiap bulan untuk membantu dari aspek kebajikan guru, pelajar dan staf. Kutipan yang dikawal oleh GPK HEM tersebut juga digunakan untuk jamuan keraian tetamu-tetamu sekolah.

Mesyuarat G12 ini adalah ibarat dinamo kepada kegiatan di sekolah. Kuasa pengaruh dan hubungan semua ahli digunakan untuk menggerakkan unit atau bahagian masing-masing. PrOD mengikat ahli Mesyuarat G12 dengan lebih erat dan rasa pertanggungjawaban di mana pihak sekolah boleh mencapai keputusan yang penting meskipun pengetua tiada di sekolah. Walau bagaimanapun, pasukan ini bukanlah pasukan sempurna. Masih banyak pembaikan yang boleh dilakukan untuk menjadikannya hebat.

KURIKULUM

Kepimpinan kurikulum adalah tanggungjawab semua dan bukannya semata-mata tanggungjawab Pengetua. Pendedahan konsep '*Instructional Leadership*' bukan setakat teori tetapi mulai 2009 semua Guru Penolong Kanan (Pentadbiran, Hal Ehwal Murid dan Kokurikulum), Penyelaras SISP (Sekolah Rendah) yang ditetapkan di luar *norm* sebagai GPK Sekolah Rendah dan semua Guru Kanan Mata Pelajaran telah dilantik sebagai Pengurus Tingkatan. Peringkat kelas di SMKSB genap 8 dan tepat dengan jumlah pemimpin pertengahan SMKSB.

Meskipun pada mulanya agak kabur peranan pengurus (manager) kelas-kelas tersebut tetapi garis kasarnya ialah mereka menjadi penjaga kepada kelas-kelas dari aspek perancangan kurikulum serta aktiviti sokongan yang melibatkan seminar mata pelajaran, motivasi akademik, kelas tambahan dan kecemerlangan. Mereka ibarat pengurus pasukan bola sepak yang patut mengambil berat pelbagai aspek yang membawa kecemerlangan pasukan.

Pada tahun 2008 pembahagian Pengurus Tingkatan adalah seperti berikut:

Tahun/Tingkatan	Pengurus
Tahun 4	GPK Hal Ehwal Murid
Tahun 5	Guru Kanan Kemanusiaan
Tahun 6	Penyelaras SISP
Tingkatan 1	Guru Kanan Teknik & Vokasional
Tingkatan 2	Guru Kanan Sains & Matematik
Tingkatan 3	GPK Kokurikulum
Tingkatan 4	GPK Pentadbiran
Tingkatan 5	Guru Kanan Bahasa

Pengurus bagi kelas-kelas peperiksaan lebih dituntut memastikan fail-fail PKKP, sesi taklimat atau mesyuarat, perjumpaan mereka dengan pelajar dan perjumpaan dengan Pengetua. *Headcount* mesti dikuasai dengan baik dan memainkan peranan penting apabila taklimat rundingcara dengan ibu bapa diadakan.

Penekanan aspek profesional semasa berhadapan dengan penjaga dijelaskan kepada semua guru khususnya apabila melaporkan pencapaian murid. Kami semata-mata melaporkan status pencapaian, analisis dan diagnosis berkaitan mata pelajaran serta apa yang telah, sedang dan akan dilakukan untuk membantu pelajar. Soal disiplin pelajar tidak akan disebut kecuali ibu bapa sendiri bertanya. Pada hari rundingcara, soal disiplin pelajar diuruskan oleh Pengetua dan Penyelaras Disiplin secara tertutup dengan semua pihak.

Aktiviti dan program yang dilaksanakan ialah:

- Meningkatkan kredibiliti Guru Kanan Mata Pelajaran melalui pembentangan laporan akademik.
- Harapan Seri paparan pencapaian cemerlang berserta gambar di papan kenyataan.
- Program Kecemerlangan Akademik Melalui Bimbingan PRS mula diasaskan setelah selesai PMR 2008. Pelajar Tingkatan 3 dipilih untuk menjadi tutor kepada pelajar Tingkatan 2 bagi mata pelajaran kritikal.

- *Repositioning* SISP dengan menjadikan semua sekolah rendah sebagai rakan kongsi strategik – memperkukuhkan program *outreach* – penerangan ke sekolah-sekolah rendah di daerah Bentong, Raub, Temerloh dan Kuala Lipis, mengadakan perjumpaan dengan Guru-Guru Besar Daerah Bentong untuk pengambilan pelajar, menghantar surat penghargaan kepada sekolah *feeder* apabila pelajar SISP mencapai keputusan 3A2B (salinannya ke PPD).
- Menawarkan sepenuhnya kemudahan sekolah dan asrama sebagai 'venue' program peningkatan kecemerlangan akademik daerah-bengkel UPSR SK dan SJKC.

HAL EHWAL MURID DAN ASRAMA

Ehwal terpenting dan paling sibuk di sekolah ini memerlukan sokongan guru. Antara program dan aktiviti yang diusahakan:

- '*Perfect Prefects*' ialah hasrat mewujudkan organisasi Pengawas Sekolah yang benar-benar membantu sekolah serta berketrampilan untuk menjadi modal setelah menamatkan persekolahan. Sesi latihan dalaman terancang disusun supaya mereka memperoleh kemahiran yang diperlukan untuk mengawal pelajar, menyediakan laporan serta mengurus aktiviti.
- Waja Diri Asrama merupakan orientasi dan penyesuaian sepanjang tahun dalam bentuk latihan fizikal (termasuk senamrobik) hujung minggu yang dikendalikan pada mulanya oleh guru dan diteruskan oleh Exco Asrama, "Qiamulail" dan ceramah bulanan.
- Sesi *brainstorming* Exco Asrama untuk mencadangkan apa yang dikehendaki oleh penghuni asrama selain yang disediakan oleh pihak sekolah. Permintaan aktiviti ini amat penting kerana memberi peluang sekolah melihat perkembangan asrama menurut kaca mata penghuni. Lahir aktiviti seperti "Rehat Minda", siri "*Explorace*", "Malam Silaturahmi", "*Boys'-Free Night*" (idea pelajar perempuan) yang merupakan "talent time" termasuk pertunjukan fesyen "Busana Muslimah", siri lawatan ke Utara menaiki keretapi (Pulau Pinang dan Kedah), ke Pantai Timur (Kelantan dan Terengganu) sehinggalah ke Sarawak, untuk pengalaman menaiki kapal terbang.
- Program "Exco Gemilang" yang bertujuan memberi latihan kepimpinan melalui ceramah, bengkel, lawatan penanda aras dan kursus di peringkat daerah.
- Menghidupkan suasana ceria asrama melalui "Fellowship" yang melantik guru angkat bagi lebih 50 bilik di asrama (termasuk Pengetua).
- Modul Pembinaan Sahsiah Pelajar Asrama yang ditugaskan kepada AJK Bina Insan. Idea asasnya ialah modul untuk melatih pelajar dengan akhlak Islam yang akan membentuk identiti khusus (*niche*) sebagai *brand* pelajar yang pernah tinggal di asrama SMKSB. Ini termasuklah usrah dan halaqah hafalan surah atau ayat Al-Quran, Ma'thurat, Asma ul-Husna, wirid dan tahlil, solat jenazah. Antara rujukan yang digunakan ialah modul Usrah BADAR yang digunakan di Sekolah-Sekolah Agama Persekutuan.

- Pengiktirafan kepada kecemerlangan pelajar dalam semua bidang melalui makluman dalam perhimpunan rasmi, pengumuman, ruang dalam Buletin Pusat Sumber Sekolah, serta paparan gambar kegiatan di papan kenyataan.
- Perkongsian kejayaan murid. Bekas pelajar SMKSB diberi peluang berinteraksi secara formal melalui sesi penceritaan pengalaman berusaha untuk berjaya dalam peperiksaan awam, kolej matrikulasi atau IPTA yang lain.
- Merangka dan meminda peraturan atau prosedur di asrama untuk meminimalkan masalah disiplin atau meningkatkan suasana lebih kondusif.
- Menyediakan tabung kebajikan bagi membantu pelajar yatim, miskin dan yang memerlukan melalui sumbangan peribadi guru, tabung DG44 (AJK pengurusan) sumbangan ibu bapa dan badan korporat yang mempunyai hubungan baik dengan guru dan staf. Kami pernah membiayai pelajar untuk ke IPT sehingga mendapat bantuan MARA.

GURU

Berdasarkan pendedahan kursus PrOD Fasa 1, perancangan awal telah dibuat bersama Guru Penolong Kanan Pentadbiran untuk merangka pengenalan program kepada guru. Perhimpunan hari Isnin dimanfaatkan untuk menjelaskan secara umum program kepada guru, pelajar dan staf. Di SMKSB, staf sokongan dijemput menyertai perhimpunan pada minggu pertama setiap awal bulan.

Pengenalan seterusnya juga dijalankan semasa sesi perkongsian yang dinamakan '*Monday Sharing*' pada setiap Isnin untuk guru-guru. Menjadi amalan tetap di SMKSB iaitu pada dua hari Isnin minggu genap, sesi tersebut adalah dalam bentuk perjumpaan selama satu hingga satu jam setengah. Bagi dua minggu yang ganjil pula perjumpaan adalah selama sepuluh minit di dalam dewan selepas perhimpunan sementara pelajar bergerak masuk ke kelas. Maka amat mudah berlaku penyaluran maklumat untuk guru dan dari semasa ke semasa melalui perkongsian yang datang dari atas ke bawah dan sebaliknya. Keterbukaan untuk sesiapa sahaja berkongsi maklumat atau ilmu telah berjaya mewujudkan budaya berani mengemukakan idea. Amalan ini melatih staf menghormati pandangan rakan serta bersedia mendengar pendapat.

Selain itu, aktiviti seperti menulis surat kepada diri sendiri yang dinamakan Visi Peribadi, maklum balas yang dipanggil '*Ticket to Leave*' dan refleksi sendiri dapat diselesaikan tanpa perlu mengambil masa yang lain. Saranan oleh PrOD ini menjadi cara yang amat berkesan dan mudah untuk mendapat maklumbalas segera dari semua guru. Selain pihak pengurusan dapat menilai aktiviti sekolah, guru juga terlibat dalam proses membangunkan sekolah.

Antara aktiviti lain yang dilaksanakan bagi tujuan pembangunan peribadi ialah:

- Pakej Induksi Seri Bentong atau orientasi guru baru supaya mereka dapat menyesuaikan diri dengan persekitaran tugas di SMKSB. Jurulatih dibahagikan mengikut pengkhususan tugas daripada Pengetua yang menyelesaikan taklimat awal tentang harapan dan jangkaan pelanggan terhadap sekolah (khususnya Model Khas), tata kelakuan penjawat awam hinggalah kepada perkara asas tentang pungutan dan serahan yuran oleh Pembantu Tadbir Kewangan serta kemahiran menjilid dokumen secara *comb binding* oleh Pembantu Am Pejabat (PAP). Guru baru mesti diberi kemahiran asas tugas berdasarkan kemudahan sedia ada di sekolah. Saya yakin bahawa banyak perkara tentang realiti atau suasana sekolah yang tidak dapat digambarkan oleh institusi pendidikan atau latihan guru. Pakej tersebut merupakan pendedahan peringkat operasi di lapangan atau *ground zero*.
- Analisis persekitaran kepimpinan saranan ProD dibuat pada semua peringkat pemimpin di sekolah menggunakan analisis SWOT atau KLAP. Sebelum ini SMKSB hanya membuat analisis persekitaran pada tahun 2006 bagi aspek akademik yang menjadi *core business*. Analisis pada tahun tersebut dipersetujui untuk dilaksanakan oleh semua panitia mata pelajaran. Maka apabila analisis kepimpinan semua peringkat dirangka, semua pihak membuat refleksi sendiri tentang keupayaan, batasan dan keadaan persekitaran tugas yang mempengaruhi keberkesanan peribadi.
- Menggunakan sepenuhnya peruntukan kewangan bagi Latihan Dalam Perkhidmatan (LADAP) untuk sesi latihan setiap Isnin dua minggu sekali sekurang-kurangnya satu jam berdasarkan perancangan Jawatankuasa Perkembangan Staf. Apabila genap enam jam dan dicatat di dalam kad latihan sebagai kiraan satu hari. Guru-guru telah menghasilkan Senarai Semak Pengurusan bagi acara-acara di sekolah yang merupakan amalan terbaik (Dicetak dan dihadihkan kepada saya pada hari terakhir bertugas di SMKSB).
- Perkongsian buku berkaitan profesion guru dan perubahan: "*Thank You Teacher*" "*Minute Motivation for Teachers*", "*Good to Great*" dan "*Our Iceberg is Melting*". Perkongsian ulasan buku dilakukan dan yang terakhir pada awal 2009 ialah "*Good to Great*" karya Jim Collins.
- Sesi sumbang saran (*brainstorming*) dilakukan untuk aktiviti kurikulum kerana kesannya mewujudkan *stronger sense of unified purpose* (Holiday, 2005). Prinsipnya ialah terima dulu semua cadangan dan fikirkan pelaksanaannya kemudian. Contoh terbaik ialah selepas sesi refleksi pencapaian mata pelajaran Bahasa Inggeris semua yang terlibat dikehendaki membawa lima hingga sepenuh cadangan aktiviti lain yang boleh difikirkan bagi meningkatkan tahap pencapaian. Hasilnya, selepas satu minggu, Ketua Panitia menyenaraikan 42 cadangan hasil pemikiran guru. Ini adalah rekod terbaik yang saya pernah saksikan sepanjang perkhidmatan lebih 20 tahun berkhidmat. Sebahagian besar aktiviti tersebut telah atau sedang dijalankan.

- Menggunakan slogan “kerja kita kerja Nabi” sebagai pendorong kepada guru-guru supaya melaksanakan kerja dengan ikhlas dan penuh komitmen. Dalam banyak keadaan guru mungkin berasa kecewa dengan sikap pelajar-pelajar yang *klise* sifatnya apabila bercakap tentang keupayaan pelajar. Penekanan kepada doa atau munajat dalam kalangan guru sebagai pendidik yang menggunakan ikhtiar dan doa yang menyambung lidah para nabi dan rasul untuk menunjukkan jalan kesejahteraan kepada manusia.
- Guru ditawarkan bengkel menangani cabaran dalam bilik darjah. 23 orang guru bersedia untuk menerima input dan pendekatan menganggap kelas sebagai medan tempur yang menentukan hidup mati sesi pengajaran dan pembelajaran telah memberi keyakinan (berdasarkan catatan maklumbalas dan tindakan) untuk mengawal kelas dan mendapatkan bantuan terus Pengetua apabila perlu.
- Menetapkan standard minimum untuk aktiviti atau hasil kerja seperti dokumentasi, pelaporan dan keceriaan.
- Memberi peluang dan menonjolkan guru-guru untuk pengendalian program di peringkat daerah dan negeri seperti Kem Kepimpinan Asrama, Karnival Sekolah Rancangan Khas dan seumpamanya.
- Membantu PPD untuk melatih GSTT dengan menyediakan modul asas; dengan bantuan guru-guru SMKSB yang juga bertindak sebagai penceramah dan fasilitator.
- Membudayakan penyediaan dokumentasi bagi setiap aktiviti sekolah.
- Menjadikan aduan pelanggan sebagai alat rangsangan, membangkitkan emosi dan akhirnya menjadi asas penyatuan (motto kami “One As One” sejak 2007) dan bertindak secara rasional. Saya mewujudkan rasa kurang selesa kerana zon selesa akan membunuh karier kita sebagai guru. Data dan persembahannya amat penting bagi mempengaruhi emosi dan ini boleh mengubah cara berfikir dan tingkahlaku sebagaimana yang disarankan oleh Kotter (2006). Mewujudkan krisis dalam bentuk ini adalah pendekatan tentera yang digunakan dalam pemasaran perniagaan: “*The best strategy is the courage to attack yourself*” (Ries & Trout, 1986). Saya juga menggunakan krisis dan *self-attack* dalam bentuk terkawal dalam menguji Jawatankuasa Pengurusan dan Guru Penolong Kanan.

Penegasan yang sering dibuat kepada guru:

- Menganggap pelajar sebagai anak-anak sendiri. Jika tidak dapat beranggapan demikian guru-guru disarankan membayangkan anak-anak mereka sendiri berada di tempat pelajar-pelajar SMKSB.
- Pelajar adalah amanah oleh Allah dan kita akan dipersoalkan tentang amanah.

IMPAK AWAL PrOD

PrOD telah membuka peluang baru untuk SMKSB melakar kecemerlangan lebih jauh. Berdasarkan apa yang dibentangkan, PrOD memang menjadi pendorong untuk lebih peka akan persekitaran tugas, bersikap objektif, berfokus dan realistik. Pendekatan latihan pembangunan di tempat bertugas memang berkesan kerana bimbingan yang diberi dapat diaplikasikan atau disesuaikan dengan suasana yang dilihat oleh para pembimbing.

Apabila diwar-warkan oleh Ketua Sektor Jaminan Kualiti JPN Pahang, sambutan terhadap PrOD dari warga pendidikan amatlah memberangsangkan setelah sesi pembentangan. Perkongsian bahan yang diperoleh sewaktu sesi bimbingan PrOD di IAB melepasi sempadan daerah dan memang berkesan.

Keupayaan guru-guru bekerja dengan penuh dedikasi untuk mempamerkan sekolah dalam keadaan terbaik amat jelas apabila:

- Menjadi *benchmark* kepada pasukan pendidikan Koridor Ekonomi Wilayah Utara atau *Northern Corridor Economic Region* (NCER) untuk cadangan menjalankan projek seperti SISP dengan mengambil pelajar berumur Sembilan tahun.
- Menjadi *benchmark* delegasi pendidikan Negara Oman dalam aspek pengurusan sekolah.
- Dicalonkan sebagai penerima Anugerah Sekolah Cemerlang (ASC) oleh PPD Bentong kerana berjaya melepasi saringan untuk mewakili Pahang dalam kategori Sekolah Luar Bandar.
- Ditawarkan sebagai calon Sekolah Kluster Kecemerlangan oleh JPN Pahang.
- Menerima pelbagai anugerah di peringkat daerah, negeri dan kebangsaan.

Agak awal bagi kita menyatakan bahawa PrOD telah bertanggungjawab secara langsung meningkatkan keupayaan SMKSB yang memecahkan rekod pencapaian paling gemilang bagi sekolah dengan GPS 1.08 bagi UPSR 2008 dan 1.42 bagi PMR 2008 walaupun tidak mencatat keputusan terbaik, telah berjaya mengekalkan keputusan lulus semua mata pelajaran 100% untuk dua tahun berturut-turut serta mencatat peningkatan calon cemerlang 9A daripada dua kepada 15 calon. Bagi SPM pula, GPS 3.05 adalah juga yang terbaik dalam sejarah Seri Bentong dan menduduki satu tangga di bawah sekolah *benchmark* kami SMK Abdul Rahman Talib Kuantan – Sekolah Kluster Kecemerlangan Kohort 1.

Apa yang jelas bagi saya ialah guru sudah mula bertugas secara lebih yakin walaupun dalam tekanan jangkaan *stakeholders* serta status semasa. Pada tahun 2008, bagi semua peperiksaan awam, keputusan peperiksaan percubaan tidak menunjukkan keadaan sebagaimana yang tercatat dalam ETR sekolah

tetapi tiada kegusaran ketara dalam kalangan guru kerana usaha gigih diteruskan hingga ke akhir. *'The rest is history'*.

Saya berkeyakinan bahawa pelaksanaan PrOD yang berterusan dengan mengambil kira input baru Fasa 2; mengaplikasikan *Six Paths Framework* dan *ERRC Grid* dari *Blue Ocean Strategy*, kesan terhadap pembangunan sekolah bakal lebih hebat.

Akhir sekali saya menyenaraikan faktor atau *variables* yang setakat ini membantu benih PrOD bercambah subur di SMKSB:

1. Daya usaha menjual dan memasarkan PrOD oleh Pengetua dan Guru Penolong Kanan.
2. *Visibility*-Pengetua kelihatan di mana-mana.
3. Kesediaan dalam bentuk amalan sedia ada yang dapat menerima dan menyerap konsep PrOD untuk dilaksanakan; ibarat tanah subur menunggu benih yang baik.
4. Keterbukaan, kepekaan dan keprihatinan di peringkat PPD dan JPN Pahang sebagai *stakeholders* khususnya Ketua Sektor Jaminan Kualiti yang turut menyertai aktiviti bimbingan PrOD di IAB dan sekolah.
5. Sokongan Yayasan Pahang yang bukan sahaja menghulurkan peruntukan kewangan dan sokongan moral berterusan.
6. Peruntukan kewangan Latihan Dalam Perkhidmatan kepada sekolah-sekolah yang dimanfaatkan sepenuhnya bagi menyebarkan PrOD.
7. Kebanyakan tenaga pengajar (43 daripada 52 orang-84.31%) berumur 30-an hingga 40-an iaitu dalam lingkungan umur berpengalaman dan amat produktif dalam perkhidmatan.
8. Mempunyai kumpulan Jawatan Kuasa Pengurusan yang komited, sedia belajar, cepat belajar dan berupaya bekerja dalam pelbagai keadaan serta mampu bekerjasama.
9. Mempunyai kumpulan pelajar cemerlang seawal umur sepuluh tahun (Tahun 4) yang dapat dididik dan dibentuk dalam persekitaran terkawal.
10. PIBG amat kuat menyokong usaha-usaha sekolah dan bersedia untuk memperuntukkan perbelanjaan tanpa sebarang kerendah.
11. Mendapat sokongan dan dokongan kuat daripada komuniti setempat seperti Pejabat Daerah, JKR Daerah, Ibu Pejabat Polis Daerah, Jabatan Bomba, Pusat Serenti, Pusat Kesihatan, Pejabat ADUN dan mempunyai jalinan hubungan yang baik dengan institusi pendidikan lain seperti Institut Aminuddin Baki, Kolej Komuniti, Universiti Islam Antarabangsa melalui program-program profesionalisme guru dan program motivasi pelajar.
12. Kawasan sekolah yang luas (11 hektar/33 ekar), berpotensi dibangunkan infrastruktur serba lengkap bertaraf IPT dan pusat kecemerlangan pendidikan.
13. Mempunyai kemudahan ICT melalui hubungan V-Sat, SchoolNet, rangkaian *wireless* dan makmal yang diselenggarakan dengan baik.

KESIMPULAN

Berdasarkan apa yang telah dialami dan dikongsi dalam kalangan komuniti sekolah yang terlibat dengan PrOD, SMKSB telah mencuba yang terbaik berdasarkan keadaan dan cabaran tersendiri sebagai Sekolah Model Khas dan Sekolah Rancangan Khas. Berdasarkan perancangan dan pelaksanaan, PrOD telah meninggalkan impak yang mendalam dalam tahun pertama pelaksanaannya lagi. SMKSB telah melalui sebahagian daripada proses PrOD dan berbangga dengan hasil awalnya.

APA PULA SELEPAS PrOD?

"When we finish one product-development program, we raise our heads and look around and see what to invent next."

(Ed McCracken, November-December 1993)

Saya amat yakin akan keupayaan IAB sebagai institusi latihan kepimpinan pendidikan untuk terus melaksanakan perkara yang serupa. Moga idea hebat seumpama PrOD dan sebagainya akan dapat dikongsi bagi melonjakkan kecemerlangan sekolah.

RUJUKAN

- Anonymous (1996). *Team secrets of the navy SEALS*. Kansas City: Andrews McMeel.
- Doyle, A.C. (2000). *The adventures of Sherlock Holmes*. Reader's Digest New South Wales.
- Holiday, M. (2005). *Coaching, mentoring & managing*. Petaling Jaya: Advantage Quest.
- Ismail Noor. (1999). *Prophet Muhammad's leadership*. Kuala Lumpur: Utusan Publications.
- Kohn, S. E. & O'Connell, V.D. (2008). *6 habits of highly effective leaders*. Petaling Jaya: Partner Books.
- Kotter, J. (2006). *Our Iceberg is melting*. London: Macmillan.
- Maxwell, J.C. (2001). *The 17 Indisputable Laws of Teamwork*. Nashville: Thomas Nelson.
- _____ (2005). *The 360° leader*. Nashville: Thomas Nelson.
- _____ (2007). *21 irrefutable laws of leadership*. Nashville: Thomas Nelson.
- Meier, D. (1995). *The Power of Their Ideas*. Boston: Beacon Press.
- Muhammad Ahmad Abd al-Jawwad (2004). *35 Akhlak Terpuji Seorang Pemimpin*. Kuala Lumpur: Jasmin Enterprise.
- Perunding Kanan Institut Aminuddin Baki, (2008). *Program Melonjakkan Kecemerlangan Sekolah Melalui Pembangunan Organisasi (PrOD)*. Institut Aminuddin Baki.
- Peters, T. (1994). *The Tom Peters Seminar*. London: Macmillan.
- Sekolah Menengah Kebangsaan Seri Bentong. (2009). *Profil Sekolah*.
- Sullivan, G.R. & Harper, M.V. (1996). *Hope is not a method*. New York: Random House.

- Toler, S. (2002). *Minute motivators for teachers*. Petaling Jaya: Quest Publications.
- Townsend, P.L. & Gebhardt, J.E. (2004). *How organizations learn: investigate, identify, Institutionalize*. New Delhi: Viva Books Private Limited.
- Williams, P. (1997). *The magic of team work*. Kuala Lumpur: Advantage Quest.

PROGRAM MELONJAKKAN KECEMERLANGAN SEKOLAH MELALUI PEMBANGUNAN ORGANISASI (PrOD)

**MARY YAP KAIN CHING
HJH. KHUZAIMAH BT. SULAIMAN
HJH. WAN KARIMAH BT. WAN YAACOB
TEE PAK LEONG**

**Perunding Kanan
Institut Aminuddin Baki**

ABSTRAK

Kertas ini akan membincangkan Pembangunan Organisasi (Organization Development atau OD) sebagai satu pendekatan alternatif dalam membina kapasiti kepimpinan dan pengurusan sekolah bagi melahirkan murid yang berkualiti di samping memastikan kecemerlangan sekolah yang lestari. Perubahan dan cabaran dalam dunia pendidikan menuntut sekolah melihat dan menilai semula cara terbaik mengurus perubahan dengan memberi fokus kepada pembangunan organisasi. Di peringkat sekolah, keupayaan membangunkan kapasiti organisasi telah menjadi peranan penting pemimpin sekolah untuk menghadapi, memimpin dan mengurus perubahan yang sentiasa berlaku. Konsep OD amat relevan kepada pendidikan negara ini kerana ia berkait rapat dengan teras keenam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (2006 – 2010) iaitu Melonjakkan Kecemerlangan Institusi Pendidikan serta teras kelima Misi Nasional yang memberi fokus kepada memperkasa kapasiti institusi dan kapasiti pelaksanaan. Perunding Kanan IAB telah diberi kepercayaan merekabentuk satu program membimbing pemimpin sekolah bagi membangun kapasiti sekolah mereka sebagai sebuah organisasi yang cemerlang. Program yang dinamakan Program Melonjakkan Kecemerlangan Sekolah Melalui Pembangunan Organisasi (PrOD) adalah satu inisiatif bersepadu dengan mengambil kira pengurusan perubahan sebagai satu elemen penting bagi membangunkan organisasi sekolah kearah kecemerlangan. Pasukan Perunding Kanan IAB menjangkakan strategi dan kaedah yang dilaksanakan melalui PrOD akan dapat membangun sekolah sebagai sebuah organisasi pembelajaran yang berkesan dan mampu menjadi sekolah berprestasi tinggi (high performance schools).

1. PENDAHULUAN

Apabila kita bergerak balas terhadap cabaran-cabaran globalisasi, sekolah yang dianggap sebagai organisasi di barisan hadapan dalam perubahan-perubahan pendidikan perlu memikirkan semula, melangkaui aspek-aspek profesional dan pengurusan, dengan memberikan fokus kepada pembangunan organisasi. Sebagai sebuah konsep, Pembangunan Organisasi (OD) mencabar pendekatan tradisional membina kepimpinan sekolah dan kapasiti pengurusan. Ia adalah satu perspektif bersepadu yang menyedari perubahan sebagai satu sumber penting untuk bergerak balas terhadap keperluan membina kapasiti sistem bagi tujuan untuk memecut kecemerlangan institusi pendidikan. Secara kebetulan, konsep ini adalah relevan dalam konteks Malaysia kerana ia berkait rapat dengan teras ke enam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (2006 – 2010) serta teras kelima Misi Nasional yang memberi fokus terhadap memperkasa kapasiti institusi dan kapasiti pelaksanaan. Untuk tujuan itu, Pembangunan Organisasi merupakan satu cara baharu bagi memenuhi keperluan untuk meningkatkan prestasi sekolah secara berterusan yang seterusnya menghasilkan sekolah-sekolah berprestasi tinggi. OD bukanlah satu perkara baharu kerana sekolah-sekolah di negara-negara maju seperti United Kingdom menangani masalah ini melalui Program Mencipta Semula Sekolah (*School Remodeling Programme*). Usaha yang serupa dilaksanakan di New Zealand dengan nama EHSAS – *Extending High Standards Across School Project*. Usaha-usaha ini bergerak untuk menjayakan Pelan Pembangunan Sekolah yang juga dinamakan SIP yang bertujuan untuk meningkatkan kecemerlangan murid (Fullan, 2002). Di Malaysia, Perunding Kanan IAB diberi kepercayaan mencipta satu program membimbing pemimpin sekolah untuk membangun sekolah sebagai sebuah organisasi dengan objektif yang sama. Berasaskan pengalaman yang luas dan mendalam dalam bidang kepimpinan dan pengurusan sekolah, Perunding Kanan IAB berharap dapat mengongsi strategi-strategi dan kaedah-kaedah yang sudah terbukti berkesan dengan pemimpin-pemimpin sekolah supaya mereka boleh membangunkan sekolah mereka sebagai sebuah organisasi pembelajaran, Program Hala tuju Melonjakkan Kecemerlangan Sekolah Melalui Pembangunan Organisasi, juga dinamakan PrOD dicipta dan dibangunkan oleh Perunding Kanan IAB yang mengambil masa 3 tahun untuk dilaksanakan (2008 – 2010).

2. PEMBANGUNAN ORGANISASI – MISI KRITIKAL

Di peringkat sekolah, membangunkan organisasi adalah satu misi kritikal. Kita sering berhadapan dengan beberapa soalan yang penting untuk difikirkan :

1. Apakah yang kita fahami dengan pembangunan organisasi untuk sekolah?
2. Bagaimanakah cara untuk membina kapasiti dan kesepaduan di seluruh organisasi?

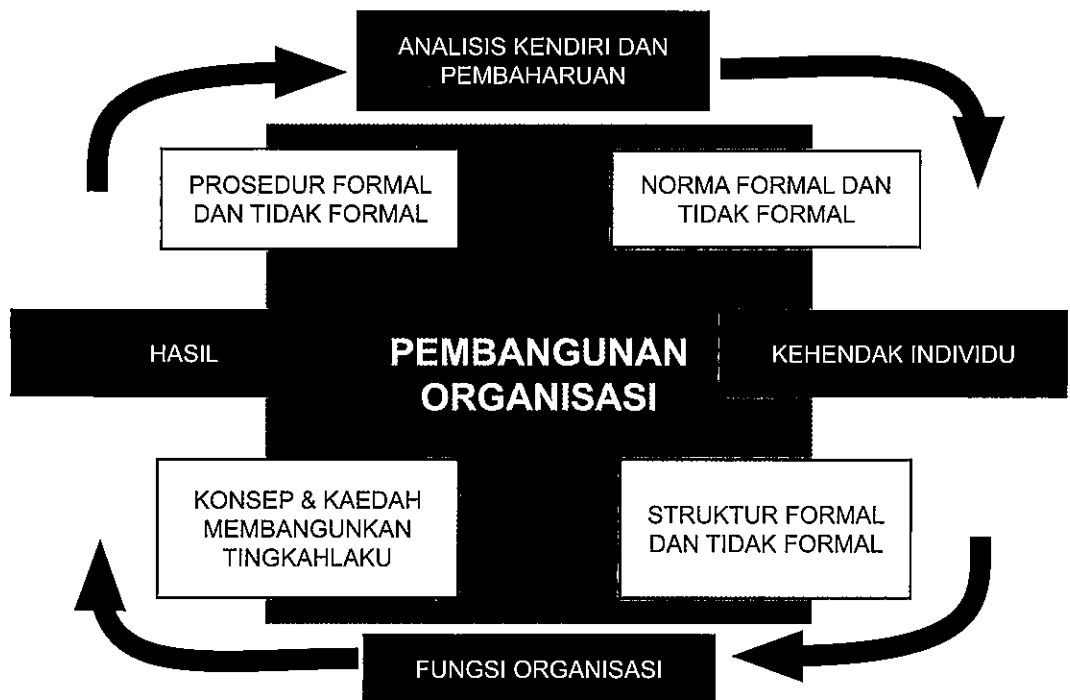
3. Bagaimanakah kita meramalkan jenis kepimpinan yang kita perlukan untuk masa akan datang?
4. Bagaimanakah kita boleh menangani perubahan?
5. Bagaimanakah kita boleh mengetahui bahawa kita telah membangunkan organisasi?
6. Di manakah hendak kita mulakan?

Apabila sekolah sebagai sebuah organisasi berhadapan dengan soalan-soalan ini, mereka kadangkala ditenggelami oleh cabaran untuk membangunkan kapasiti kepimpinan bagi menghadapi, memimpin dan mengurus perubahan yang berlaku. Berdasarkan pemerhatian kami dalam pelaksanaan Program Perundingan dan Penjangkauan (*Consulting and Reaching Out Programme*) tahun 2007, kami dapati bahawa pada keseluruhannya, kepimpinan sekolah tidak menumpukan perhatian kepada isu pembangunan organisasi ini bagi sekolah mereka kerana mereka terlalu sibuk dengan penukaran sekolah dua sesi kepada satu sesi, isu memungut yuran sekolah dan lain-lain. Yang lain pula masih belum memberikan fokus terhadap pembinaan kapasiti kepimpinan di sekolah sebagai persediaan bagi diri mereka serta pemimpin pertengahan untuk memimpin dan mengurus perubahan kerana kesedaran masih belum wujud dalam kalangan mereka, iaitu untuk memecut kecemerlangan di sekolah. Pembangunan organisasi perlu menjadi satu daripada keutamaan pendidikan yang teratas sekali supaya kepimpinan sekolah bergerak ke arah dan ke dalam masa depan untuk menghasilkan dan mengekalkan prestasi yang meningkat secara berterusan.

3. DEFINISI PEMBANGUNAN ORGANISASI

Apakah yang kita fahami tentang pembangunan organisasi untuk sekolah? Satu tugas yang agak sukar untuk memberikan satu definisi mengenai organisasi dalam konteks sekolah. Tanpa satu definisi yang diterima bersama-sama dan difahami dengan jelas tentang pembangunan organisasi, maka sukar sekali ditentukan domain untuk difokus dan dibangunkan. Walau bagaimanapun, kami memutuskan untuk menggunakan definisi yang dikemukakan oleh Fullan (1980) kerana ia sangat berkaitan dengan konteks sekolah. Oleh itu, Pembangunan Organisasi di sekolah merupakan : satu usaha sokongan yang saling berkaitan dan dirancang dengan sistematik untuk mencapai analisis sendiri dan pembaharuan. Pelbagai skema mengalakan perhatian mereka terutamanya kepada perubahan dari segi prosedur, proses, norma dan struktur formal dan tidak formal melalui penggunaan konsep dan kaedah membangunkan tingkah laku. Matlamat pembangunan organisasi ada dua aspek : memenuhi kehendak individu 'kualiti kehidupan' dan meningkatkan cara organisasi berfungsi dan penghasilannya. (Fullen et al. 1980) Definisi ini dijelaskan melalui gambar rajah simbiotik di bawah :

GAMBAR RAJAH SIMBIOTIK PEMBANGUNAN ORGANISASI DI SEKOLAH

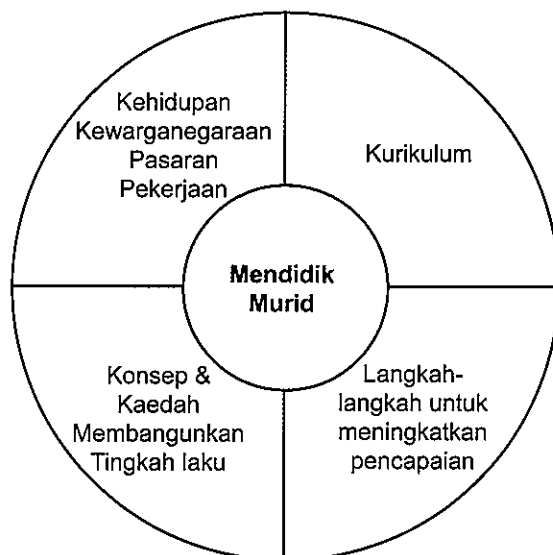


Gambarajah 1: Definisi Pembangunan Organisasi

Definisi yang dikemukakan oleh Fullan et al. (1980) menuntut kita berbalik kepada asas (*fundamentals*) dan merenung kembali mengapa OD perlu wujud dalam sesebuah sekolah dan memahami misi utamanya. Persoalan ini tidak mudah dijawab seperti juga tidak mudah mendapat jawapan tepat yang dipersetujui ramai. Walaupun terdapat banyak perbincangan tentang OD, tidak dapat dinafikan bahawa ciri yang jelas ialah OD berkait rapat dengan usaha-usaha untuk memajukan pembelajaran dan pencapaian murid. Misi utama OD untuk sekolah (Gambar rajah 2) adalah berkenaan amalan-amalan berkesan tentang :

- Mendidik murid
- Menyediakan murid untuk kehidupan, kewarganegaraan dan pasaran pekerjaan
- Menjadikan tempat yang aktif dengan aktiviti-aktiviti yang berkesan dari segi pengajaran dan pembelajaran murid
- Menyediakan ganjaran dan pengiktirafan untuk guru-guru yang terlibat dengan pengajaran dan pembelajaran murid

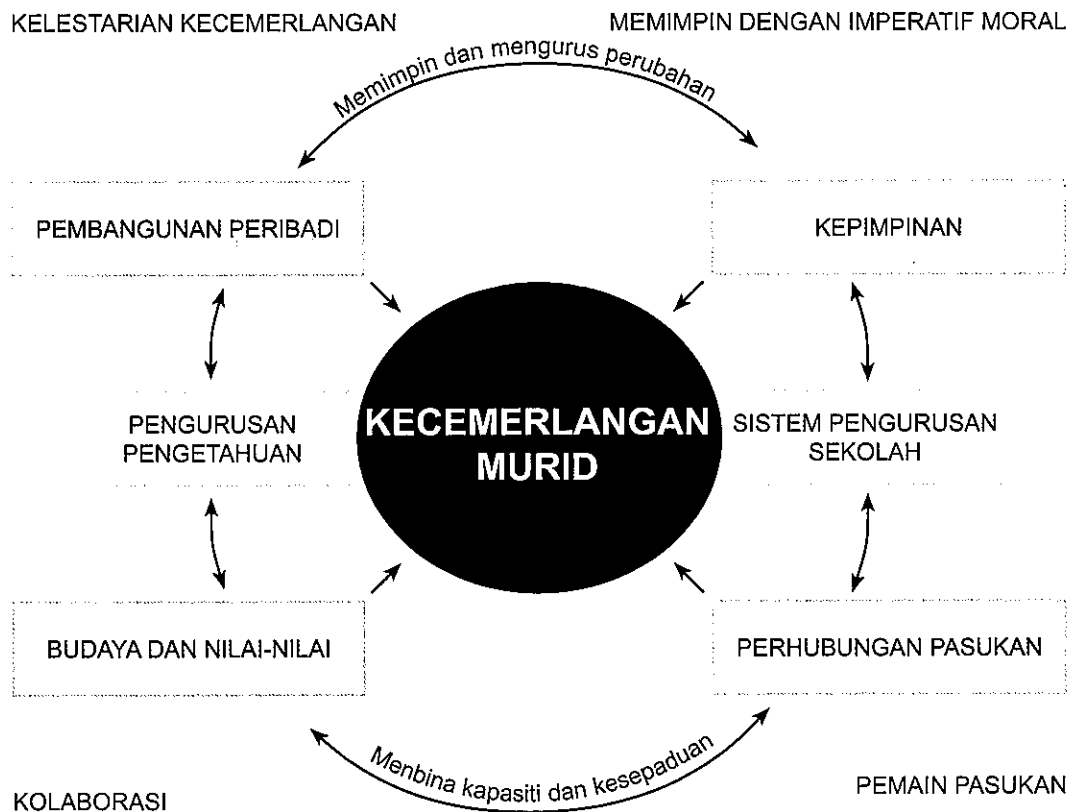
MISI UTAMA PEMBANGUNAN ORGANISASI



Dengan mengaitkan definisi yang dikemukakan oleh Fullan et al. (1980) dengan Misi Utama Pembangunan Organisasi untuk sekolah-sekolah di Malaysia, Model OD yang dibangunkan oleh Perunding Kanan IAB menggariskan dengan jelas bagaimana sekolah boleh membangunkan organisasi masing-masing dan terlebih dahulu memahami imperatif moral sebagai pemimpin di sekolah. Berbekalkan kesedaran tersebut pemimpin sekolah boleh melakukan usaha bersasaran untuk mengambil tindakan yang sesuai bagi meningkatkan domain yang boleh memberikan impak yang paling kuat ke atas pembangunan organisasi sekolah mereka. Domain yang dicadangkan amat berkait rapat dengan konteks sekolah, dikategorikan kepada lapan tajuk seperti ditunjukkan dalam Gambar rajah 3 :

- Memimpin dan Mengurus Perubahan
- Membina Kapasiti dan Kesepaduan
- Pembangunan Peribadi
- Kepimpinan
- Sistem Pengurusan Sekolah
- Pengurusan Pengetahuan
- Budaya Dan Nilai-Nilai
- Perhubungan Pasukan

MODEL PEMBANGUNAN ORGANISASI UNTUK SEKOLAH-SEKOLAH DI MALAYSIA



Gambarajah 3 : Model Pembangunan Organisasi untuk Sekolah-sekolah di Malaysia

Domain-domain ini adalah saling berkaitan dan apabila dirancang dan diuruskan dengan sistematik ia boleh memberikan sokongan kepada pemimpin sekolah untuk merangsang pertumbuhan peribadi melalui analisis sendiri berkaitan dengan memenuhi kehendak individu dari segi kualiti kehidupan. Pembangunan peribadi ini seterusnya memberi impak kepada keupayaan kepimpinannya untuk meningkatkan pengurusan sekolah bagi menghasilkan prestasi sekolah yang terus menerus meningkat hingga menjadikan kecemerlangan sekolah itu berkekalan. Strategi organisasi yang digunakan untuk membawa perubahan ke arah peningkatan ialah belajar dan melaksanakan.

KEY DELIVERABLES UNTUK PEMBANGUNAN ORGANISASI

KEY DELIVERABLES		Soalan-soalan untuk diselesaikan
Definisi prestasi sekolah yang meningkat	.	Apakah <i>outcome</i> yang diukur untuk menentukan prestasi sekolah meningkat ?
	.	Adakah terdapat <i>outcome</i> tambahan daripada berbagai-bagai ragam sekolah (misalnya sukan, kepimpinan, kemahiran vokasional)?
Kerangka pendorong amalan terbaik	.	Apakah pendorong utama yang merangsang prestasi sekolah meningkat ke arah kecemerlangan (misalnya, kualiti guru, pembelajaran murid)?
	.	Pendorong mana berfungsi dan yang mana tidak?
Penilaian sekolah-sekolah di Malaysia	.	Berdasarkan <i>outcome</i> yang dipilih dan pendorong utama yang ditentukan, bagaimanakah prestasi semasa sekolah-sekolah di Malaysia?
	.	Adakah sebarang variasi dari segi prestasi mengikut segmen sekolah?
	.	Apakah punca wujudnya lompang kekuatan dinilai dari penanda aras?
Strategi Pembangunan Organisasi	.	Apakah prinsip-prinsip terpenting Pembangunan Organisasi sepatutnya?
	.	Apakah tindakan-tindakan yang diambil disediakan untuk Pembangunan Organisasi?
	.	Apakah rasional dan kriteria untuk Pembangunan Organisasi sepatutnya?
	.	Apakah kos dan impak yang dianggarkan bagi strategi ini?
Program-program perubahan	.	Apakah pengajaran yang diperolehi daripada program yang berjaya/gagal menurun semula sekolah?
	.	Apakah pendekatan perubahan yang paling sesuai bagi Malaysia (misalnya, memimpin berasaskan prinsip)?
	.	Apakah mercu tanda utama/KPI untuk menentukan pelaksanaannya selaras dengan strategi? Bagaimana ia boleh dipantau?
	.	Apakah model organisasi yang sesuai untuk menyelia pelaksanaan? Apakah peranan IAB?
	.	Apakah mercu tanda utama/KPI untuk menentukan pelaksanaan selaras dengan strategi? Bagaimana ia boleh dipantau?
	.	Apakah model organisasi yang sesuai untuk menyelia pelaksanaan? Apakah peranan IAB?

Gambar rajah 4 : Key Deliverables bagi Pembangunan Organisasi

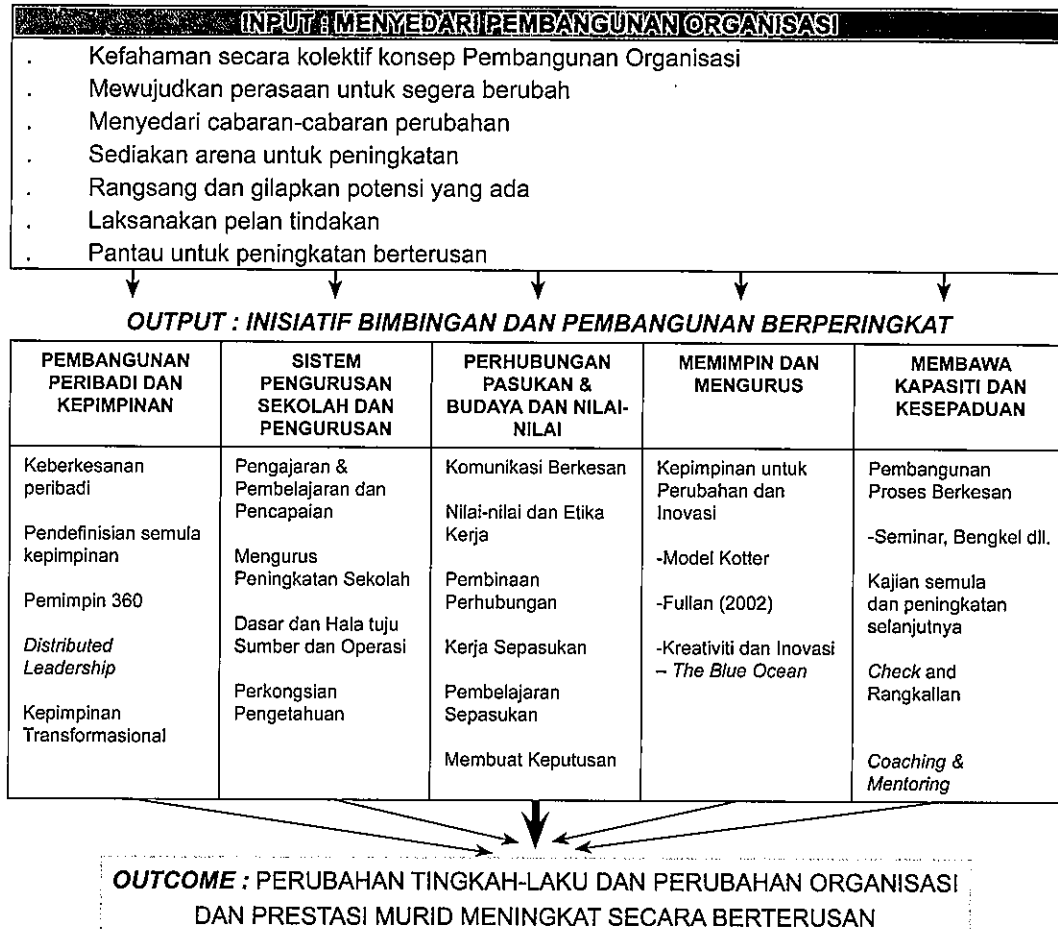
Penggunaan konsep dan kaedah pembangunan tingkahlaku yang difokuskan terhadap pembinaan kapasiti kepimpinan dan kesepaduan berhubung dengan kepimpinan dan pengurusan perubahan yang merupakan teras kepada pembangunan organisasi umumnya.

Berhubung dengan lapan domain spesifik, *Key Deliverables* dinyatakan melalui soalan-soalan yang menghalakan perancangan ke arah pembangunan organisasi di sekolah. *Key Deliverables* itu melihat kepada definisi peningkatan prestasi sekolah, kerangka yang mendorong kepada amalan yang terbaik, penilaian sekolah-sekolah di Malaysia, strategi pembangunan organisasi dan program perubahan.

4. GAMBARAN KESELURUHAN PROGRAM BIMBINGAN PEMBANGUNAN ORGANISASI

Soalan-soalan dalam *Key Deliverables* itu membantu dalam menetapkan fokus dan skop program bimbingan pembangunan organisasi yang direkabentuk oleh Perunding Kanan untuk pemimpin-pemimpin sekolah. Program bimbingan itu adalah didasarkan kepada model *INPUT – OUTPUT – OUTCOME* yang mengkehendaki kita mencipta modul untuk pemimpin sekolah di bawah lapan dimensi khusus yang dikumpulkan semula ke dalam lima domain besar kerana ianya saling berkaitan. Tajuk-tajuk di bawah setiap domain yang digabungkan itu menyediakan inisiatif bagi bimbingan dan pembangunan yang akan dilaksanakan secara berperingkat sebagaimana yang digambarkan dalam Gambarajah 5 : Model Sistem.

MODEL SISITEM: INPUT OUTPUT AND OUTCOME



Gambarajah 5 : Model Sistem Input – Output – Outcome

4.1 Pembangunan Peribadi dan Kepimpinan

Modul ini memberi fokus kepada pembangunan peribadi serta menghuraikan sebab mengapa pembinaan kapasiti kepimpinan amat penting dalam pembangunan organisasi. Ia melihat ke dalam cabaran berterusan lompaing kepimpinan. Dengan perubahan-perubahan yang berlaku dalam era globalisasi sekarang, adalah tidak memadai sekadar menjadi pemimpin pengajaran-pembelajaran semata-mata. Pemimpin sekolah sekarang perlu memimpin di luar kotak dan kerana itu, mereka dipandu untuk mendefinisikan semula kepimpinan dengan menekankan kepada keperluan mengamalkan tahap 5 Kepimpinan Eksekutif (Collins, 2001) dan kepimpinan 360° untuk menghasilkan kecemerlangan yang berkekalan bagi sekolah sebagai sebuah organisasi.

4.2 Sistem Pengurusan Sekolah dan Pengurusan Pengetahuan

Modul ini memeriksa dan meneliti cabaran-cabaran yang dihadapi oleh sekolah sebagai sebuah organisasi dalam mewujudkan sistem pengurusan yang mantap yang memberi fokus kepada dasar dan arahan Kementerian Pelajaran, pengajaran-pembelajaran dan pencapaian, sumber dan operasi. Modul ini juga memeriksa dan meneliti isu-isu mengenai perkongsian pengetahuan dan pengurusan pengetahuan sebagai cara-cara yang berkesan untuk memastikan supaya sekolah tetap bermakna dan relevan.

4.3 Perhubungan Pasukan, Budaya dan Nilai-nilai

Modul ini memperkenalkan konsep perhubungan pasukan serta cabaran-cabarannya. Untuk menangani cabaran-cabaran itu, organisasi perlu membina perhubungan yang baik melalui komunikasi yang berkesan dan ikatan emosi yang kuat yang menjadikan kerja sepasukan, pembelajaran sepasukan dan pembuatan keputusan sepasukan berkesan. Ia juga memberi fokus terhadap sebab mengapa perhubungan pasukan menjadi pusat kepada pembinaan budaya pasukan positif (etos) sekolah, menanamkan nilai-nilai dan etika yang baik untuk memecut kecemerlangan dan keberkesanan sekolah.

4.4. Memimpin dan Mengurus Perubahan

Tujuan modul ini ialah untuk memperdalamkan lagi kefahaman pemimpin sekolah terhadap perubahan pendidikan dan pengurusannya serta mengongsikan kapasiti yang diperlukan dalam membuat perubahan di sekolah dengan harapan mereka menggunakan apa yang mereka pelajari itu ketika melaksanakan projek-projek di sekolah mereka. Perbincangan mengenai perubahan dan inovasi adalah merujuk kepada *Blue Ocean Strategy* (Kim & Maubornge, 2006) sebagai satu kerangka tindakan yang boleh digunapakai oleh peserta untuk melonjakkan sekolah mereka keluar dari keadaan sedia ada. Kami melihat bahawa memimpin dan mengurus perubahan merupakan mutiara yang tersembunyi yang perlu disemai dan disuburkan bagi membina kepimpinan dan kapasiti sistem. Model Kotter (1990) juga dirujuk dalam program ini. Kami menggunakan kajian kes untuk menunjukkan bagaimana program ini dilaksanakan.

4.5 Membina Kapasiti dan Kepaduan

Modul ini memberi fokus terhadap keperluan membina kepimpinan dan sistem kapasiti sebagai jalan mewujudkan pembangunan organisasi yang berkesan melalui pembangunan peribadi dan profesional yang berterusan, rangkaian, mentor dan bimbingan serta kajian semula. Ia melihat kepada proses yang boleh diikuti oleh sekolah untuk menentukan keperluan mereka, mengukur kekuatan dan lompang kapasiti semasa mereka, melakukan tindakan ber sasaran dan

seterusnya mengekalkan perolehan dan peningkatan yang telah dicapai. Jalan pembangunan organisasi ini meletakkan sekolah pada kedudukan yang terbaik untuk melaksanakan tindakan-tindakan yang tepat bagi merubah kepimpinan dan kapasiti sistem mereka. Ia juga menyediakan mereka untuk mengekalkan dan mengevolusikan perubahan positif dalam persekitaran dalaman dan luaran sekolah yang sentiasa berubah.

5. PENDEKATAN PEMBANGUNAN ORGANISASI

Pendekatan program bimbingan OD yang diperakukan itu adalah membantu secara konseptual dan praktikal kerana ia memberikan idea secara praktikal. Strategi penting bagi memecut pembangunan ialah pemimpin belajar dari pengalaman orang lain. Selalunya, pemimpin menganggap bahawa mereka perlu belajar dari pengalaman sendiri, dan sungguhpun pendekatan ini ada mempunyai kebenarannya, tetapi ia sering mengambil masa yang panjang dan juga melambatkan pembangunan organisasi itu kerana pembelajaran itu berlaku melalui kesilapan dan percubaan. Strategi yang lebih baik ialah dengan mengambil kesempatan dari peluang-peluang untuk belajar dalam organisasi dan juga bekerjasama dengan pemimpin-pemimpin sekolah lain untuk belajar dari pengalaman mereka kerana pandangan dan idea mereka boleh membantu pemimpin membangunkan kapasiti kepimpinan dan organisasi sekolah mereka.

Dengan merujuk kepada pengalaman praktikal dan kepakaran Perunding Kanan dalam membawa perubahan dan mengurusnya dengan berkesan perasaan inginkan perubahan (Kotter, 1990) perlu diwujudkan, pertamanya keperluan untuk berubah dan kemudian menyedari bahawa setiap perubahan menimbulkan cabaran. Oleh itu, sekolah sebagai sebuah organisasi perlu menemui satu pendekatan baharu dalam mendefinisi, mengukur dan membina kepimpinan dan kapasiti sistem kerana mereka akan dapat mengatasi lompang organisasi apabila mereka mempunyai kapasiti yang mencukupi. Dalam konteks ini, sekolah perlu menyediakan arena untuk peningkatan dan sesebuah sekolah yang berkesan memperolehi kapasiti keseluruhannya dari dua sumber, iaitu kapasiti kepimpinan organisasi dan kapasiti kepimpinan individu. Dari segi ini, sekolah memerlukan pemimpin semasa dan pelapis yang terlatih, berkemampuan dan bersedia membuat keputusan yang berkesan serta memimpin guru-guru dalam mengoptimalkan kapasiti sekolah yang ada. Kami sediakan "sentuhan lembut" kapasiti kepimpinan dengan merangsang mereka menggilap potensi mereka supaya menjadikan mereka lebih seimbang dengan imperatif moral sebagai seorang guru dan pada masa yang sama terlibat sepenuhnya dalam merealisasikan wawasan sekolah yang diterjemahkan ke dalam pelan tindakan untuk pelaksanaan dan ketika yang sama juga menjalankan sistem pemantauan untuk meningkatkan lagi organisasi sekolah. Pendekatan ini diamalkan oleh Perunding Kanan semasa berkhidmat sebagai Pengetua dan telah terbukti berkesan dalam merealisasikan

pembangunan organisasi dalam konteks sekolah masing-masing. Pendekatan ini diilustrasikan dalam gambarajah 6 di bawah.

PENDEKATAN PEMBANGUNAN ORGANISASI



Gambarajah 6: Pendekatan Pembangunan Organisasi Untuk Sekolah

6. KERANGKA OPERASI UNTUK PROGRAM BIMBINGAN OD

Kerangka operasi untuk Program Bimbingan OD dinamakan, PROGRAM MELONJAKKAN KECEMERLANGAN SEKOLAH MELALUI PEMBANGUNAN ORGANISASI, yang selaras dengan teras keenam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan Malaysia (2006 – 2010). Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh Fullan et. al (1980) mengenai pembangunan organisasi. Program ini melibatkan bukan saja Pengetua atau Guru Besar tetapi juga pemimpin pertengahan, termasuk Guru Penolong Kanan, Penyelia Petang, dan Ketua Panitia Mata Pelajaran. Program ini akan dipanjangkan kepada Ketua Sektor Jaminan Kualiti, Pengetua Cemerlang dan Pengetua Kanan kiranya terdapat permintaan daripada Jabatan Pelajaran Negeri.

Tokoh yang mencetuskan idea mencipta program bimbingan menggunakan konsep pembangunan organisasi ini ialah Dr. Amin bin Senin, Timbalan Pengarah, Institut Aminuddin Baki. Dengan merujuk kepada penulisan-penulisan dan dapatan-dapatan kajian tentang OD serta pengalaman dan kepakaran Perunding Kanan IAB, maka satu kerangka operasi untuk program ini telah disediakan yang memerlukan tindakan-tindakan berikut dilakukan apabila mencipta model OD untuk sekolah-sekolah di Malaysia : menulis modul bimbingan dan kemudian melaksanakan program bimbingan itu secara berperingkat-peringkat di sekolah-sekolah percubaan (rintis). Ini membawa kepada sesi konsultasi oleh Perunding Kanan sebagai aktiviti susulan untuk memastikan sekolah-sekolah itu melaksanakan apa yang dipelajari dari program tersebut dengan harapan mereka menjadi contoh ikutan sekolah-sekolah lain dalam dimensi pembangunan organisasi. Kiranya konsep OD dilaksanakan dengan berkesan, hasil yang dijangkakan termasuklah kelestarian kepimpinan, kecemerlangan pengurusan sekolah selaras dengan peningkatan prestasi sekolah, justeru, melahirkan lebih banyak sekolah berprestasi tinggi di seluruh negara. Ukuran yang dipakai untuk memantau dan menilai program ini meliputi nilai-kendiri, kajian tindakan, penilaian 360° ke atas pemimpin sekolah dan dapatan-dapatan tersebut dimasukkan ke dalam SKPM, iaitu alat yang dicipta oleh Nazir Sekolah dalam menilai kualiti kepimpinan dan pengurusan sekolah dan yang terpenting pencapaian murid. Keberkesanan program itu akan dikaji semula serta tindakan susulan dilakukan untuk memperbaikinya.

Program ini akan didokumentasikan dengan harapan untuk memperdalamkan lagi kefahaman pemimpin sekolah tentang keperluan terhadap perubahan dan pembangunan organisasi agar mereka tetap relevan dan mampu melonjakkan sekolah mereka ke tahap kecemerlangan yang lebih tinggi. Kerangka operasi program OD ini dipaparkan dalam gambarajah 7 di bawah:

KERANGKA OPERASI PEMBANGUNAN ORGANISASI (OD)

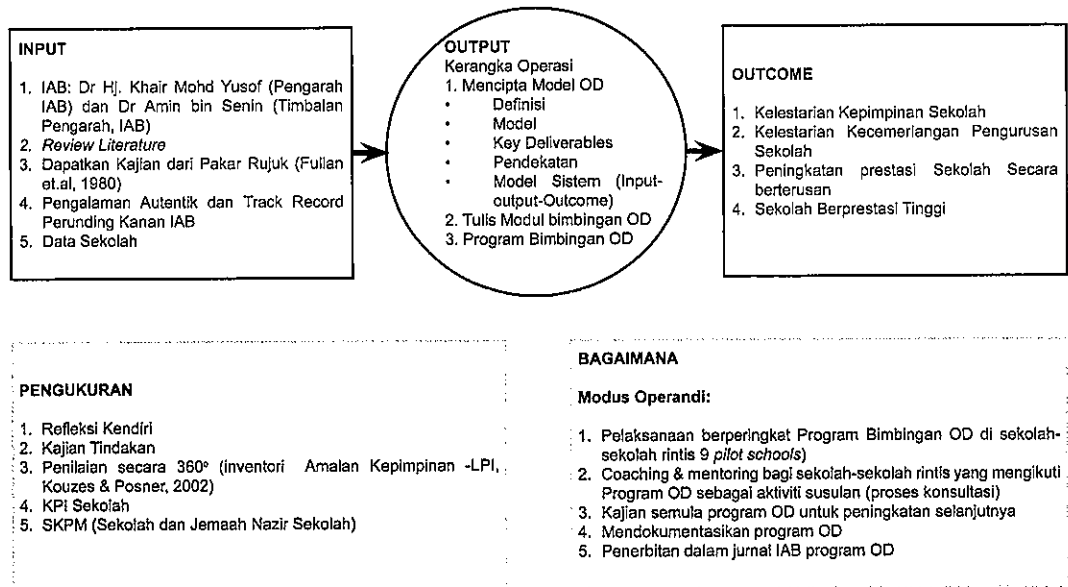
APA

Pembangunan Organisasi di sekolah adalah satu usaha sokongan yang saling berkaitan, dirancang secara sistematik untuk mencapai analisis sendiri dan pembaharuan. Pelbagai skema yang dijalankan ditujukan terutamanya kepada perubahan, bab, formal atau pun tidak formal, dari segi prosedur, proses, norma dan struktur melalui penggunaan konsep dan kaedah membangunkan tingkah laku. Ada dua matlamat pembangunan organisasi; memenuhi kehendak individu ('kualiti kehidupan') dan meningkatkan cara organisasi berfungsi dan penghasilannya. (Fullan et.al, 1980)

SIAPA

Klien:

1. Pengetua / Guru Besar
2. Guru Penolong kanan / Penyelia Petang
3. Guru Kanan Mata pelajaran / Ketua panitia
4. Ketua Sektor Jaminan Kualiti (atas permintaan)
5. Pengetua cemerlang atau Pengetua Kanan (atas permintaan)



Gambar rajah 7 : Kerangka Operasi Pembangunan Organisasi

7. METODOLOGI

Prinsip pembelajaran orang dewasa (andragogi) akan diaplikasikan dalam program, iaitu pelaksanaan berasaskan aktiviti akan diintegrasikan (disepadukan) dengan dapatan melalui syarahan dan perbincangan sindiket (*syndicate discussion*). Kajian kes akan digunakan untuk membolehkan peserta menganalisis kes dengan menggunakan kaedah pengurusan berbeza. Perkongsian amalan terbaik juga dilaksanakan melalui dialog profesional dalam kalangan peserta. Pelaksanaan kursus mengikut fasa (peringkat) ini membolehkan peserta kembali ke sekolah masing-masing melaksanakan pelan tindakan dengan dibimbing dan dipantau oleh Perunding Kanan sebagai tindakan susulan dalam proses konsultasi. Pelan tindakan peserta akan dapat dilihat dalam fasa 2 dan fasa 3 PrOD. Metodologi PrOD diilustrasikan dalam gambar rajah 8 dan pelaksanaannya dalam gambar rajah 9

METODOLOGI BIMBINGAN



Gambarajah 8 : Metodologi Program Pembangunan Organisasi

PROGRAM MELONJAKKAN KECEMERLANGAN SEKOLAH MELALUI PEMBANGUNAN ORGANISASI (PrOD)

PELAKSANAAN PrOD 2008 - 2010

27.07.08 - 31.07.09 Kursus Bimbingan PrOD Fasa 1	Pelan Tindakan Sekolah PrOD Fasa 1	16.02.09 - 20.02.09 Kursus Bimbingan PrOD Fasa 2	Pelan Tindakan Sekolah PrOD Fasa 2	03.08.09 - 07.08.09 Kursus Bimbingan PrOD Fasa 3	Pelan Tindakan Sekolah PrOD Fasa 3
Pembangunan peribadi dan kepimpinan Lawatan penandaran ke sekolah cemerlang	Memilih Guru/ Staf yang sesuai untuk peranan yang spesifik Proses konsultasi oleh Perunding Kanan di sekolah masing-masing	Pembangunan organisasi melalui Model PERFORM (Blachard, 2007) Memimpin dan mengurus perubahan membentuk etos sekolah	Menggunakan pencapaian utama (key milestones) untuk mengerakkan prestasi sekolah Melaburkan kejayaan awal untuk membina keyakinan pasukan Proses konsultasi oleh Perunding Kanan di Sekolah masing-masing	Strategi memantapkan pembangunan pasukan Membina kapasiti dan kepaduan Pengurusan pengetahuan Penilaian Pembangunan Organisasi	Kelestarian kepimpinan sekolah Kelestarian Kecemerlangan Pengurusan Sekolah Peningkatan Prestasi Sekolah Secara Berterusan Sekolah berprestasi tinggi

MEMBENTUK ETOS PASUKAN SEKOLAH

Gambar rajah 9 : Pelaksanaan PrOD

8. KESIMPULAN

Pemimpin sekolah diharapkan mempunyai kesanggupan untuk menghadapi cabaran-cabaran yang kompleks dalam membina kapasiti untuk mengubah sekolah mereka melalui pembangunan organisasi dengan keberanian dan tekad melaksanakan apa yang boleh mereka lakukan serta tidak berputus asa apabila menemui kegagalan kerana dengan menangani lompang organisasi di sekolah boleh meningkatkan pencapaian murid dan mengekalkan pencapaian tersebut kiranya pihak sekolah sanggup memeriksa amalan–amalan mereka serta menggarap perubahan.

RUJUKAN

- Alan Weiss. (2005). *Marketing OD*. San Francisco: Pfeiffer
- Allan Foss, David Lipsky, Allen Orr, Beverly Scott, Terrence Seamon, Julie Smendzuik-O'Brien, Anna Tavis, Dale Wissman, and Catherine Woods. (2005). *Practicing Internal OD*. San Francisco: Pfeiffer
- Billie T. Alban & John J. Scherer. (2005). *On the Shoulders of Giants: The Origins of OD*. San Francisco: Pfeiffer
- Christopher G. Worley, William J. Rothwell, and Roland L. Sullivan. (2005). *Competencies of OD Practitioners*. San Francisco: Pfeiffer
- Warrick D.D. (2005). *Launch: Assessment and Action Planning*. San Francisco: Pfeiffer
- Warrick D.D. (2005). *Organization Development from the View of the Experts: Summary Results*. San Francisco: Pfeiffer
- David Coghlan. (2005). *OD Through Interlevel Dynamics*. San Francisco: Pfeiffer
- David W. Jamieson. (2005). *Pre-Launch*. San Francisco: Pfeiffer
- ____ Schein. (2005). *Taking Organization Culture Serious*. San Francisco: Pfeiffer
- ____ J. Barret, David L. Cooperrider, and Ronald E. Fry. (2005). *Bringing Every Mind into the Game to Realize the Positive Revolution in Strategy: The Appreciative Inquiry Summit*. San Francisco: Pfeiffer
- ____ N. Mclean and Steven H. Cady. (2005). *Evaluation*. San Francisco: Pfeiffer
- ____ N. Mclean, Karen J. Davis, Mila N. Baker, and Juana Anquita. (2005). *Global Organization Development*. San Francisco: Pfeiffer
- ____ H. Eoyang. (2005). *Human Systems Dynamics: Competencies in a Complex World*. San Francisco: Pfeiffer
- ____ Quade. (2005). *Adding to the Complexity of Personal Change*. San Francisco: Pfeiffer
- Margerat Wheatley. (2005). *Our Work for the Times in Which We Live*. San Francisco: Pfeiffer
- Robert Tannenbaum with Saul Eisen. (2005). *The Personhood of the Consultant: The OD Practitioner as Human Being*. San Francisco: Pfeiffer

- Saul Eisen, Jeanne Cherbeneau, and Christopher G. Worley. (2005). *A Future-Responsive Perspective for Competent Practice in OD*. San Francisco: Pfeiffer
- Senge, P.M. (2006). *The Fifth Discipline*. Random House Business Books 2006
- _____. Kaplan. (2005). *Technology and Organization Development*. San Francisco: Pfeiffer
- Steven H. Cady and Kathleen D. Dannemiller. (2005). *Whole System Transformation: The Five Truths of Change*. San Francisco: Pfeiffer
- _____. Rao and William J. Rothwell. (2005). *Using the HRD Audit to Build Convergence Between Human Resource Management and Organization*. San Francisco: Pfeiffer
- _____. Egan and William Gellermann. (2005). *Values, Ethics, and Practice in the Field of Organization Development*. San Francisco: Pfeiffer
- Thomas G. Cummings and Anne E. Feyerherm. (2005). *Interventions in Large Systems*. San Francisco: Pfeiffer
- _____. Pareek, John J. Scherer, and Lynn Brinkerhoff. (2005). *Person-Centered OD Interventions*. San Francisco: Pfeiffer
- _____. Gibb Dyer, Jr. (2005). *Team Building: Past, Present, and Future*. San Francisco: Pfeiffer
- _____. Warner Burke. (2005). *Implementation and Continuing the Change Effort*. San Francisco: Pfeiffer
- _____. Warner Burke and Ann Van Eron. (2005). *Separation*. San Francisco: Pfeiffer
- Weiss, D, Molinaro V and Davey, L. (2007). *Leadership Solutions: the pathway to bridge leadership gap*. John Wiley & Sons Canada Ltd.
- Williams J. Rothwell and Roland L. Sullivan. (2005). *Models for Change*. San Francisco: Pfeiffer
- Williams J. Rothwell and Roland L. Sullivan. (2005). *Organization Development*. San Francisco: Pfeiffer

AMALAN PENDIDIKAN DI SEKOLAH DI ENGLAND, SATU PENGALAMAN DAN PANDANGAN

HAJI MOHAMAD KAMALUDIN BIN TAIB

Sekolah Sultan Alam Shah, Putrajaya

ABSTRAK

Penghantaran 30 orang pengetua, penolong kanan dan pensyarah ke King's College London, England pada akhir tahun 2007 bagi mengikuti kursus 'post-graduate' certificate in school leadership and management' telah membuka lembaran sejarah baru dalam pendidikan negara. Kursus ini telah memberi ruang dan peluang kepada peserta kursus untuk melihat secara dekat amalan-amalan pendidikan yang digunakan di dalam sistem persekolahan di England, khususnya di kawasan dan sekitar London. Pengalaman dan dapatan yang diperolehi melalui program ini amat bermakna. Antaranya ialah pendedahan mengenai struktur dan peringkat persekolahan, isu dan konsep 'School Based Management' (SBM) yang menyamai konsep autonomi, amalan pengurusan dan pentadbiran di sekolah khususnya yang berkaitan kewangan, sumber manusia, kurikulum, pengurusan pelajar. Pemilihan dan kemasukan pelajar, serta inisiatif lain seperti 'School Improvement Partner' (SIP) dan 'Specialist School'. Kertas ini secara ringkas, cuba mengemukakan enam dapatan umum dalam aspek peringkat persekolahan, struktur pentadbiran dan pengurusan sekolah, 'School Based Management' (SBM), dasar 'Every Child Matters', program 'Specialist School', Badan penaziran (OFSTED) dan program 'School Improvement Partner' (SIP).

1. PENDAHULUAN

Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) yang dilancarkan pada 16 Januari 2006 telah menggariskan teras utama dalam tempoh 2006 – 2010. Satu daripada enam teras tersebut ialah teras yang ke-6 iaitu 'Melonjakkan Kecemerlangan Institusi Pendidikan'. Pewujudan sekolah kluster bertujuan melonjakkan kecemerlangan sekolah dalam sistem pendidikan Malaysia dan membangun sekolah yang boleh dicontohi oleh sekolah dalam kluster yang sama dan sekolah lain di luar klusternya. Tinjauan literatur menunjukkan bahawa amalan mengelompokkan sekolah dilaksanakan di luar negara untuk peningkatan kualiti pendidikan. Sekolah kluster ialah satu jenama yang diberi kepada sekolah yang dikenal pasti cemerlang dalam klusternya daripada aspek pengurusan sekolah dan kemenjadian murid (Laman Web KPM, 2008). Pengelompokan yang dilaksanakan di luar negara adalah berasaskan lokaliti ataupun kecemerlangan.

Pada 30 Mac 2007, senarai 30 buah Sekolah Kluster telah diumumkan oleh YB Menteri Pelajaran Malaysia. Sehubungan dengan itu juga seramai 27 orang pengetua, 2 orang penolong kanan dan seorang pensyarah Institut Aminuddin Baki telah dihantar mengikuti kursus kepimpinan di King's College London (KCL), London selama dua bulan pada 13 Oktober 2007 hingga 8 Disember 2007. King's College London adalah salah sebuah Universiti yang terkemuka di dunia khususnya dalam bidang kepimpinan dan pengurusan pendidikan.

2. MODUS OPERANDI KURSUS

Kursus ini dinamakan '*post-graduate certificate in school leadership and management*' dan dikendalikan oleh pensyarah-pensyarah King's College London, kampus Waterloo, London. Peserta kursus menjalani pendedahan teori dan pembentangan 3 hari dalam seminggu dan dua hari diperuntukkan untuk program '*school attachment*' di mana peserta berpeluang berada di sekolah-sekolah terpilih di sekitar London bagi melihat amalan pengurusan dan kepimpinan sekolah secara '*hands on*'. Semasa program '*attachment*' ini, peserta kursus dapat melihat bagaimana sekolah berkenaan dipimpin dan diurus. Pendekatan dialog dan temuramah kepada guru, pelajar, ahli lembaga pengurusan dan persatuan ibu bapa dan guru digunakan bagi mendapatkan maklumat dan amalan sekolah secara terperinci. Semasa '*attachment*' ini, peserta juga berpeluang untuk menghadiri mesyuarat pengurusan sekolah misalnya mesyuarat *Senior Leadership Team* (SLT), *School Governing body*, *Head of Year/Faculties* (HOD/HOF), mesyuarat panitia dan juga mesyuarat guru. Peserta juga berpeluang menghadiri kelas dan sesi P & P bagi pelbagai peringkat pelajar. Di samping itu, pada setiap hujung minggu beberapa orang pengetua cemerlang dan yang telah terbukti berjaya dan menerima pelbagai anugerah di sekolah masing-masing mendedahkan pengalaman masing-masing dan juga berdialog dengan peserta kursus. Berdasarkan senario yang dibina, setiap peserta kursus, mengikut kumpulan akan berpeluang membentangkan pandangan dan penyelesaian terhadap senario yang diberikan. Peserta kursus juga dikehendaki untuk menyediakan dua kertas penulisan yang memerlukan kajian literatur berdasarkan tajuk-tajuk yang diberikan di samping membuat laporan terhadap dapatan dan penemuan semasa program '*attachment*' di sekolah. Secara praktisnya, peserta kursus telah memulakan kursus selama sebulan di IAB untuk membuat persediaan sebelum bertolak ke London dan juga sebulan selepas balik dari London bagi menyelesaikan tugas-tugas penyediaan laporan dan juga kertas tugas kursus.

3. PERINGKAT PERSEKOLAHAN DI ENGLAND

Secara ringkasnya, prasekolah di England bermula seawal umur dua tahun hinggalah ke lima tahun (Lihat Ependik A). Di samping itu wujud juga sistem '*nursery*' yang disediakan oleh kerajaan dan swasta untuk kanak-kanak berumur dua hingga 5 tahun. Pendidikan rendah bermula seawal umur 5 tahun hingga 11 tahun. Umumnya peringkat persekolahan adalah seperti berikut:

Pendidikan Rendah : Tahun 1 (Tahun 1 di sini bermaksud *Year 1* atau Darjah 1) hingga Tahun 6 dan bagi peringkat umur 5 tahun hingga umur 11 tahun.

Pendidikan rendah meliputi '*Key Stage 1*' (KS1) dan '*Key Stage 2*' (KS2). *Key Stage 1* meliputi tahun 1 dan Tahun 2 di mana di akhir Tahun 2, pelajar akan dinilai dengan satu penilaian atau ujian yang dikenali sebagai *Key Stage 1 National Curriculum Tests*' (juga dikenali sebagai SATs: *Standard Assessment Test*). *Key Stage 2* pula meliputi tahun 3, tahun 4, tahun 5 dan tahun 6, di mana di akhir tahun 6, pelajar akan dinilai sekali lagi dengan ujian '*Key Stage 2 National Curriculum Tests*' (SATs).

Pendidikan Menengah : Tahun 7 hingga Tahun 11 dan bagi peringkat umur 12 tahun hingga umur 16 tahun

Pendidikan menengah bermula pada peringkat umur 12 tahun iaitu pada Tahun 7. Di akhir Tahun 9, pelajar dinilai dengan satu lagi ujian yang dikenali sebagai '*Key Stage 3 National Curriculum Tests*' (SATs). Pelajar kemudiannya belajar di Tahun 10 dan Tahun 11 di mana pada akhir Tahun 11, pelajar akan mengambil peperiksaan kebangsaan (*National Examination*) yang dipanggil '*General Certificate of Secondary Education*' (GCSE). GCSE adalah peperiksaan kebangsaan utama di akhir pendidikan menengah di England. Pendidikan menengah tinggi atau pun tingkatan enam (*post secondary*) di tawarkan kepada pelajar di Tahun 12 dan Tahun 13 bagi memperolehi sijil 'A' Level atau yang seumpamanya.

Berdasarkan '*1996 Education Act of the UK*', pendidikan di England adalah diwajibkan kepada semua kanak-kanak sehingga mereka mencapai umur 16 tahun. Walaupun pendidikan diwajibkan, kehadiran ke sekolah tidak dimestikan. Ini bermaksud, mereka boleh diberi pendidikan di rumah. Pendidikan di England juga adalah percuma untuk semua pelajar dari umur 5 tahun sehinggalah 16 tahun.

4. STRUKTUR PENGURUSAN DI SEKOLAH

Struktur pentadbiran di sekolah agak pelbagai dan berbeza antara satu sekolah dengan sekolah yang lain. Ianya juga bergantung kepada jenis dan bentuk sekolah. Secara ringkas dan umum, sekolah diketuai oleh seorang pengetua (*Head Teacher : HT*) dan disokong oleh kumpulan pengurusan (*Senior Leadership Team: SLT*) yang terdiri daripada beberapa Timbalan Pengetua (*Deputy Head Teachers*) yang jumlahnya bergantung kepada jenis dan saiz sekolah, beberapa orang Penolong Pengetua (*Assistant Head Teachers*), Ketua GuruTingkatan (*Head of Year : HOY*), Ketua Jabatan (*Head of Faculty*) dan seorang Pengurus (*Business Manager*) yang bertanggungjawab terhadap urusan kewangan, perjawatan, pembangunan serta urusan perhubungan luar. Di samping itu, sekolah dikawalselia oleh Lembaga Pengelola Sekolah (*School Governing Body*) yang antara lain berfungsi menentukan kedudukan dan pemilihan pengetua dan juga meluluskan bajet sekolah.

Pihak Berkuasa Pendidikan Tempatan (LEAs) bertindak sebagai perunding dan tidak terlibat dengan pentadbiran sekolah. Guru di sekolah tidak terlibat dengan mesyuarat luar, kursus atau taklimat oleh pejabat pendidikan dan sekaligus mengelakkan guru meninggalkan kelas atau pengajaran dan pembelajaran sekolah. Kursus atau taklimat sering dijalankan oleh pihak sekolah sendiri. Polisi atau arahan disampaikan melalui emel atau laman web. Guru dipilih dan dilantik oleh sekolah dan untuk itu, mereka bertanggungjawab sepenuhnya kepada sekolah.

Di sekolah yang peserta kursus ini ditempatkan, jumlah guru dan kakitangan sekolah umumnya ditentukan oleh sekolah berkenaan bergantung kepada kedudukan kewangan masing-masing. Guru terlibat terus dengan proses P&P dan tidak dalam aspek kokurikulum atau sukan yang biasanya dijalankan oleh jurulatih khas sama ada jurulatih luar atau yang dilantik tetap oleh sekolah. Aktiviti sukan dan pertandingan dikendalikan dan diletakkan di bawah Jabatan Pendidikan Jasmani sekolah berkenaan. Di sesetengah sekolah pula, pembantu guru disediakan untuk membantu guru di bilik darjah. Pembantu guru tidak mengambil alih tugas guru atau bukan '*relief*' guru semasa guru berkenaan tidak hadir. Pembantu guru sering digunakan untuk membantu pelajar bermasalah pembelajaran atau program khusus di bilik darjah bagi meningkatkan pencapaian kumpulan pelajar berkenaan. Guru '*relief*' (*Cover teacher*) pula dilantik oleh sekolah dan selalunya daripada senarai guru-guru '*pool*' yang telah mendaftar lebih awal. Guru ganti (yang bukan guru tetap sekolah) yang melaksanakan '*relief*' dalam tempoh tertentu dibayar oleh pihak sekolah sendiri melalui peruntukan sedia ada.

Walaupun dasar pemilihan ditentukan oleh pengurusan sekolah dan disahkan oleh lembaga pengelola sekolah urusan pemilihan dan kemasukan pelajar (termasuklah kempen/publisiti) dibuat oleh kakitangan bukan guru. Di samping itu urusan peperiksaan, keputusan dan data yang berkaitan sama ada diperingkat peperiksaan sekolah mahupun peperiksaan umum diletakkan di bawah pengurusan unit penilaian atau peperiksaan diketuai oleh seorang pegawai bukan guru (*Examination Officer*). Umumnya, kakitangan bukan guru di sekolah termasuklah pengurus (*Business/Finance Manager*), pembantu khas kepada pengetua (*Personal Assistant*), setiausaha (*Secretary*), jurutera IT (*ICT Engineer*), pegawai peperiksaan (*Exam Officer*), pegawai perhubungan luar (*External Relations Officer*), pegawai kebajikan (*Student Support and Welfare Officer*), pegawai kehadiran dan disiplin (*Behaviour and Attendance Officer*), pengurus kawasan dan bangunan (*Building Maintenance Workers*), pembantu guru (*Teacher or learning support assistants*) dan kakitangan pejabat (*Office Staff*).

5. PENGURUSAN BERASASKAN SEKOLAH (SBM – SCHOOL-BASED MANAGEMENT)

Di England, mengikut Caldwell (2005) SBM ialah *“the systematic decentralization to the school level of authority and responsibility to make decisions on significant matters relating to school operations within a centrally determined framework of goals, curriculum, standards and accountability”*. SBM dari segi pengoperasian amat hampir dengan maksud autonomi dalam pengurusan dan pentadbiran sekolah. Ini bermaksud, oleh kerana sekolah mengetahui keperluan dan kekuatan serta kelemahan anak-anak didik mereka, tanggungjawab mengurus dan mendidik dan diletakkan di bahu sekolah.

Umumnya SBM dikaitkan dengan *‘Decentralization’*, *‘Restructuring’*, *‘Site-based management’*, *Participatory decision-making* dan *‘Shared decision making’*. Ciri penting SBM ialah pembuatan keputusan (*decision making*), pengupayaan kuasa (*Delegation of power*), pertanggungjawaban (*Accountability*) dan pencapaian dan prestasi (*Achievement and performance*).

Beberapa penulis di England mengatakan bahawa SBM meningkatkan pertanggungjawaban (*accountability*), meningkatkan pencapaian pelajar, meningkatkan keberkesanan pentadbiran dan melibatkan ibu bapa secara efektif. Sekolah di kawasan London sebagai contoh telah melaksanakan SBM (Autonomi) dalam aspek-aspek berikut:

Pengurusan kewangan (*Financial delegation*), guru, kakitangan bukan guru, pemasaran, peralatan, peperiksaan, penyelenggaraan dan perkhidmatan (seperti telefon dan elektrik). Yuran kemasukan sekolah juga ditentukan oleh sekolah.

Formula peruntukkan seperti bilangan pelajar dan umur pelajar.

Pilihan untuk kemasukan ke sekolah – ibu bapa boleh memilih sekolah yang disukai. Sekolah pula menyediakan syarat dan peraturan yang ditentukan sendiri walaupun diawasi oleh Lembaga Pengelola Sekolah.

Pengurusan Guru dan Staf bukan guru – aspek bilangan, bayaran atau gaji guru dan staf bukan guru (Sekolah bertanggungjawab untuk melantik atau memecat guru/staf dan menyediakan latihan mengikut keperluan sekolah)

Tahap pertanggungjawaban yang tinggi – diukur dari segi indikator prestasi/pencapaian – kerana sekolah menggunakan wang rakyat (*public money*). Audit akaun dan juga penaziran (OFSTED) digunakan sepenuhnya untuk tujuan ini. (OFSTED – *Office for Standards in Education* adalah badan penaziran rasmi di England).

Lembaga Pengelola (*Board of Governors*) bagi setiap sekolah adalah kuasa pembuat keputusan dan mempunyai akauntabiliti yang tinggi.

6. DASAR “*EVERY CHILD MATTERS*”

Dasar ‘*Every Child Matters*’ sebenarnya adalah lahir daripada akta kanak-kanak (2004) England. Pada tahun 2000, seorang kanak-kanak berumur 8 tahun, Victoria Climbié, dari Ivory Coast telah didapati mati akibat daripada didera dan kurang pemakanan. Ekoran dari peristiwa ini, satu siasatan awam di ketuai oleh Lord Laming telah dijalankan dan beberapa cadangan telah dikemukakan. Lord Laming menyatakan bahawa penjagaan kanak-kanak tidak dapat dipisahkan daripada dasar bagi meningkatkan kehidupan mereka secara keseluruhan. Dasar ini menyebutkan ‘*Every child has the potential to succeed in life with the provision of equal opportunity made available in seeking quality education*’. Dasar ini dibuat untuk melindungi kanak-kanak dan memaksimumkan potensi mereka. Ianya memastikan setiap kanak-kanak diberi peluang untuk memenuhi potensinya dengan mengurangkan tahap kegagalan mereka dalam pendidikan, penyakit atau kesihatan, salah guna dadah, remaja mengandung, jenayah dan tingkah laku anti-sosial di kalangan kanak-kanak dan remaja. Lima hasil (*outcomes*) yang diharapkan daripada dasar ‘*Every Child Matters*’ di England ialah Selamat (*Be safe*), Sihat (*Be healthy*), Gembira dan Berjaya (*Enjoy and achieve*), Status ekonomi yang baik (*Achieve economic well-being*) dan menyumbang secara positif (*Make a positive contribution*).

Dalam konteks ini, setiap pelajar termasuk yang mempunyai keperluan khas (*SENs – Special Education Needs*) diberi tempat yang istimewa termasuklah keperluan fizikal dan infrastruktur di sekolah seperti pintu automatik, laluan dan bilik air khas untuk orang kurang upaya dan sebagainya. Di samping itu, pelajar yang mempunyai keupayaan luarbiasa (*gifted, able and talented learner*) juga diberi perhatian seperti program berbentuk ‘*accelerated*’ atau ‘*fast-track*’.

7. PROGRAM SEKOLAH ‘*CEMERLANG*’ (*SPECIALIST SCHOOL PROGRAMME*)

Program ini adalah satu inisiatif di mana sekolah-sekolah yang telah mencapai prestasi cemerlang (*high-performing school*) ditawarkan (atau diberi peluang memohon) untuk mengendalikan program atau kursus (satu atau lebih bidang) yang khas dikenali sebagai bidang utama atau ‘*niche*’. Sekolah yang berikan penarafan ‘*specialist*’ diberi tempoh selama 4 tahun dan selepas itu akan dinilai semula atau sekolah perlu memohon semula penarafan semula berdasarkan pencapaian sasaran (*key performance indicators*) yang telah ditetapkan. Sekolah yang diberi taraf ‘*specialist*’ ini akan diberikan peruntukan khas sesuai dengan

status sekolah cemerlang itu. Sekolah juga boleh menentukan penaja atau syarikat (swasta) yang boleh membantu dan menambah sumber kewangan sekolah. Kerajaan juga mewujudkan geran khas bagi sekolah '*specialist*' ini. Selain mempunyai pencapaian cemerlang serta potensi untuk lebih cemerlang, syarat kelayakan tambahan bagi menerima penarafan '*specialist*' ialah sekolah perlu mendapatkan tajaan sekurang-kurangnya 50,000 (UK pounds). Sesudah mencapai taraf '*specialist*' sekolah berkenaan boleh menerima sebanyak 100,000 (UK pounds) selain peruntukan 129 (UK pounds) bagi setiap orang pelajar dalam tempoh 4 tahun.

Pengwujudan program ini bertujuan untuk meningkatkan pencapaian semua pelajar dalam matapelajaran '*specialist*' di samping mengukuhkan kualiti pengajaran dan pembelajaran dalam mata pelajaran berkenaan sekaligus meningkatkan nama sekolah berkenaan untuk mata pelajaran berkenaan. Ianya juga memberi peluang untuk setiap pelajar mendalami pelajaran vokasional khususnya dalam matapelajaran yang dipilih. Program ini sekaligus mewujudkan *ethos* di mana ciri dan identiti subjek utama yang dipilih akan dicerminkan melalui misi objektif dan budaya sekolah. Program ini juga akan menggalakkan permuafakatan dan kolaborasi antara sekolah bagi memudahkan peluang pembelajaran yang lebih berkualiti serta berkongsi kemudahan juga amalan pengajaran dan pembelajaran terbaik.

Walaupun sekolah ini mengikuti sepenuhnya kurikulum kebangsaan seperti sekolah biasa tetapi ia mempunyai kelebihan dari segi penawaran mata pelajaran khas atau utama yang lebih mendalam dan luas. Untuk sekolah atau kolej ini juga dikenali dengan nama '*specialism*' berkenaan seperti kolej kemanusiaan, kolej sukan, kolej bahasa, kolej sains, kolej muzik atau gabungan beberapa bidang. Antara contoh kumpulan atau gabungan 'bidang utama' atau *niche* di England adalah seperti, *Arts + Business & Enterprise, Engineering + Humanities, Language + Maths & Computing, Music + Science, Sports & Technology* dan *Technology & Language*.

Di England berdasarkan laporan penaziran (OFSTED), program ini telah memberikan lebih motivasi kepada sekolah untuk lebih cemerlang khususnya dalam bidang utama (*specialism*) yang ditawarkan. Di samping itu ianya memberikan nilai tambah (*value added*) kepada pelajar dan sekolah selain daripada penawaran subjek dalam kurikulum kebangsaan. Ianya juga memudahkan proses melakukan perubahan dengan cepat dan meningkatkan tahap pencapaian dalam peperiksaan awam dan kemahiran khusus pelajar. Sekolah lain yang belum mendapat penarafan '*specialist*' akan berusaha bersungguh-sungguh untuk mendapatkan penarafan dan mendapatkan keistimewaan daripada kerajaan dan juga ibu bapa.

8. BADAN PENAZIRAN (OFSTED – OFFICE FOR STANDARDS IN EDUCATION)

Akta pendidikan dan Penaziran 2006 (*The Education and Inspection Act 2006*) telah mengemukakan 3 aspek penting dan baru bagi setiap nazir yang melaksanakan tugas mereka di England iaitu : 1) Untuk meningkatkan pembaikan dalam perkhidmatan awam yang mereka periksa atau lawati; 2) Untuk memastikan perkhidmatan mereka berfokus kepada kepentingan pelajar, ibu bapa dan majikan yang menggunakan perkhidmatan mereka dan 3) Memastikan perkhidmatannya adalah cekap dan berkesan.

Semua sekolah di England dilawati oleh nazir sekurang-kurangnya sekali dalam tempoh 3 tahun. Laporan penaziran adalah gabungan hasil daripada pencerapan/pemerhatian nazir, penilaian sendiri oleh pihak sekolah, (*SEF – Self Evaluation Form*), data pencapaian, kerja murid, pencerapan pengajaran dan pembelajaran serta *input* atau maklumbalas daripada ibubapa dan perbincangan dengan murid dan kakitangan sekolah. Penilaian Kendiri sekolah (*SEF*) mengandungi 7 unsur penting iaitu: 1) Ciri sekolah (jenis, ethos, status, pelajar, visi dan misi); 2) pandangan pelajar, ibubapa dan lain-lain pelanggan yang berkaitan (*stakeholders*); 3) Pencapaian sekolah dan piawai; 4) Data dan maklumat mengenai perkembangan pelajar (seperti aspek moral, disiplin dan sahsiah); 5) Kualiti perkhidmatan yang diberikan oleh sekolah (termasuklah pengajaran guru, perkhidmatan bimbingan); 6) Kualiti pengurusan dan kepimpinan (termasuklah aspek pengurusan kewangan dan perjawatan); dan 7) Kecekapan dan keberkesanan secara keseluruhan.

OFSTED meletakkan empat gred bagi menggambarkan pencapaian sekolah iaitu Gred 1 Cemerlang (*Outstanding*); Gred 2 Baik (*Good*); Grade 3 Memuaskan (*Satisfactory*); dan Grade 4 Tidak Mencapai Tahap (*Inadequate*). Laporan ini juga memberikan maklumbalas terhadap aspek yang perlu diperbaiki atau meningkatkan dan untuk itu, laporan ini digunakan oleh sekolah sebagai asas untuk peningkatan dan pembaikan. Lembaga Pengelola sekolah berkenaan perlu menghantar laporan ini pada semua ibubapa dan penjaga pelajar dalam tempoh 5 hari selepas menerimanya.

9. RAKAN UNTUK PENINGKATAN SEKOLAH (SIP – SCHOOL IMPROVEMENT PARTNER)

Di England, SIP diperkenalkan untuk menjadi wadah bagi sekumpulan sekolah menyediakan bantuan professional khususnya untuk menilai dan mengenalpasti bidang keutamaan bagi meningkatkan keupayaan bagi melakukan perubahan yang lebih berkesan. Aspek kepimpinan menjadi agenda dan fokus utama. SIP tidak mengganggu autonomi dan pentadbiran sekolah berkenaan tetapi ianya melihat

pencapaian dan keupayaan pelajar, membantu perkembangan professional guru dan pencapaian sekolah. Setiap sekolah yang menjadi rakan SIP akan memperuntukkan sebanyak 5 hari setahun untuk perkembangan profesional di peringkat kebangsaan, negeri/daerah dan sekolah. Data sekolah serta rekod pencapaian akan menjadi asas penting dalam penilaian sesebuah sekolah. Kekuatan dan kelemahan sekolah dikenal pasti secara profesional dan seterusnya perancangan strategik dan tindakan untuk kejayaan dibuat. Pengetua juga dinilai dari segi pencapaian menggunakan satu sistem yang disepakati. Rakan SIP ini akan menyediakan laporan tentang pencapaian pengurusan sekolah dan juga sekolah secara keseluruhan termasuk nasihat untuk tindakan pembaikan diberikan kepada Lembaga pengelola sekolah. Pihak berkuasa tempatan (LEAs) berfungsi untuk menyelaras kumpulan SIP untuk sekolah-sekolah di bawah kawalannya.

Umumnya SIP melihat dan menganalisis setiap aspek operasi sekolah (yang dipilih) dan mencadangkan bantuan untuk pembaikan. SIP juga bekerjasama dengan guru dan ibu bapa (sekolah berkenaan) untuk merancang, melaksanakan dan memantau sasaran peningkatan/pembaikan. SIP juga memberikan maklumbalas (biasanya separuh tahun) terhadap keberkesanan guru dan pengurusan sekolah. SIP tidak membentuk *punitive* tetapi lebih bantuan dan sokongan kepada rakan untuk sama-sama membantu sekolah. SIP memberi peluang untuk sekolah bekerjasama dengan sekolah-sekolah lain atau dengan pejabat atau pejabat pendidikan daerah atau negeri. SIP juga mempunyai kemudahan mendapatkan dan memberi nasihat dan perkembangan profesional secara *on-line* dan sekaligus menyumbang kepada peningkatan sekolah secara menyeluruh.

10. PENUTUP

Pengalaman dan pendedahan yang dilalui peserta dalam kursus ini amat bermakna dan membantu untuk 'berfikir di luar kotak' khususnya dalam konteks sebagai seorang pengurus dan pemimpin sekolah. Penulisan di atas adalah catatan ringkas bagi memberikan gambaran umum mengenai sistem persekolahan dan juga amalan kepimpinan dan pengurusan di sekolah di England. Beberapa dapatan di atas adalah amalan yang dipraktikan di kebanyakan sekolah di England (khususnya sekolah di kawasan London dan sekitar) dan ianya mungkin perlu pengubahsuaian dan penyesuaian jika ianya ingin digunakan dalam senario negara kita. Dengan hasrat PIPP yang murni, penulis percaya dapatan ini boleh membuka ruang pemikiran kita untuk mengurus dan memimpin sekolah kita dengan lebih kreatif dan efektif.

BIBLIOGRAFI

- Caldwell, B. J. (2005). Autonomy and self-management: Concepts and evidence. In Bush, T., & Bell, L. (Eds.), *The Principles and Practice of Educational Management* (pp. 21-40). London: Paul Chapman Publishing.
- Chamber P ed. (2004) *Learning to think, learning to learn, Three specialist schools' approaches*. Specialist School Trust
- Cheng, Y.C (1996) Models of schools effectiveness, Chapter 2 in Y.C. Cheng, *School Effectiveness and School-based Management*, London: Falmer Press, pp. 18-28.
- DfES (2002) *Specialist Schools Ofsted Report*
- Docking, J. (ed.) (2000) *New Labour's Policies for Schools: Raising the Standard*, London: David Fulton.
- Fullan, M. and Hargreaves, A. (1992) *What's Worth Fighting for in Your School?* Milton Keynes: Open University Press.
- Fullan, M., & Watson, N. (2000). School-based management: Reconceptualizing to improve learning outcomes . *School Effectiveness and School Improvement*, 11(4), 453-474.
- Hatcher, R. (1998) Labour, Official School Improvement and equality, *Journal of Education Policy*, 13(4) 485-499.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2006). *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan*
- Ofsted. Every Child Matters: School Inspection Framework. (2005). available online.
- Reynolds, D. & Teddlie, C. with Creemers, B. Scheerens J. & Townsend, T (2000). An introduction to school effectiveness research. In C. Teddlie & D. Reynolds *International Handbook of School Effectiveness Research* (pp. 3-25) London and New York: Falmer.
- Tomlinson, S (2001) *Education in a Post-Welfare Society*, Buckingham, Open University Press, pp. 85-111 West A (2000) *Examining the impact of Specialist Schools*
- Richards. C. (2001). *School Inspection in England: A Re-Appraisal*, London, PESGB.

Appendik A

Educational Structure

AGE (years)	STATE SECTOR		PRIVATE SECTOR	
2.5	Nursery/Kindergarten		Nursery/Kindergarten	
3				
4				
5	Infant/First School	National Curriculum	Preparatory School	
	Year 1	Key Stage 1		
6	Year 2			
7	Year 3		Lower 1st	
8	Year 4	Key Stage 2	1 st Form	
9	Middle School		Upper 1st	
	Year 5			
10	Year 6		2 nd Form	
11	Secondary/Upper School	Key Stage 3	Senior School	
	Year 7		1 st Form	Lower 3 rd *
12	Year 8		2 nd Form	Upper 3 rd *
13	Year 9		Secondary/Upper School	
		3 rd Form	Lower 4 th *	
14	Year 10	Key Stage 4	4 th Form	Upper 4 th *
15	Year 11		5 th Form	
16	Year 12		Lower VIth	
17	Year 13		Upper VIth	

-Names used at certain schools

A short guide to the key stages

Foundation Year

Age 3-5, reception year

Key Stage 1

Age 5-7. Years 1 and 2. National tests (SAT) and tasks in English and maths at the end of year 2.

Key Stage 3

Age 11-14. Years 7, 8 and 9. National tests (SATS) in English, maths and science.

Key Stage 4

Age 14-16. Years 10 and 11. Most children take GCSEs or other national qualifications during this key.

Post compulsory education and/or training

Age 16-19. Years 12 and 13 (college years 1 and 2). Learning programmes leading to general vocational related and occupational qualifications, for example A level, vocational level, NVQ, modern apprentices.

National Curriculum

The National Curriculum is set by the government and must be followed in all states schools. Most private schools follow the National Curriculum, but they have more flexibility in the number of subjects on offer.

The National Curriculum is made up of the following subjects:

English	Science
Design & Technology	Art
Geography	Physical Education
Maths	History
Information Technology	Modern foreign language
Music	

Key Stage	Age (years)	Description
1	5-8	All subjects in the National Curriculum are studied except a modern foreign language.
2		
3	11-14	Core subjects: Maths/English/Science (single or double time allocated)/one foreign language/technology. In addition children must study at least one humanity subject - geography or history, and at least one arts subject – art, physical education or music. Depending on the school's time table, children may study both humanities and all arts subjects, if they wish.
4	14-18	Public examinations : GCSE and GCE "A" Level

KOMPETENSI PENGETUA SEKOLAH MENENGAH MALAYSIA DALAM BIDANG PENGURUSAN KURIKULUM

BITY SALWANA ALIAS
DR. AHMAD BASRI MD YUSSOF
PROF MADYA DR RAMLEE MUSTAPHA
DR. HJ. MOHAMMED SANI HJ. IBRAHIM

ABSTRAK

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

1. PENDAHULUAN

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

peranan pengetua terhadap kecemerlangan sekolah turut diperaku Sergiovanni (1995:83) melalui kata-katanya:

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

Abdul Shukor (2004) menyatakan pengurusan dan kepimpinan pengetua adalah faktor utama yang akan menentukan keberkesanan sekolah serta akan menentukan jatuh bangun sekolah tersebut. Abdul Shukor turut berkata, pengetua perlu kompeten untuk berfungsi sebagai seorang pemimpin dan pengurus yang cekap. Pada tahun 2006, Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM) digubal,. Berdasarkan SKKSM, pengetua dapat menghayati dan menguasai standard kompetensi pengurusan dan kepimpinan apabila mereka memiliki nilai professional dan pengetahuan, serta melakukan amalan terbaik dalam sembilan bidang pengurusan di sekolah iaitu dalam pengurusan dan kepimpinan organisasi, pengurusan kurikulum, pengurusan hal ehwal murid, pengurusan kewangan, pengurusan pentadbiran pejabat, pengurusan persekitaran dan kemudahan fizikal, pengurusan dan pembangunan sumber manusia, dan pengurusan perhubungan luar. Standard Kebangsaan Pengetua Wales, United Kingdom yang dirujuk dalam penggubalan SKKSM juga menyatakan pengetua yang kompeten adalah pengetua yang boleh melakukan tindakan yang terbaik dalam bidang peranan mereka di sekolah hasil daripada pengetahuan dan kemahiran, kualiti dan nilai peribadi serta ciri-ciri profesional yang mereka miliki. Sebagaimana SKKSM, penggubalan Standard Kebangsaan Pengetua Wales juga mengambil kira standard-standard kepengetuaan di tempat-tempat lain termasuklah di Scotland, England, Amerika Syarikat dan Kanada (Cattlee 2002).

Selari dengan kenyataan bahawa pengetua memerlukan beberapa kompetensi untk melaksanakan tanggungjawab dengan berkesan, Maimunah (2005) berdasarkan kajiannya menyatakan pengetua memikul tanggungjawab yang berat khususnya berhubung dengan perlaksanaan segala aktiviti yang berbentuk pendidikan kepada pelajar. Kajian-kajian terdahulu bagaimanapun menunjukkan masih terdapat kritikan berhubung dengan kemampuan pengetua (Azlin Norhaini 2004; Dunning 1996; Murad 1993; Zaiton 2001). Sedangkan Standard Kebangsaan Pengetua Wales dan Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (IAB, KPM 2006) menjelaskan pengetua boleh bertindak dengan cemerlang dalam semua amalan pengurusan dan kepimpinan di sekolah sekiranya mereka memiliki nilai profesional, pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan dalam setiap

bidang tersebut. Pernyataan standard menyokong pendapat Chan (2004) yang menyatakan apabila mula dilantik, pengetua dan guru besar amat memerlukan peningkatan pengetahuan dan kemahiran dalam semua bidang pengurusan di sekolah supaya dapat bertindak dengan penuh yakin dan berkesan. Kajian kompetensi pengetua dalam semua bidang pengurusan yang terdapat di sekolah sangat bertepatan dengan pendapat-pendapat dan pandangan-pandangan yang telah dibincangkan. Bagaimanapun, pembentangan kali ini adalah mengkhusus kepada kompetensi pengetua dalam bidang pengurusan kurikulum sahaja.

2. OBJEKTIF KAJIAN

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

3. METODOLOGI KAJIAN

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

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

Malaysia dan dari beberapa buah universiti dan juga kesahan konstruk berdasarkan analisis faktor *loading*. Data kuantitatif daripada soal selidik dianalisis secara deskriptif menggunakan program SPSS versi 11.

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

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

4. DAPATAN KAJIAN

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

4.1 Dapatan Data Kuantitatif Berkenaan Tahap Pengetahuan dan Kemahiran Pengetua dalam Bidang Pengurusan Kurikulum

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

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

4.2 Dapatan Kajian Kualitatif Berkenaan Amalan Pengetua Dalam Bidang Pengurusan Kurikulum

Temu bual menemukan beberapa dapatan berkenaan amalan pengetua dalam mengurus dan memimpin bidang kurikulum. Seorang pengetua bijak mengenal pasti kekuatan yang ada pada murid, guru, dan ibu bapa dan menggunakan bagi membantu beliau melaksanakan pelbagai aktiviti kurikulum sekolah. Pendokumentasian bagi setiap aktiviti turut ditekankan. Seorang pengetua yang lain pula mengakui dalam menjalankan tugas menguruskan kurikulum, beliau banyak mengadaptasi pengetahuan dan pengalaman yang diperolehi ketika berkhidmat di sekolah-sekolah terdahulu. Pengalaman yang diperolehi dijadikan asas bagi

memberi cadangan dan idea untuk membuat penambahbaikan dalam pelaksanaan program kurikulum di sekolah masing-masing. Pergaulan dan hubungan baik dengan pengetua-pengetua lain pula membolehkan beliau menggabung jalin dan membuat pengayaan ilmu pengetahuan dari semasa ke semasa, dan kemudian mencurahkan di sekolah yang sedang dipimpin. Kebanyakan pengetua mengakui memberi sokongan padu terhadap pelaksanaan kurikulum dengan menghadirkan diri dalam mesyuarat kurikulum atau mesyuarat panitia serta memperlihatkan sikap mengambil berat program-program kurikulum yang dijalankan.

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

Bagi memastikan fokus terhadap kurikulum diutamakan, kebanyakan pengetua menetapkan tahap kecemerlangan yang perlu dicapai. Di samping itu mereka menjadikan pemantauan sebagai amalan. Pemantauan yang dijalankan termasuklah menyelia atau mencerap proses pengajaran dan pembelajaran yang sedang berlaku, memeriksa buku latihan, buku kerja dan buku nota murid, serta memeriksa Buku Laporan Mengajar guru secara berkala. Tindakan susulan selepas pemantauan juga dipastikan. Amalan memberi peringatan agar guru-guru mengutamakan tugas mereka dalam kelas juga dibuat dari semasa ke semasa. Terdapat beberapa orang pengetua yang rajin, komited dan proaktif sentiasa 'turun padang' meronda kawasan sekolah. Selain sebagai langkah pemantauan, tindakan itu juga adalah untuk memeriksa kemajuan kerja yang dijalankan

oleh orang-orang bawah serta untuk memastikan program kurikulum dilaksanakan sebagaimana yang dirancang. Kefungsian jadual guru ganti dan penggunaan bahan kerja semasa ketiadaan guru mata pelajaran turut ditekankan bagi memastikan waktu pengajaran dan pembelajaran tanpa guru mata pelajaran diisi dengan aktiviti berfaedah.

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

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

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

sendiri, pengetua sebenarnya sedar tentang kepentingan melaksanakan pengajaran dan pembelajaran mengikut jadual. Kenyataan ini disokong oleh responden yang menyatakan pengetua sentiasa memberi ingatan kepada guru-guru agar mematuhi jadual pengajaran dan pembelajaran masing-masing.

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

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

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

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

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

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

Antara strategi pengetua bagi meningkatkan pencapaian kurikulum ialah memastikan guru mempelbagaikan kaedah pengajaran dan pembelajaran sesuai dengan tahap akademik murid, melaksanakan kelas tambahan dengan lebih giat, meningkatkan kerjasama antara pihak pengurusan dan guru bagi kelancaran

program-program kurikulum yang dijalankan, mengutamakan keperluan pengajaran dan pembelajaran dengan menyediakan bahan yang mencukupi, membaiki segala kelengkapan yang rosak, mewujudkan hubungan yang rapat dengan murid, mengikuti perkembangan atau pencapaian murid dalam ujian dan peperiksaan dari semasa ke semasa, dan mengambil tindakan penambahbaikan bagi membantu murid-murid yang tidak cemerlang dengan segera.

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

Selain cabaran untuk mengekal dan meningkatkan prestasi kurikulum, kebanyakan pengetua berhadapan dengan cabaran mengekang disiplin murid yang menampakkan tingkah laku bermasalah dalam mengikuti program-program kurikulum di samping menunjukkan sikap tidak berminat terhadap pelajaran. Apa yang mereka khuatirkan, murid bermasalah tersebut mengganggu kelancaran proses pengajaran dan pembelajaran dan seterusnya memberi kesan terhadap pencapaian akademik sekolah. Sikap murid yang kurang berminat dengan pelajaran, kurang memberi kerjasama dan kurang hormat kepada guru juga memberi kesan kepada semangat kerja guru terutama guru-guru baru. Di sesetengah sekolah, pengetua menyerahkan kepada budi bicara guru sendiri untuk menangani masalah tersebut, tetapi apabila murid menampakkan masalah disiplin yang lebih serius, jalan penyelesaian akan dibincangkan secara lebih serius dalam kalangan jawatankuasa pengurusan. Antara amalan yang biasa bagi menangani murid bermasalah dalam pelajaran dan bermasalah disiplin ialah mengadakan kursus-kursus motivasi serta mengenakan merit dan penalti kepada murid. Amalan kerjasama dan bantu membantu sesama guru untuk mengatasi masalah tersebut juga ditekankan.

Cabaran lain berkaitan kurikulum ialah apabila berhadapan dengan guru hilang fokus pada tugas pengajaran dan pembelajaran. Masalah ini biasanya timbul apabila guru menangani masalah peribadi. Rentetan daripada itu, gangguan terhadap jadual pencerapan dan gangguan terhadap jadual pengajaran guru akan berlaku, di samping memberi kesan negatif terhadap panitia guru berkenaan.

Fenomena itu dianggap pengetua sebagai halangan untuk mencapai kejayaan kurikulum yang lebih besar. Untuk menangani masalah ini, kebiasaannya pengetua memanggil guru secara personal bagi menjelaskan masalah sebenar yang dihadapi serta untuk mencari jalan penyelesaian bersama-sama. Kekadang pengetua memberi teguran di dalam mesyuarat secara umum agar mana-mana guru bermasalah mengubah sikap.

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

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

5. PENUTUP

Kajian ini merumuskan pengetua memiliki tahap pengetahuan dan tahap kemahiran yang diperlukan untuk mengurus bidang kurikulum. Dapatan kajian kualitatif juga menemukan dapatan amalan-amalan pengetua yang menjelaskan dapatan kajian kuantitatif. Mohd Suhaimi et al. (2007) menyatakan sistem pemantauan, kreativiti pengetua dan konteks sekolah akan membezakan pengetua sekolah cemerlang, sederhana dan lemah. Kenyataan Mohd Suhaimi et al. (2007) juga patut direnung dan difikirkan oleh pengetua. Walaupun mereka keseluruhannya dinilai memiliki kompetensi yang tinggi dalam bidang pengurusan kurikulum tetapi sebagaimana yang dinyatakan Suhaimi et al., sistem pemantauan, kreativiti dan konteks sekolah di samping inovasi yang sering dibawa dalam pendidikan sekiranya tidak mampu diuruskan dengan bijak oleh pengetua boleh menimbulkan tekanan dan menjejaskan kompetensi mereka. Lebih-lebih lagi kajian Punca dan Faktor Tekanan Pengurusan di Kalangan Pentadbir Sekolah Menengah di Daerah Klang, Selangor oleh Amran (2002) yang melibatkan 91 orang pentadbir sekolah menemukan dapatan antara punca keseluruhan tekanan pengurusan di sekolah adalah kerana masalah-masalah dalam pengurusan bidang kurikulum. Kerjasama semua pihak sama ada di dalam atau di luar sekolah adalah perlu bagi memastikan pengetua dapat berperanan dengan lebih baik sebagai pengurus dan pemimpin kurikulum sekolah.

RUJUKAN

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

- Jainabee L.S. Md. Kassim. (2005). *Budaya organisasi dan kepuasan kerja di Maktab perguruan Malaysia*. Tesis Dr. Falsafah, Jabatan Asas Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Jemaah Nazir Sekolah. (2004). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia-Sekolah, Instrumen Pemastian Standard*. SKPM 2 Edisi Disember. Kuala Lumpur: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Jemaah Nazir Sekolah. (2004). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia-Sekolah, Pernyataan Standard*. SKPM 1 Edisi Disember. Kuala Lumpur: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2006). *Standard Kompetensi Keperolehan Sekolah Malaysia*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2004). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia: Pernyataan Standard*. Kuala Lumpur: Jemaah Nazir Sekolah.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2005). *Prospektus*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30 (3): 607-610.
- Maimunah Muda. (2005). *Kepimpinan situasi di kalangan pengetua sekolah di Malaysia*. Tesis Dr Falsafah Jabatan Asas Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mohd. Majid Konting. (1990). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Ed. Ke-4. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd Suhaimi Mohamed Ali, Sharifah Md Nor & Zaidatul Akmaliah Lope Pihie. Amalan kepimpinan pengajaran pengetua sekolah menengah luar Bandar. *Kertas kerja Seminar Nasional Bidang dan Kepimpinan Pendidikan Ke-14*. Institut Aminuddin Baki, Pahang, 25-27 Jun.
- Murad Mohd. Noor. (1993). Peningkatan bidang sekolah, *Jurnal GGMAPEN* 10(2): 22-25.
- National Assembly for Wales Circular No: 14/2006. (2006). Revised National Standards for Headteachers Wales. <http://www.learning.wales.gov.uk.html> (28 Apr 2006)
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Ed. Ke-3. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ramaiah, A.L. (1999). *Kepimpinan pendidikan: masalah masa kini*. Cet. Ke-2. Ed. Baru. Selangor. IBS Buku Sdn Bhd.

- Rusmini Ku Ahmad. (2004). Keberkesanan sekolah: Satu tinjauan dari aspek kepimpinan, kompetensi guru dan amalan pengurusan terbaik. *Kertas kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-12* Institut Aminuddin Baki, Pahang, 6-9 Disember.
- Sergiovanni, T.J. (1995). *The principalship: a reflective practice perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Stogdill, R.M. (1974). *Hand book of leadership and research*. New York: The Free Press-A Division of Mac Millan Publishing Co. Inc.
- Trump, J.L. (1981). The instructional leadership role of the high school principal. *American Secondary Education* 11:2-4.
- Yin, R.K. (1994). *Case study research: design and method*. Ed. Ke-2. Applied social research method series (5) Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zaiton Md. Noor. (2001). *Masalah pengurusan sekolah yang dihadapi pengetua dan guru besar yang baru dilantik*. Tesis Sarjana. Universiti Kebangsaan Malaysia.

LAMPIRAN A

Jadual 1: Tahap pengetahuan pengetua dalam pengurusan kurikulum

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

LAMPIRAN B

Jadual 2: Tahap pengetahuan pengetua dalam kepimpinan kurikulum

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

AMALAN KEPEMIMPINAN PENGAJARAN PENGETUA SEKOLAH MENENGAH LUAR BANDAR

MOHD. SUHAIMI MOHAMED ALI Ph.D
SHARIFAH MD NOR Ph.D,
ZAIDATOL 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 dipimpin. Persekitaran luar Bandar memerlukan pengetua itu mempelajari sistem sosial sekolah berkenaan supaya dapat bertugas dengan berkesan malahan mampu memberi sumbangan positif berlandaskan amalan kepeimpinannya. 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, pembelajaran murid dan memotivasi guru.

LATAR BELAKANG KAJIAN

Faktor yang mendasari kajian ini ialah faktor kepeimpinan pengajaran pengetua di sekolah berkesan di luar negara (Ribbins, 2001) dikenali pasti 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 kepeimpinan 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 bahawa jika pengetua menunjukkan kepeimpinan 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 ke bentuk 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:

Menjelaskan Matlamat Sekolah	Mengurus Program Pengajaran	Menggalakkan Iklim Sekolah
Merangka matlamat sekolah	Menyelia dan menilai pengajaran	Mengawal masa/waktu pengajaran guru
Menyebarkan matlamat sekolah	Menyelaras kurikulum	Menggalakkan perkembangan profesional
	Memantau kemajuan murid	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.

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 dari 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.

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 iaitu (i) merancang, (ii) melaksana (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 susah 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 atas 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 menguruskan 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. Demikian juga dari aspek komunikasi yang terhad kerana bilangan sekolah yang banyak yang perlu dipantau telah membataskan usaha pemulihan.

i) 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 padang sekolah. Perjumpaan dan perbincangan tidak formal ini telah 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 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 bertanggungjawab 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.

Pencerapan 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 ditingkatkan. 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.

Hakikatnya, 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 mencerap 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 penyelidikan 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 kemampuan pengetua untuk memberi 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 dari 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 penyelidikan 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 menggunakan kriteria pemerhatian guru dan bukan setakat keputusan peperiksaan akhir tahun 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, menganjurkan 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 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. Hasil 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, ke dua proses penyediaan program dan aktiviti kecemerlangan akademik yang khusus untuk kelas peperiksaan yang biasanya dijalankan pada awal tahun. Semasa perancangan peringkat ke dua 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 pembelajaran profesional yang berterusan (*continuing professional learner*) kerana kepemimpinan adalah sesuatu yang boleh dipelajari. Pengetua perlu mencari ruang untuk sedia menambah ilmu secara sendirian dan tidak menunggu dihantar untuk berkursus sahaja. Pengetua sekolah menengah luar bandar tidak boleh mengharapkan 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., Persall J.M. & Beeson O.B. (2003) *Quality education: organizing schools for student and teacher success*.(Online) Available: [http://www.nctaf.org/smallschools/resources/quality education.pdf](http://www.nctaf.org/smallschools/resources/quality%20education.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. (1996). *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. In Greenfield, W. *Instructional leadership: concepts, issues and controversies* (pp. 179-203). Lexington, MA: Allyn and Bacon.

- Hallinger, P., & J. Murphy. (1987). Assessing and developing principal instructional leadership. *Instructional Leadership*. 45 (1): 54-61.
- Harchar, R.L., & A.E. Hyfe. (1996). Collaboration 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., & Jenkins J.M. (eds.) (1984). *Instructional leadership handbook*. Reston, VA: National Association of Secondary School Principals.

KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL DI SEKOLAH SATU TINJAUAN KAJIAN EMPIRIKAL

HJ. HARUN MAT ISA
NORIHAN HJ. AZIZAN
JUNAIDAH ABDUL JAMIL

Institut Aminuddin Baki (Cawangan Utara)
Kementerian Pendidikan Malaysia

ABSTRAK

Kertas ini akan membincangkan tentang kepimpinan instruksional di sekolah. Kertas ini dimulakan dengan satu tinjauan terkini tentang kepimpinan sekolah yang memfokuskan kepada pendekatan yang lebih holistik dan berpusatkan pembelajaran. Kertas ini juga akan menghuraikan definisi kepimpinan instruksional. Tumpuan kertas ini adalah kepada hasil kajian empirikal yang telah dijalankan di Amerika Syarikat dan England. Dapatan daripada kedua-dua kajian tersebut akan menonjolkan kepentingan mewujudkan dan mengekalkan keadaan-keadaan di sekolah yang dapat menyokong kepimpinan instruksional.

PENGENALAN

Pemimpin sekolah yang berkualiti sudah tentu menjadi teraju utama di sekolah yang cemerlang. Sebagai pemimpin seharusnya dapat mengatur strategi berdasarkan kehendak Falsafah Pendidikan Negara, Wawasan dan seterusnya selari dengan hasrat ke arah merealisasikan Wawasan 2020. Dalam konteks inilah kepemimpinan instruksional yang melibatkan unsur keilmuan dan proses penyampaian ilmu dalam pengajaran dan pembelajaran, penterjemahan dan pengoperasian kurikulum, pembangunan staf, proses pencerapan dan penyeliaan, pembangunan kurikulum, dan pembangunan kumpulan, seharusnya difahami dan sekaligus diamalkan oleh setiap pihak dan peringkat kepemimpinan di sekolah. Ramai pengkaji (Brookover & Lezotte, 1982; Duke, 1983; Edmonds, 1979 dan Kroeze, 1984) menekankan tentang kepentingan peranan, pengetua/guru besar sebagai pemimpin instruksional. Walau bagaimanapun, tinjauan literature berkaitan isu ini mendapat kepimpinan instruksional jarang dipraktikkan (Flath, 1989). Stronge (1988) mendapati pengetua/guru besar menumpukan 62.2% daripada masa mereka kepada isu-isu pengurusan sekolah, dan hanya 6.2% daripada masa mereka difokuskan kepada isu-isu yang berkaitan program pendidikan di sekolah. Stronge juga mendapati bahawa walaupun seorang pengetua/guru

besar melaksanakan pelbagai tugas setiap hari, hanya 11% daripada tugas-tugas tersebut berkait rapat dengan kepimpinan instruksional. Hallinger (1989) berpendapat bahawa keadaan ini berlaku kerana kurang atau tiada persediaan untuk meningkat dan menyokong kemahiran-kemahiran yang diperlukan dalam bidang kepimpinan instruksional. Justeru itu, imej kepimpinan instruksional wujud hanya sebagai retorik profesional dan seringkali tidak dipraktikkan. Berlin, Kavanagh, dan Jensen (1988) merumuskan bahawa jika sekolah-sekolah ingin meningkat prestasi, pengetua/guru besar tidak wajar membenarkan tugas-tugas harian menghalang mereka daripada memainkan peranan sebagai pemimpin instruksional. Dapatan ini disokong oleh kajian Findley & Findley (1992) yang menyatakan keberkesanan sesebuah sekolah terhasil daripada ciri-ciri kepimpinan instruksional pengetua/guru besar sekolah tersebut. Flath (1989) menyatakan bahawa kajian-kajian tentang sekolah berkesan mendapati pengetua/guru besar sebagai tunggak utama dalam mewujudkan keadaan-keadaan yang menjurus kepada sekolah berkesan. Atas kesedaran ini, persoalan penting yang timbul adalah bagaimana untuk mengubah keadaan sedia ada kepada keadaan yang sewajarnya? Pertama, kita mesti ada kefahaman yang jelas tentang makna kepimpinan instruksional dan kedua kita perlu mengkaji ciri-ciri kepimpinan yang diperlukan dan tindakan-tindakan yang diperlukan untuk menghasilkan ciri-ciri tersebut.

KEPIMPINAN SEKOLAH

Dilema utama dalam kepimpinan sekolah adalah samada pengetua/guru besar merupakan pengurus sekolah ataupun pemimpin berkesan dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Hughes (1975) dan Coulson (1986) telah mengklasifikasikan dua peranan pemimpin sekolah iaitu sebagai ketua eksekutif organisasi yang melibakan peranan perhubungan dan komunikasi, serta menguruskan sumber manakala peranan profesionalnya melibatkan penetapan matlamat, nilai-nilai penyeliaan dan penilaian. Kajian-kajian kepimpinan pendidikan telah banyak mengutarakan senarai ciri-ciri kepimpinan tetapi ianya tidak dapat membezakan teori untuk kefahaman dengan teori untuk tindakan (Hoyle, 1986). Pendapat ini juga disokong oleh Bredeson (2000) yang menyatakan bahawa pengetua/ guru besar sekolah menganggap senarai sedemikian sebagai "*lifeless list*". Dengan itu, adalah penting bagi para pengkaji untuk memfokus kepada konsep kepimpinan instruksional dan menterjemahkannya kepada tindakan yang perlu dilaksanakan oleh pemimpin sekolah.

KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL

Ramai penulis menyatakan bahawa tidak wujud hanya satu definisi tentang kepimpinan instruksional ataupun panduan khusus berkenaan peranan seorang pemimpin instruksional (Flath, 1989). Ini menyebabkan kewujudan pelbagai

makna bagi definisi kepemimpinan instruksional yang digunakan oleh para pengkaji. Bagaimanapun, untuk kefahaman yang menyeluruh, perbincangan perlu berasaskan kepada kajian dan tinjauan pendapat daripada Hallinger & Heck (1997), Blasé & Blasé (1998) dan Leithwood et. al. (1999). Leithwood dan rakan-rakan (1999) telah membuat tinjauan enam pendekatan kepemimpinan sekolah dan salah satu daripadanya adalah kepemimpinan instruksional. Isu utama dalam tinjauan tersebut adalah penekanan tentang gelagat guru yang mempengaruhi perkembangan pelajar. Terdapat juga pandangan lain tentang kepemimpinan instruksional yang menekankan faktor budaya sekolah sebagai fokus utama. Justeru, kepemimpinan instruksional boleh dilihat dari aspek yang sempit ataupun dari aspek yang luas (Sheppard, 1996). Aspek yang luas merangkumi isu budaya guru dan organisasi manakala aspek yang sempit memfokus kepada gelagat guru yang menggalakkan pembelajaran. Leithwood et.al. berpendapat bahawa model kepemimpinan instruksional yang telah dikemukakan oleh Hallinger et.al. (1999) merupakan model paling menyeluruh yang telah diuji. Model tersebut merangkumi tiga kategori iaitu: menetapkan misi sekolah, menguruskan program instruksional, dan membentuk budaya dan iklim sekolah. Kajian Hallinger & Heck (1997) tentang perhubungan di antara kepemimpinan pengetua/guru besar dengan pencapaian pelajar telah dapat mengklasifikasikan pengaruh pengetua/guru besar kepada tiga jenis:

- Kesan langsung (*direct effects*) – Tindakan pengetua/guru besar mempengaruhi 'outcomes' sekolah
- Kesan perantaraan (*mediated effects*) – Tindakan pengetua mempengaruhi 'outcomes' sekolah secara tidak langsung melalui pembolehubah lain
- Kesan 'reciprocal' (*reciprocal effects*) – Tindakan pengetua mempengaruhi guru dan sebaliknya dan proses ini mempengaruhi 'outcomes'

Blasé dan Blasé (1998) berpendapat bahawa kepemimpinan instruksional merupakan gabungan penyeliaan, pembangunan staf, dan perkembangan kurikulum. Pandangan ini adalah berasaskan kajian oleh Sheppard (1996) yang menyenaraikan tingkahlaku pengetua/guru besar yang berkait dengan prestasi dan perkembangan profesional guru seperti berikut:

- Menetapkan matlamat sekolah
- Memaklumkan matlamat sekolah
- Menyelia dan menilai pengajaran

- Mengkoordinasi program kurikulum
- Memantau pencapaian pelajar
- Mengawal masa pengajaran
- Sentiasa kelihatan (high visibility)
- Memberi insentif kepada guru
- Menggalakkan perkembangan professional
- Memberi insentif untuk pembelajaran

Blasé dan Blasé menekankan bahawa menggalakkan perkembangan profesional guru merupakan amalan kepimpinan instruksional yang paling berpengaruh pada peringkat sekolah rendah dan sekolah menengah. Sebagai rumusan, tinjauan tentang ciri-ciri kepimpinan instruksional jelas menonjolkan faktor-faktor yang berkait dengan proses pengajaran dan pembelajaran termasuk pembelajaran profesional guru dan perkembangan pelajar. Pendapat ini juga disokong oleh Hussein (1989). Menurutnya, kepimpinan instruksional yang berjaya juga menekankan tiga aspek yang mempunyai kesan secara langsung dengan guru iaitu sentiasa kelihatan, menasihati guru dan terlibat dalam tugas mengajar.

Kajian Empirikal

Dua kajian akan digunapakai dalam kertas ini yang merupakan kajian terkini yang dijalankan di Amerika dan England iaitu hasil kajian Blasé dan Blasé (1998) dan Southworth (2002). Kajian ini memfokuskan kepada tugas Pengetua/Guru Besar dalam mempertingkatkan P & P dan juga kejayaan kepimpinan instruksional di sekolah-sekolah.

Atas kesedaran tentang kekurangan kajian atau pengetahuan tentang gelagat atau perlakuan pemimpin instruksional yang berkesan, maka Blasé dan Blasé (1998) telah menjalankan satu kajian tinjauan ke atas 800 orang guru di Amerika yang menggunakan soal-selidik untuk mengenalpasti apakah ciri-ciri Pengetua/Guru Besar yang positif dan negatif yang mempengaruhi prestasi kerja guru menurut perspektif guru sendiri.

Dapatan kajian menunjukkan terdapat tiga aspek dalam kepimpinan instruksional yang berkesan iaitu :

- Berbincang dengan guru
- Menggalakkan perkembangan profesional guru
- Membina kemahiran refleksi sendiri guru

Tiga aspek lagi boleh member kesan positif atau negatif adalah :

- Visibiliti hasil kerja / keputusan (berlawanan dengan pengabaian)
- Memuji (berlawanan dengan mengkritik)
- Memberikan autonomi (berlawanan dengan mengekalkan kawalan)

Dengan kajian ini mendapati kesan positif itu adalah visibiliti, memuji hasil kerja/keputusan dan memberikan autonomi manakala kesan negatif pula adalah mengabaikan, mengkritik dan mengawal.

Tiga aspek utama dalam kepimpinan instruksional berkesan oleh Blasé dan Blasé (1998):

i) Berbincang dengan guru

Aspek ini merupakan unsur yang paling penting yang perlu dilakukan oleh Pengetua/Guru Besar ini kerana melalui perbincangan dengan guru, sokongan dan bantuan dapat diberikan kepada guru-guru untuk mereka memperkembangkan potensi pengajaran mereka. Kadang-kadang Pengetua/Guru Besar mengandaikan bahawa hanya dengan sedikit bantuan dan maklumat, kebanyakan guru dapat menganalisa pengajaran mereka dan menghasilkan formula sendiri dan seterusnya bertindak untuk meningkatkan kualiti kaedah pengajaran. Tidak semua guru yang akan bertindak sedemikian kecuali mereka yang betul-betul bermotivasi dan berminat. Oleh itu, perbincangan dengan guru ini amat penting kerana pemimpin sekolah dapat terus membetulkan keadaan bermula dengan gurunya. Kita sedia maklum bahawa guru merupakan orang yang paling rapat dan berpengaruh ke atas pelajar.

Walau bagaimanapun, Pengetua/Guru Besar yang ingin membincangkan sesuatu perkara yang berkaitan dengan pengajaran guru perlu mempunyai pengetahuan dan kemahiran dalam bidang berikut :

- Pemerhatian di dalam kelas dan kaedah mengumpul maklumat
- Kaedah pengajaran, kemahiran dan membuat persediaan awal sebelum perbincangan
- Berupaya memahami dan menganalisa data yang berhubungkait dengan pengajaran & pembelajaran
- Tahu bagaimana menjadikan perbincangan dengan guru bukan dalam bentuk mengancam dan lebih reflektif
- Kemahiran komunikasi (menyimpulkan, menjelaskan dan juga menghuraikan dengan terperinci sesuatu maklumat)
- Menyedari peringkat-peringkat perkembangan guru, komitmen, inovasi dan latar belakang mereka

Senarai ini mencadangkan bahawa pemimpin instruksional perlu lebih profesional dan memerlukan tahap yang tinggi dalam kemahiran dan pengetahuan mereka tentang pedagogi, pembelajaran murid dan juga interaksi di antara satu sama lain.

Dalam perbincangan dengan guru, Blasé dan Blasé (1998) mencadangkan tiga strategi iaitu :

- Membuat cadangan
- Beri maklumbalas
- Menjadi model
- Kaedah inkuiri
- Mendapatkan nasihat dan pendapat

ii) Perkembangan professional guru

Ianya melibatkan pengajaran dan pembelajaran, kesepakatan guru, bimbingan rakan sejawat (*peer coaching*), kajian tindakan dan program perkembangan staf.

iii) Menggalakkan refleksi guru

Intipati refleksi guru berkait rapat dengan maklumbalas dan pandangan rakan sekerja, pemikiran kritis dan mengembangkan himpunan pengalaman guru (*teacher repertoires*).

Tiga ciri utama ditonjolkan dalam kajian Blasé dan Blasé. Pertama, kepimpinan instruksional merupakan sesuatu yang kompleks dan mencabar (*demanding*). Ia juga memerlukan tahap ilmu profesional, kemahiran dan kefahaman yang tinggi yang tidak mungkin dimiliki oleh semua pengetua/guru besar. Kedua, oleh kerana kajian ini berdasarkan perspektif guru-guru, dapatannya amat tepat menggambarkan ciri-ciri kepimpinan instruksional yang didapati berkesan oleh guru-guru. Ketiga, kepimpinan instruksional perlu direkabentuk sebagai sebahagian daripada proses dan struktur organisasi dan bukan dibiarkan secara kebetulan sahaja.

Kajian yang kedua merupakan hasil kajian empirikal oleh Southworth (2002) di England. Kajian ini memfokuskan tentang ciri-ciri pemimpin instruksional guru besar (kajian ke atas sekolah rendah) yang membawa kejayaan kepada sekolah. Ciri-ciri yang dikenalpasti itu adalah :

- Kerja kuat
- Azam yang tinggi
- Sikap yang positif
- Senang didekati
- Kerja sepasukan
- 'School improvers'

Hasil kajian ini mendapati bahawa guru besar yang berjaya dalam kepimpinan instruksionalnya menggunakan tiga strategi iaitu :

- Menjadi model kepada guru-guru
- Pengawasan aktiviti-aktiviti di sekolah
- Dialog profesional dan perbincangan

- i) Guru Besar menjadi model kepada guru-gurunya apabila mereka sendiri mengajar dan dapat menunjukkan contoh tentang apa dan bagaimana melakukan sesuatu dan dapat bekerja sama dengan guru-guru lain. Dengan cara ini bimbingannya lebih jelas dan boleh menetapkan piawaian yang tertentu dalam pelbagai aspek.
- ii) Pengawasan pula melibatkan lawatan ke kelas-kelas, menilai perancangan harian guru, menyemak contoh kerja murid, sentiasa mengikuti pelaksanaan polisi sekolah dan menyemak maklumat tentang ujian dan penilaian di sekolah.
- iii) Dialog profesional boleh diperkembangkan melalui perjumpaan / mesyuarat staf, penyediaan polisi kurikulum sekolah, mengkaji semula amalan-amalan yang dipraktikkan, meneliti data-data pembelajaran murid dan juga melalui kerja sepasukan. Guru Besar juga perlu membuat lawatan susulan ke kelas-kelas dengan mengadakan perbincangan informal dengan guru. Selain dari itu guru besar juga perlu selalu mendapat maklumat dari guru untuk mengetahui pandangan mereka tentang kerja guru. Guru Besar juga harus bertindak sebagai pemangkin dalam mencetuskan idea-idea yang dapat membangunkan potensi guru.

Dapatan kajian Southworth (2002) ini sebenarnya juga menyokong hasil kajian Blasé dan Blasé (1998). Terdapat konsistensi yang tinggi di antara dua kajian di mana kedua-duanya mendapati bahawa perbincangan dengan guru merupakan aspek yang sangat penting dalam kepimpinan instruksional. Aspek-aspek lain iaitu perkembangan guru, refleksi guru, menjadi model dan pengawasan juga dibincangkan oleh kedua-dua pengkaji tetapi masing-masing memberikan penekanan yang berbeza kepada aspek-aspek tersebut.

Kedua-dua kajian ini menekankan bahawa kepimpinan instruksional ini boleh berlaku secara formal dan juga informal. Ia juga menonjolkan bagaimana pemimpin dapat mempengaruhi guru secara langsung dan tidak langsung. Kesan ini akan membentuk budaya guru di sekolah yang lebih menjurus kepada kesepakatan dan pembelajaran profesional. Budaya inilah yang boleh membawa kepada kemajuan dan kejayaan sekolah. Ia juga telah membuka ruang kepada ramai pengkaji untuk menjalankan kajian organisasi pembelajaran (learning organisation) di sekolah (Southworth, 2002). Akhir sekali kedua-dua kajian ini merumuskan bahawa kecekapan seseorang itu penting dalam tugasnya dan memerlukan tahap pengetahuan dan kemahiran yang tinggi. Dalam masa yang sama ciri-ciri personaliti individu juga perlu berkualiti.

KESIMPULAN

Beberapa isu penting timbul hasil daripada dapatan kajian empirikal oleh Southworth (2000) dan Blasé & Blasé (1998). Yang pertama berkisar tentang bagaimana kepemimpinan instruksional dibentuk. Dalam hal ini, perkara terpenting bagi seseorang yang dilantik sebagai pengetua/guru besar adalah kebolehan memperlihatkan (*demonstrate*) dirinya sebagai pelajar profesional berterusan (*continuing professional learner*). Antara ciri-ciri yang dimilikinya adalah kebolehan menyelesaikan pelbagai masalah serta mempunyai fleksibiliti dalam pemikiran untuk menyelesaikan masalah secara persendirian dan dengan orang lain. Pengetua/guru besar juga perlu menjadi pelajar reflektif yang boleh menangani masalah, isu dan cabaran yang dihadapi dalam menjalankan pelajar reflektif yang boleh menangani masalah, isu dan cabaran yang dihadapi dalam menjalankan tugas mereka. Dengan cara ini, tugas mereka merupakan '*course of study*' dan mereka merupakan pelajar kepada pekerjaan mereka. Kedua, jika perkembangan profesional pengetua/guru besar terhasil daripada '*on-the-job learning*', maka langkah yang lebih berkesan adalah untuk menyarankan pihak pengetua/guru besar membuat analisa dan refleksi tentang ilmu profesional mereka dan seterusnya menjadikan pengalaman bekerja mereka sebagai kandungan pembelajaran profesional. Amalan ini dianggap lebih berkesan berbanding dengan memberi latihan berasaskan ilmu yang baru kepada mereka. Dengan cara ini, kaedah mewujudkan ilmu baru untuk pengetua/guru besar boleh dipermudahkan bukan melalui kursus yang berasaskan isi kandungan (*content driven courses*) tetapi lebih melalui aktiviti kumpulan dan persendirian (*one-to-one*) yang menggalakkan pengetua/guru besar berkongsi dan membentuk idea-idea dan pandangan hasil daripada pengalaman tugas harian mereka serta tugas-tugas yang mereka tidak jelas.

Satu lagi aspek penting dalam kepemimpinan instruksional ialah ia memerlukan individu yang mempunyai tahap ilmu dan kefahaman yang tinggi tentang kurikulum, pedagogi, pembelajaran dewasa dan pembelajaran pelajar. Aspek ini juga ditekankan oleh Hill (2001) yang mengatakan bahawa pengetua/guru besar seharusnya mempunyai ilmu sepesifik berkaitan pengajaran dan pembelajaran. Seringkali ilmu tentang pengajaran dan pembelajaran yang dimiliki pengetua/guru besar adalah ilmu yang '*tacit*' ataupun '*dated*' berdasarkan ingatan lampau semasa pengalaman sebagai guru dalam bilik darjah. Kesannya, ilmu tentang pengajaran dan pembelajaran yang mereka miliki lebih menjadi halangan daripada membantu mereka sebagai pemimpin sekolah. Hill juga mengatakan bahawa pembelajaran profesional pengetua/guru besar sering tertumpu kepada tugas-tugas pengurusan yang merangkumi mengurus perubahan, menetapkan matlamat sekolah, merancang, mengurus sumber manusia dan mengurus kewangan. Menurut Hill (2001), amalan ini tidak boleh diteruskan kerana dua sebab.

Pertama, pendidik dan pemimpin sekolah berperanan untuk respon terhadap permintaan masyarakat berilmu dan organisasi pembelajaran dan dengan itu memberi fokus kepada pembelajaran. Kedua, oleh kerana mereka berperanan untuk memperkembangkan '*in-depth learning*' dan tahap pemikiran serta penyelesaian masalah yang tinggi, maka kefahaman baru tentang pengajaran dan pembelajaran amat diperlukan. Dalam hal ini, perkara yang jelas diberi tumpuan adalah perkembangan profesional pengetua/guru besar mesti dikaji secara teliti dan mungkin perlu dirangka semula.

Kesimpulan kedua yang boleh dibuat daripada kedua-dua hasil kajian tersebut adalah kewujudan kepemimpinan instruksional adalah lebih cenderung apabila beberapa keadaan organisasi wujud. Blasé dan Blasé (1998) mengaitkan keadaan tersebut dengan komuniti pembelajaran di sekolah. Southworth (2000) menyokong pandangan ini dengan menggambarkan 'sekolah yang belajar' (*learning schools*) di mana sekolah yang sedemikian berusaha memperkembangkan ilmu dan kemahiran pedagogi guru. Nias et.al (1989) dan Fullan & Hargreaves (1992) juga menekankan tentang organisasi pembelajaran di mana wujud budaya permuafakatan guru (*culture of collaboration*) melalui sesi dialog formal dan tidak formal yang membincangkan isu-isu perbezaan profesional.

Filelding et.al (1999) juga mengutarakan ciri 'sekolah yang belajar' di mana perspektif pelajar tentang pembelajaran mereka dan data yang diperolehi digunakan sebagai panduan untuk perkembangan pedagogi. 'Sekolah yang belajar' juga berusaha menguruskan ilmu profesional melalui audit kekuatan, kemahiran dan keperluan guru (Hargreaves, 1996). Dengan ini, perkembangan pedagogi merupakan tanggungjawab individu dan juga kolektif bagi meningkatkan ilmu, kemahiran dan kefahaman tentang pengajaran. Budaya sedemikian bukan hanya dapat mewujudkan keadaan yang menghasilkan 'sekolah yang belajar' tetapi juga keadaan yang amat sesuai untuk mengamalkan kepemimpinan instruksional (Southworth, 2000). Budaya hanya wujud melalui kepimpinan (Schein, 1985; Nias et.al 1989, 1992). Apabila pemimpin sekolah berusaha ke arah mewujudkan budaya pembelajaran dan kolaboratif, mereka secara langsung mewujudkan iklim untuk kepemimpinan instruksional. Ini adalah kerana budaya profesional harus bercirikan ketelusan, kepercayaan dan rasa selamat (*security*) di mana guru boleh merasa yakin untuk menjadi pelajar (Southworth, 2000). Intipati kepemimpinan instruksional seperti yang diutarakan dalam kedua-dua kajian empirikal tersebut adalah memimpin pembelajaran profesional guru.

BIBLIOGRAFI

- Blasé, J. & Blasé, J. (1998). *Handbook of instructional leadership: How really good principals promote teaching and learning*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Bredeson, P. (2000). Global Perspectives on School Leadership: An examination of the work of school principals in three countries. *Paper presented at the AERA Annual Conference*, New Orleans, LA.
- Brookover, W. B. & Lezotte, L. (1982). *Creating Effective Schools*. Holmes Beach, FL: Learning Publication.
- Coulson, A. A. (1996). The Managerial Work of Primary School Headteachers. *Sheffields Papers in Education Management* No. 48, Sheffield: Sheffield City Politechnic.
- Edmonds, R. (1979). Effective Schools for the Urban Poor. *Educational Leadership* 37(1), 15-18, 20-24.
- Findley, B. & Findley, D. (1992). *Effective schools : The Role of the Principle*. Contemporary Education, 63(2), 102-104.
- Flath, B. (1989). The Principle as Instructional Leader *ATA Magazines*, 69(3), 19-22, 47-49.
- Fullan, M. & Hargreaves, A. (1992). *What's Worth Fighting for in your Schools?* Buckingham : Open University Press.
- Hallinger, P. (1989). Developing Instructional Leadership Teams in Secondary Schools : A framework. *NASSP Bulletin*, 73(517), 84-92.
- Hallinger, P. & Heck, R. (1997) 'Exploring the principal's contribution to School Effectiveness', *School Effectiveness and School Improvement*, 8(4), pp. 1-35
- Hargreaves, D. (1996). *The Mosaic of Learning: Schools and Teachers for the Next Century*. London : Demos.
- Hill, J. (1990). The Principal as curriculum supervisor. *Principal*, 69 (3), 6-9.
- Hoyle, E. (1986). *The Politics of School Management*, London : Routledge.
- Hughes, L & Ubben, G. (1989). *The Elementary Principals's Handbook*. Boston, MA: Allyn and Bacon.

- Hughes, M. (1975). *The Professional-as-Administrator: The Case of the Secondary School Head in Peters RS (ed)*. The Role of the Head, London: Routledge and Kegan Paul, PP. 50-62.
- Hussein Mahmood. (1993). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Leithwood K, Jautzi, D. & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*, Buckingham : Open University Press.
- Nias, J., Southworth, G. & Yeomans, R. (1989). *Staff relationships in the primary School : A Study of Organisational Cultures*. London : Falmer.
- Schein, E. (1985). *Organisational culture and leadership*. San Francisco, CA : Jossey Bass.
- Sheppard, B. (1996). Exploring the transformational nature of instructional Leadership, *The Alberta Journal of Educational Research*, 42(4), 325-344.
- Stronge, J.H. (1988). A Position in transition?. *Principal*. 67(5), 32-33.
- Southworth, G. (2002). Instructional Leadership in Schools: Reflections and Empirical Evidence. *School Leadership and Management*, 22(1), 73-91.

PERANAN PENGETUA DAN GURU BESAR DALAM MENENTUKAN KECEMERLANGAN AKADEMIK PELAJAR

**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 bawahan. Pengetua dan guru besar perlu bermuhasabah untuk mengenalpasti 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 temu bual dan pengalaman penulis pertama sebagai pengetua, keadaan ini berlaku kerana perbezaan dalam proses pengurusan kurikulum sekolah. Dengan ini 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 pengurusan sekolah khasnya pengetua dan 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 berhemah (*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 reflects the shared vision;*
- *Manage scarce and valued resources effectively and responsibly; and*
- *Help elevate the human spirit through action the interaction that are ethical, moral, passionate and compassionate.*

Faktor utama dalam kepimpinan 'authentic' ini ialah bagaimana pemimpin itu sedar akan 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 segala 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 and 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 effect 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 teoritikal 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 pemboleh ubah 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 yang berikut:

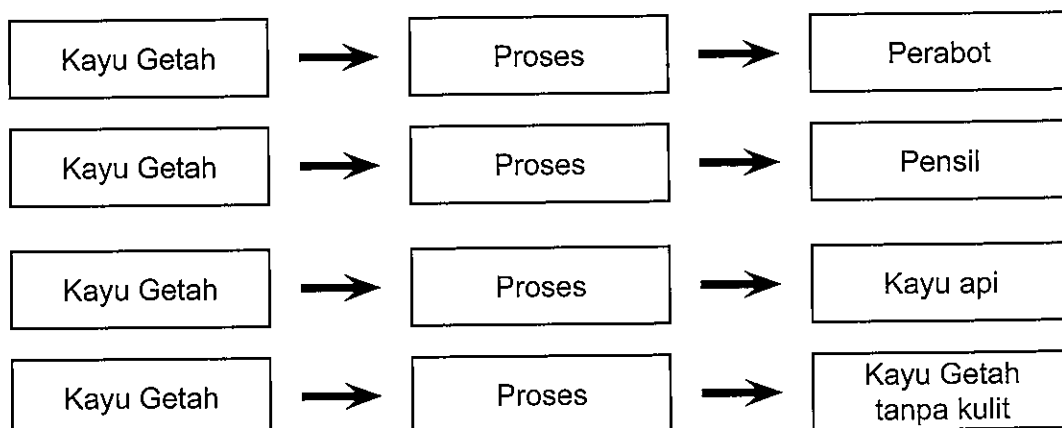
- *How to help teachers grow in their ability to raise students' achievement*
- *How to identify, label and explain effective instructional practices*
- *How to analyze classroom instructional*
- *How to be world-class instructional coach and instructional leader*

Berdasarkan kerangka teori di atas dapatlah dirumuskan bahawa faktor-faktor yang membezakan 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	• Pelaksanaan dasar pekeliling 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 menguruskan 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, pensil, kayu api dan kayu getah tanpa kulit yang dihasilkan.

Analogi kayu getah menunjukkan 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, pensil, 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 temu bual 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. Persoalan, mengapakah perkara ini boleh berlaku?

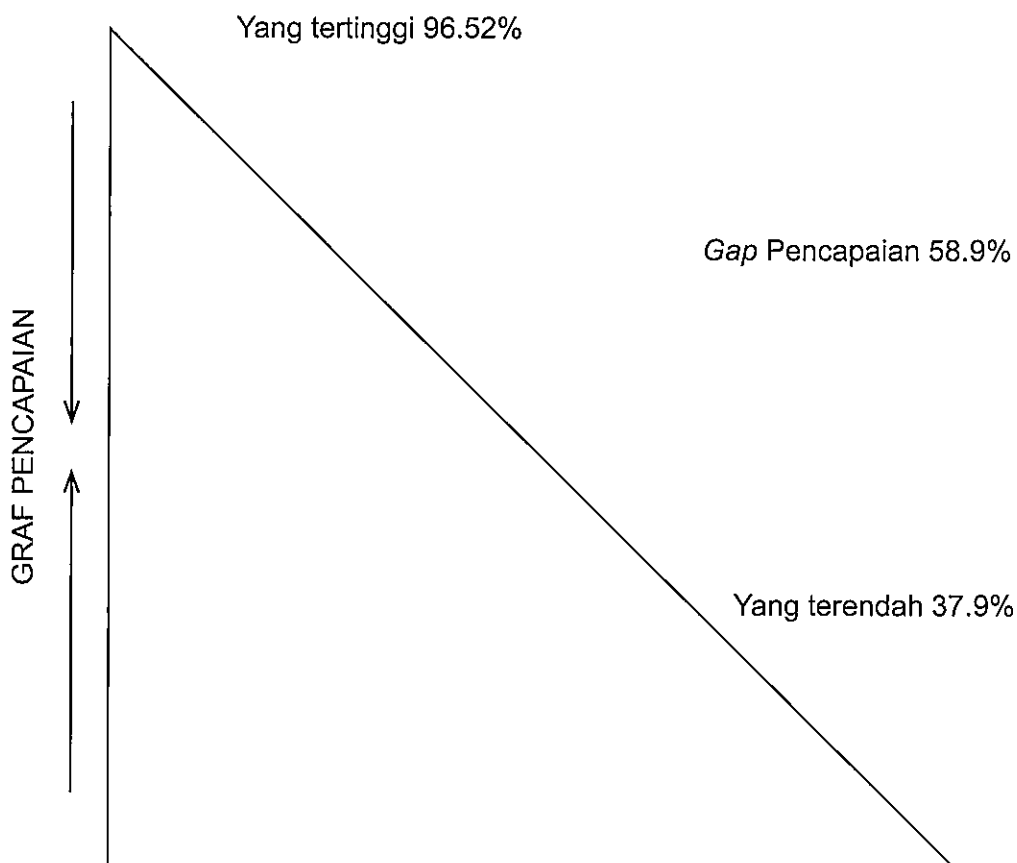
Penulis pertama juga mempunyai pengalaman menjadi pengetua SBP yang mempunyai keputusan peperiksaan PMR dan SPM yang terendah di Malaysia. Dalam tempoh 10 bulan memimpin sekolah tersebut, penulis bersama-sama warga sekolah berjaya membawa peningkatan akademik yang sangat ketara dalam sekolah tersebut.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

4. HASIL PEMERHATAN

4.1 Pemerhatian keputusan PMR 2001, di 35 buah sekolah SBP

Analisis keputusan dibuat terhadap pelajar yang mendapat 7A sehingga 9A. Semua sekolah SBP mempunyai pelajar yang mengambil peperiksaan PMR diberi 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

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.

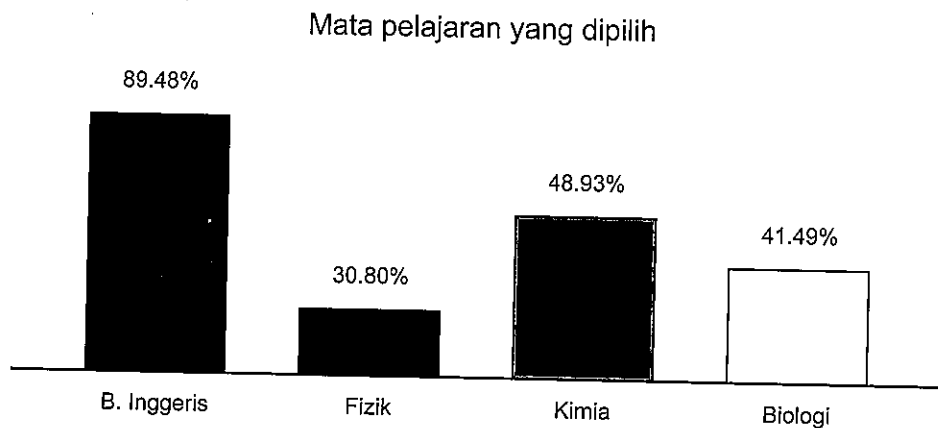
- Jika diambil mata pelajaran bahasa Inggeris, keputusan yang tertinggi adalah 89.48% dan yang terendah adalah 26.61%. Perbezaan yang tertinggi dan terendah ialah 62.87%.
- Bagi mata pelajaran fizik pula, keputusan yang tertinggi adalah 56.11% (SBP11) dan yang terendah ialah 9.65%. Gap ialah 46.25%.
- Bagi mata pelajaran kimia, keputusan yang tertinggi adalah (SBP 1) 48.93% dan yang terendah adalah (SBP 6) 16.19%. Gap ialah 32.74%.

- Bagi mata pelajaran biologi keputusan yang tertinggi adalah (SBP 8) 52.4% dan yang terendah adalah (SBP 9) 20.48%. Gap ialah 31.92% (Untuk keterangan lanjut sila rujuk lampiran 1)

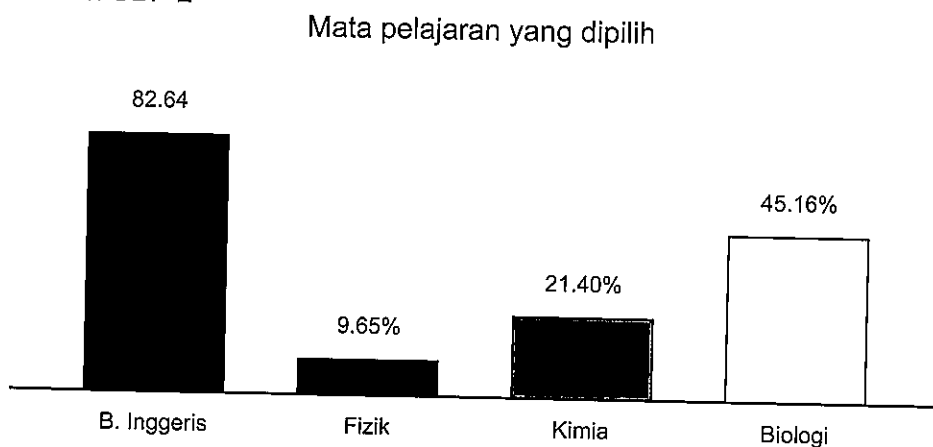
Gap Bahasa Inggeris	:	62.87%
Fizik	:	46.45%
Kimia	:	32.74%
Biologi	:	31.92%

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

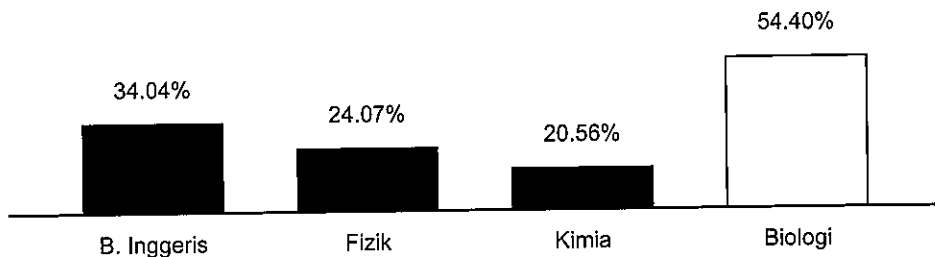


2. Sekolah SBP 2



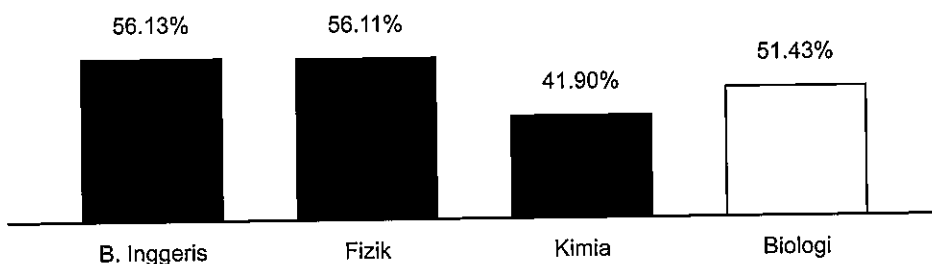
3. SBP 8

Mata pelajaran yang dipilih



4. SBP 11

Mata pelajaran yang dipilih



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 biologi 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 temu bual 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 system kawalan

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 pegawai bawahan di samping menjalinkan 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 dimasukkan adalah seperti yang berikut:

a. Proses Penentuan Kualiti Guru yang Mengajar

Guru yang berkompeten dipilih bukan berdasarkan pengetahuannya tetapi merdasarkan 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. 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 ke sekolah dari segi potensi akademik dan potensi kerjayanya. Jika kita mempunyai 1200 pelajar, semua 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 pelajar 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 aim 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 belajar; membina bank

soalan; mengadakan perbincangan masalah pengajaran dan pembelajaran; mengkaji dan menganalisis keputusan ujian; lawatan ke sekolah-sekolah yang cemerlang akademiknya; menganjurkan kem motivasi; persembahan 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 terserlah 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 mekanisme 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*, 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 school: 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

