

MENINGKATKAN KOMITMEN GURU DALAM PENGURUSAN PENGAJARAN DAN PEMBELAJARAN (P&P) MELALUI INTERVENSI DINAMIK R & R (*RECTIFY & RESOLVE*)

Che Ku Alam bin Che Ku Ali

**SK Durian Burong
Kuala Terengganu**

ABSTRAK

Kajian ini adalah berdasarkan usaha meningkatkan keberkesanan sekolah yang melibatkan tanggungjawab guru dan pengurusan sekolah. Ibubapa menaruh harapan dan kepercayaan yang tinggi kepada guru dan pengurusan sekolah untuk menjana kecemerlangan anak-anak mereka dalam akademik dan sahsiah. Pada masa yang sama sekolah diharap dapat mewujudkan suasana persekitaran bilik darjah yang kondusif untuk P & P. Apabila harapan gagal dipenuhi, timbul rasa tidak puas hati dalam kalangan ibubapa dan mereka mengemukakan aduan kepada pengurusan sekolah. Di atas rasa kesedaran untuk meningkatkan kualiti komitmen guru, aduan-aduan yang diterima dijadikan data dalam kajian tindakan. Data tersebut dianalisis menggunakan 'force field analysis' mengikut Kurt Lewin (1947). Berdasarkan dorongan positif, strategi dan tindakan dirancang, dilaksana dan dinilai keberkesanannya. Intervensi pengurusan adalah bersifat dinamik berdasarkan 'rectify & resolve'. Petunjuk aduan rasa tidak puas hati ibubapa terhadap komitmen guru dalam P&P didapati berkurang secara mendadak selepas kajian. Persekitaran fizikal bilik darjah turut berubah menjadi lebih kondusif.

1.0 LATAR BELAKANG

Sekolah adalah satu persekitaran institusi sosial yang kompleks dengan kumpulan yang berbeza, tetapi mendokong visi dan misi bersama. Kepemimpinan pendidikan di sekolah menjadi faktor penting dalam usaha penambahbaikan sesebuah sekolah. Budaya serta iklim sekolah cemerlang akan tercapai apabila berlaku perubahan dalam bilik darjah, kurikulum, kegiatan kokurikulum serta berbagai aspek pengurusan lain seperti perkhidmatan kepada pelajar, pengurusan pejabat, pengurusan kewangan, pengurusan fizikal, pembangunan staf dan hubungan komuniti. Bagi tujuan perbincangan, kertas ini akan memfokuskan kepada komitmen guru di bilik darjah, tetapi pada masa yang sama meningkatkan intervensi secara dinamik dalam bidang-bidang berkaitan pengurusan sekolah.

Sebagai makluman, sekolah ini mempunyai pencapaian akademik yang sangat baik dan konsisten khususnya dalam UPSR. Sokongan dan kerjasama dari ibu bapa melalui PIBG berada pada tahap yang sangat baik. Ibu bapa juga menunjukkan sikap yang prihatin dan sangat 'responsif' terhadap masalah pengajaran dan pembelajaran yang dihadapi oleh anak-anak dan jagaan mereka. Oleh yang demikian, guru seharusnya bertanggungjawab penuh terhadap pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah.

Penulis berpendapat sudah tiba masa untuk meningkatkan komitmen guru melalui inisiatif dan kreativiti pengurusan. Petanda awal terhadap kemerosotan kualiti komitmen guru dalam P & P telah dikesan melalui aduan yang diterima dari ibu bapa dan penjaga murid.

Komitmen tinggi yang diharapkan bukan satu jaminan yang akan diperoleh dari setiap orang guru sepanjang tahun. Aduan-aduan yang diterima daripada ibu bapa dan penjaga mengenai guru-guru yang tidak memenuhi tingkah laku piawai (*standard behaviour*) profesion perguruan telah diterima pihak pengurusan sekolah. Ini mengesahkan bahawa terdapat kelemahan atau kekurangan dalam mewujudkan suasana P & P yang teratur dan baik. Kepemimpinan sekolah bertanggungjawab untuk melakukan penambahbaikan dan ia adalah berdasarkan permasalahan sebenar yang dihadapi oleh pihak sekolah.

3.0 ISU KEPRIHATINAN/FOKUS KAJIAN

Membina kecemerlangan sekolah boleh dilakukan menerusi program penambahbaikan sekolah secara dalaman. Hussein (1997) mengatakan terdapat dua pendekatan yang biasa dilakukan iaitu (i) mengarahkan pihak sekolah melaksanakan sesuatu program oleh *stakeholders* atau (ii) pihak sekolah sendiri yang mengusahakannya dan penambahbaikan itu menggunakan maklumat dari dalam sekolah. Untuk melaksanakan proses perubahan di sekolah, peranan guru besar sangat penting. Penulis telah memilih untuk memulakan (*initiate*) perubahan dari dalam melalui analisis masalah dan menyelesaikan masalah, komunikasi, perkembangan persetujuan bersama (*consensus development*) dan motivasi staf.

Sesebuah organisasi seperti sekolah perlu mendapat input dari persekitarannya dan mungkin boleh diperoleh daripada komuniti atau PIBG. Pada masa yang sama mekanisme proses pembelajaran dan pengurusan mesti dapat membangkitkan tenaga dan usaha secara menyeluruh dan bersepadu untuk mencapai misi dan visi organisasi.

Pengurusan sekolah bertanggungjawab memastikan guru memberi sepenuh komitmen terhadap tugas mereka selaras dengan Tatasusila Profesion Perguruan, patuh dalam melaksanakan semua arahan dalam Surat Pekeliling Ikhtisas Kementerian Pelajaran Malaysia. Guru-guru hendaklah jelas dan faham akan peranan, tugas dan tanggungjawab mereka, di samping itu berusaha menerapkan nilai-nilai yang baik kepada pelajar melalui pengajaran mereka.

Komitmen atau sikap sama ada pendirian atau perbuatan untuk memberikan sepenuh tenaga dan perhatian telah sedia terbina dalam kalangan guru sejak dari institusi latihan lagi. Namun 'pencairan' mungkin berlaku kerana tiada 'pembaharuan', akauntabiliti, konflik personaliti atau tiada '*personal development*'.

Untuk mengelakkan institusi sekolah dari menjadi 'usang' dan bersikap 'defensif' kerana kurang kepekaan kepada persekitaran dan klien, maka pengurusan perlu melakukan intervensi bagi meningkatkan komitmen guru. Di antara perkara yang penting dilakukan ialah mewujudkan perhubungan profesional yang berkualiti dalam kalangan guru, berkongsi dalam hal-hal kepemimpinan, berkongsi maklumat dan kefahaman mengenai P & P dan sentiasa menjadikan diri sebagai 'pelajar'. Barth (1990) menyebut bahawa guru-guru sebagai komuniti pembelajaran melibatkan diri dalam inkuiri mengenai pengajaran secara berterusan.

6.0 PELAKSANAAN KAJIAN

6.1 Kumpulan Sasaran

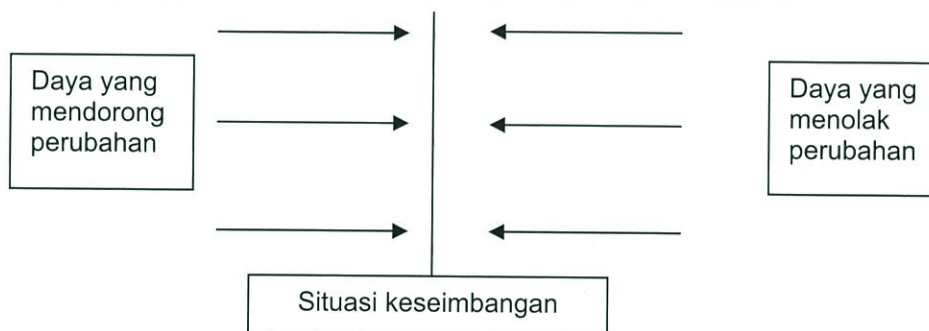
Kajian ini disasarkan kepada semua guru-guru yang mengajar di sekolah ini yang berjumlah 92 orang. Adalah wajar tindakan penambahbaikan melibatkan semua guru agar perkara yang sama di dalam aduan tidak berulang pada masa hadapan.

6.2 Tinjauan Masalah

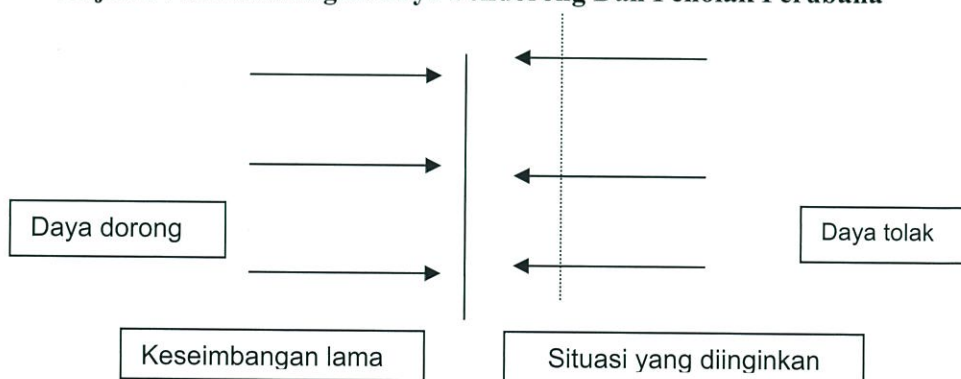
Masalah yang dihadapi adalah berdasarkan kepada anekdot aduan yang diterima oleh pengurusan sekolah seperti Lampiran A.

6.3 Analisis Masalah/Data

Data dianalisis menggunakan '*Force Field Analysis*' Kurt Lewin. Analisis terbahagi kepada dorongan positif dan dorongan negatif. Situasi yang wujud dalam organisasi sekolah sekarang adalah hasil daripada suatu keseimbangan (*state of equilibrium*) dorongan positif (kekuatan mendorong) dan kekuatan dorongan negatif (yang menolak). Perubahan mengalih garis keseimbangan.



Rajah 2 : Keseimbangan Gaya Pendorong Dan Penolak Perubahan



Rajah 3 : Perubahan Sebagai Peralihan Pada Keseimbangan Antara Gaya Dorong Dan Gaya Tolak

Berikut ialah kategori aduan dan masa penyelesaian.

No. Aduan	Kategori	Masa Penyelesaian
1, 2, 3, 4, 5	Isu	Berkala
6, 7	Masalah	Segera
8, 9	Salah laku	Segera
10	Masalah	Segera
11, 12, 13 dan 14	Isu	Berkala

6.4 Tindakan Yang Dijalankan

Aduan-aduan yang telah dikategorikan diambil tindakan untuk penyelesaian berasaskan dorongan positif. Tindakan kepada guru atau semua guru dilakukan secara dinamik, fleksibel dan berasaskan teori dan model kepimpinan dan pengurusan yang kukuh. Semua tindakan bersifat *'rectify and resolve'* (membetulkan kesilapan atau menjadikan situasi lebih baik dan selesaikan masalah atau tegas bertindak).

Untuk mengelakkan aduan-aduan rasa tidak puas hati berterusan maka intervensi dinamik dilakukan oleh kepimpinan sekolah. Intervensi dinamik ini bermaksud mengadakan sesi taklimat dalam bentuk peringatan (*reminders*), menjelaskan konsep atau pendekatan sesuatu program, menyelesaikan isu atau masalah berbangkit dengan berhemah *'on the spot'*.

Guru diupayakan untuk menjelaskan isu atau menyelesaikan masalah di peringkat bilik darjah melalui interaksi di antara rakan sekerja. Jika tidak dapat diselesaikan juga barulah dipanjangkan kepada pengurusan sekolah. Penulis sangat bersetuju dengan idea dan pandangan dari Barth (1990) yang menyebut:

"The success of school, I believe, depends above all on quality of interactions between teacher and teacher, and teacher and administrator. These contacts take many forms".

Seterusnya Barth menambah:

"....Somehow the school principal must assume more of the burden of protecting the best interests of teachers and liberating more of the constructive power of which teachers are capable. In addition, each teacher will have to assume more ownership for the best interests of the school-including other teachers, other teachers' pupils and the principal".

Walaupun sebahagian besar dari aduan rasa tidak puas hati ibubapa telah diambil tindakan berdasarkan keutamaan tempoh masa seperti tindakan segera selepas aduan, tetapi tindakan secara berkala dibuat secara berterusan.

Penulis mengambil pendirian dari McEwan (2003) iaitu *"be an instructional resource for your staff"Effective instructional leaders function as unique*

6.5 Pelaksanaan Tindakan dan Pemerhatian

Tindakan awal yang diambil adalah mengadakan taklimat tugas dan peranan guru berdasarkan pelantikan jawatan seperti guru mata pelajaran, ketua panitia, guru kelas dan lain-lain. Buku panduan tugas guru diberikan kepada semua guru. Taklimat ini adalah untuk mengingatkan semula peranan guru berdasarkan Tatasusila Profesion Perguruan dan Pekeliling Ikhtisas Kementerian Pelajaran Malaysia.

Guru juga dimaklumkan bahawa penyeliaan klinikal P & P akan dibuat terhadap mereka menggunakan instrumen penyeliaan dari Standard Kualiti Pendidikan Malaysia bermula dari bulan Februari 2008. Satu salinan instrumen penyeliaan P & P diedarkan untuk makluman semua guru.

Guru diingatkan bahawa kehadiran di kelas sebagai guru ganti adalah wajib dan guru ganti dikehendaki melaporkan semula melalui borang laporan aktiviti guru ganti. Borang laporan aktiviti guru ganti perlu diserahkan ke pejabat sekolah sebelum pulang pada hari yang sama.

Jika ibubapa atau penjaga membuat aduan, guru-guru perlu melayan aduan yang diterima dan berusaha menyelesaikan di peringkat operasional guru. Guru boleh mencatat aduan dan kemudian memaklumkan kepada pengurusan sekolah. Aduan boleh dicatat di bahagian catatan dalam Buku Rekod Persediaan Mengajar masing-masing.

Taklimat atau mesyuarat bulanan diisi dengan isu-isu aduan masalah pembelajaran, memaklumkan arahan-arahan dari *stakeholders* dan satu slot *intellectual discourse*. Sebenarnya slot akhir taklimat adalah pembentangan oleh guru besar berkaitan dengan pemikiran pengurusan pendidikan, diskusi buku dan lain-lain. Taklimat khas untuk guru juga diadakan secara berkala seperti taklimat pengurusan OTI, penilaian prestasi tahunan, persediaan menghadapi tahun baru dan lain-lain.

Program perkembangan staf telah dilaksanakan dalam dua siri, di mana siri pertama di bawah tajuk 'Peranan Guru dan Tata-Tertib Pegawai Awam' telah disampaikan oleh penceramah jemputan dari Jabatan Pelajaran Negeri. Sementara siri kedua di bawah tajuk 'Membina Budaya Kerja Cemerlang' disampaikan oleh guru besar sendiri. Penulis berpegang seperti apa yang dikatakan Hussein (1997) bahawa pengetua (guru besar) yang berkesan sentiasa meningkatkan pengetahuan mereka dalam hal yang berkaitan dengan persekolahan, khususnya dalam bidang kurikulum sekolah, prestasi guru, perkembangan pelajar, perhubungan manusia serta kajian-kajian terbaru supaya dapat memberi bimbingan dan tunjuk ajar kepada guru.

Amalan '*management by walking around*' dilakukan sekurang-kurangnya sekali setiap hari jika penulis berada di sekolah. Tidak ada masa khusus untuk melakukannya; kadangkala dibuat awal waktu pertama persekolahan, selepas sesi rehat kedua atau pada masa akhir persekolahan. Penulis mengambil tanggungjawab sepenuhnya terhadap persekitaran dan fizikal tandas sekolah semasa '*management by walking around*'. Pada asasnya amalan '*management by walking around*' memberi peluang kepada guru besar mendapat maklumat secara terus apa yang berlaku di bilik darjah, di bilik guru, di kantin, di padang dan seluruh kawasan dan bangunan sekolah. Ia juga satu cara mengumpul data melalui pemerhatian. Dapatan yang menjadi isu yang diperolehi dari pemerhatian tersebut dibentangkan dalam perjumpaan atau taklimat guru untuk '*rectify and resolve*'

BIBLIOGRAFI

- Al Ramaiah. (1992). *Kepimpinan Pendidikan Cabaran Masa Kini*. IBS Buku Sdn. Bhd: Petaling Jaya.
- Barth, R. S. (1990). *Improving School From Within*. Jossey-Bass A Wiley Company: San Francisco.
- Caldwell, B.J., & Spinks, J.M. (1992). *Leading the Self-Managing School*. The Falmer Press: London.
- Hitchcock, G., & Hughes, D. (1994). *Research and The Teacher: A Qualitative Introduction to School-based Research*. Routledge: London.
- Hussein Mahmood. (1997) *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Dewan Bahasa dan Pustaka: Kuala Lumpur.
- Institut Aminuddin Baki. (2005). *Amalan-Amalan Terbaik Pengurusan dan Kepimpinan Sekolah Kebangsaan Malaysia*. IAB.Genting Highlands.
- Institut Aminuddin Baki (2006). *Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia*. IAB.Genting Highlands.
- Jemaah Nazir Sekolah. (2003). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia-Instrumen Pemastian Standard*. Jemaah Nazir Sekolah: Kuala Lumpur.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (1984-2004) *Surat Pekeliling Ikhtisas*. Bahagian Sekolah, Kementerian Pelajaran Malaysia. Kuala Lumpur.
- Lewin: *Groups, Experiential Learning and Action Research*.
<http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.html> Retrieved on 16/7/2003.
- McEwan, E. (2003). *7 Steps to Effective Instructional Leadership*. Corwin Press Inc.: California.
- Ouchi, W. G. (2003). *Making Schools Work*. Simon & Schuster: New York.
- Percetakan Nasional Malaysia (1996). *Akta Pendidikan 1996 (Akta 550)*. Kuala Lumpur.
- Ubben, G. C., & Hughes, L. W. (1997). *The Principal Creative Leadership for Effective Schools*. Allyn and Bacon: Mass.
- Woodcock, M., & Francis, D. (1993). *Pengurus Tanpa Hambatan-Suatu Praktis Bagi Kemajuan Diri*. Dewan Bahasa dan Pustaka: Kuala Lumpur.



-----	9. Bapa kepada murid E mengadu anaknya ditumbuk di bahagian hidung semasa berada di dalam kelas mata pelajaran W, menyebabkan kecederaan teruk di bahagian hidung dan terpaksa menjalani pembedahan membetulkan tulang hidung. Ia mahu kes kecederaan anaknya disiasat dan diambil tindakan sewajarnya.
-----	10. Ibu kepada murid A mengadu kelas anaknya berbau busuk kerana ada najis kucing dan minta arah pekerja cucian membersihkan kelas anaknya.
-----	11. Ibu kepada murid F mengadu tidak puas hati kerana Cg. V yang mengajar mata pelajaran U selalu bercuti meninggalkan kelas.
-----	12. Ibu kepada murid G mengadu Cg. VI yang mengajar di kelas M membuat kenyataan bersifat perkauman (<i>racial remarks</i>) semasa mengajar mata pelajaran T dan menyinggung perasaan kaum bukan Melayu dalam kelas tersebut. Ia mahu guru besar ambil tindakan atas guru berkenaan.
-----	13. Ibu bapa kepada murid H di Tahun 2 mengadu tidak puas hati kerana anaknya ditempatkan di dalam kelas yang anaknya tidak mempunyai pesaing yang kuat, walaupun mereka tahu bahawa anaknya tidak di ' <i>streaming</i> ' semasa di Tahun 1 dan di Tahun 2, tetapi meminta anaknya di pindahkan ke kelas 'terbaik' seluruh aliran Tahun 2.
-----	14. Ibu bapa murid A mengadu tidak puas hati kerana pihak sekolah tidak melakukan ' <i>streaming</i> ' kelas semasa naik ke Tahun 2. Ini menyebabkan kelas anaknya mempunyai pelbagai kebolehan dan ini melambatkan proses P & P guru dalam kelas anaknya, kerana guru memberi tumpuan kepada murid lemah. Mereka minta pihak sekolah pertimbangkan semula supaya mengadakan sistem ' <i>streaming</i> ' kelas bila naik tahun baru.

Catatan: * Tarikh dan identiti mereka yang terlibat adalah dirahsiakan untuk tujuan pembentangan kertas kerja.