

KEPIMPINAN PENDIDIKAN DAN PENGURUSAN PENDIDIKAN: CABARAN KEPADA GURU BESAR DAN PENGETUA

Norasmah Othman, PhD
Kamaruzaman Moidunny

ABSTRAK

Kertas ini membincangkan konsep asas kepimpinan pendidikan dan pengurusan pendidikan sebagai mana yang dialami oleh guru besar dan pengetua di sekolah-sekolah. Peranan guru besar dan pengetua yang semakin mencabar dari sehari ke sehari memerlukan mereka meneliti dan memahami semula isu-isu kepimpinan dan pengurusan yang pelbagai. Justeru, mereka perlu mengetahui tentang piawaian dan ciri-ciri penting dalam menggerakkan sekolah agar menjadi sebuah organisasi yang berkesan dan cemerlang. Sehubungan itu, standard kompetensi kepengetuaan yang bertujuan untuk memperlengkapkan diri guru besar dan pengetua dengan semua kemahiran yang diperlukan sebagai seorang pemimpin serta pengurus juga akan dibincangkan. Ciri-ciri penting dalam standard kompetensi kepengetuaan ini seharusnya dapat menggerakkan minda guru besar dan pengetua bagi membuat refleksi sendiri bagi mengesan kekuatan dan kelemahan yang mereka ada.

PENDAHULUAN

Konsep kepimpinan seringkali bertindan dengan dua istilah penting iaitu pengurusan dan pentadbiran. Istilah pengurusan digunakan secara meluas di Britain, Eropah dan Afrika manakala istilah pentadbiran selalu digunakan di Amerika Syarikat, Kanada dan Australia (Bush 2003).

Dimmock (1999) menyatakan bahawa kepimpinan di sekolah adalah tugas peringkat atasan untuk membangunkan staf, murid dan pencapaian sekolah manakala pengurusan melibatkan penyelenggaraan rutin operasi semasa di sekolah; sementara pentadbiran pula melibatkan kerja-kerja peringkat

bawahan. Cuban (1988) pula menyatakan bahawa kepimpinan adalah usaha mempengaruhi orang lain untuk mencapai hasil akhir yang diinginkan. Manakala pengurusan adalah penyelenggaraan secara cekap dan berkesan terhadap perjalanan semasa bagi sesuatu organisasi. Bush (1998) pula menyatakan bahawa kepimpinan adalah berkait kepada nilai atau tujuan; manakala pengurusan adalah berkaitan dengan perlaksanaan atau isu-isu teknikal. Fidler (1997) pula menyatakan bahawa kepimpinan dan pengurusan mempunyai hubungan yang rapat dan bertindan dalam banyak perkara, terutama dalam memotivasikan individu dan memberikan hala tuju kepada organisasi.

Pengurusan pendidikan sebagai satu disiplin khusus banyak dibincangkan oleh Culbertson (1980), Hughes (1985), Hughes dan Bush (1991), Bush (1999) dan Glatte (1999). Bidang pengurusan pendidikan ini diterjemahkan daripada prinsip-prinsip pengurusan yang digunakan dalam industri dan bidang kewangan (Bush 2003). Pembinaan teori pengurusan pendidikan pula melibatkan aplikasi model-model di bidang industri ke bidang pendidikan.

Kerja-kerja penyumbang-penyumbang besar dalam bidang pengurusan seperti Fayol (1916), Taylor (1947) dan Weber (1947) mempunyai pengaruh yang besar dalam pembinaan disiplin pengurusan pendidikan secara khusus. Fayol mengemukakan teori tentang prinsip-prinsip umum pengurusan, manakala Taylor pula mengemukakan teori tentang pengurusan saintifik dan Weber mengemukakan teori tentang pengurusan birokrasi (Bush 2003).

Pada hari ini, kepimpinan dan pengurusan pendidikan telah berkembang pesat dengan munculnya teori-teori tersendiri secara spesifik dan terperinci. Teori-teori ini disokong oleh data-data berbentuk empirikal yang diperolehi daripada kajian-kajian meluas dalam bidang pendidikan. Teori dan konsep pengurusan pendidikan amat perlu diketahui oleh pentadbir atau pengurus pendidikan kerana ia dapat membekalkan kerangka kerja terhadap tindakan pengurusan. Tindakan pengurusan ini perlu diambil apabila berhadapan dengan situasi dan masalah yang dialami semasa mentadbir dan mengurus sekolah. Oleh itu, seseorang pengurus atau pentadbir perlu mengetahui hal-ehwal pengurusan pendidikan seperti definisi, konsep dan model-modelnya.

KEPIMPINAN PENDIDIKAN DAN PENGURUSAN PENDIDIKAN

Pengurusan pendidikan mempunyai pelbagai definisi yang digunakan oleh pakar-pakar pendidikan. Tidak terdapat definisi tunggal yang dipersetujui oleh semua orang bagi pengurusan pendidikan kerana pembangunannya amat pesat dan terdapat pengaruh disiplin-disiplin bidang lain seperti sosiologi, sains politik, ekonomi dan pengurusan umum. Bush (2003) mentakrifkan pengurusan pendidikan sebagai satu bidang kajian dan amalan yang berkait dengan operasi bagi organisasi pendidikan. Manakala Bolam (1999) pula mentakrifkan pengurusan pendidikan sebagai suatu fungsi eksekutif untuk melaksanakan dasar yang telah dipersetujui. Bagi Glatter (1999) pula, pengurusan pendidikan adalah kajian yang berkaitan dengan operasi dalaman institusi pendidikan dan hubungannya dengan persekitaran.

Guru besar atau pengetua seringkali memainkan peranan sebagai pemimpin dan pengurus. Menurut Abdul Aziz (2003), mereka adalah pemimpin profesional yang memainkan dua peranan yang saling bergantung antara satu sama lain. Peranan ini dinamakan sebagai kepimpinan dan pengurusan. Hughes (1988) telah mencadangkan Model Dua Peranan bagi guru besar dan pengetua iaitu peranan pemimpin profesional dan peranan ketua eksekutif. Manakala Bell (dalam Bell dan Bush 2002) menyatakan bahawa kepimpinan dan pengurusan tidak boleh dipisahkan dan sebarang langkah untuk memisahkan peranan tersebut adalah tidak tepat. Ini adalah kerana peranan sebagai pemimpin profesional dengan peranan pengurusan adalah saling lengkap melengkapi antara satu sama lain.

Bagi O'Sullivan et al. (1990) pula, peranan pengurusan bukan sahaja dilaksanakan oleh guru besar atau pengetua tetapi juga guru penolong kanan, guru kanan mata pelajaran dan guru-guru dengan tanggungjawab khusus. Mereka bertindak sebagai koordinator, pengawal, perancang dan pelaksana. Andaian di atas tidak mencakupi jangkaan atau tindakan terhadap tingkah laku dan aktiviti kerana tidak memasukkan dimensi kepimpinan yang berasaskan nilai pendidikan dan falsafah, juga profesionalisme.

Sejak akhir-akhir ini, terdapat peningkatan tanggapan bahawa sekolah mempunyai kepimpinan yang terserak atau tertabur dalam pengurusan sekolah (Gron 1999, 2000). Contohnya di Britain, kerajaannya menyatakan

bahawa kepimpinan adalah perkara yang dikongsikan bersama (DfES 1998). Manakala Hall dan Wallace (1996) menyatakan terdapat bukti kukuh bahawa kumpulan pengurusan kanan di sekolah melaksanakan kepimpinan secara bersama. Berdasarkan kajian-kajian di Amerika Syarikat pula, Hallinger dan Heck (1999) berpendapat bahawa guru besar atau pengetua masih mempunyai kedudukan yang signifikan dalam struktur sekolah yang berhirarki. Walau bagaimanapun, mereka menyatakan bahawa adalah tidak benar untuk menyatakan bahawa hanya guru besar atau pengetua sahaja yang menghasilkan kepimpinan untuk penambahbaikan di sekolah. Begitu juga, adalah tidak benar menyatakan bahawa guru besar atau pengetua tidak mempengaruhi keberkesanan sekolah.

Peranan guru besar atau pengetua adalah berbeza dengan peranan guru penolong kanan. Ini adalah disebabkan tanggungjawab mereka yang berbeza dengan tanggungjawab guru penolong kanan. Guru penolong kanan tidak perlu kompeten seperti guru besar atau pengetua kerana mereka berada di aras hirarki yang berbeza. Dengan perbezaan ini, guru penolong kanan berhadapan dengan cabaran kepimpinan yang berbeza (Hartzell 1993a). Guru penolong kanan berperanan melakukan tugas-tugas perkeranian, penjagaan dan disiplin. Amalan ini dilakukan dalam keadaan reaktif kerana kuasa membuat keputusan masih berada di tangan guru besar atau pengetua. Bagi Hartzell (1993a, 199b), Hickman dan Treslan (1994) dan Koru (1994) pula, peranan guru penolong kanan dikategorikan sebagai melakukan tugas pengurusan yang ringkas, pelbagai dan terdiri daripada pecahan-pecahan kecil.

Bagi Gunter (2001) pula, kepimpinan sekolah juga disumbangkan oleh guru penolong atau guru biasa. Oleh itu, kepimpinan seharusnya disebarkan di kalangan guru-guru untuk mengelakkan beban tugas, memastikan tugas dilaksanakan dengan cekap dan berkesan serta dapat mewujudkan peluang kepimpinan dalam skala yang lebih besar. Mortimore et al. (1988) pula menambah bahawa penglibatan guru penolong kanan dalam dasar membuat keputusan akan meningkatkan pencapaian murid-murid.

Dalam konteks Malaysia, Zakaria (1996) menyatakan bahawa pemimpin sekolah mesti mempunyai kemahiran kuat untuk memimpin, mempunyai visi, contoh yang baik, berilmu, proaktif, rajin, tidak mudah mengalah dan mempunyai kemahiran komunikasi yang tinggi. Sementara itu, Laporan mesyuarat Gerakan Pengetua Cemerlang pada tahun 1998 (dalam Abdul Aziz 2003) menyatakan bahawa pemimpin sekolah berkesan

menggunakan kemahiran komunikasi yang cemerlang, mempunyai hubungan manusia yang baik, sensitif kepada adat dan budaya yang pelbagai, mempunyai visi yang jelas, mampu mewujudkan persekitaran pendidikan yang dinamik, menerima tugas sebagai tanggungjawab profesional, membuat keputusan berdasarkan persetujuan bersama dan mahir dalam pengurusan dan teknologi maklumat; dan kemahiran personal yang lain.

Manakala Shahril (2001) pula menyatakan bahawa kepimpinan yang cemerlang mempunyai ciri-ciri kepimpinan berkualiti, berkemahiran dan berketrampilan, mempunyai wawasan dan kreatif serta inovatif, berkemahiran berkomunikasi dan bermotivasi, berkemahiran membuat keputusan dan menyelesaikan masalah, mempunyai kecergasan fizikal, kestabilan emosi dan kecergasan fikiran; serta beriman dan bermoral.

Berdasarkan generalisasi di atas, terdapat idea yang sama daripada perspektif Malaysia dengan perspektif Barat daripada segi ciri-ciri pemimpin sekolah. Walau bagaimanapun, dengan perbezaan konteks seperti corak pentadbiran sekolah dan budaya, pengalaman Barat mungkin kurang sesuai untuk diaplikasikan secara langsung di Malaysia. Namun begitu, adalah diakui bahawa idea-idea daripada Barat ini menyediakan pengetahuan asas kepada guru besar atau pengetua dalam usaha menambahbaikkan sekolah masing-masing. Menurut Abdul Aziz (2003) pengaruh politik, pentadbiran dan sistem pendidikan British di Malaysia bukanlah suatu perkara yang baru. Malaysia telah menerima pengaruh Barat ini semenjak sebelum merdeka lagi, dan diteruskan hingga ke hari ini ditambah pula dengan pengaruh globalisasi.

KEPENTINGAN PENGURUSAN DAN KEPIMPINAN SEKOLAH

Pengurusan sekolah boleh didefinisikan sebagai tindakan guru besar atau pengetua dalam melaksanakan tugas bersama serta melalui individu dan kumpulan bagi mencapai objektif organisasi sekolah. Manakala kepimpinan sekolah merupakan semua aktiviti dan perlakuan guru besar atau pengetua yang mencerminkan kebolehannya mempengaruhi individu dan kumpulan ke arah mencapai objektif organisasi sekolah (IAB 1993).

Bush dan Jackson (2002) menyatakan bahawa terdapat kajian yang banyak berhubung kepentingan pengurusan dan kepimpinan terhadap hasil dalam bidang pendidikan. Bagi Edmond (1979) dan Bush dan Forman (1998), kualiti pengurusan dan kepimpinan sekolah dilihat sebagai kunci kecemerlangan sekolah. Dalam hal ini, kualiti guru besar atau pengetua merupakan faktor terpenting bagi keberkesanan sekolah. Perkara ini juga dipersetujui oleh Mortimore et al. (1988) dan Stoll dan Fink (1996) yang menyatakan dapatan kajian tentang ciri-ciri keberkesanan sekolah menekankan kepentingan terhadap kualiti kepimpinan sekolah.

Menurut Scheerens (1992) pula, kajian menunjukkan bahawa keberkesanan sekolah tertumpu kepada lima faktor iaitu kepimpinan pendidikan yang kuat, penekanan kepada pemerolehan kemahiran asas, persekitaran yang tersusun dan selamat, jangkaan pencapaian murid yang tinggi dan pentaksiran perkembangan murid secara berkala. Sementara Sammons (1995) pula telah mengenal pasti sebelas faktor keberkesanan sekolah. Beliau mendapati bahawa faktor kepimpinan diberikan nilai yang tinggi. Beliau menyatakan bahawa hampir semua kajian keberkesanan di sekolah rendah dan menengah menunjukkan kepimpinan adalah merupakan faktor utama. Kenyataan ini juga dipersetujui oleh Reynolds dan Teddlie (2000) yang menyatakan bahawa kepimpinan yang ditunjukkan oleh guru besar atau pengetua adalah penting dalam menjana keberkesanan sekolah. Mereka telah menyenaraikan lima keperluan bagi pemimpin sekolah yang berkesan, selaras dengan keberkesanan sekolah iaitu kepimpinan tegas dan bertujuan, pendekatan partisipatif, pendekatan secara instruksional, pemantau pencapaian staf secara peribadi dan berterusan; pemilihan dan penggantian staf secara proaktif.

Berdasarkan penerangan di atas, kualiti kepimpinan yang khusus perlu dimiliki oleh guru besar atau pengetua. Kualiti kepimpinan ini merupakan ciri penting dalam menentukan kejayaan sesebuah sekolah seperti yang dinyatakan oleh Beare et al. (1993). Sehubungan itu, Ishak (2006) juga menyatakan bahawa empat ciri kepimpinan yang paling dikagumi di seluruh dunia termasuk di Malaysia adalah jujur, berwawasan, kompeten dan berupaya membangkitkan inspirasi.

Banyak negara percaya bahawa kepimpinan dan pengurusan guru besar atau pengetua yang baik akan meningkatkan standard pendidikan (Bush dan Jackson 2002). Contohnya seperti di Amerika Syarikat, terdapat syarat-syarat khusus bagi peserta yang ingin mengikuti latihan kepengetuaan.

Mengikut Cooper dan Boyd (1987), program latihan ini dikawal, diadakan di universiti, diwajibkan, hanya untuk kalangan guru dan diiktiraf melalui penganugerahan sijil khas. Sementara di England pula, sesiapa yang ingin menjadi seorang pentadbir sekolah diwajibkan menyertai dan menyempurnakan program latihan National Professional Qualification for Headship (NPQH) (Bush dan Jackson 2002). Mulai 1 April 2004, semua guru besar atau pengetua yang dilantik buat kali pertama ke jawatan tersebut mestilah mempunyai atau sedang berusaha mendapatkan kelayakan dalam latihan NPQH. Seterusnya menjelang 1 April 2009, NPQH merupakan syarat mandatori bagi semua guru besar dan pengetua baru di London, seperti yang termaktub dalam Seksyen 135, Akta Pendidikan 2002 (DfES 2004a). Hal ini menunjukkan bahawa kepimpinan dan pengurusan telah diiktiraf sebagai faktor penting dalam mempertingkatkan standard pendidikan.

Berdasarkan kenyataan Datuk Dr. Zulkurnain Awang, Ketua Setiausaha Kementerian Pelajaran Malaysia pada 21 Januari 2007, pengenaltastian calon guru besar atau pengetua boleh dibuat melalui kelayakan mereka sendiri dan melalui permohonan (Hasani dan Mariam 2007). Beliau turut menyatakan bahawa mulai tahun 2007, permohonan perlu dibuat oleh calon untuk menjadi guru besar atau pengetua. Ini bermaksud, faktor kekananan atau senioriti bukan lagi menjadi faktor utama untuk perlantikan (Hasani dan Mariam 2007). Sementara melalui Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010 (PIPP 2006-2010) pula, hanya calon yang berdedikasi dan menunjukkan komitmen tinggi terhadap jawatan pengurusan dan bukannya berasas kepada kelulusan akademik semata-mata, akan dilantik menjadi guru besar atau pengetua. PIPP 2006-2010 yang dilancarkan pada 16 Januari 2007 dilihat sebagai usaha KPM untuk merealisasikan Misi Nasional bagi menjadi negara maju menjelang tahun 2020 (Anon 2007a).

Dua kunci utama untuk mencapai kejayaan sebenar PIPP adalah kepimpinan di peringkat sekolah dan komitmen ibu bapa (Ainon 2007b). Nilai kepimpinan dan keupayaan pengurusan di peringkat sekolah memainkan peranan penting. Dalam hal ini, guru besar atau pengetua akan menentukan hala tuju sekolah dan menyelesaikan masalah-masalah bagi mengatasi cabaran untuk memnuhi kehendak PIPP. Justeru, kepimpinan unggul di peringkat sekolah perlu diberi perhatian dan sokongan yang sewajarnya untuk mewujudkan sekolah yang berkesan dan menepati PIPP.

Isu memperkasakan sekolah kebangsaan yang dikemukakan dalam PIPP juga merupakan isu yang berkait rapat dengan kepimpinan guru besar atau pengetua sekolah. Istilah memperkasakan Sekolah Kebangsaan merujuk kepada maksud menjadikan Sekolah Kebangsaan lebih berkuasa, lebih hebat dan lebih kuat agar menjadi sekolah pilihan utama rakyat (Gurnam Kaur et al. 2007). Sekolah Kebangsaan pula merujuk kepada sekolah rendah dan menengah yang menggunakan bahasa kebangsaan sebagai bahasa pengantar utama (Noor Azam et al. 2006a).

Kepimpinan di peringkat sekolah perlu berubah untuk memperkasakan Sekolah Kebangsaan. Pemimpin sekolah perlu mempunyai visi yang lebih luas dan boleh melihat agenda nasional dalam konteks berbilang kaum (Noor Azam et al. 2006b). PIPP pula melihat kekuatan kepimpinan sebagai teras kejayaan sesebuah organisasi maka Sekolah Kebangsaan yang telah diperkasa seharusnya diterajui oleh guru besar atau pengetua yang berkesan (Wahid 2007).

CABARAN PERANAN GURU BESAR DAN PENGETUA

Tugas dan peranan yang perlu dilaksanakan oleh guru besar dan pengetua semakin mencabar dari sehari ke sehari kerana perkembangan pesat yang berlaku dalam sistem pendidikan, di dalam dan di luar negara (Abdullah Sani 2004; Ayob 2005; Cheng 2002; Hussein 1997; Omardin 1999). Menurut Cheng (2002), peranan dan cabaran sebagai pemimpin sekolah semakin kompleks. Oleh itu, guru besar atau pengetua bukan hanya perlu kepada pengetahuan profesional sahaja tetapi perlu juga memahami kehendak pelbagai pihak yang berkepentingan terhadap sekolah.

Hasil dapatan kajian yang dilakukan oleh Rhodes dan Brundrett (2006) yang mendapati terdapat kekurangan guru besar dan pengetua di Kanada, Australia, New Zealand dan Amerika Syarikat, ada kaitan dengan cabaran dan dugaan besar yang dihadapi oleh pentadbir-pentadbir sekolah. Bagi mereka, sebab bagi kekurangan pemimpin sekolah ini adalah kompleks dan penyelesaiannya seringkali selalu dielakkan. Di samping itu pula kecemerlangan murid dan sekolah seringkali disandarkan kepada pengurusan dan kepimpinan yang dimiliki oleh guru besar dan pengetua. Tegasnya, peranan yang perlu dilaksanakan oleh guru besar dan pengetua adalah sangat besar dan mencabar.

Sergiovanni (1984) telah mengklasifikasikan peranan-peranan guru besar dan pengetua kepada lima bidang utama iaitu dalam bentuk petugas, pendidikan, organisasi, pentadbiran dan pasukan. Peranan-peranan ini bertambah dan berubah mengikut masa, menjadikannya bertambah kompleks dan rencam. Perkara ini memberikan implikasi yang serius terhadap kebolehan dan kemampuan guru besar dan pengetua untuk menghadapinya. Jika mereka tidak bersedia terhadap cabaran-cabaran yang bakal dihadapi, kecemerlangan murid dan sekolah sukar untuk dibangunkan. Jelas sekali mereka perlukan bantuan dan sokongan dalam menghadapi cabaran-cabaran dan harapan tinggi yang diletakkan di bahu mereka. Oleh itu, pengwujudan program-program latihan yang sesuai bagi pemimpin-pemimpin pendidikan adalah satu keperluan. Kursus-kursus seperti Pengurusan dan Kepimpinan Sekolah (KPKS), Pengurusan Strategik untuk Organisasi Pendidikan dan kursus Pengurusan Permuafakatan Strategik yang dilaksanakan oleh KPM melalui Institut Aminuddin Baki (IAB) merupakan langkah yang sangat baik dan perlu diteruskan.

Di samping program latihan yang sesuai bagi guru besar dan pengetua sekolah, satu standard kompetensi untuk mereka seharusnya diguna pakai. Standard kompetensi ini seharusnya dapat menjadi titik rujukan dalam menyediakan asas kepimpinan dan pengurusan sekolah yang mantap dan berkesan. Justeru itu, di bawah ini dipaparkan perbahasan tentang kompetensi yang dimaksudkan itu.

STANDARD KOMPETENSI KEPENGETUAAN

Di Amerika Syarikat, Council of Chief State School Officers (CCSSO) telah mengeluarkan standard untuk pemimpin sekolah pada tahun 1996 yang mengandungi perkara asas berkaitan pengetahuan, kecenderungan bertindak dan pencapaian, yang akan membantu mewujudkan sekolah yang produktif dan mengukuhkan hasil pendidikan (CCSSO 1996). Standard ini dibina daripada kajian dan perbincangan personel daripada 24 buah negeri yang disesuaikan dengan kurikulum kursus pemimpin pendidikan yang dikeluarkan oleh National Council of the Accreditation of Teacher Education (NCATE). Terdapat enam standard yang dikemukakan oleh CCSSO yang menyatakan bahawa:

- i. Pentadbir sekolah adalah pentadbir pendidikan yang mempromosi kecemerlangan murid-murid dengan membantu pembangunan, kejelasan, pelaksanaan dan sebagai orang bertanggungjawab terhadap visi pembelajaran agar dikongsi bersama dan disokong oleh komuniti sekolah
- ii. Pentadbir sekolah adalah pentadbir pendidikan yang mempromosi kecemerlangan murid-murid dengan mempelopori, mengasuh dan mempertahankan budaya sekolah dan program instruksional yang mempengaruhi pembelajaran murid dan pertumbuhan profesional
- iii. Pentadbir sekolah adalah pentadbir pendidikan yang mempromosi kecemerlangan murid-murid dengan memastikan pengurusan organisasi, operasi dan sumber-sumber bagi keselamatan, kecekapan dan keberkesanan persekitaran pembelajaran.
- iv. Pentadbir sekolah adalah pentadbir pendidikan yang mempromosi kecemerlangan murid-murid dengan membuat kolaborasi dengan fakulti (universiti) dan ahli-ahli komuniti, bertindak balas terhadap minat dan keperluan komuniti yang pelbagai dan menggerakkan sumber-sumber komuniti
- v. Pentadbir sekolah adalah pentadbir pendidikan yang mempromosi kecemerlangan murid-murid yang berfungsi dengan integriti, adil dan beretika.
- vi. Pentadbir sekolah adalah pentadbir pendidikan yang mempromosi kecemerlangan murid-murid dengan pemahaman, bertindak balas dan mempengaruhi politik, sosial, ekonomi, perundangan dan budaya.

Di England pula, Department for Education and Skills (DfES) telah mengeluarkan standard untuk pemimpin sekolah yang terdiri daripada enam bidang utama. Bidang-bidang ini adalah membentuk masa depan, memimpin pengajaran dan pembelajaran, membangunkan sendiri dan bekerja dengan orang lain, mengurus organisasi, menjamin akauntabiliti dan memperkasakan komuniti (DfES 2004b). Bagi setiap bidang, keperluan pengetahuan, kualiti profesional dan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan asas telah dikenal pasti.

Di Wales pula, standard kompetensi kepengetuaannya adalah sama seperti yang terdapat di England (The National Assembly of Wales 2004). Jika dilihat secara lebih dekat, standard kompetensi bagi Wales, Scotland dan Ireland Utara diiktiraf bagi kemasukan ke jawatan guru besar atau pengetua di England. Hal ini dapat menjelaskan kepada kita bahawa telah wujud penyeragaman secara tidak formal dan pengiktirafan daripada segi stand-

ard kompetensi kepengetuaan bagi negeri-negeri England, Wales, Scotland dan Ireland Utara.

Dalam konteks Malaysia, Jemaah Nazir Sekolah (JNS) telah menggubal Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) yang mengandungi pernyataan dan instrumen pemastian standard untuk pemimpin-pemimpin sekolah (JNS 2004). Standard ini mengandungi empat dimensi yang dikenali sebagai hala tuju kepemimpinan, pengurusan organisasi, pengurusan program pendidikan dan kemenjadian murid. Hala tuju kepemimpinan mempunyai elemen visi, misi dan kepemimpinan. Dimensi pengurusan organisasi pula mengandungi struktur organisasi, perancangan, iklim, pengurusan dan pembangunan sumber serta pengurusan maklumat. Manakala dimensi pengurusan program pendidikan pula mempunyai elemen pengurusan kurikulum, kokurikulum dan hal-ehwal murid, pengajaran dan pembelajaran, pembangunan sahsiah dan penilaian pencapaian murid. Dimensi kemenjadian murid pula mengandungi elemen akademik, kokurikulum dan sahsiah.

Bagi Hussein (1989), kompetensi yang selalu dikaitkan dengan guru besar dan pengetua adalah misi sekolah, kurikulum dan pengajaran, pentadbiran sekolah serta hubungan dan komunikasi manusia. Kompetensi ini dilihat sebagai ramuan penting untuk sekolah yang berkesan dan berjaya. Bagi beliau juga, pentadbiran sekolah dilihat sebagai perkara yang paling kurang penting berkaitan formulasi dan proses pelaksanaan serta pematuhan undang-undang dan peraturan.

Bagi Louis dan Miles (1990) pula, guru besar dan pengetua perlu menjadi pengurus, mereka bentuk dan melaksanakan pelan, memfokuskan kepada pencapaian tugas, berurusan dengan struktur dan sistem, ketua yang berpegang pada visi, menggalakkan perkongsian dan rasa kekitaan, melibatkan diri dengan perancangan evolusi, sentiasa peka dengan perbezaan budaya serta perubahan yang mungkin untuk jangka masa panjang. Sementara bagi Grant (1978) (dalam Gaban 1982) menyatakan bahawa kompetensi guru besar dan pengetua terdiri daripada lapan bidang iaitu mewujudkan matlamat, menguruskan staf, menyusun atur masa dan ruang, menyusun atur bahan dan perkakasan, perkhidmatan luar pengajaran, hubungan dengan komuniti, latihan dan perkhidmatan serta penilaian program.

Bagi Omardin (1999), seseorang guru besar atau pengetua perlu berperanan dalam pengurusan pejabat, perkhidmatan dan perjawatan, hal-ehwal pelajar, pendaftaran pelajar, akademik, kokurikulum, bimbingan dan kaunseling, skim pinjaman buku teks, biasiswa, asrama, pusat sumber, koperasi sekolah, kantin, peperiksaan, kewangan, pembangunan sekolah, persatuan ibu bapa dan guru dan pengurusan sekolah berkesan. Manakala Zaiton (2001), menyatakan pula bahawa guru besar atau pengetua perlu berperanan dalam bidang pengurusan kurikulum, kokurikulum, perkembangan staf, penyeliaan dan penilaian, disiplin dan kebajikan pelajar, hubungan sekolah dengan ibu bapa dan komuniti serta pengurusan kewangan.

Selanjutnya, Bahagian Sekolah (2004), KPM pula menyatakan bahawa tanggungjawab guru besar dan pengetua meliputi tujuh bidang utama iaitu pengurusan kurikulum, kokurikulum dan hal-ehwal murid, pengurusan sekolah yang merangkumi pentadbiran, kewangan, perkhidmatan dan perjawatan, perhubungan dengan ibu bapa dan masyarakat setempat, kemajuan sekolah, pengajaran serta kepimpinan pengajaran dan penyelidikan pendidikan. Manakala Ayob (2005) pula mengelaskan senarai tugas guru besar atau pengetua kepada sembilan bidang iaitu kurikulum, penilaian dan pentaksiran, kokurikulum, hal-ehwal murid, fizikal dan kemudahan, kewangan, pejabat, staf dan komuniti.

Setelah diteliti dan diperhalusi, kesemua standard yang dikemukakan sama ada di dalam atau di luar negara mempunyai banyak persamaannya. Perbezaan cuma daripada segi istilah yang digunakan, namun banyak persamaan wujud daripada segi kandungan dan tugas yang perlu dilaksanakan oleh guru besar atau pengetua. Standard-standard ini juga adalah sama seperti Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM) yang dikemukakan oleh IAB pada tahun 2006. Dalam standard ini terdapat sembilan bidang pengurusan yang perlu dikuasai oleh pentadbir-pentadbir sekolah (IAB 2006a) iaitu 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 serta pengurusan perhubungan luar.

Selain daripada SKKSM, beberapa ciri lain juga adalah penting dalam proses meningkatkan lagi pengurusan dan kepimpinan guru besar dan pengetua di sekolah. Ini termasuklah kualiti peribadi, pengetahuan teori,

amalan pengurusan strategik, kemahiran dan teknik menangani perubahan. Kualiti peribadi yang dimaksudkan adalah seperti komunikasi, kepimpinan, inovasi, minat dan keyakinan. Sementara amalan pengurusan strategik pula melibatkan pengenalan masalah, perancangan strategik, pelaksanaan dan penilaian strategik.

PENUTUP

Isu kepimpinan pendidikan dan pengurusan pendidikan bukanlah merupakan suatu isu yang lapuk walaupun telah lama dibincangkan oleh pakar-pakar pendidikan. Isu-isu baru dalam bidang pendidikan yang semakin kompleks memerlukan kefahaman dan pentaksiran semula konsep-konsep kepimpinan dan pengurusan oleh guru besar dan pengetua. Ini adalah kerana guru besar dan pengetua perlu menghadapi serta menangani isu-isu ini secara spontan selama mana mereka masih menjawat jawatan sebagai pemimpin dan pengurus sekolah. Ini adalah kerana, sebuah sekolah yang berkesan dan cemerlang selalunya diterajui oleh seorang guru besar atau pengetua yang berkesan dan cemerlang. Keberkesanan dan kecemerlangan mereka seharusnya didasari oleh kemampuan dan keupayaan untuk menangani isu-isu kepimpinan dan pengurusan secara berkesan dan cemerlang.

RUJUKAN

- Abdul Aziz Md. Noor. 2003. An investigation into the headship training programme for aspiring primary school headteachers. PhD Dissertation, University of Bristol.
- Abdullah Sani Yahaya. 2005. Mengurus disiplin pelajar. Bentong: PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Anon. 2007a. PIPP 2006-2010. Utusan Malaysia, 17 Januari: 3.
- Anon. 2007b. Kepimpinan sekolah jadi kunci kejayaan. Utusan Malaysia, 17 Januari: 3.
- Ayob Jantan. 2005. Pengetua sekolah yang efektif. Siri Pengurusan Sekolah. Bentong: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.

Bahagian Sekolah Kementerian Pendidikan Malaysia. 2002. Konsep dan manual sekolah selamat - panduan pelaksanaan menjadikan sekolah, komuniti dan keluarga selamat untuk kanak-kanan. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.

Beare, H., Caldwell, B., & Milikan, R. 1993. Leadership. Dlm. Preedy, M. (pnyt). Managing the effective school. London: Paul Chapman.

Bell, L., & Bush, T. 2002. The policy context. Dlm. Bush, T. & Bell, L. (pnyt.). The principles and practice of educational management. London: Paul Chapman Publishing.

Bolam, R. 1999. Understanding leadership: developing headteachers. Dlm. Bush, T., Bell, S., Bolam, R., Glatte, R. & Ribbins, P. (pnyt.). Educational Management: redefining theory, policy and practice. hlmn. 77 - 89. London: Paul Chapman.

Bush, T. 1998. The national professional qualification for headship: the key to effective school leadership. School leadership & management, 18(3): 321-334.

Bush, T. 1999. Crisis or crossroads? The dicipline of educational management in late 1990s. Educational Management and Administration, 27(3): 239-252.

Bush, T. 2003. Theories of educational leadership and management (Third ed.). London: Sage Publications.

Bush, T., & Foreman, K. 1998. National standards and the training and development of headteachers. Kertas kerja yang dibentangkan pada hari pelajar-pelajar MBA, University of Leicester.

Bush, T., & Jackson, D. 2002. A preparation of school leadership: international perspectives. Education Management and Administration, 30(4): 417-429.

Cheng, Y. C. 2002. Leadership and strategy. Dalam Bush, T. & Bell, L. (pnyt.). The principles and practices of educational management, hlm. 51-69. London: Paul Chapman Publishing.

- Cooper, B. S., & Boyd, W. L. 1987. The evolution of training for school administrator. Dlm. Murphy, J. & Hallinger, P. (pnyt). Approaches to administrative training in education. Albany: State University of New York Press.
- Council of Chief State School Officers (CCSSO). 1996. Interstate school leaders licensure consortium: standards for school leaders. Washington: CCSSO.
- Cuban, L. 1988. The managerial imperative and the practice of leadership in effective schools. New York: State University of New York Press.
- Culbertson, J. 1980. Educational administration: where we are and where we are going. Paper presented at Fourth International Intervisitation Program in Educational Administration.
- DfES. 1998. Teachers meeting the challenge of change. Kertas hijau. London: HMSO.
- DfES. 2004a. Guidance on the mandatory requirement to hold the National Professional Qualification for Headship (NPQH). London: Department for Education and Skills.
- DfES. 2004b. National Standards for Headteachers. London: Department for Education and Skills.
- Dimmock, C. 1999. Principals and school restructuring: conceptualising challenges as dilemmas. *Journal of Educational Administration*, 37(5): 441-462.
- Edmond, R. 1979. Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37(1): 15-27.
- Fayol, H. 1916. General and industrial management. London: Pitman.
- Fidler, B. 1997. School leadership: some key ideas. *School leadership & management*, 17(1): 23-37.
- Gaban, C. S. 1982. The necessary job competencies of secondary school principals as perceived by school administrators in Sabah, Malaysia. Ph.D Thesis, University Microfilms International.

Glatter, R. 1999. From struggling to juggling: towards a redefinition of the field of educational leadership and management. *Educational Management and Administration*, 27(3): 253-266.

Gronn, P. 1999. *The making of educational leaders*. London: Paul Chapman.

Gronn, P. 2000. Distributed properties: a new architecture for leadership. *Educational Management and Administration*, 28: 317-338.

Gunter, H. 2001. *Leaders and leadership in education*. London: Paul Chapman Publishing.

Gurnam Kaur Sidhu, Gurcharan Singh Sandhu, Kamaruzaman Moidunny, & Ranjit Kaur Sidhu. 2007. *Penilaian tahap kecekapan (PTK) - kompetensi umum (teras dan profesional)*. Shah Alam: Oxford Fajar Sdn. Bhd.

Hall, V., & Wallace, M. 1996. Let the team take the train: lessons from research into senior management team in secondary schools. *Organisational Leadership*, 16(3): 297-308.

Hallinger, P., & Heck, R. 1999. Can leadership enhance effectiveness? Dlm. Bush, T., Bell, L., Bolam, R., Glatter, R & Ribbins, P. (pnyt.). *Educational management: redefining theory, policy and practice*. London: Paul Chapman.

Hartzell, G. N. 1993a. The assistant principal: neglected actor in practioner relationship literature. *Journal of School Leadership*, 3 November: 707-723.

Hartzell, G. N. 1993b. When you're not at the top. *The High School Magazine*, 1(2): 16-19.

Hasani Hassan, & Mariam Md. Zain. 2007. Cabaran lahir insan cemerlang. *Mingguan Malaysia*, 21 Januari: 7.

Hickman, G. A., & Treslan, D. L. 1994. School management gets in the way of leadership. *The Canadian School Executive*(April): 9-15.

- Hughes, M. 1985. Theory and practice in educational management, in M. Hughes, P. Ribbins and H. Thomas (eds), *Managing education: The system and the institution*. London: Holt, Rinehart and Winston.
- Hughes, M., & Bush, T. 1991. Theory and research as catalyst for change, in W. Walker, R. Farquhar and M. Hughes (eds), *Advancing Education: School Leadership in Action*. London: Falmer Press.
- Hussein Mahmood. 1989. A study of principals' perception of their competency needs in instructional leadership. Ph.D thesis, University of Michigan.
- Hussein Mahmood. 1997. *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Institut Aminuddin Baki. 1993. *Kajian kepimpinan guru besar dalam pengurusan sekolah rendah - instrumen dan cadangan*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Institut Aminuddin Baki. 2006a. *Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki, KPM.
- Ishak Sin. 2006. *Memperkasakan kepimpinan sekolah - teori manakah yang perlu diguna pakai oleh pengetua?*. Kertas kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-13. Anjuran Institut Aminuddin Baki. 4-8 Disember.
- Jemaah Nazir Sekolah. 2004. *Standard kualiti pendidikan Malaysia - sekolah, pernyataan standard*. SKPM1 Edisi Disember. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Koru, J. M. 1994. The assistant principals: crisis manager, custodian or visionary. *NASSP Buletin*: 67-71.
- Louis, K., & Miles, M. B. 1990. *Improving the urban high school: what works and why*. New York: Teacher College Press.

- Mortimore, P., Sammons, P., Stoll, L. L., & Ecob, R. 1988. School matters: the junior years, somerset, open books. Cetakan tahun 1995. London: Paul Chapman.
- Noor Azam Shairi, Siti Mariam Md. Zain, & Kumar, S. A. 2006b. Kepimpinan sekolah perlu berubah. *Mingguan Malaysia*, 10 Disember: 7.
- Omardin Ashaari. 1999. Pengurusan sekolah - suatu panduan lengkap (Ed. Ke-3 ed.). Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributors Sdn. Bhd.
- O'Sullivan, F., Jones, K., & Reid, K. 1990. Staff development in secondary school. London: Hodder and Stoughton.
- Reynolds, D., & Teddlie, C. 2000. The process of school effectiveness. *The International Handbook of School Effectiveness Research*. London: Falmer Press.
- Rhodes, C., & Brundrett, M. 2006. The indentification development, succession and retention of leadership talent in contextually different primary schools - a case study located within the English West Midlands. *School Leadership and Management*, 26(3): 269-287.
- Sammons, P. 1995. Key characteristics of effective schools: a review of school effectiveness. London: Institute of Education for the Office for Standards in Education.
- Scheerens, J. 1992. Effective schoolling: research, theory and practice. London: Cassell.
- Sergiovanni, T. 1984. Leadership and excellence in schooling. *Educational Leadership*, 41(5): 4-13.
- Shahril @ Charil Marzuki. 2001. Ciri-ciri kepimpinan pengetua / guru besar berkesan yang dapat menghadapi cabaran dan harapan pada abad ke-21 ini. *Pemimpin*, 1(1).

- Stoll, L., & Fink, D. 1996. Changing our schools. Buckingham: Open University Press.
- Taylor, F. W. 1947. Principles of scientific management. New York: Harper and Row.
- The National Assembly for Wales. 2004. National Standards for Headteachers. Wales: The National Assembly for Wales.
- Wahid Hashim. 2007. Pelan paling kritikal. Utusan Malaysia, 17 Januari: 10.
- Weber, M. 1947. in t. Parsons (ed), The theory of social and economic organization. New York: Collier-Macmillan.
- Zaiton Md. Noor. 2001. Masalah pengurusan sekolah yang dihadapi pengetua dan guru besar yang baru dilantik. Tesis Sarjana., Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Zakaria Abdullah. 1996. Indikator pemimpin cemerlang: satu analisis pengurusan. Jurnal Pengurusan Pendidikan. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Dr. Norasmah Othman adalah pensyarah kanan di Fakulti Pendidikan, UKM.

Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan diterbitkan dua kali setahun oleh Institut Aminuddin Baki. Sidang Editor Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan menjemput warga pendidik dan pembaca untuk memberikan sumbangan penulisan dalam bentuk artikel dalam bidang pengurusan dan kepimpinan pendidikan. Artikel hendaklah ditaip langkau dua baris dengan menggunakan *font Times New Roman* saiz 11. Setiap sumbangan hendaklah disertakan dengan disket (*softcopy*) dan biodata ringkas penulis.

Segala surat-menyurat hendaklah dialamatkan kepada:

Sidang Editor

**JURNAL PENGURUSAN DAN KEPIMPINAN
PENDIDIKAN**

Institut Aminuddin Baki
Kementerian Pelajaran Malaysia
Sri Layang, 69000 Genting Highlands
Pahang Darul Makmur.
Tel : 03-61056100
Faks : 03-61056299
e-mel : iab@iab.moe.gov.my