

KAJIAN KEBERKESANAN PROGRAM PGCE DALAM MEMBANTU PEMIMPIN SEKOLAH KLUSTER KECEMERLANGAN MEMIMPIN DAN MENGURUS INSTITUSI PENDIDIKAN DI MALAYSIA

Quah Cheng Sim¹
csquah@iab.edu.my

Wan Azmiza Wan Mohamed²
wanazmiza@iab.edu.my

ABSTRAK

Dalam usaha memantapkan kepimpinan dan melonjakkan kecemerlangan sekolah, Institut Aminuddin Baki telah menghantar pemimpin Sekolah Kluster Kecemerlangan (SKK) berkursus di King's College London, Monash University dan Waikato University. Tujuan kajian ini adalah untuk mengkaji persepsi pemimpin SKK tentang pencapaian objektif SKK setelah menghadiri kursus di luar negara. Kajian ini juga bertujuan mengenal pasti tahap amalan pemimpin SKK di samping meninjau cabaran yang dihadapi berdasarkan sepuluh kompetensi SKKSM. Kaedah kajian ini berdasarkan pendekatan kuantitatif yang berbentuk tinjauan. Kajian ini menggunakan persampelan bertujuan yang melibatkan 53 orang pemimpin SKK dari seluruh Malaysia yang terlibat dalam program PGCE. Dapatan kajian menunjukkan pemimpin SKK lebih memfokuskan kepada objektif IAB. Program PGCE telah berjaya membekalkan latihan dan menyesuaikan amalan terbaik ke arah memantapkan kepimpinan pemimpin SKK. Kajian mendapati kebanyakan responden cenderung mengamalkan sepuluh kompetensi SKKSM yang mencapai tahap empat. Walau bagaimanapun, pemimpin SKK masih belum berupaya untuk mempengaruhi dan mengawal gelagat staf sekolah mereka. Malah, kekurangan kuasa autonomi menyebabkan kesukaran untuk mereka merancang dan mengurus sekolah. Selain itu, kerigidan pematuhan dasar dan kurang kemahiran dalam pengurusan kewangan, masalah geografi dan kekurangan peruntukan dalam pengurusan fizikal sekolah juga merupakan cabaran tugas dalam kalangan pemimpin SKK. Kajian menunjukkan bekalan guru yang tidak mengikut opsyen dan kekangan bajet untuk mengurus pembangunan sumber manusia menyebabkan pengurusan perjawatan yang tidak berkesan di sekolah SKK. Selain itu, pemimpin SKK juga menghadapi masalah jalinan kerjasama ibu bapa semasa program sekolah dijalankan. Manakala dalam bidang kebitaraan, faktor pengelolaan dan pengawalan serta faktor komitmen merupakan cabaran utama yang dihadapi oleh pemimpin SKK.

Kata kunci: pemimpin SKK, pencapaian objektif, tahap amalan, cabaran tugas

¹PhD, Pensyarah Kanan, Institut Aminuddin Baki

²Pensyarah Kanan, Institut Aminuddin Baki

PENGENALAN

Sistem Pendidikan Malaysia telah melalui banyak perkembangan dan perubahan demi mencapai matlamat kerajaan supaya dapat memberi pendidikan yang berkualiti kepada rakyat bagi melahirkan modal insan yang mampu bersaing di arena antarabangsa. Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) selaku agensi kerajaan yang dipertanggungjawab untuk memperkenalkan pelbagai inisiatif dan program pendidikan bagi memastikan hasrat murni ini menjadi realiti. Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010 adalah satu blueprint yang diformulasikan bagi tujuan tersebut.

Secara khusus, fokus Teras 6 PIPP adalah untuk memastikan negara Malaysia menjadi Pusat Kecemerlangan Pendidikan. Pendekatan KPM dalam fokus Teras 6 PIPP adalah bertujuan melestari dan melonjakkan kecemerlangan sekolah-sekolah cemerlang. Pendekatan ini dimanifestasikan dengan pembentukan Sekolah Kluster. Sekolah Kluster ialah sekolah-sekolah cemerlang dalam kelompok yang mempunyai prestasi cemerlang dalam bidang akademik dan bidang kebitaraan yang dapat menjadi penanda aras dan sekolah contoh kepada sekolah-sekolah lain.

LATAR BELAKANG SEKOLAH KLUSTER KECEMERLANGAN

Seawal tahun 2006, Mantan Menteri Pelajaran, YB Dato' Seri Hishammuddin bin Tun Hussein telah menyatakan hasrat untuk memberi autonomi kepada sekolah sewaktu beliau ditemuramah dalam akhbar tempatan. Tujuan pemberian autonomi adalah untuk memberi peluang kepada pentadbir sekolah mengurus program dan kegiatan yang bersesuaian mengikut sekolah masing-masing. Susulan itu, satu Kertas Cadangan Konsep dan Pelaksanaan Kelompok Sekolah Cemerlang telah dibentangkan oleh Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP), Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) dalam Mesyuarat Hal-Hal Profesional KPM Bil 1/2007 pada 19 Januari 2007.

Di bawah Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010 (PIPP) Teras Ke-6, penubuhan Sekolah Kluster Kecemerlangan (SKK) telah dihebahkan ke seluruh Malaysia. Sekolah Kluster Kecemerlangan ini adalah sekolah-sekolah cemerlang yang terpilih untuk menjadi sekolah showcase di peringkat antarabangsa dan penanda aras bagi sekolah-sekolah lain dalam kelompok yang sama atau kelompok yang lain. Mengikut tafsiran, sekolah autonomi ialah sekolah kerajaan atau sekolah bantuan kerajaan di bawah kelompok sekolah kluster iaitu pengurus sekolah diberi kuasa, ruang atau fleksibiliti oleh Kementerian Pelajaran dalam menguruskan program dan kegiatan dalam bidang autonomi yang ditetapkan. Penubuhan SKK adalah diharapkan dapat merealisasikan Teras Ke-6 PIPP, iaitu melonjakkan kecemerlangan sekolah dalam sistem pendidikan Malaysia.

Konsep Sekolah Kluster memang telah wujud di negara-negara membangun seperti di United States, Britain, New Zealand dan Australia. Amalan pengelompokan sekolah ini bertujuan untuk mengoptimumkan sumber yang ada dan berkongsi kepakaran seperti

yang wujud dalam School Learning Cells di Filipina dan Association of Schools di Colorado. Di Singapura, amalan pengelompokan sekolah kepada kluster adalah untuk memastikan wujudnya jaringan, kerjasama dan kolaborasi dalam kalangan sekolah-sekolah ahli dalam kluster untuk membangun kapasiti kepimpinan dan tahap prestasi setiap sekolah. Cluster School Gifted Project diwujudkan Hong Kong untuk pelajar-pelajar pintar cergas dari dua puluh buah sekolah bersama-sama mendalami elemen-elemen kreativiti dan pemikiran aras tinggi untuk memperkembang potensi diri masing-masing.

Di Malaysia, sekolah kluster dikelompokkan berdasarkan jenis sekolah iaitu sebagai contoh, sekolah rendah terdiri daripada kumpulan Sekolah Kebangsaan, Sekolah Jenis Kebangsaan Cina, Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil, Sekolah Pedalaman, Sekolah Orang Asli dan Sekolah Kurang Murid. Jenis kelompok yang lain termasuklah Sekolah Menengah, Sekolah Pendidikan Khas, Sekolah Antarabangsa dan Sekolah Swasta. Sekolah Kluster Kecemerlangan (SKK) ini dipilih daripada yang paling cemerlang dalam kumpulan-kumpulan tersebut berdasarkan kepada kriteria-kriteria yang ditetapkan.

Kertas cadangan pelaksanaan sekolah kluster di Malaysia menekankan akauntabiliti pemimpin sekolah kluster terhadap kecemerlangan sekolah masing-masing. Secara khususnya, digariskan Petunjuk Prestasi Utama mereka dalam hal pengurusan sumber manusia dan fizikal, sumber kewangan, pembangunan profesionalisme staf, program kurikulum dan kokurikulum. Mereka perlu memastikan lulusan sekolah kluster yang dipimpin adalah berkualiti dari segi pencapaian akademik, kokurikulum dan sahsiah. Implikasi daripada kertas cadangan tersebut adalah keperluan latihan yang perlu dirangka dan direka bentuk agar sokongan padu dapat diberikan ke arah pemantapan kepimpinan dan pengurusan bakal pemimpin-pemimpin SKK. Institut Aminuddin Baki sebagai pusat latihan Pengurusan dan Kepimpinan bagi Kementerian Pendidikan Malaysia memainkan peranan mengenal pasti bentuk latihan yang perlu disediakan.

Kursus Pengurusan dan Kepimpinan yang dirancang oleh KPM untuk bakal pemimpin-pemimpin SKK terbahagi kepada dua. Pertama adalah Kursus Pengurusan Berasaskan Sekolah (PBS) (*School-Based Management*), dan kedua adalah Pengurusan Sekolah Berkesan dan Penambahbaikan Sekolah (*School Effectiveness dan Improvement*). Kursus untuk komponen ini adalah perlu berdasarkan hasrat KPM untuk memberi kuasa autonomi kepada Sekolah Kluster.

Pengurusan Berasaskan Sekolah (PBS) (*School-Based Management*) bermaksud urusan pengurusan sekolah adalah dilaksanakan berasaskan ciri dan keperluan sekolah masing-masing. Ahli-ahli sekolah tersebut seperti pentadbir sekolah, guru dan ibu bapa sendiri berkuasa dan bertanggungjawab menentukan agihan sumber supaya masalah dapat diatasi serta pembelajaran dan pengajaran dilaksanakan dengan berkesan. Kuasa dan tanggungjawab atau autonomi dalam pengurusan sekolah ini berada dalam sistem desentralisasi pendidikan. Maka, kursus sebegini dijalankan di luar negara iaitu di negara-negara yang mengamalkan sistem tersebut. Dua lagi aspek yang dipelajari di luar negara adalah Pengurusan Sekolah Berkesan dan Penambahbaikan Sekolah. Pengurusan

Sekolah Berkesan melihat kepada faktor-faktor yang dapat meningkatkan pembelajaran murid. Menurut kajian, secara umumnya, faktor-faktor yang mempengaruhi pembelajaran murid adalah kepimpinan pengetua atau guru besar, kualiti pengajaran dan pembelajaran, iklim sekolah, keseluruhan program sekolah yang dirancang dan tahap sosioekonomi keluarga murid. Malah, peranan yang dimainkan oleh pemimpin sekolah sebagai pemimpin instruksional berkesan didapati mempengaruhi pencapaian murid.

Aspek kedua yang dilihat ialah Penambahbaikan Sekolah. Kajian menunjukkan penambahbaikan sekolah berbeza bergantung kepada situasi sekolah masing-masing. Di peringkat awal program penambahbaikan lebih menekankan kearah menstabilkan sekolah melalui usaha merapatkan jurang antara sekolah serta memastikan piawaian asas pendidikan tercapai. Apabila reformasi sekolah telah bertambah baik, usaha penambahbaikan sekolah selanjutnya lebih menghala kepada memperbaiki amalan instruksional. Di peringkat yang lebih tinggi, pencapaian hasrat penambahbaikan sekolah adalah ke arah pembangunan organisasi pembelajaran. Kesimpulannya, penambahbaikan sekolah adalah berbeza berdasarkan keadaan sekolah masing-masing menyebabkan program intervensi yang dirancang sangat bergantung kepada konteks sekolah.

Bagi kedua-dua aspek Pengurusan Sekolah Berkesan dan Penambahbaikan Sekolah, bakal pemimpin-pemimpin SKK dihantar berkursus di Luar Negara agar mereka dapat melakukan penanda aras dan melihat amalan-amalan baik di sana. Amalan-amalan baik ini mungkin dapat diguna pakai dan diadaptasi mengikut kesesuaian sekolah masing-masing. Kajian sebelum ini ada melihat pengambilan dan pengubahsuaian yang dilakukan berdasarkan pemerhatian yang dilakukan oleh pemimpin sekolah sewaktu berkursus.

Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia atau SKKSM merupakan dokumen rujukan bagi pengurus-pengurus sekolah di Malaysia. SKKSM ini yang dihasilkan oleh Institut Aminuddin Baki (IAB) adalah senarai kompetensi minimum yang perlu ada pada pentadbir sekolah untuk memimpin dan mengurus sekolah berlandaskan sembilan bidang utama. Dokumen ini digunakan bagi tujuan rujukan untuk pembangunan latihan di IAB dan sebagai panduan untuk pengurus-pengurus sekolah dalam melaksanakan penilaian sendiri dan refleksi diri dalam usaha meningkatkan profesionalisme masing-masing. Standard kompetensi ini merangkumi aspek pengetahuan, nilai profesional dan amalan dalam bidang Pengurusan dan Kepimpinan Organisasi, Pengurusan Kurikulum, Pengurusan Kokurikulum, Pengurusan Hal-Ehwal Murid, Pengurusan Kewangan, Pengurusan Pentadbiran Pejabat, Pengurusan Persekitaran dan Kemudahan Fizikal, Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia dan Pengurusan Perhubungan. Bagi Sekolah Kluster Kecemerlangan, satu lagi aspek bidang pengurusan tambahan iaitu Pengurusan Bidang Kebitaraan.

Bagi menggerakkan organisasi ke arah pencapaian matlamat, Model Pengurusan Fayol sering digunakan. Aktiviti meramal dan merancang (*forecast and planning*) ialah aktiviti utama, diikuti dengan mengelola (*organise*), memimpin termasuk elemen mengarah dan menyelaraskan (*command and coordinate*) dan mengawal (*controlling*). Dalam mengurus

organisasi, adalah perlu untuk memastikan objektif setiap bahagian adalah sejajar berdasarkan perancangan jangka pendek dan jangka panjang dan keupayaan mengadaptasi dengan perubahan yang berlaku di samping meramal perubahan dengan tepat. Intipati perancangan adalah untuk memastikan penggunaan sumber secara optima. Latihan bagi aspek pengurusan dengan menggunakan dokumen SKKSM sebagai rujukan ini dijalankan di IAB.

TEMPAT BERKURSUS

Dalam usaha memantapkan kepimpinan dan melonjakkan kecemerlangan sekolah-sekolah tersebut, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) melalui IAB selaku pengurus latihan, menghantar pemimpin dan pemimpin pelapis sekolah terpilih berkursus di tiga tempat berlainan di luar negara. Tiga institusi pendidikan tinggi di luar negara yang terpilih adalah *King's College London* di United Kingdom, *Monash University* di Melbourne, Australia dan *Waikato University* di New Zealand. Empat kohort pemimpin dan pemimpin pelapis Sekolah Menengah seramai 117 orang dihantar ke *King's College London*. Seramai 18 orang pemimpin dan pemimpin pelapis Sekolah Menengah dihantar berkursus di *Monash University*, Australia dan 18 lagi pemimpin dan pemimpin pelapis Sekolah Rendah dihantar berkursus di *Waikato University* di New Zealand. Aspek latihan yang diikuti ialah Pengurusan Berasaskan Sekolah (PBS) (*School-Based Management*), Pengurusan Sekolah Berkesan dan Penambahbaikan Sekolah (*School Effectiveness dan Improvement*).

OBJEKTIF KURSUS

Terdapat tiga jenis objektif kursus dalam program PGCE iaitu objektif SKK di bawah Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), objektif Institut Aminudin Baki dan objektif institusi luar negara iaitu tempat pemimpin sekolah berkursus.

OBJEKTIF KPM / SEKOLAH KLUSTER

- i. Melonjakkan kecemerlangan organisasi
- ii. Mengupayakan organisasi melalui pemberian autonomi terpinpin.
- iii. Menjadi "show case" atau teladan di peringkat antarabangsa

OBJEKTIF INSTITUT AMINUDDIN BAKI

1. Membekalkan latihan kepada pemimpin SKK untuk memantapkan kepimpinan dalam organisasi masing-masing.
2. Memberi keyakinan kepada pemimpin SKK untuk menjalankan kepimpinan dan pengurusan dalam organisasi masing-masing.
3. Mengambil dan menyesuaikan amalan-amalan terbaik pengurusan dan kepimpinan berdasarkan aktiviti sandaran sekolah-sekolah di luar negara
4. Berupaya mengurus sekolah berdasarkan autonomi yang diberi
5. Berupaya menyumbangkan ilmu yang diperoleh di luar negara kepada warga pendidik KPM

OBJEKTIF INSTITUSI LUAR NEGARA (TEMPAT BERKURSUS)

- i. Menyediakan program inovatif berasaskan prinsip-prinsip kepimpinan yang terkini
- ii. Menghasilkan pemimpin-pemimpin transformasi dalam konteks pendidikan
- iii. Berupaya meningkatkan domain kognitif

TINJAUAN LITERATUR

Fiona Dwyer seorang pengetua Sekolah Mataroa selaku Pengerusi Pengetua-pengetua Kluster menceritakan cara sekolah kluster berfungsi di Taihape. Beliau menyatakan bahawa kebanyakan pengetua di Taihape menghadapi cabaran besar dalam konteks mengurus keseimbangan antara kelancaran pengurusan sekolah dengan kepimpinan pendidikan. Walau bagaimanapun, pembentukan sekolah kluster telah memberi peluang kepada kebanyakan pengetua untuk berkongsi isu dan berbincang cara untuk menangani setiap masalah. Selain itu, sekolah kluster juga menggalakkan perkongsian pengetahuan, kepakaran dan amalan terbaik antara sekolah-sekolah (Dwyer, 2009).

Manakala di negara Namibia, amalan pemimpin kluster adalah berasaskan kepimpinan dan pemikiran pengurusan semasa (Aipinge, 2007). Kajian Aipinge (2007) mendapati dua cabaran besar yang menghalang pelaksanaan sistem sekolah kluster di negara Namibia ialah kekurangan sistem sokongan dan sumber. Walau bagaimanapun, potensi manusia dengan kesediaan yang tinggi yang dipamerkan dalam kalangan pemimpin sekolah kluster dilihat sebagai pemacu yang berpotensi untuk membangunkan sistem di sekolah kluster.

Kajian Malaklolunthu dan Faizah Shamsudin, (2011) menunjukkan bahawa usaha untuk menjayakan pelaksanaan sekolah kluster memerlukan pendekatan serampang tiga mata seperti di bawah:

- i. pembelajaran dan orientasi semula mental untuk meyesuaikan konsep baru pengurusan berasaskan sekolah;
- ii. kuasa autonomi dalam pembuatan keputusan diberikan kepada pentadbiran sekolah untuk membuat keputusan dalam bidang-bidang seperti pengambilan guru dan pemilihan pelajar untuk memperoleh hasil yang berkesan
- iii. pembangunan kepimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin sekolah untuk memimpin perubahan.

Manakala kajian Aziah dan Abdul Ghani (2011), membuktikan bahawa penubuhan sekolah kluster di Malaysia bukan hanya meningkatkan kecemerlangan organisasi, malah juga memberi tumpuan kepada pelbagai keperluan pelajar terutamanya bakat dan kebolehan. Dapatan kajian mereka menunjukkan bidang kebitaraan setiap sekolah kluster memainkan peranan penting dalam meningkatkan kecemerlangan prestasi pelajar. Bidang kebi taran telah dipilih berdasarkan prestasi pelajar sekolah kluster di peringkat

kebangsaan dan antarabangsa. Kajian Aziah dan Abdul Ghani (2011), juga menunjukkan bahawa terdapat pelbagai usaha untuk meningkatkan potensi dan bakat pelajar dalam sekolah kluster terutamanya dalam bidang kebitaraan. Mereka diberi autonomi untuk melakukan sedemikian iaitu mereka bentuk program dan aktiviti; melantik pakar-pakar luar dan tenaga pengajar bagi pelajar-pelajar mereka untuk mempercepat kecemerlangan bidang kebitaraan; bekerjasama dengan Institusi Pengajian Tinggi (IPT) tempatan dan luar negara; dan mengatur pembangunan profesional guru. Usaha-usaha tersebut dijalankan untuk meningkatkan kecemerlangan sekolah masing-masing selaras dengan potensi pelajar dan bakat. Berdasarkan penemuan mereka membuktikan bahawa penubuhan sekolah kluster di Malaysia telah memenuhi pelbagai keperluan pelajar, terutamanya dari segi potensi dan bakat pelajar melalui kewujudan kebitaraan dalam setiap sekolah kluster.

Burstow (2009) juga mengkaji lawatan oleh beberapa kohort pemimpin sekolah menengah Malaysia ke United Kingdom. Kajian beliau mendapati wujud kekangan dari segi perbezaan bahasa dan konteks serta isu-isu yang dialami oleh pemimpin sekolah Malaysia di United Kingdom manakala nilai yang wujud adalah merangkumi tanggungjawab secara relatif antara kedua-dua pemerhati dan diperhatikan yang berpotensi menghargai peluang-peluang antarabangsa yang wujud.

PERNYATAAN MASALAH

Dalam kertas konsep Sekolah Kluster, di bawah tajuk Pengurusan Pelaksanaan Sekolah Kluster Peringkat KPM, dinyatakan peranan IAB dalam mengendalikan kursus dan latihan dalam dan luar negara kepada pengetua dan guru besar Sekolah Kluster. Turut termaktub dalam dokumen kertas cadangan konsep dan pelaksanaan sekolah autonomi adalah peranan Jabatan/Bahagian dalam KPM. IAB khususnya, berperanan untuk membantu sekolah dalam perkara yang termasuk menyediakan '*Request for Proposal*' (RFP), pelan strategik pelaksanaan, '*Key Performance Index*' (KPI) dan meningkatkan keupayaan pengurusan. Berdasarkan kepada pernyataan peranan dan tanggungjawab IAB dalam memastikan pelaksanaan Sekolah Kluster berjalan dengan baik dan lancar, beberapa perkara perlu dilakukan sebagai semakan yakni tindakan penambahbaikan yang dapat diambil demi pencapaian matlamat SKK. Kerajaan juga telah membelanjakan sejumlah wang besar untuk menaja pemimpin serta pemimpin pelapis berkursus di luar dan dalam negara untuk memantapkan kepimpinan mereka.

Adalah wajar bagi IAB mendapatkan maklum balas tentang keupayaan pemimpin serta pemimpin pelapis yang telah mengikuti kursus, memimpin dan mentadbir sekolah masing-masing daripada beberapa aspek. Antaranya, aspek kompetensi dan amalan-amalan kepimpinan sekolah berdasarkan SKKSM, cabaran-cabaran yang dihadapi dan skop masalah mereka. Maklum balas yang diperolehi dalam kajian ini dapat membantu perancangan masa depan yang lebih rapi untuk memastikan operasi SKK dapat mencapai matlamatnya.

OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini merangkumi tiga objektif seperti di bawah:

- i. Mengkaji persepsi pemimpin SK tentang pencapaian objektif program PGCE setelah menghadiri kursus di luar negara.
- ii. Mengenal pasti tahap amalan pemimpin SKK yang telah berkursus di luar negara terhadap sepuluh kompetensi SKKSM.
- iii. Meninjau cabaran-cabaran yang dihadapi oleh pemimpin yang telah berkursus di luar negara berdasarkan sepuluh kompetensi SKKSM.

SOALAN KAJIAN

- i. Apakah persepsi pemimpin SKK tentang pencapaian objektif program PGCE setelah mereka menghadiri kursus di luar negara?
- ii. Sejauh manakah pemimpin SKK yang telah berkursus mengamalkan sepuluh kompetensi SKKSM berdasarkan kriteria tahap pengamalan yang ditetapkan?
- iii. Apakah cabaran/masalah yang dihadapi oleh pemimpin SKK setelah berkursus di luar negara berdasarkan amalan sepuluh kompetensi SKKSM di sekolah masing-masing?

METODOLOGI

Reka Bentuk Kajian

Kaedah kajian ini adalah berdasarkan pendekatan kuantitatif yang berbentuk tinjauan untuk meninjau persepsi pemimpin SKK tentang pencapaian objektif KPM dan IAB, mengenal pasti tahap amalan pemimpin SKK terhadap sepuluh kompetensi SKKSM dan meninjau cabaran-cabaran yang dihadapi oleh pemimpin yang telah berkursus di luar negara berdasarkan sepuluh kompetensi SKKSM setelah menghadiri kursus di luar negara.

Sampel Kajian

Kajian ini menggunakan persampelan bertujuan atau "*purposive sampling*" iaitu hanya melibatkan pemimpin sekolah SKK yang terlibat dalam program PGCE. Responden yang terlibat dalam kajian ini adalah seramai 53 orang pemimpin sekolah Kluster dari seluruh Malaysia yang telah dihantar ke luar negara untuk menghadiri kursus kepimpinan. Dari segi tahap kluster, kajian ini melibatkan 65.3% dari Sekolah Menengah, 32.7% dari Sekolah Rendah dan 2% dari Jabatan atau Bahagian KPM lain. Dari segi fasa kluster, kajian ini melibatkan 45.3% dari Fasa 3, 11.3% dari Fasa 1 dan 7.5% dari Fasa 2. Peratusan yang selebihnya adalah kategori daripada Fasa 4 (Semasa kajian ini, dijalankan sekolah-sekolah fasa 4 belum diumumkan). Semua sekolah kluster yang dikaji mempunyai bidang kebitaraan akademik dan kokurikulum seperti yang termaktub dalam dasar.

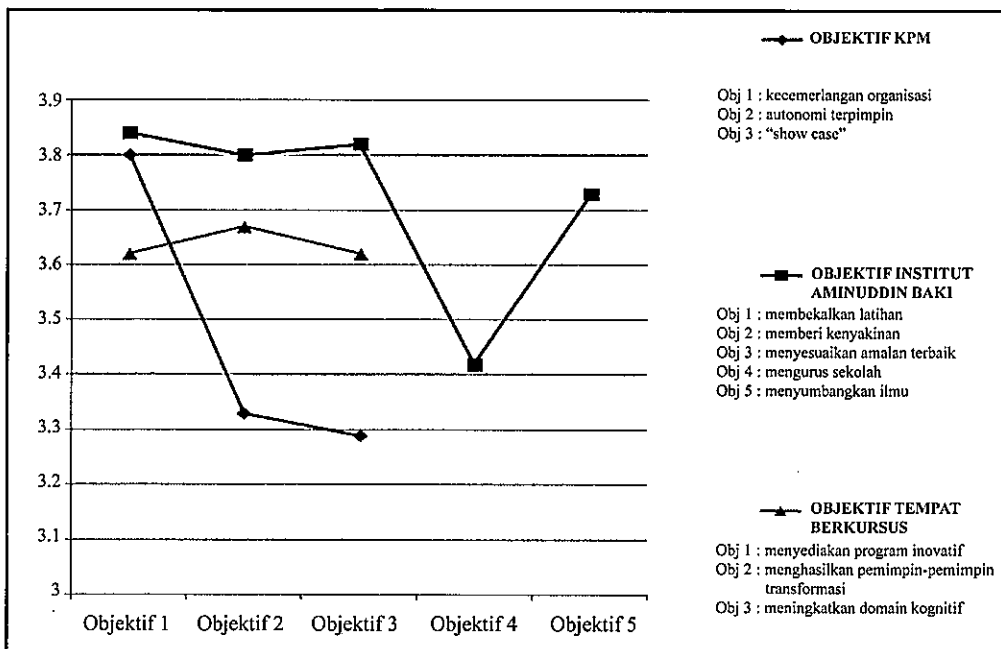
Instrumen Kajian

Instrumen yang digunakan bagi kajian ini adalah berbentuk soalan berkala dan soalan berstruktur secara terbuka yang berhubungkait dengan program PGCE. Bahagian soalan berkala terdiri daripada kriteria amalan yang dibahagi kepada empat tahap seperti berikut:

- Tahap 1 : Tidak mencapai standard (piawai)
- Tahap 2 : Terdapat kemajuan dalam memiliki ilmu pengetahuan
- Tahap 3 : Terdapat kemajuan dalam memiliki ilmu pengetahuan serta berusaha untuk Menambahkannya
- Tahap 4 : Terdapat kemajuan dalam memiliki ilmu pengetahuan serta berusaha untuk menambahkannya serta boleh dicontohi

DAPATAN KAJIAN

Apakah persepsi pemimpin Sekolah Kluster Kecemerlangan (SKK) tentang pencapaian objektif program PGCE setelah mereka menghadiri kursus di luar negara?



Rajah 1: Objektif Berkursus di Luar Negara dalam kalangan Pemimpin SKK

Rajah 1 menunjukkan bahawa antara ketiga-tiga objektif berkursus di luar negara, iaitu objektif KPM, IAB dan tempat berkursus, responden kajian yang menghadiri kursus di

luar negara lebih memfokus kepada objektif IAB. Kajian menunjukkan bahawa dua daripada objektif IAB iaitu membekalkan latihan dan menyesuaikan amalan terbaik mempunyai min yang tertinggi jikalau dibandingkan dengan objektif KPM dan objektif tempat berkursus. Secara keseluruhan, min yang tertinggi dalam ketiga-tiga jenis objektif kursus menunjukkan bahawa program penghantaran pemimpin SKK ke luar negara untuk menghadiri kursus telah membekalkan latihan ke arah memantapkan kepimpinan dalam organisasi masing-masing iaitu dengan min sebanyak 3.84.

Berdasarkan objektif kursus IAB, sebanyak 84.4% responden kajian sangat setuju dengan objektif yang pertama iaitu program ini telah membekalkan latihan kepada pemimpin SKK untuk memantapkan kepimpinan dalam organisasi masing-masing. Min yang kedua tertinggi iaitu sebanyak 3.82 adalah terletak pada objektif kursus IAB yang ketiga iaitu mengambil dan menyesuaikan amalan-amalan terbaik pengurusan dan kepimpinan berdasarkan aktiviti sandaran sekolah-sekolah di luar negara. Sebanyak 82.2% responden kajian sangat setuju bahawa program ini berjaya mengambil dan menyesuaikan amalan-amalan terbaik pengurusan dan kepimpinan berdasarkan aktiviti sandaran sekolah-sekolah di luar negara. Sebanyak 82.2% responden kajian sangat setuju bahawa program ini berjaya mengambil dan menyesuaikan amalan-amalan terbaik pengurusan dan kepimpinan berdasarkan aktiviti sandaran sekolah-sekolah di luar negara. Objektif kursus IAB yang memperoleh min yang terendah ialah objektif keempat iaitu min sebanyak 3.42. Hanya 51.1% sangat setuju dan 42.2% responden kajian setuju bahawa program ini berupaya membantu mereka mengurus sekolah berdasarkan autonomi yang diberi.

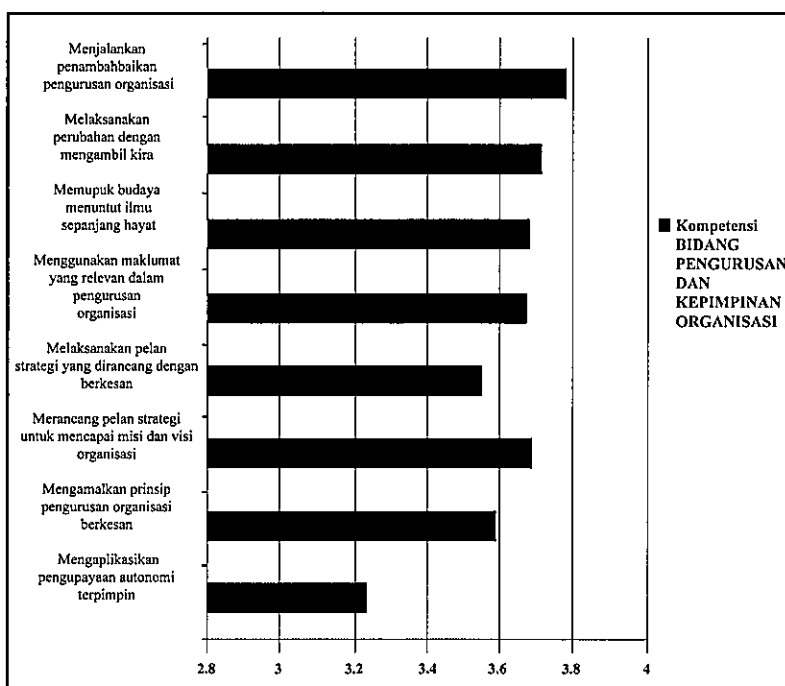
Manakala berdasarkan objektif kursus KPM, min yang tinggi untuk objektif kursus KPM sebanyak 3.8 iaitu melonjakkan kecemerlangan organisasi. Sebanyak 80% daripada responden kajian sangat setuju bahawa program ini telah berjaya melonjakkan kecemerlangan organisasi masing-masing dan 20% pula bersetuju tentang perkara tersebut. Manakala min yang terendah untuk objektif kursus KPM ialah 3.29 iaitu berkenaan dengan 'show case'. Hanya 37.8% daripada responden kajian sangat setuju bahawa program ini boleh membawa institusi ke arah 'showcase' di peringkat antarabangsa.

Merujuk kepada objektif kursus tempat responden berkursus, dapatan kajian mendapati objektif untuk menghasilkan pemimpin-pemimpin transformasi dalam konteks pendidikan menunjukkan min yang tertinggi iaitu sebanyak 3.67. Sebanyak 56.6 % daripada responden kajian sangat setuju bahawa program ini telah berjaya menghasilkan pemimpin-pemimpin transformasi dalam konteks pendidikan.

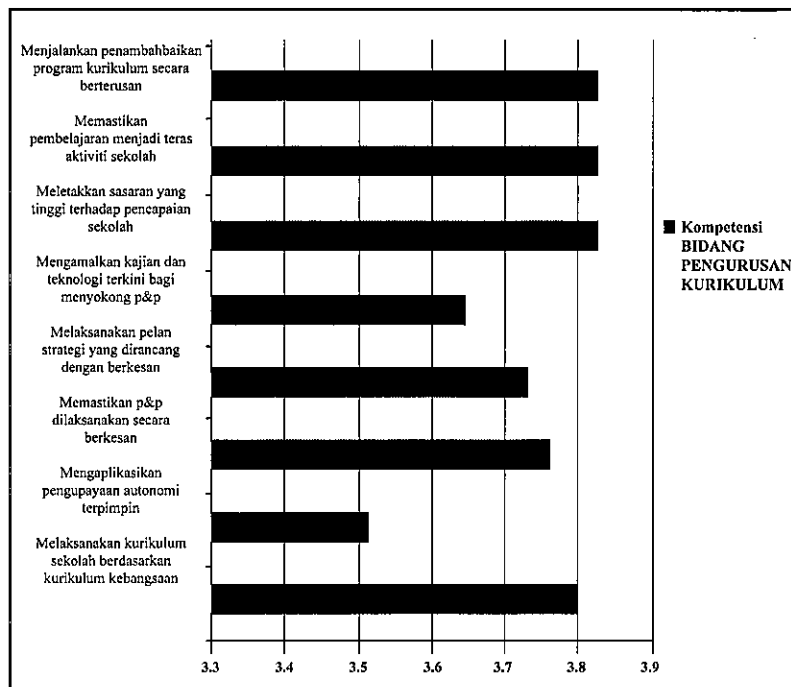
Dapat dirumuskan bahawa dapatan kajian ini menunjukkan responden kajian bersetuju dengan ketiga-tiga objektif KPM yang dinyatakan dalam hasrat penubuhan SKK. Mereka juga bersetuju bahawa semua objektif yang digariskan oleh IAB telah dapat membantu mereka memahami matlamat SKK dan memantapkan lagi keupayaan mereka memimpin dan mengurus SKK.

Sejauh manakah pemimpin SKK yang telah berkursus mengamalkan sepuluh kompetensi SKKSM berdasarkan kriteria tahap pengamalan yang ditetapkan?

Berdasarkan Rajah 2, item yang mempunyai min yang tertinggi dalam kompetensi Pengurusan dan Kepimpinan Organisasi ialah item menjalankan penambahbaikan pengurusan organisasi dengan min sebanyak 3.78. Item ini telah mencapai tahap yang ke-4 iaitu mendapat kemajuan dalam memiliki ilmu pengetahuan serta berusaha untuk menambahkannya serta boleh dicontohi. Sebanyak 77.6% responden kajian berpendapat bahawa item menjalankan penambahbaikan organisasi telah mencapai tahap yang ke-4 manakala 75.5% responden kajian pula berpendapat item memupuk budaya menuntut ilmu sepanjang hayat telah mencapai tahap yang ke-4. Manakala item yang mempunyai min yang terendah adalah item mengaplikasikan keupayaan autonomi terpinpin iaitu min sebanyak 3.24. Sebanyak 34.7% daripada responden kajian menyatakan item mengaplikasikan keupayaan autonomi terpinpin dalam kompetensi ini mencapai tahap yang ke-4. Walau bagaimanapun, hanya 2% daripada responden kajian menyatakan item mengaplikasikan keupayaan autonomi terpinpin dalam bidang kompetensi berada dalam kategori tahap 1 iaitu tidak mencapai piawaian yang ditetapkan.

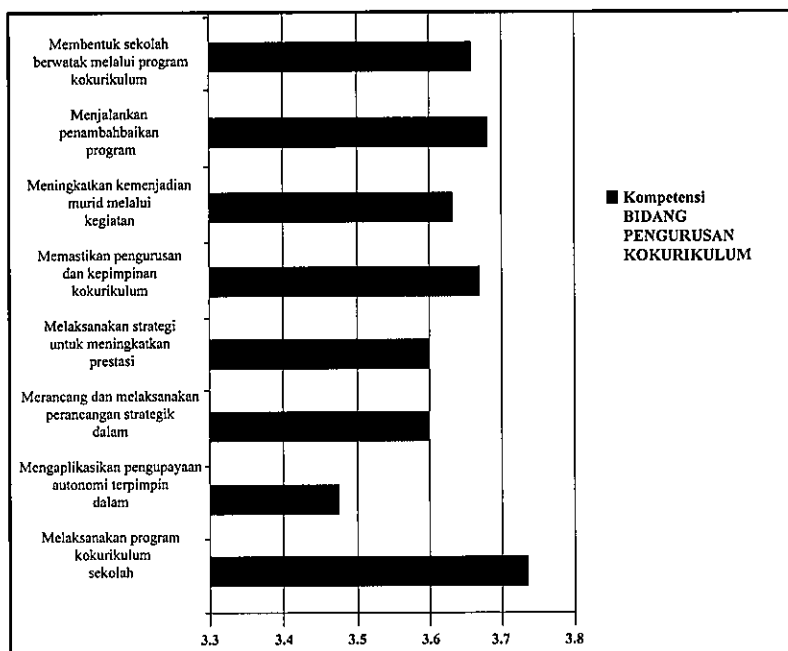


Rajah 2: Kompetensi Bidang Pengurusan dan Kepimpinan Organisasi



Rajah 3: Kompetensi Bidang Pengurusan Kurikulum

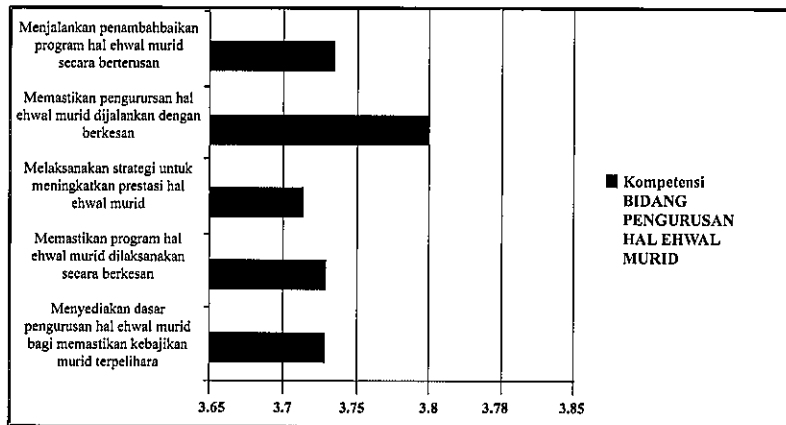
Berdasarkan Rajah 3 dalam kompetensi Pengurusan Kurikulum, tiga item yang mempunyai min yang tertinggi ialah item meletakkan sasaran yang tinggi terhadap pencapaian sekolah, memastikan pembelajaran menjadi teras aktiviti sekolah dan menjalankan penambahbaikan program kurikulum secara berterusan dengan min sebanyak 3.82. Sebanyak 81.6% hingga 83.7% responden berpendapat ketiga-tiga item ini telah mencapai tahap 4 iaitu mendapat kemajuan dalam memiliki ilmu pengetahuan serta berusaha untuk menambahkannya serta boleh dicontohi. Manakala item yang mempunyai min yang terendah ialah item mengaplikasikan pengupayaan autonomi terpinpin iaitu min sebanyak 3.51. Hanya 55.1% daripada responden menyatakan item mengaplikasikan keupayaan autonomi terpinpin dalam bidang kompetensi mencapai tahap 4. Walau bagaimanapun, tiada responden yang meletakkan item ini pada tahap 1 iaitu tidak mencapai piawaian yang ditetapkan.



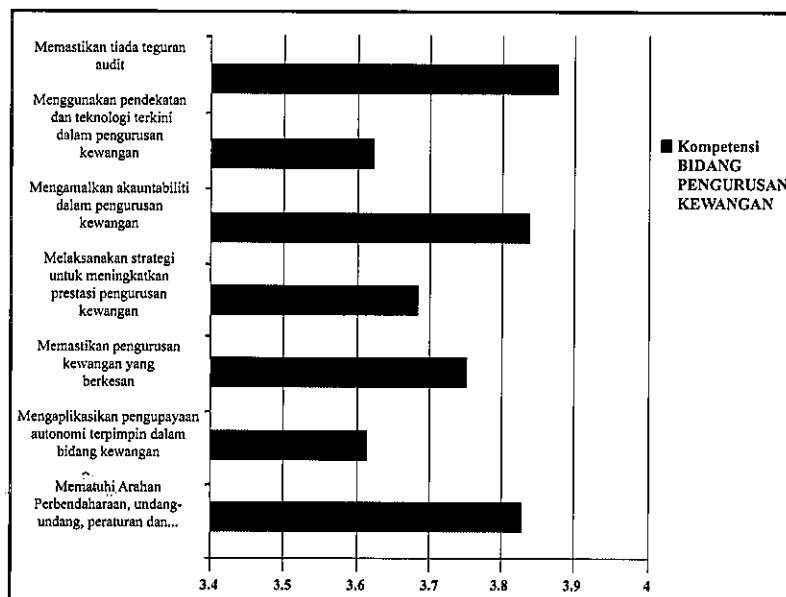
Rajah 4: Kompetensi Bidang Pengurusan Kokurikulum

Merujuk kepada Rajah 4, item yang mempunyai min yang tertinggi dalam kompetensi Pengurusan Kokurikulum ialah item melaksana program kokurikulum sekolah berlandaskan undang-undang dan peraturan dengan min sebanyak 3.73. Sebanyak 73.3% responden berpendapat item ini telah mencapai tahap 4 iaitu mendapat kemajuan dalam memiliki ilmu pengetahuan serta berusaha untuk menambahkannya serta boleh dicontohi. Manakala item yang mempunyai min yang terendah adalah item mengaplikasikan pengupayaan autonomi terpinpin dalam bidang kokurikulum iaitu min sebanyak 3.48. Hanya 47.7% daripada responden menyatakan item mengaplikasikan keupayaan autonomi terpinpin dalam bidang kompetensi mencapai tahap 4. Walau bagaimanapun tiada responden yang meletakkan item ini pada tahap 1 iaitu tidak mencapai piawaian yang ditetapkan.

Rajah 5 menunjukkan item yang mempunyai min yang tertinggi dalam kompetensi Pengurusan Hal Ehwal Murid ialah item memastikan pengurusan hal ehwal murid berjalan dengan berkesan dengan min sebanyak 3.83. Sebanyak 80% responden berpendapat item ini telah mencapai tahap 4 iaitu mendapat kemajuan dalam memiliki ilmu pengetahuan serta berusaha untuk menambahkannya serta boleh dicontohi. Manakala item yang mempunyai min yang terendah ialah item melaksanakan strategi untuk meningkatkan prestasi hal ehwal murid iaitu min sebanyak 3.71. Walau bagaimanapun, tiada responden yang meletakkan item ini pada tahap 1 iaitu tidak mencapai piawaian yang ditetapkan.



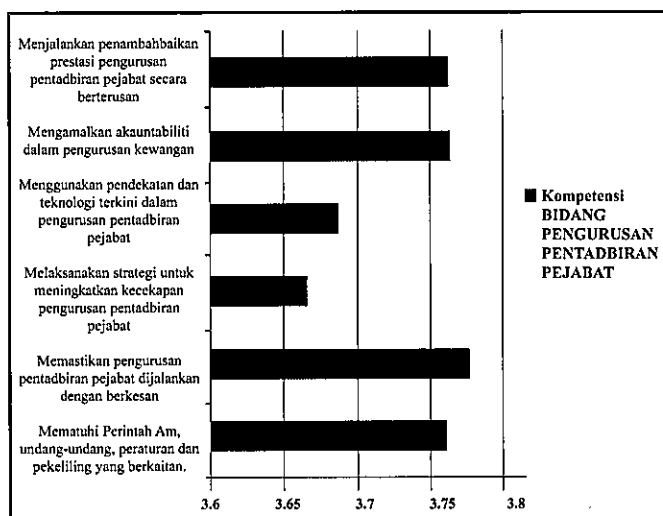
Rajah 5: Kompetensi Bidang Pengurusan Hal Ehwal Murid



Rajah 6: Kompetensi Bidang Pengurusan Kewangan

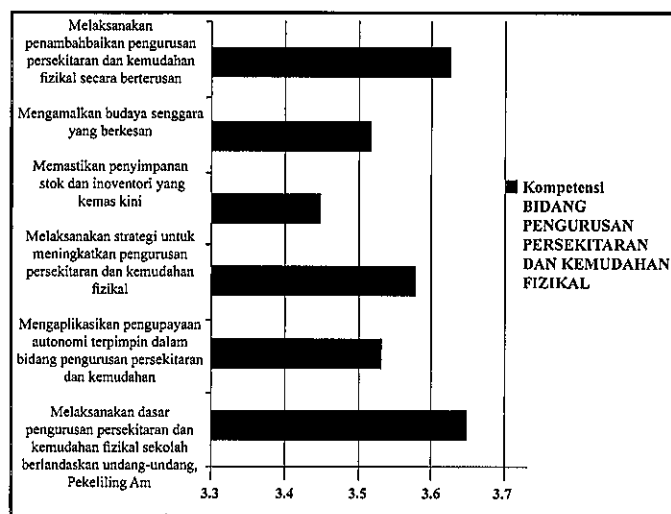
Berdasarkan Rajah 6, item yang mempunyai min yang tertinggi dalam kompetensi Pengurusan Kewangan ialah item memastikan tiada teguran audit dengan min sebanyak 3.83. Sebanyak 87.5% responden berpendapat item ini telah mencapai tahap 4 iaitu mendapat kemajuan dalam memiliki ilmu pengetahuan serta berusaha untuk menambahkannya serta boleh dicontohi. Manakala item yang mempunyai min yang terendah ialah item mengaplikasikan pengupayaan autonomi terpinpin dalam bidang kewangan iaitu min sebanyak 3.61. Walau bagaimanapun, tiada responden yang meletakkan item ini pada tahap 1 iaitu tidak mencapai piawaian yang ditetapkan.

Berdasarkan Rajah 7, item yang mempunyai min yang tertinggi dalam kompetensi Pengurusan Pentadbiran Pejabat ialah item memastikan pengurusan pentadbiran pejabat dijalankan dengan berkesan dengan min sebanyak 3.78. Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat 3 item yang mempunyai peratusan tertinggi pada tahap 4 adalah item mematuhi perintah am, undang-undang, peraturan dan pekeliling yang berkaitan, item mengurus penggunaan alat, kelengkapan dan kemudahan pejabat secara berhemah dan memastikan pengurusan pentadbiran pejabat dijalankan secara berkesan. Ketiga-tiga item mencapai peratusan 77.6%. Manakala item yang mempunyai min yang terendah ialah item melaksanakan strategi untuk meningkatkan kecekapan pengurusan pentadbiran pejabat iaitu min sebanyak 3.67. Walau bagaimanapun tiada responden yang meletakkan item ini pada tahap 1 iaitu tidak mencapai piawaian yang ditetapkan.

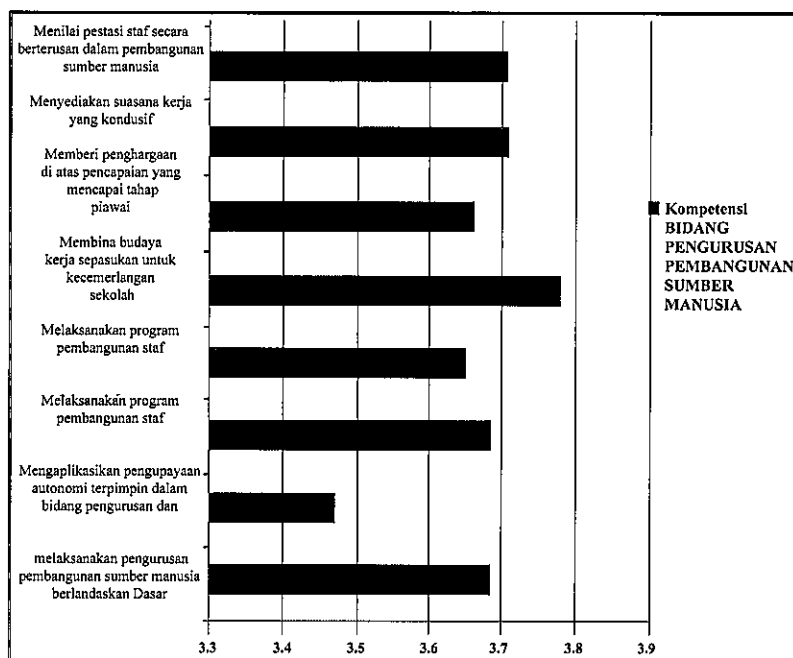


Rajah 7: Kompetensi Bidang Pengurusan Pentadbiran Pejabat

Berdasarkan kompetensi Pengurusan Persekitaran Dan Kemudahan Fizikal pada Rajah 8, item yang mempunyai min yang tertinggi ialah item melaksana dasar pengurusan persekitaran dan kemudahan fizikal sekolah berlandaskan undang-undang, Pekeliling Am dan peraturan dengan min sebanyak 3.65. Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat tiga item yang mempunyai peratusan tertinggi pada tahap 4 iaitu item melaksana dasar pengurusan persekitaran dan kemudahan fizikal sekolah berlandaskan undang-undang, pekeliling am dan peraturan (69.4%), item melaksanakan strategi untuk meningkatkan urusan persekitaran dan pengurusan fizikal (63.3%) dan item melaksanakan penambahbaikan pengurusan perselitaran dan kemudahan fizikal secara berterusan (63.3%). Manakala item yang mempunyai min yang terendah ialah item memastikan penyimpanan stok dan inventori yang kemas kini iaitu min sebanyak 3.45. Walau bagaimanapun, tiada responden yang meletakkan item ini pada tahap 1 iaitu tidak mencapai piawaian yang ditetapkan.

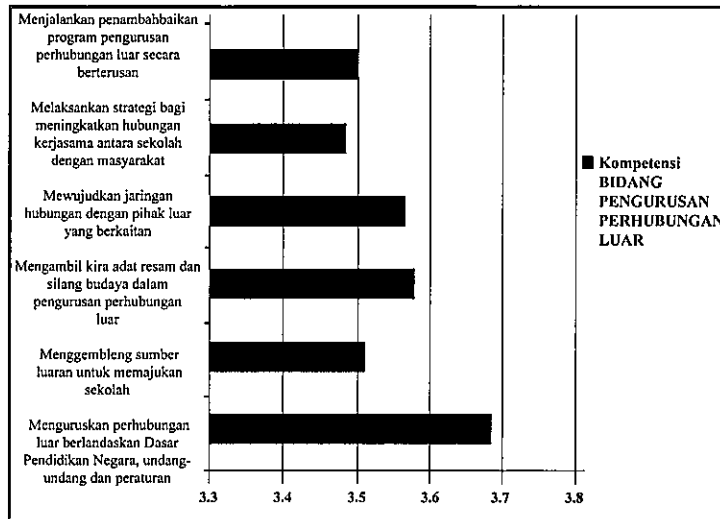


Rajah 8: Kompetensi Bidang Pengurusan Persekitaran dan Kemudahan Fizikal



Rajah 9: Kompetensi Bidang Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia

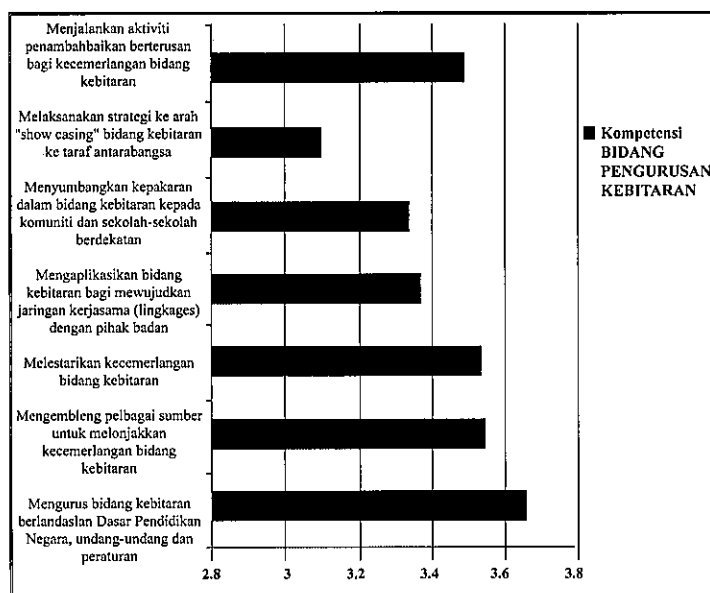
Berdasarkan Rajah 9, item yang mempunyai min yang tertinggi dalam kompetensi Pengurusan Dan Pembangunan Sumber Manusia ialah item membina budaya kerja sepasukan untuk kecemerlangan sekolah dengan min sebanyak 3.78. Sebanyak 77.6% daripada responden kajian ini meletakkan item ini pada tahap 4. Manakala item yang mempunyai min yang terendah ialah item mengaplikasikan pengupayaan autonomi terpinin dalam bidang pengurusan dan pembangunan sumber manusia. iaitu min sebanyak 3.47. Walau bagaimanapun, tiada responden yang meletakkan item ini pada tahap 1 iaitu tidak mencapai piawaian yang ditetapkan.



Rajah 10: Kompetensi Bidang Pengurusan Perhubungan Luar

Berdasarkan Rajah 10, item yang mempunyai min yang tertinggi dalam kompetensi Bidang Pengurusan Perhubungan Luar ialah item mengurus perhubungan luar berlandaskan Dasar Pendidikan Negara, undang-undang dan peraturan dengan min sebanyak 3.69. Sebanyak 73.3% daripada responden kajian ini meletakkan item ini pada tahap 4. Manakala item yang mempunyai min yang terendah dalam dalam bidang tersebut ialah item melaksanakan strategi bagi meningkatkan hubungan kerjasama antara sekolah dengan masyarakat iaitu min sebanyak 3.47. Walau bagaimanapun, tiada responden yang meletakkan item ini pada tahap 1 iaitu tidak mencapai piawaian yang ditetapkan.

Berdasarkan Rajah 11, item yang mempunyai min yang tertinggi dalam kompetensi Pengurusan Kebitaraan ialah item mengurus bidang kebitaraan berlandaskan Dasar Pendidikan Negara, undang-undang dan peraturan dengan min sebanyak 3.66. Sebanyak 70.5% daripada responden kajian ini meletakkan item ini pada tahap 4. Manakala item yang mempunyai min yang terendah dalam bidang tersebut ialah item melaksanakan strategi ke arah "show casing" bidang kebitaraan ke taraf antarabangsa iaitu min sebanyak 3.11. Terdapat 3 item yang berada di tahap 1 yang tidak mencapai tahap piawaian SKKSM iaitu item mengaplikasikan bidang kebitaraan bagi mewujudkan jaringan kerjasama (*linkages*) dengan pihak badan berkanun atau institusi luar negara (2.3%), item menyumbangkan kepakaran dalam bidang kebitaraan kepada komuniti dan sekolah-sekolah berdekatan (2.3%) dan item melaksanakan strategi ke arah *show casing* bidang kebitaraan ke taraf antarabangsa (2.3%)



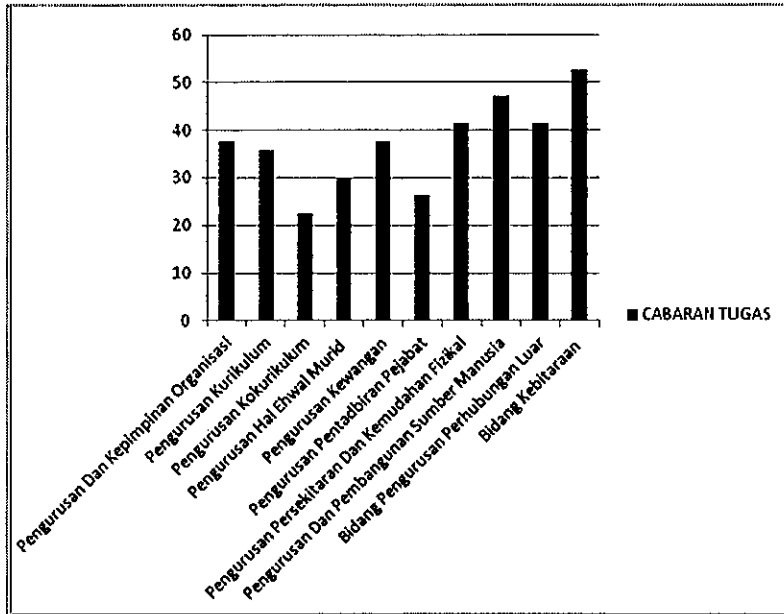
Rajah 11: Kompetensi Bidang Pengurusan Kebitaraan

Secara umumnya, rumusan dapatan menunjukkan bahawa kebanyakan responden kajian meletakkan semua bidang kompetensi melepasi Tahap 2.

Apakah cabaran masalah yang dihadapi oleh pemimpin SKK setelah berkursus di luar negara berdasarkan amalan sepuluh kompetensi SKKSM di sekolah masing-masing?

Merujuk kepada cabaran tugas pemimpin SKK semasa mengamalkan sepuluh kompetensi SKKSM dalam pengurusan sekolah masing-masing, dapatan kajian menunjukkan bidang yang mempunyai peratusan cabaran tugas yang tertinggi ialah bidang kebitaraan diikuti dengan bidang pengurusan dan pembangunan sumber manusia. Sebanyak 52.8% daripada responden kajian ini berpendapat bahawa bidang kebitaraan memang membawa cabaran tugas kepada mereka dan sebanyak 47.2% pula berpendapat bidang pengurusan dan pembangunan sumber manusia merupakan cabaran utama yang dihadapi oleh mereka. Manakala bidang yang mempunyai peratusan yang terendah dalam cabaran tugas adalah bidang kokurikulum diikuti dengan bidang pengurusan pentadbiran pejabat. Hanya 22.6% daripada responden berpendapat bahawa bidang kokurikulum dan 26.4% daripada responden berpendapat bahawa bidang pengurusan pentadbiran pejabat merupakan cabaran tugas kepada mereka.

Dapatan ini menunjukkan bahawa pemimpin-pemimpin SKK yang telah berkursus ini memerlukan bantuan dalam bentuk latihan dalam bidang kebitaraan dan bidang pengurusan dan pembangunan sumber manusia. Implikasi dapatan kajian ini menunjukkan pemimpin SKK yang telah berkursus ini mampu mengurus kedua-dua bidang tersebut dengan baik berdasarkan persepsi mereka.



Rajah 12: Kompetensi Bidang Pengurusan Kebitaraan

Cabaran masalah secara terperinci berdasarkan sepuluh kompetensi SKKSM yang dihadapi oleh pemimpin - pemimpin SKK.

Seramai 49 orang responden telah memberi komen tentang bidang masalah yang dihadapi oleh mereka. Kajian mendapati bahawa komen yang paling banyak diutarakan oleh pemimpin SKK ialah berkenaan bidang kepimpinan dan pengurusan (24.5%) diikuti dengan bidang kewangan (18.4%) dan pengurusan sumber manusia (16.3%).

BIDANG PENGURUSAN DAN KEPIMPINAN

• Masalah Mempengaruhi Staf Sekolah Dan Mengawal Gelagat Manusia

Masalah utama yang diluahkan oleh responden kajian berkaitan dengan bidang pengurusan dan kepimpinan adalah berkenaan dengan cara untuk mempengaruhi dan mengawal gelagat staf sekolah. Beberapa contoh masalah yang diluahkan oleh responden kajian adalah seperti berikut:

Menurut Responden R2, "Dalam tempoh setahun, saya belum berupaya mempengaruhi kesemua subordinat untuk bersetuju dengan gaya kepimpinan saya terutama dalam melaksanakan perubahan semasa." Masalah yang sama ini juga dialami oleh responden R9 berkenaan dengan keupayaan untuk mempengaruhi staf sekolahnya. Menurut responden R9, "Sebahagian besar guru berkhidmat melebihi 15 tahun dan saya sendiri sudah berkhidmat selama 26 tahun dan ini menyebabkan isu kepimpinan dari segi menggerakkan *team* untuk melakukan perubahan dan penambahbaikan." Malah, luahan tentang masalah ini disokong dengan kuat oleh pernyataan dari responden R5. Responden R5 mengaitkan masalah ini dengan pengawalan gelagat manusia. Beliau menyatakan bahawa, masalah-masalah inilah yang memberi cabaran kepada kepimpinan dan pengurusan sekolah. Menurut R5, "Masalah-masalah ini boleh hadir dalam pelbagai aspek dan peringkat, ada kalanya masalah ini berkaitan dengan pengawalan gelagat manusia..."

Pengkaji juga dapat mengesan punca utama yang menyebabkan kesukaran dalam pengawalan gelagat manusia melalui pandangan dua orang responden iaitu responden R13 dan responden R14. Responden R13 mengaitkan masalah keselesaan dengan pelaksanaan perubahan. Beliau menyatakan bahawa; "Masalah keselesaan ini memang sedia ada dalam kalangan staf dalam menjalankan tugas sebelum ini. Maka untuk menerima dan melakukan perubahan memang memerlukan masa yang panjang." Sebaliknya, responden R14 pula mengaitkan masalah pengawalan gelagat manusia dengan aspek saiz populasi staf di sekolah dan kehadiran guru sandaran tidak terlatih. Menurut responden R14:

"Bilangan staf yang agak besar (140 orang) dan kadar '*turnover*' pada 7-8% setahun merupakan satu cabaran besar untuk melakukan pengawalan terhadap staf sekolah. Kehadiran guru sandaran tidak terlatih atau GSTL (pada kadar 5% dari keseluruhan staf) merupakan satu bebanan dari segi pengawalan kerana bimbingan rapi perlu diberi untuk memastikan kualiti kerja."

(R14)

Maka dapat dirumuskan bahawa implikasi kajian menunjukkan pemimpin-pemimpin SKK masih belum berupaya untuk mempengaruhi dan mengawal gelagat staf sekolah mereka dalam bidang pengurusan dan kepimpinan sekolah.

• Kurang Tenaga Mahir Dalam Kepimpinan

Masalah yang kedua yang dihadapi oleh pemimpin sekolah kluster dalam bidang pengurusan dan kepimpinan ialah aspek kekurangan tenaga mahir dalam bidang kepimpinan. Beberapa orang responden kajian telah mengemukakan pendapat tentang hal ini. Responden R38 menyatakan bahawa terdapat masalah dalam aspek pengawalan terhadap sekolahnya kerana kekurangan tenaga mahir dalam bidang tersebut. Masalah kekurangan tenaga mahir dalam kepimpinan ini juga disokong oleh responden R22.

Beliau mengaitkan tempoh masa kepimpinan di sekolah dengan kemahiran sendiri. Menurut responden R22; "pengalaman singkat sebagai pengetua, memerlukan tempoh masa untuk memahirkan diri." Pernyataan responden R22 mempunyai persamaan dengan pernyataan yang dinyatakan oleh responden R31. Mengikut R31; "masalah pengawalan dalam melaksanakan sesuatu aktiviti berlaku akibat daripada kurangnya kepimpinan di peringkat pertengahan."

Maka dapat dirumuskan bahawa implikasi kajian menunjukkan kekurangan tenaga mahir dalam bidang pengurusan dan kepimpinan sekolah telah menyebabkan wujudnya masalah pengawalan staf sekolah dalam kalangan pemimpin SKK.

• Kuasa Autonomi

Masalah yang ketiga yang dihadapi oleh pemimpin sekolah kluster dalam bidang pengurusan dan kepimpinan adalah berkaitan dengan aspek kuasa autonomi. Tiga orang responden kajian telah mengaitkan kuasa autonomi dengan cabaran tugas mereka. Menurut responden R16, "Autonomi terpinpin tidak diberikan oleh Kementerian Pelajaran. Malah, pengurusan organisasi sekolah perlu patuh kepada ketetapan yang digariskan oleh Kementerian." Pernyataan masalah berkaitan dengan kuasa autonomi ini juga disokong oleh responden R25. Menurut beliau; "Tidak ada autonomi yang memberi ruang kepada kepimpinan sekolah untuk membuat unjuran yang seimbang, misalannya, dalam penempatan murid dan bilangan murid adalah tidak sesuai dengan ciri SKK (kerana murid C dan D juga ditempatkan). Salah seorang responden mengaitkan pemahaman konsep kuasa autonomi dengan perancangan di sekolah. Menurut responden R13; "pemahaman konsep berkaitan dengan kuasa autonomi terpinpin yang kurang jelas di pihak atasan menyebabkan perancangan yang diatur sukar dilaksanakan sepenuhnya."

Maka dapat dirumuskan bahawa implikasi kajian menunjukkan bidang kuasa autonomi berasaskan sekolah adalah sangat penting dalam bidang pengurusan dan kepimpinan sekolah untuk pemimpin sekolah SKK merancang dan mengurus sekolah masing-masing .

BIDANG KEWANGAN

• Masalah Polisi

Masalah utama yang diluahkan oleh responden kajian berkaitan dengan bidang kewangan adalah berkenaan dengan pematuhan dasar atau polisi. Seramai tujuh orang responden menegaskan tentang ketidakpuasan hati mereka berkenaan dengan dasar dan polisi yang berkaitan dengan bidang kewangan. Menurut responden R6, "Perbelanjaan kewangan perlu mengikuti arahan perbendaharaan yang sedia ada sedangkan keperluan sekolah adalah pelbagai." Pernyataan yang sama ini juga dinyatakan oleh responden R9 berkenaan dengan kerigidan peruntukan kewangan. Menurut responden R9, "Pengurusan

peruntukan kewangan bagi bidang kebitaraan masih terlalu rigid dan mengambil masa yang lama untuk kelulusan pembelian terutama bagi harga yang berubah dari masa *Request For Proposal* (RFP) pada masa kelulusan."

Malah, responden R21 pula menyatakan bahawa bidang kewangan dalam pengurusan sekolah kluster mempunyai terlalu banyak prosedur yang perlu dipatuhi. Luahan tentang kerigidan dasar dalam bidang kewangan disokong kuat oleh pernyataan dari responden R30. Responden R30 membandingkan dasar kewangan di negara ini dengan negara United Kingdom. Beliau menyatakan bahawa autonomi kewangan dan sumber manusia di negara ini masih terbatas dan tidak seperti di United Kingdom yang mempunyai kuasa autonomi penuh dalam semua pengurusan kewangan di sekolah kluster. Luahan ini mempunyai persamaan dengan luahan yang dinyatakan oleh responden R33. Menurut beliau; "pengurusan kewangan belum lagi diberi autonomi sepenuhnya. Sekolah terikat dengan garis panduan dan peraturan yang sedikit menyusahkan (ada kerenah birokrasi)." Tambahan pula, responden R27 mengaitkan masalah ini dengan impak pengurusan sekolah. Beliau menyatakan bahawa, "Dasar yang '*rigid*' dan peruntukan yang tidak mencukupi menyebabkan pengurusan sekolah sering 'terganggu' dan kurang kemas." Pernyataan ini juga disokong oleh pernyataan yang dinyatakan oleh responden R2. R2 menyatakan bahawa peruntukan yang terhad bagi sekolah bantuan modal sukar untuk merancang program untuk kepentingan warga sekolah.

Maka dapat dirumuskan bahawa implikasi kajian menunjukkan kerigidan pematuhan dasar atau polisi dalam bidang kewangan merupakan cabaran besar yang dihadapi oleh kebanyakan pemimpin SKK semasa mengurus sekolah kluster masing-masing.

- **Kurang kemahiran dalam pengurusan kewangan**

Masalah yang kedua yang dihadapi oleh pemimpin sekolah kluster dalam bidang kewangan ialah aspek kekurangan kemahiran dalam pengurusan kewangan. Menurut responden R7, "Pengurusan kewangan tidak begitu mahir dalam kalangan pemimpin sekolah baru, justeru kursus kewangan perlu diadakan." Masalah kekurangan kemahiran ini disokong oleh responden R27. Beliau mengaitkan tempoh masa kepimpinan di sekolah dengan kemahiran sendiri. Responden R27 menegaskan bahawa:

"Masalah pengurusan kewangan sering berlaku kerana kekerapan pertukaran pegawai tadbir kewangan di sekolahnya. Malah, perkhidmatan pegawai yang dihantar ke sekolah adalah tidak cekap dan ini amat menjejaskan pengurusan dalam aspek berkenaan. Walaupun pengetua sekolah telah diberi pendedahan atau kursus, tetapi pengetua bukanlah orang yang paling pakar dalam urusan berkenaan."

(R27)

Penyataan responden R27 menunjukkan persamaan dengan penyataan yang dinyatakan oleh responden R22 iaitu; "Namun bukan sahaja keakuran pada tatacara yang penting malah kemahiran pengurusan kewangan juga penting. Hal ini hanya dapat diperoleh setelah kita menimba pengalaman sebagai pengetua."

Dengan ini dapat dirumuskan bahawa implikasi kajian menunjukkan kurang kemahiran dalam pengurusan kewangan merupakan cabaran besar yang dihadapi oleh kebanyakan pemimpin SKK semasa mengurus sekolah kluster masing-masing .

BIDANG PENGURUSAN FIZIKAL

• Masalah Geografi/Lokasi

Masalah utama yang diluahkan oleh responden kajian berkaitan dengan bidang pengurusan fizikal adalah berkenaan dengan masalah geografi atau lokasi sekolah mereka. Menurut responden R37:

"Faktor sekolah *Project Management Consultant* (PMC) yang terletak di kawasan atas bukit menyebabkan daun pintu sering terkopak atau terkoyak, cermin tingkap yang dipotong kecil yang tidak mengikut saiz tingkap sebenar sering jatuh atau pecah, elektrik mudah terputus kerana tiada bekalan elektrik. Mutu suis rendah. Semua perangkap kilat tembaga telah dicuri orang menyebabkan enam puluh buah penyejuk udara rosak teruk apabila pencuri menceroboh ke pencawang elektrik Tenaga Nasional Berhad (TNB) bersebelahan. Malah, dana juga tidak mencukupi kerana mutu kerja kontraktor PMC meningkatkan kos penyelenggaraan."

(R37)

Penyataan yang sama ini juga dinyatakan oleh responden R35 berkenaan dengan masalah lokasi. Menurut responden R35: "Sekolah ini dibina di atas paya. Tanah sekolah adalah lembut. Lantai bangunan sering retak apabila berlaku gempa bumi di Sumatera, sekolah ini sering mengalami gegaran."

Tambahan lagi, responden R38 pula mengaitkan masalah ini dengan sekolah mubaligh. Beliau menyatakan bahawa, "Sekolah ini ialah sekolah mubaligh (*missionary*) dan berlaku masalah tempat yang sempit kerana terpaksa berkongsi kawasan dengan sekolah menengah." Malah, responden R26 pula menyatakan bahawa "... kawasan yang sempit dan terhad kerana terpaksa berkongsi bersama dengan Sekolah Menengah (SM) telah menyebabkan berlaku '*overlapping*' dalam pelbagai aspek khususnya penggunaan premis, cara pengurusan yang berbeza oleh pengetua SM yang baharu, bangunan lama dan semua ini banyak memerlukan penyelenggaraan."

Dengan ini dapat dirumuskan bahawa implikasi kajian menunjukkan masalah geografi arau lokasi dalam pengurusan fizikal sekolah juga merupakan cabaran besar yang dihadapi oleh kebanyakan pemimpin SKK semasa mengurus sekolah kluster masing-masing .

- **Peruntukan**

Masalah yang kedua yang dihadapi oleh pemimpin sekolah kluster dalam bidang pengurusan fizikal adalah berkenaan dengan masalah kekurangan peruntukan. Menurut responden R22: "Pengurusan persekitaran dan kemudahan fizikal serta aspek pembangunan sumber manusia tidak dapat dilaksanakan seperti mana yang diimpikan kerana kekangan budget." Masalah kekurangan peruntukan ini juga disokong oleh responden R27. Beliau mengaitkan suasana kondusif pengajaran dan pembelajaran di sekolah dengan kekurangan peruntukan. Menurut responden R27, "Pengurusan persekitaran dan fizikal memerlukan jumlah peruntukan yang agak besar. Ketiadaan atau kekurangan peruntukan turut menjejaskan suasana kondusif yang perlu ada untuk PdP."

Dengan ini dapat dirumuskan bahawa implikasi kajian menunjukkan masalah kekurangan peruntukan dalam pengurusan fizikal sekolah merupakan cabaran yang memberi impak yang besar dalam pengurusan pengajaran dan pembelajaran di sekolah kluster masing-masing .

BIDANG PENGURUSAN DAN PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA

- **Pengurusan Perjawatan Berkesan**

Masalah utama yang diluahkan oleh responden kajian berkaitan dengan bidang pengurusan dan pembangunan sumber manusia adalah berkenaan dengan masalah pengurusan perjawatan berkesan. Kebanyakan responden mengaitkan pengurusan perjawatan yang tidak berkesan dengan bekalan guru yang tidak mengikut opsyen di sekolah mereka. Responden R21 menyatakan bahawa sekolah beliau mengalami bekalan yang tidak mencukupi daripada aspek sumber manusia kerana bekalan yang diperuntukkan oleh pihak atasan tidak memenuhi kehendak yang sepatutnya seperti opsyen mata pelajaran. Penyataan yang sama ini juga dinyatakan oleh responden R3 berkenaan dengan masalah bekalan guru.

Menurut responden R3;

"Bekalan guru tidak mengikut opsyen. Pihak sekolah terpaksa melatih secara *in-house* keperluan guru Bahasa Melayu yang kurang sehingga tujuh orang. Ada tiga belas orang guru sandaran tanpa latihan yang sebahagian daripada mereka mengajar kelas peperiksaan."

Malah, responden R16 pula menyatakan bahawa tidak ada kuasa autonomi dalam pengurusan sumber manusia dan hanya bergantung kepada bekalan guru yang ditentukan oleh pihak kementerian yang ada masanya tidak sesuai dengan keperluan sekolah dari segi pengkhususan guru.

Tambahan pula, responden R38 mengeluh tentang aspek ini dengan menyatakan bahawa masalah ini selalu berlaku kerana pertukaran dan keluar masuk kakitangan. Labih-lebih lagi, responden R20 pula mengaitkan masalah ini dengan aspek sekolah sebagai tempat transit guru-guru terlatih.

Menurut responden R20:

"Sekolah ini adalah tempat transit guru-guru terlatih. Ramai guru yang berkhidmat di sekolah ini ialah guru-guru Semenanjung yang baru memulai kerjaya. Mereka akan berkhidmat selama 3-5 tahun di sekolah ini sebelum bertukar balik ke Semenanjung Malaysia. Ada guru yang transit antara satu bulan hingga setahun kerana mengikut pasangan atau berkahwin. Oleh sebab ramai guru yang hanya transit di sekolah ini dan tidak ramai guru yang benar-benar rela berkhidmat di sekolah ini, keadaan sekolah menjadi kurang stabil dari segi akademik, kokurikulum dan pengurusan hal ehwal murid. Sekiranya sekolah diberi autonomi memilih guru dan kakitangan sokongan dalam kalangan mereka yang benar-benar ingin menyumbang bakti di SMXX, sekolah ini akan lebih cemerlang dari segi prestasi masa kini."

(R20)

Dengan ini dapat dirumuskan bahawa implikasi kajian menunjukkan bekalan guru yang tidak mengikut opsyen menyebabkan pengurusan perjawatan yang tidak berkesan.

• Bajet

Masalah yang kedua yang dihadapi oleh pemimpin sekolah kluster dalam bidang pengurusan dan pembangunan sumber manusia adalah berkenaan dengan masalah bajet. Responden R21 menyatakan bahawa di sekolahnya tidak ada peruntukan untuk pembangunan (sumber manusia). Malah, menurut responden R22: "... aspek pembangunan sumber manusia tidak dapat dilaksanakan seperti mana diimpikan kerana kekangan budget."

BIDANG PENGURUSAN HUBUNGAN LUAR

Masalah utama yang diluahkan oleh responden kajian berkaitan dengan bidang pengurusan hubungan luar adalah berkait dengan jalinan kerjasama. Responden R14 menyatakan bahawa pengelolaan bidang pengurusan hubungan luar masih dalam usaha mengenal pasti pihak yang sesuai untuk mewujudkan jaringan. Dua lagi responden mengaitkan pengurusan hubungan luar dengan kekurangan kerjasama ibu bapa. Menurut responden R2, sekolah mereka kurang mendapat kerjasama ibu bapa terutama pelaksanaan langkah-langkah keselamatan di sekolah dan penglibatan mereka. Pernyataan yang sama ini juga dinyatakan oleh responden R25 berkenaan dengan masalah bekalan guru seperti berikut:

"Kerjasama rapat dgn PIBG hanya dalam bentuk sumbangan kewangan sahaja. Penglibatan dari bantuan/kerjasama lain masih di tahap sederhana. Penjaga menyerahkan semua kepada sekolah dan kurang mahu terlibat dalam program anjuran sekolah. Kerjasama dari agensi lain hanya berkala dan pada satu-satu matlamat program jangka pendek sahaja."

(R25)

Implikasi kajian menunjukkan pemimpin SKK menghadapi masalah kurang mendapat kerjasama dan sokongan ibubapa semasa program sekolah dijalankan.

BIDANG PENGURUSAN KEBITARAAN

Masalah utama yang diluahkan oleh responden kajian berkaitan dengan bidang pengurusan kebitaraan adalah berkenaan dengan pengelolaan dan pengawalan. Menurut responden R22, pengelolaan dan pengawalan aktiviti kebitaraan adalah diuruskan oleh guru yang telah sedia terbeban dengan tugas pengajaran dan pembelajaran. Manakala responden R6 pula menegaskan bahawa aktiviti kebitaraan tidak dapat dijalankan dengan berkesan kerana murid sekolah belajar agama di sesi petang. Malah, responden R28 pula setuju dengan masalah ini. Menurut R28, "kekangan juga dihadapi sewaktu menetapkan jadual pelaksanaan aktiviti bidang kebitaraan berkaitan." Responden R49 mengaitkan masalah logistik dengan pengawalan aktiviti program pengurusan kebitaraan. Menurut responden R49, "Bagi pengurusan kebitaraan, masalah logistik menyebabkan pengelolaan aktiviti (kebitaraan) sekolah terganggu." Manakala responden R39 pula mengaitkan masalah ini dengan "*show casing*". Menurut R39; *show casing* dalam bidang kebitaraan ke peringkat antarabangsa adalah terhad bagi sekolah rendah"

Masalah yang kedua yang dihadapi oleh pemimpin sekolah kluster dalam bidang pengurusan kebitaraan adalah faktor komitmen. Menurut responden R29:

"Bidang kebitaraan ialah Unit Pendidikan Khas. Terdapat 15 orang guru Pendidikan Khas dan seorang Penolong Kanan Pendidikan Khas. Antaranya 14 orang guru adalah di bawah umur 30 tahun. Cabarannya adalah sikap dan dedikasi dalam profesion sebagai seorang guru Pendidikan Khas. Walaupun banyak kali latihan dalaman dan taklimat telah diberi, sikap guru masih kurang mencapai tahap sekolah berprestasi tinggi."

(R29)

Masalah komitmen dalam bidang pengurusan ini disokong oleh responden R2. Beliau mengaitkan ketidakmampuan mengurus kebitaraan di sekolah dengan kelestarian untuk kecemerlangan. Menurut responden R2; "Saya belum mampu memberi fokus sepenuhnya kepada bidang kebitaraan dan sukar untuk mengekalkannya supaya berada di tahap kecemerlangan yang berkekalan." Responden R39 menyatakan bahawa;

"Bagi kebitaraan pertama iaitu jurulatih bertauliah untuk *choral speaking*, *action song*, *public speaking* memang tidak ada di daerah Kuantan. Oleh itu guru-guru terpaksa menggalas tanggungjawab tersebut. Jadi pencapaian tidak konsisten. Begitu juga jurulatih gamelan."

(R39)

Dengan ini dapat dirumuskan bahawa implikasi kajian menunjukkan bahawa faktor pengelolaan dan pengawalan dan faktor komitmen merupakan cabaran utama yang dihadapi dalam bidang pengurusan kebitaraan

PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI KAJIAN

Dapatan kajian telah menunjukkan bahawa kebanyakan daripada pemimpin SKK lebih memfokus kepada objektif IAB. Majoriti daripada mereka berpendapat bahawa program penghantaran pemimpin SKK ke luar negara untuk menghadiri kursus telah berjaya membekalkan latihan dan berupaya menyesuaikan amalan terbaik ke arah memantapkan kepimpinan dalam organisasi masing-masing. Dapatan ini menyokong dapatan kajian yang dibuat oleh Burstow (2009) bahawa lanjutan daripada lawatan oleh beberapa kohort pemimpin sekolah menengah Malaysia ke United Kingdom telah menghasilkan nilai tanggungjawab sesama mereka dan berpotensi menghargai peluang-peluang antarabangsa yang wujud semasa berkursus di luar negara.

Dapatan kajian telah menunjukkan bahawa kebanyakan responden cenderung mengamalkan sepuluh kompetensi SKKSM yang mencapai tahap empat iaitu mendapat kemajuan dalam memiliki ilmu pengetahuan, berusaha untuk menambahkan ilmu pengetahuan serta boleh dicontohi. Kebanyakan pemimpin SKK lebih cenderung ke arah pengamalan seperti berikut:

1. penambahbaikan pengurusan organisasi dalam Bidang Pengurusan dan Kepimpinan Organisasi);
2. meletakkan sasaran yang tinggi terhadap pencapaian sekolah, memastikan pembelajaran menjadi teras aktiviti sekolah dan menjalankan penambahbaikan program kurikulum secara berterusan dalam Bidang Pengurusan Kurikulum;
3. melaksana program kokurikulum sekolah berlandaskan undang-undang dan peraturan dalam Bidang Pengurusan Kokurikulum;
4. memastikan pengurusan hal ehwal murid dijalankan dengan berkesan dalam Bidang Pengurusan Hal Ehwal Murid;
5. memastikan tiada teguran audit dalam Bidang Pengurusan Kewangan;
6. memastikan pengurusan pentadbiran pejabat dijalankan dengan berkesan dalam Bidang Pengurusan Pentadbiran Pejabat;
7. melaksana dasar pengurusan persekitaran dan kemudahan fizikal sekolah berlandaskan undang-undang, Pekeliling Am dan peraturan dalam Bidang Pengurusan Persekitaran dan Kemudahan Fizikal;

8. membina budaya kerja sepasukan untuk kecemerlangan sekolah dalam Bidang Pengurusan Dan Pembangunan Sumber Manusia;
9. mengurus perhubungan luar berlandaskan Dasar Pendidikan Negara, undang-undang dan peraturan dalam Bidang Pengurusan Perhubungan Luar dan
10. mengurus bidang kebitaraan berlandaskan Dasar Pendidikan Negara, undang-undang dan peraturan dalam Bidang Pengurusan Kebitaraan.

Berdasarkan rumusan dapatan kajian di atas, implikasi kajian menunjukkan tujuh kompetensi yang diamalkan oleh pemimpin SKK lebih menekankan pematuhan undang-undang dan polisi dasar pendidikan dan keberkesanan pengurusan sekolah iaitu Bidang Pengurusan Kokurikulum, Bidang Pengurusan Hal Ehwal Murid, Bidang Pengurusan Kewangan, Bidang Pengurusan Pentadbiran Pejabat, Bidang Pengurusan Persekitaran Dan Kemudahan Fizikal, Bidang Pengurusan Perhubungan Luar dan Bidang Pengurusan Kebitaraan.

Dalam Bidang Pengurusan Kurikulum, kebanyakan pemimpin sekolah SKK meletakkan sasaran yang tinggi terhadap pencapaian sekolah, memastikan pembelajaran menjadi teras aktiviti sekolah dan menjalankan penambahbaikan program kurikulum secara berterusan. Dapatan ini menyokong kajian Aziah dan Abdul Ghani (2011) yang menunjukkan bahawa terdapat pelbagai usaha untuk meningkatkan potensi dan bakat pelajar dalam sekolah kluster terutamanya dalam bidang kebitaraan. Bukti yang menonjol tentang usaha meningkatkan potensi pelajar dan sekolah kluster adalah sebanyak lima belas sekolah lagi telah menerima status pengiktirafan Sekolah Kluster Kecemerlangan dari Kementerian Pelajaran di bawah Fasa Enam sehingga menjangkau sebanyak 167 buah sekolah SKK pada tahun 2012. Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia, Tan Sri Dato' Abdul Ghafar Mahmud menegaskan bahawa mana-mana sekolah yang menghasilkan prestasi baik dalam bidang akademik dan kokurikulum akan diberi pengiktirafan, bantuan dan peluang pendidikan yang terbaik daripada kerajaan. Justeru itu, tujuh buah sekolah menengah dan lapan buah sekolah rendah telah dipilih untuk fasa ke enam pengiktirafan (*"Another 15 get 'Cluster Schools of Excellence' status"*, 30 Januari 2012).

Berkenaan dengan masalah tugas yang dihadapi oleh pemimpin SKK semasa mengurus sekolah, dapatan kajian menunjukkan kebanyakan responden kajian menghadapi cabaran yang berkaitan dengan Model Pengurusan Fayol iaitu merancang, mengelola, memimpin dan mengawal. Dapatan kajian menunjukkan lapan daripada sepuluh bidang kompetensi SKKSM mempunyai banyak komen daripada pemimpin SKK yang cenderung ke arah masalah pengawalan. Manakala dua lagi bidang kompetensi SKKSM cenderung ke arah masalah dalam konteks pengelolaan. Implikasi kajian menunjukkan kebanyakan pemimpin SKK menghadapi masalah dalam konteks pengawalan diikuti dengan konteks pengelolaan. Cabaran yang paling serius yang dihadapi oleh pemimpin SKK yang berkursus ini adalah dalam tugas mengelola bidang kebitaraan, diikuti dengan bidang hubungan luar. Implikasi kajian ini menunjukkan bahawa pemimpin SKK yang telah berkursus memerlukan bantuan latihan dalam bidang kebitaraan dan pengurusan pembangunan sumber manusia. Malah, dapatan kajian juga menunjukkan

bahawa tugas yang kurang menimbulkan cabaran dalam kalangan pemimpin SKK ini adalah tugas merancang dalam bidang hal ehwal murid dan bidang pengurusan pejabat. Implikasi kajian ini menunjukkan bahawa pemimpin-pemimpin SKK kurang menghadapi cabaran dalam konteks perancangan.

Dapatan kajian juga menunjukkan cabaran utama yang dihadapi oleh pemimpin SKK dalam bidang pengurusan dan kepimpinan sekolah ialah mereka masih belum berupaya untuk mempengaruhi dan mengawal gelagat staf sekolah mereka. Lebih-lebih lagi ditambah pula dengan kekurangan kuasa autonomi menyebabkan kesukaran untuk merancang dan mengurus sekolah. Kajian mendapati bidang yang paling jelas mengenai cabaran seumpama ini ialah bidang kebitaraan iaitu faktor pengelolaan dan pengawalan serta faktor komitmen merupakan cabaran utama yang dihadapi oleh pemimpin SKK. Dapatan kajian ini menyokong kajian Malaklolunthu dan Faizah Shamsudin, (2011) yang menunjukkan bahawa usaha untuk menjayakan pelaksanaan sekolah kluster memerlukan pembangunan kepimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin sekolah untuk memimpin perubahan. Malah, pengkaji juga amat bersetuju dengan pernyataan Peterson (2002) yang menegaskan bahawa dengan hanya program praperkhidmatan sahaja tidak dapat menawarkan para pentadbir masa yang banyak untuk belajar segala-galanya berkenaan dengan tugas mereka sebelum amalan dijalankan. Kajian ini juga selaras dengan pengalaman pengetua sekolah di Taihape yang menghadapi cabaran mengurus keseimbangan antara memastikan segala urusan di sekolah berjalan lancar dengan memberi tumpuan kepada kepimpinan pendidikan (Dwyer, 2009).

Selain itu, kerigidan pematuhan dasar dan kurang kemahiran dalam pengurusan kewangan dan kekurangan peruntukan dalam pengurusan fizikal sekolah juga merupakan cabaran besar dalam kalangan pemimpin SKK. Kajian ini juga menunjukkan bekalan guru yang tidak mengikut opsyen menyebabkan pengurusan perjawatan yang tidak berkesan di samping kekangan bajet untuk mengurus pembangunan sumber manusia. Dapatan kajian ini menyokong kajian Aipinge (2007) di Namibia yang mendapati bahawa dua cabaran besar yang menghalang pelaksanaan sistem sekolah Kluster di negara Namibia ialah kekurangan sistem sokongan dan sumber. Selain itu, kajian ini juga menyokong kajian Malaklolunthu dan Faizah Shamsudin, (2011) yang menunjukkan bahawa usaha untuk menjayakan pelaksanaan sekolah kluster, pentadbiran sekolah amat memerlukan kuasa autonomi untuk membuat keputusan dalam bidang-bidang seperti pengambilan guru dan pemilihan pelajar untuk mendapatkan hasil yang berkesan. Walau bagaimanapun, dapatan kajian ini bertentangan dengan dapatan kajian Aziah dan Abdul Ghani (2011) yang menyatakan bahawa pemimpin SKK diberi kuasa autonomi untuk mereka bentuk program dan aktiviti; melantik pakar-pakar luar dan tenaga pengajar bagi pelajar-pelajar mereka untuk mempercepat kecemerlangan bidang kebitaraan; bekerjasama dengan IPT tempatan dan luar negara; dan mengatur pembangunan profesional guru. Usaha-usaha tersebut dijalankan untuk meningkatkan kecemerlangan sekolah masing-masing selaras dengan potensi pelajar dan bakat.

Implikasi kajian yang menunjukkan tujuh kompetensi yang diamalkan oleh pemimpin SKK lebih menekankan pematuhan undang-undang dan polisi dasar pendidikan dan keberkesanan pengurusan sekolah. Secara khususnya, implikasi kajian ini menunjukkan bahawa pemimpin SKK menyokong usaha kerajaan yang sentiasa berusaha bergerak ke arah misi untuk menggalakkan pertumbuhan bukan sahaja dalam kalangan pelajar tetapi juga dalam pertumbuhan sekolah-sekolah. Ini adalah kerana sekolah kluster yang terpilih akan menjadi perintis kepada pendekatan baharu dalam erti pentadbiran autonomi dan peperiksaan berasaskan sekolah yang mempunyai potensi untuk bersaing di arena antarabangsa. Mereka akan menetapkan penanda aras bagi sekolah-sekolah lain. Bukti yang kukuh ialah Bahagian Sekolah Kluster di Kementerian Pelajaran telah menetapkan sasaran untuk mencapai 300 sekolah kluster di seluruh negara menjelang tahun 2015. Kemahiran belajar dan aktiviti ko-kurikulum menjadi penanda aras utama penilaian sekolah kluster (*"Cluster school promoting innovative learning concept"*, 2012).

RUMUSAN

Sekolah Kluster Kecemerlangan merupakan laluan kepada Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) iaitu SKK yang cemerlang akan dipilih sebagai calon SBT. Analisis menunjukkan bahawa daripada 52 buah sekolah yang telah diiktiraf sebagai SBT pada tahun 2012, 31 buah sekolah terdiri daripada SKK (Another 15 get, 2012). Sekolah-sekolah kluster harus mencapai minimum 80 peratus markah dalam *Standard Kualiti Pendidikan Sekolah Malaysia* berdasarkan infrastruktur, pengajaran dan pembelajaran, pentadbiran, keputusan peperiksaan, aktiviti kokurikulum, disiplin dan hubungan sekolah dengan persatuan ibu bapa dan guru mereka (*"Cluster school promoting,"* 2012). Secara spesifik, konsep sekolah kluster telah dianjurkan untuk merangsang kewujudan sekolah cemerlang di negara ini bagi mencapai standard bertaraf dunia. Ini kerana sekolah kluster merupakan sekolah cemerlang yang berasaskan kecemerlangan akademik, ko-kurikulum, peribadi, sekolah, budaya, hal ehwal luar, pembangunan modal insan dan sumber yang ada.

Justeru itu, satu kriteria penting untuk memastikan kejayaan sekolah kluster ialah kepimpinan sekolah itu sendiri. Implikasi kajian ini menunjukkan bahawa pemimpin SKK yang telah berkursus masih memerlukan bantuan dalam bentuk latihan dalam bidang kebitaraan dan bidang pengurusan dan pembangunan sumber manusia. Sebenarnya, untuk membangunkan kepimpinan global, pemimpin seharusnya memperoleh manfaat daripada latihan atau pengalaman yang berbeza bergantung kepada kecenderungan mereka dari segi pengetahuan, kemahiran, kebolehan, dan ciri-ciri personaliti (Caligiuri, 2006). Berteraskan aspek ini, program penghantaran pemimpin SKK ke luar negara untuk menghadiri kursus adalah untuk membekalkan latihan dan menyesuaikan amalan terbaik ke arah memantapkan kepimpinan dalam organisasi masing-masing. Dengan itu dapat dibandingkan bahawa konsep pembentukan sekolah kluster di negara kita sememangnya mempunyai persamaan dengan pembentukan sekolah kluster di Taihape yang telah memberi peluang kepada pengetua untuk berkongsi isu-isu dan kebimbangan serta dapat berbincang cara untuk menangani setiap masalah. Selain itu, sekolah kluster juga menggalakkan perkongsian pengetahuan, kepakaran dan amalan terbaik antara

sekolah-sekolah dan ini merupakan satu anjakan besar bagi mereka melakukannya dengan berjaya.

Konsep sekolah kluster merupakan salah satu strategi utama dalam PIPP 2006-2010 yang bertujuan mendorong sekolah yang cemerlang untuk mencapai piawaian bertaraf dunia dan menjadi pusat kecemerlangan. Konsep ini bertepatan dengan kajian Aziah dan Abdul Ghani, (2011) yang membuktikan bahawa penubuhan sekolah kluster di Malaysia bukan hanya meningkatkan kecemerlangan organisasi, malah juga memberi tumpuan kepada pelbagai keperluan pelajar terutamanya pada bakat dan kebolehan. Dengan kata lain, bidang kebitaraan setiap sekolah kluster memainkan peranan penting dalam meningkatkan kecemerlangan prestasi pelajar kerana bidang kebitaraan telah dipilih berdasarkan kepada prestasi pelajar sekolah kluster di peringkat kebangsaan dan antarabangsa. Oleh itu, bidang kebitaraan adalah *showcase* untuk sekolah kluster. Bukti yang menonjol ialah salah sebuah sekolah dalam kajian ini (sekolah SK Bandar Baru Uda 2) telah dipuji oleh Timbalan Perdana Menteri kita pada 3 Mei 2010 kerana berjaya meningkatkan minat pelajar dalam aktiviti akademik dan kokurikulum ("Muhyiddin pays tribute," 2010). Walau bagaimanapun, potensi manusia dengan kesediaan yang tinggi yang dipamerkan dalam kalangan pemimpin sekolah kluster dilihat sebagai pemacu yang berpotensi untuk membangunkan sistem di sekolah kluster.

BIBLIOGRAFI

- Aipinge, L.,P. (2007). *Cluster centre principals' perceptions of the implementation of the school cluster system in Namibia*. Unpublished Master's Thesis. Grahamstown: Rhodes University.
- Another 15 get 'Cluster Schools of Excellence' status. (2012, January 30). *New Straits Times*. Retrieved from <http://www.nst.com.my/top-news/another-15-get-cluster-schools-of-excellence-status-1.39317#ixzz1pcknoQub>
- Aziah Ismail & Abdul Ghani Abdullah.(2011). Cluster schools for diverse students' needs in Malaysia: A system view. *International Journal of Education*. 3(2). p.1-13.
- BPPDP. (2006). *Kertas Cadangan Konsep dan Pelaksanaan Sekolah Autonomi*. Retrieved 24 November 2006 from Mesyuarat Hal-Hal Profesional Kementerian Pelajaran Malaysia
- BPPDP. (2007). *Kertas Cadangan Konsep dan Pelaksanaan Kelompok Sekolah Cemerlang*. Retrieved 19 Januari 2007 from Mesyuarat Hal-Hal Profesional Kementerian Pelajaran Malaysia
- BPPDP. (2007). *Kertas Cadangan Konsep dan Pelaksanaan Sekolah Autonomi: Ringkasan Request For Proposal daripada Sekolah-sekolah terpilih*. Retrieved 19 Januari 2007 from Mesyuarat Hal-Hal Profesional Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Burstow, B. (2009). Effective professional development as cultural exchange: opportunities offered by visits of headteacher groups from Malaysia to the UK. *Teacher Development*, 13(4), p. 349–361.
- Caligiuri, P. (2006). *Developing global leaders*. *Human Resource Management Review*, 16, p. 219 -228.
- Cheng, Y. C. (1993). The theory and characteristics of school-based management. *The International Journal of Educational Management*, 6-17.
- Cluster school promoting innovative learning concept. (2012, 18 February). *My Sin Chew*.
- Dwyer F. (2009). *Taihape Principals' Cluster: principals working together to enhance their own practice*. Retrieved from <http://www.educationalleaders.govt.nz/Leadership-development/Professional-information/Stories-from-school-leaders/Fiona-Dwyer-Taihape-Principals-Cluster>.
- JNJK. (2007). *Kertas Cadangan Pelaksanaan Sekolah Kluster*. Retrieved 21 Februari 2007 from Mesyuarat Hal-Hal Profesional Kementerian Pelajaran Malaysia.

- Leung W., C. (2006). *A gifted Education Project for the networking schools in Hong Kong*. Retrieved from http://www.https.edu.hk/Web/02_main/0708/A%20Gifted%20Education%20Project%20for%20the%20Networking%20Schools.pdf
- Malaklunthu, S. & Faizah Shamsudin. (2011). Challenges in school-based management: Case of a 'cluster school' in Malaysia. *Procedia Social and Behavioral Science* 15. p. 1488–1492.
- Morris, A. C. (1973). *Nature of Planning and its Relation to Management*. Programme on Institutional Management in Higher Education. Paper presented at the Professional Seminar on Programme Budgets for University Management and Planning. Retrieved from <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED116537.pdf>.
- Muhyiddin pays tribute to 2 top JB schools. (2010, May 03). *New Straits Times*. Retrieved from www1.nst.com.my/Current_News/JohorBuzz/.../Article/index.html
- Peterson, K. (2002). The Professional Development of Principals: Innovations and Opportunities. *Educational Administration Quarterly*, 38(2), p.213-232.
- Singapore, M. O. E. Schools Division (2011). Retrieved November 2011, from <http://www.moe.gov.sg/about/org-structure/sd/>

