

**KAJIAN KEBERKESANAN PROGRAM DI UNIVERSITI
WAIKATO DAN UNIVERSITI MONASH MENURUT PERSEPSI
PEMIMPIN DAN PEMIMPIN PELAPIS SEKOLAH KLUSTER
KECEMERLANGAN**

**KUMPULAN PENYELIDIK
WAN AZMIZA BINTI WAN MOHAMED
ABDUL RAZAK BIN ALIAS
LATIFAH BINTI OTHMAN
NORHAIDA BINTI MOHD YUSOF
SARINA BINTI CHE ARIFF**

INSTITUT AMINUDDIN BAKI

2010

LATAR BELAKANG

Pada 19 Januari 2007, 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. Ini adalah rentetan daripada hasrat yang disuarakan oleh Mantan Menteri Pelajaran, YB Dato' Seri Hishammuddin bin Tun Hussein melalui wawancara dan pengumuman kepada akhbar pada 29 April, 2006 untuk memberikan autonomi kepada sekolah.

Penubuhan Sekolah Kluster Kecemerlangan (SKK) dihebahkan menerusi Bab 9 Pelancaran Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP). Tujuan penubuhan SKK adalah untuk merealisasikan Teras Ke-6 PIPP, iaitu melonjakkan kecemerlangan sekolah dalam sistem pendidikan Malaysia, membangunkan sekolah yang boleh dicontohi oleh sekolah dalam kelompok yang sama dan sekolah-sekolah lain dalam kelompok lain, dan menjadi *showcase* di peringkat antarabangsa (PIPP, 2006-2010).

Dalam usaha memantapkan kepimpinan dan melonjakkan kecemerlangan sekolah-sekolah tersebut, Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) telah memeterai satu perjanjian dengan King's College London pada 5 September 2007 bagi menjalankan kursus *Postgraduate Certificate in Educational Leadership and Management* kepada pemimpin dan pemimpin pelapis sekolah terpilih. Ini diikuti dengan program di Universiti Waikato

dan Universiti Monash. Pengurusan latihan program kursus jangka pendek di luar negara ini telah dipertanggungjawabkan kepada Institut Aminuddin Baki (IAB). Program ini merupakan salah satu pendekatan KPM bagi mendedahkan mereka kepada segala aspek Pengurusan Berasaskan Sekolah (PBS) (*School-Based Management*), Pengurusan Sekolah Berkesan dan Penambahbaikan Sekolah (*School Effectiveness dan Improvement*).

TINJAUAN LITERATUR

Latihan merupakan salah satu cara yang paling penting bagi membantu meningkatkan prestasi organisasi. Manakala, latihan pekerja pula adalah usaha untuk meningkatkan prestasi pekerja bagi menghasilkan prestasi organisasi yang secara keseluruhannya meningkat (Sergiovanni, 2000).

PBS adalah reformasi pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan prestasi (Morhrman & Wohlstetter, 1994). Peranan yang dimainkan oleh pengetua dan pegawai kerajaan dalam sistem PBS adalah berbeza daripada peranan pengetua dan pegawai kerajaan yang terdapat dalam sistem sekolah tradisional (Weise & Murphy, 1995; Hatry, Morley, Ashford & Wyatt, 1993). Untuk berjaya melaksanakan PBS, pengetua dan pegawai kerajaan harus mengambil peranan baru. Bagi mengupayakan sekolah memulakan PBS, para pegawai kerajaan mendelegasikan kuasa dan autoriti kepada sekolah. Seterusnya Pengetua yang menerimanya akan

bertanggungjawab terhadap proses pelaksanaan PBS di peringkat sekolah masing-masing.

Pengetua dan pegawai kerajaan mempunyai persepsi mereka sendiri tentang peranan mereka dalam PBS. Persepsi mereka ini akan mempengaruhi cara mereka berperanan dalam sistem sekolah sekarang berbanding dalam sistem PBS. Persepsi terhadap PBS yang berbeza pada pihak pengetua dan pegawai kerajaan boleh menyebabkan berlakunya silap komunikasi antara mereka. Hal ini berlaku kerana wujud harapan dan cara mengambil keputusan yang berbeza terhadap pelaksanaan PBS. Keadaan ini akan menyebabkan konflik peranan (Snowden & Gorton, 2002). Sebaliknya, persepsi PBS yang sama akan mencipta keserasian peranan antara mereka serta persetujuan antara satu sama lain (Snowden & Gorton, 2002, p.93). Keserasian peranan antara pengetua dan pegawai kerajaan akan menyebabkan pelaksanaan PBS berjaya. Justeru, pengetua dan pegawai kerajaan harus memiliki persepsi PBS yang sama bagi memastikan PBS dapat dilaksanakan dengan lancar.

Menurut Herman (1993), PBS membolehkan sekolah mempunyai kuasa membuat keputusan yang lebih besar dalam bidang pengajaran, polisi, undang-undang untuk kakitangan dan juga dalam semua aspek pentadbiran di sekolah. Ini selaras dengan harapan yang terkandung dalam cadangan pemberian autonomi kepada SKK. Pemberian autonomi yang dicadangkan merangkumi bidang kurikulum, kokurikulum, hal ehwal murid, kewangan, fizikal sekolah, pemilihan dan pembangunan staf

(pemimpin sekolah, guru, staf sokongan dan staf tambahan), projek khas berdasarkan kebitaraan sekolah, asrama, penglibatan ibu bapa dan komuniti (PIPP 2006-2010 Teras Ke-6).

Kuasa autonomi yang diberikan kepada SKK tertakluk kepada pematuhan sekolah kepada Akta Pendidikan 1996, Sistem Pendidikan Kebangsaan, Kurikulum Kebangsaan, dasar, undang-undang dan arahan berkaitan penjawat awam, Akta Tatacara Kewangan 1957, Pekeliling Perbendaharaan, Surat Siaran/Garis Panduan Kewangan dan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia. Pemberian autonomi ini dapat membantu sekolah membuat keputusan dengan lebih berkesan dan menguntungkan malah membantu dalam usaha menambah baik sekolah.

Sistem pendidikan yang dinamik memerlukan kajian semula dan usaha penambahbaikan berterusan supaya menepati keperluan negara dan tuntutan globalisasi. Pada tahun 2009, YAB Perdana Menteri telah memperkenalkan bidang keberhasilan utama Negara yang merupakan sebahagian daripada proses transformasi pembaharuan pendidikan. Beliau menjadikan pemeluasan akses kepada pendidikan berkualiti dan berkemampuan sebagai salah satu daripada enam Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA), dengan hasrat untuk melahirkan modal insan yang berdaya maju dan mampu memacu ekonomi berpendapatan tinggi. Pengenalan NKRA pendidikan merupakan sebahagian daripada proses transformasi dan pembaharuan dalam sistem pendidikan kita bertujuan melonjakkan lagi kecemerlangan pendidikan di negara ini.

Untuk mencapai hasrat ini, Kementerian Pelajaran telah dipertanggungjawabkan untuk melaksanakan empat komponen kecil NKRA pendidikan iaitu: pertama, meningkatkan kadar penyertaan murid prasekolah sebanyak 20% pada akhir tahun 2012; kedua, memastikan semua murid normal boleh menguasai asas kemahiran literasi dan numerasi selepas tiga tahun mengikuti pendidikan rendah; ketiga, mewujudkan sekolah berprestasi tinggi; dan keempat, memperkenalkan *New Deal* atau Bai'ah Baru kepada pemimpin sekolah dengan hasrat untuk meningkatkan profesionalisme pengurusan dan kecemerlangan sekolah.

RASIONAL KAJIAN

Pada akhir tahun 2007 satu kelompok pemimpin telah dihantar ke Universiti Waikato dan Universiti Monash bagi melatih pemimpin-pemimpin SKK. Seramai 20 orang peserta dihantar ke Universiti Waikato dan 20 orang peserta ke Universiti Monash. Program Universiti Waikato dan Universiti Monash melibatkan peruntukan perbelanjaan sebanyak RM 1,978,113.00 . Peruntukan ini termasuk kos yuran pengajian kursus, kos penginapan, tiket penerbangan dan tuntutan perjalanan untuk 40 orang peserta. Maka, adalah amat penting untuk menjalankan satu kajian bagi melihat keberkesanan kursus yang telah diikuti dalam membantu pemimpin-pemimpin mengurus dan memimpin sekolah masing-masing.

Garis Panduan Penilaian Program Pembangunan telah menetapkan supaya kementerian/jabatan/agensi dan pentadbiran negeri melaksanakan penilaian *outcome* program pembangunan (Surat Pekeliling Am Bilangan 3

Tahun 2005). Pendekatan bersistematik yang berterusan adalah perlu bagi menilai *outcome* sesuatu program supaya maklum balas dan penemuan yang diperoleh dapat digunakan dengan berkesan. Kaedah ini juga dapat membantu menambah baik dasar dan program kerajaan atau memutuskan sama ada sesuatu program dan projek perlu diubah suai, diperluas atau dimansuhkan.

TUJUAN KAJIAN

Kajian ini bertujuan mengumpul maklumat dan pandangan pemimpin-pemimpin pelapis SKK yang mengikuti kursus jangka pendek Program Universiti Waikato dan Universiti Monash. KPM berharap hasil kajian yang diperoleh berdasarkan persepsi pemimpin-pemimpin ini dapat membantu menilai keberkesanan pelaksanaan program SKK tersebut.

OBJEKTIF KAJIAN

Objektif kajian ini ialah mengumpul maklumat dan pandangan pemimpin-pemimpin pelapis SKK yang mengikuti kursus jangka pendek di Universiti Waikato dan Universiti Monash bagi :

1. Mengetahui persepsi peserta terhadap program latihan yang diterima daripada Universiti Waikato dan Universiti Monash;
2. Mengetahui perkara yang diperolehi oleh peserta daripada latihan di Universiti Waikato dan Universiti Monash;

3. Mengenal pasti perkara yang diperoleh/dipelajari daripada program di Universiti Waikato dan Universiti Monash yang diguna pakai agar berupaya membantu dalam penambahbaikan sekolah;
4. Mengenal pasti cadangan penambahbaikan latihan pemimpin Sekolah Kluster Kecemerlangan.

PERSOALAN KAJIAN

Persoalan-persoalan kajian adalah seperti yang berikut:

1. Apakah persepsi peserta terhadap program latihan yang diterima daripada Universiti Waikato dan Universiti Monash?
2. Apakah yang diperoleh oleh peserta daripada latihan tersebut?
3. Apakah yang diperoleh oleh peserta daripada program di Universiti Waikato dan Universiti Monash telah diguna pakai di sekolah untuk membantu penambahbaikan sekolah?
4. Apakah cadangan penambahbaikan untuk latihan pemimpin Sekolah Kluster Kecemerlangan?

KEPENTINGAN KAJIAN

Program latihan di Universiti Waikato dan Universiti Monash dijalankan dengan objektif untuk memantapkan kepimpinan dan pengurusan pemimpin dan pemimpin pelapis SKK bagi mengupayakan pelaksanaan Program SKK ke arah PBS dengan lebih berkeyakinan. Ini dapat dilaksanakan sekiranya mereka memperoleh autonomi di sekolah masing-masing.

Hasil dapatan kajian ini juga diharap dapat membantu menambah sumber maklumat dalam bidang kepimpinan dan pengurusan sekolah SKK agar mereka mampu mentadbir sekolah masing-masing dengan cekap dan berkesan.

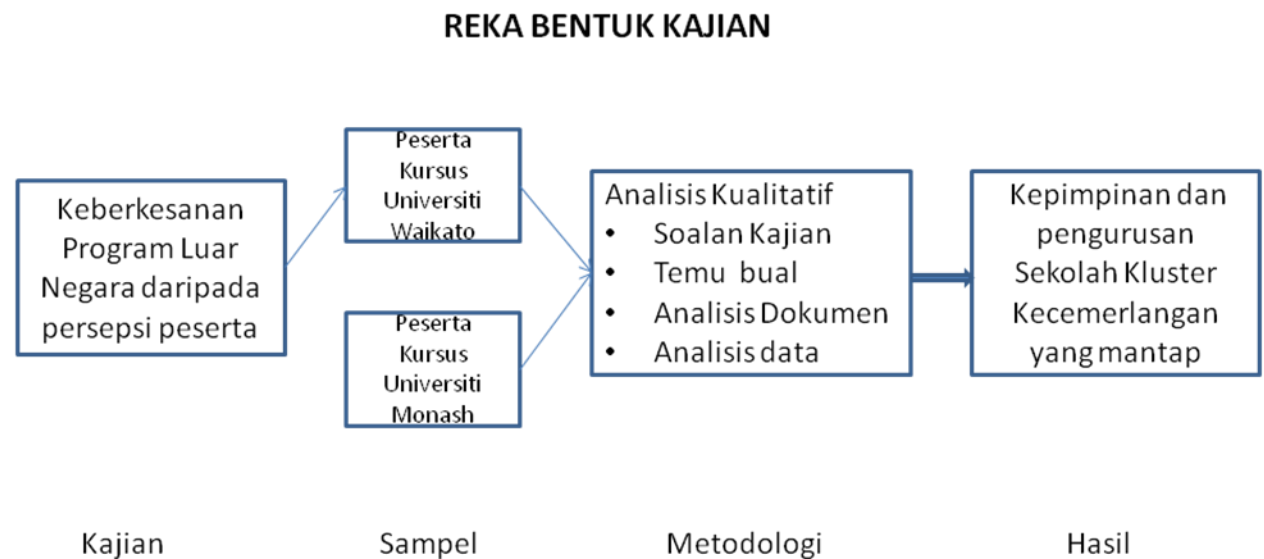
Selain itu, dapatan kajian ini juga akan dapat menambah koleksi kajian di IAB serta membantu pihak IAB khususnya dan KPM secara umumnya merancang program-program susulan yang dapat membantu para pemimpin SKK meningkatkan kemahiran dalam bidang kepimpinan dan pengurusan sekolah.

REKA BENTUK KAJIAN

Kajian ini berbentuk kualitatif. Teknik pengumpulan data melibatkan temu bual (kualitatif) dan analisis dokumen (kualitatif). Pendekatan kualitatif, iaitu secara temu bual berupaya mendedahkan pengkaji kepada penerangan yang mendalam daripada responden tentang situasi dan tindakan mereka tanpa berlakunya pernyataan umum (generalisasi). Pengkaji juga akan mendapat kefahaman bermakna cara responden menginterpretasi fenomena atau pengalaman yang dilalui itu (Kvale, 1996 dalam Cohen et al, 2007).

Penggunaan teknik triangulasi (temu bual dan pemerhatian dokumen) sebagai instrumen pengumpulan data adalah bertujuan untuk menyokong dan mengukuhkan antara satu data dengan data yang lain, dengan

harapan kelemahan data yang diperoleh daripada temu bual dapat dibantu oleh penelitian dokumen atau sebaliknya. Reka bentuk kajian yang dijalankan ditunjukkan secara grafik dalam rajah di bawah.



Rajah 1: Reka Bentuk Kajian

METODOLOGI KAJIAN

i. Temu Bual

Temu bual secara umumnya akan membekalkan maklumat secara komprehensif dan tepat daripada perspektif individu berbeza (Tomlinson 2004). Dalam kajian ini responden terdiri daripada peserta-peserta yang terlibat secara khusus dalam Program Universiti Waikato dan Universiti Monash . Peserta sebagai individu yang telah menjalani latihan merupakan orang yang sangat penting dan perlu ditemu bual. Temu bual ini akan

dapat mengesahkan perkara yang dikemukakan oleh peserta dalam dokumen mereka.

Bilangan peserta yang ditemu bual adalah mencukupi berdasarkan pendapat Gredler (1996) yang menyatakan bahawa bilangan antara 7 hingga 12 orang adalah bersesuaian. Manakala Mohamad Najib (1999) dan Nixon (1992) pula berpendapat bahawa temu bual merupakan satu cara yang boleh memberi maklumat tambahan yang penting, mendalam dan terperinci mengenai sesuatu perkara daripada sudut yang mungkin tidak terdapat dalam soal selidik dan ujian pencapaian. Bagi Creswell (2005) pula, temu bual mampu membekalkan maklumat berguna apabila pengkaji tidak dapat memerhatikan peserta secara langsung.

Bagi Liamputtong dan Ezzy (2005), antara kelebihan temu bual ialah (1) Menjelajah makna yang subjektif dan interpretasi seseorang terhadap pengalaman mereka; (2) Membenarkan aspek-aspek kehidupan sosial seperti proses sosial dan interaksi perundingan dikaji, yang tidak boleh dikaji dengan menggunakan kaedah lain; (3) Membenarkan kefahaman dan teori baru dibina semasa proses penyelidikan; (4) Maklum balas peserta kurang dipengaruhi oleh kehadiran rakan-rakan bagi temu bual individu atau *in-depth interview*; dan (5) Peserta secara umumnya menghargai sesi temu bual kerana berpeluang menceritakan hal ehwal mereka.

ii. Populasi dan Persampelan Kajian

Populasi kajian merupakan semua peserta Program Universiti Waikato dan Universiti Monash yang berjumlah 40 orang. Temu bual melibatkan peserta-peserta yang terpilih di seluruh Semenanjung Malaysia. Kaedah persampelan bertujuan digunakan untuk menentukan peserta bagi temu bual. Persampelan bertujuan menurut Merriam, memberi penekanan kepada pemilihan berasaskan kriteria keupayaan mendapatkan serta mengumpulkan maklumat yang kaya dan berguna (Merriam, 1998). Keadaan sedemikian membenarkan penyelidik menemui, memahami serta mendapat lebih kefahaman tentang isu-isu penting untuk kajian yang dijalankan.

Sejumlah sembilan (9) orang peserta telah dipilih bagi sesi temu bual. Lima (5) orang daripada responden ini terdiri daripada kumpulan Guru Besar yang telah berkursus di Universiti Waikato, New Zealand; dan empat (4) orang responden lagi ialah kumpulan Pengetua yang mengikuti kursus di Universiti Monash, Australia. Semasa menemu bual, penyelidik juga akan meneliti dokumen tertentu yang menggambarkan aktiviti telah dilaksanakan selepas Program Universiti Waikato dan Universiti Monash. Dokumen ini termasuklah Laporan Tamat Kursus setiap individu, Perancangan Lima Tahun Sekolah, Perancangan Tahunan Sekolah dan catatan aktiviti yang telah dilaksanakan selepas program.

iii. Instrumen Kajian

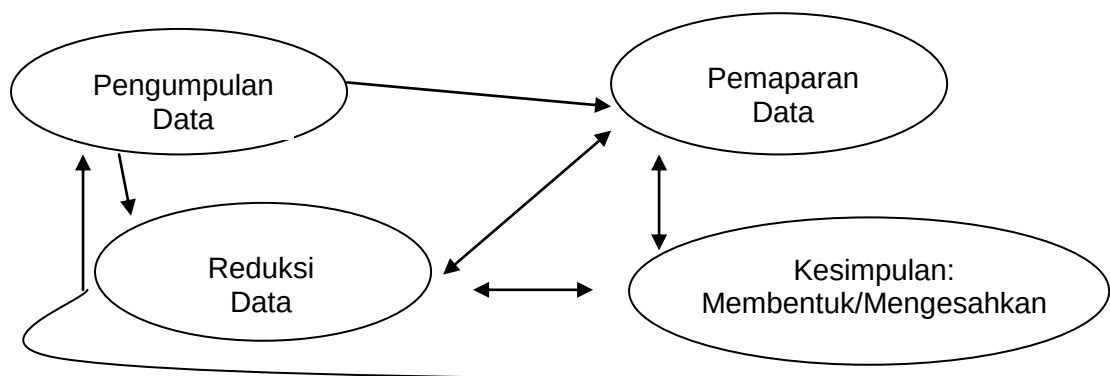
Instrumen kajian dibina berdasarkan objektif Program Universiti Waikato dan Universiti Monash. Instrumen terdiri daripada soalan temu bual.

iv. Tatacara Pemerolehan Data

Pengkaji telah menghubungi setiap responden melalui telefon atau berjumpa sendiri untuk menentukan tarikh, masa dan tempat temu bual akan dilaksanakan. Pengkaji memohon kebenaran daripada setiap responden untuk membuat catatan dan rakaman bagi setiap sesi temu bual. Catatan dibuat dalam borang protokol temu bual dan rakaman dibuat menggunakan alat perakam yang dibawa sendiri oleh pengkaji. Data bagi dokumen pula didapati daripada bahan bercetak dan gambar berkaitan yang dikemukakan oleh responden dan pihak sekolah kepada pengkaji.

v. Analisis Data

Analisis Data Temu Bual



Rajah 2 Komponen bagi analisis data (Model Interaktif)
Sumber: Miles dan Huberman (1994):12

Data temu bual dikumpulkan dan seterusnya dianalisis. Analisis data temu bual dimulakan dengan mentranskripsikan temu bual secara verbatim sebagaimana yang dituturkan oleh responden. Berikutnya data mentah yang telah ditranskripsikan dikod. Data kemudiannya dikategorikan selepas melalui proses reduksi berdasarkan tema yang khusus. Model Interaktif bagi analisis data seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1 di atas menggambarkan hal ini. Analisis data ini adalah selari dengan analisis kandungan yang disarankan oleh Patton (1990). Paparan data pula dibuat dengan menggunakan teknik Matriks Kluster Konseptual (*Conceptually Clustered Matrix*) seperti yang dicadangkan oleh Miles dan Huberman (1994). Tema yang terhasil pula dianalisis mengikut kes demi kes dan kemudiannya dianalisis secara bersilang kes. Ayat daripada transkripsi yang dinamakan unit, kemudiannya diberikan definisi operasional. Pengkaji telah mendapatkan pengesahan semua peserta tentang tema-tema yang diperolehi dengan menunjukkan teks yang telah ditranskripsikan.

DAPATAN KAJIAN

Bahagian ini membincangkan analisis data berkaitan persepsi responden terhadap program yang dihadiri oleh pemimpin-pemimpin Sekolah Kluster Kecemerlangan (SKK) di Universiti Waikato, New Zealand dan Universiti Monash, Australia. Persoalan-persoalan kajian adalah seperti yang berikut:

1. Apakah persepsi peserta terhadap program latihan yang diterima daripada Universiti Waikato dan Universiti Monash?

2. Apakah yang diperoleh oleh peserta daripada latihan tersebut?
3. Apakah yang diperoleh oleh peserta daripada program di Universiti Waikato dan Universiti Monash yang telah diguna pakai untuk membantu penambahbaikan sekolah?
4. Apakah cadangan penambahbaikan untuk latihan pemimpin Sekolah Kluster Kecemerlangan?

Data kajian telah diperoleh melalui proses temu bual bersama sembilan (9) pemimpin SKK; iaitu lima (5) orang Guru Besar di Universiti Waikato dan empat (4) orang Pengetua di Universiti Monash. Responden yang terdiri daripada kumpulan Guru Besar yang berkursus di Universiti Waikato telah diberi label W1, W2, W3, W4 dan W5 manakala responden kumpulan Pengetua yang berkursus di Universiti Monash telah dilabel M1, M2, M3 dan M4.

Persoalan Kajian 1

Persepsi Peserta Terhadap Program Latihan yang Diterima daripada Universiti Waikato dan Universiti Monash

Empat (4) orang responden yang ditemu bual menyatakan bahawa program latihan yang diterima adalah amat baik dan berfaedah. Menurut responden banyak perkara yang mereka peroleh daripada program di luar negara itu boleh mereka aplikasikan di Malaysia. Ini dapat dibuktikan daripada kenyataan yang diberikan oleh W2, iaitu:

“Peluang keemasan yang kita dapat tu setelah kerajaan keluarkan duit untuk 18 orang ni kiranya sampai juta agaknya. Jadi..pada saya satu program yang amat baik di

mana ada banyak perkara yang kita boleh dapat dari sana untuk kita aplikasikan di sekolah kita sendiri”.

(W2)

Pandangan ini dipersetujui oleh W5 yang beranggapan program itu telah memberi nilai tambah kepada pengalaman sedia ada dan boleh diaplikasikan di sekolah beliau. Menurut beliau:

“Pada saya satu suntikan semangat yang menguja dan menariklah di mana di sana saya dapat berbagai-bagai pengalaman untuk menambah nilai lagi kepada pengalaman saya di sini dan akhirnya dapat saya *adopt* dan *adapt* dalam pengurusan organisasi sekolah saya pada masa ini”.

(W5)

Responden yang ditemu bual juga bersetuju bahawa latihan yang diikuti adalah berkesan dan memberi persepsi positif kepada mereka memandangkan perkara yang diperoleh dapat diaplikasikan di sekolah.

Perkara ini jelas dinyatakan oleh M4 yang merumuskan seperti berikut:

“Saya nampak ada juga keberkesanannya, ada pendedahan, ada input idea-idea yang kita dapat bawa balik daripada pembelajaran dalam tempoh masa dua bulan tu”.

(M4)

M3 pula secara khusus menyatakan:

“Ok persepsi saya adalah positif, saya dapat melihat perkembangan dari segi penggunaan *networking* ICT dan dengan izin Allah kita dapat aplikasikan di sekolah”.

(M3)

Kesimpulannya, kumpulan Guru Besar yang berkursus bersetuju bahawa program latihan yang diikuti amat baik dan mereka mendapat berbagai-bagai pengalaman untuk diaplikasikan di sekolah. Kumpulan Pengetua juga menyatakan bahawa program latihan ini berkesan dan memberi persepsi positif serta dapat mereka aplikasikan di sekolah.

Persoalan Kajian 2

Perkara Yang Diperoleh oleh Peserta daripada Latihan di Luar Negara

Latihan yang diperoleh semasa berkursus di luar negara boleh dikelompokkan kepada tiga tema utama, iaitu kepimpinan, pengurusan secara umum dan pengurusan berasaskan sekolah.

Ini digambarkan oleh W3 yang menyebut:

“Pada pandangan saya program ini memang membawa erti dan makna yang sangat tinggi terutama sekali dalam konsep kefahaman mengenai *leadership* , kepimpinan di mana dari segi aspek kepimpinan kita dapat membezakan atau kita dapat membuat perbezaan kepimpinan yang kita laksanakan di negara kita dengan negara-negara luar. Dan di sana juga kita didedahkan dengan perkara yang menarik antara konsep-konsep *administration*, konsep *management* dan juga *leadership*. Konsep yang didedahkan di sana yang dapat kita buat perbezaan antara *administration*, *management* dan *leadership*”.

(W3)

i. Kepimpinan

Kepimpinan merupakan aspek utama yang diperoleh oleh responden semasa mengikuti program latihan di Universiti Waikato dan Universiti Monash. Menurut M2:

“Di Monash tu, kita didedahkan dengan teori-teori kepimpinan”.
(M2)

Manakala M4 pula menyatakan:

“Yang saya dapat hanyalah ilmu-ilmu dalam masa kuliah, dan bentuk-bentuk corak-corak kepimpinan dari segi ilmiah dan juga apabila diberi ruang untuk membuat lawatan ke sekolah, yang ditempatkan”.
(M4)

Perkara yang diperoleh atau dipelajari dalam bentuk pemerhatian sewaktu berkursus di luar negara antaranya ialah kepimpinan berbentuk *distributed leadership*. M2 menyatakan:

“Pertama sekali tentang apa *leadership*lah iaitu banyak kita didedahkan tentang yang kita dapat *apply direct* macam *distributed leadership*...”.
(M2)

Kesimpulannya, dari sudut kepimpinan, kumpulan guru besar mendapat pendedahan tentang perbezaan antara konsep pentadbiran, pengurusan dan kepimpinan. Kumpulan pengetua pula menyatakan bahawa mereka diberi ilmu teori-teori kepimpinan, bentuk serta corak kepimpinan dan secara khususnya mengenai *distributed leadership*.

ii. **Pengurusan Secara Umum**

Dalam konteks Standard Kualiti Kepimpinan Sekolah Malaysia (SKKSM), bidang pengurusan secara umum merangkumi sembilan bidang kompetensi 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, dan pengurusan perhubungan luar.

Menurut W5, beliau mendapati program kurikulum dan kokurikulum di luar negara digubal dan dirancang bersama oleh pihak pengurusan dan guru sekolah supaya pengajaran dan pembelajaran menjadi lebih menyeronokkan.

“Kurikulum dan kokurikulum di sana diolah oleh pihak pengurusan sekolah dan guru sehingga menjadikan P&Pnya sangat seronok”.

(W5)

Selain itu kaedah dan pendekatan pengajaran dan pembelajaran di luar negara juga dikatakan lebih berpusatkan pelajar, seronok dan melibatkan pelajar secara aktif dalam pembelajaran. Kelas-kelas yang bermasalah akan diuruskan oleh guru-guru yang berkelulusan PhD. Pandangan ini dirumuskan daripada kenyataan W3, W4, dan W5. Sebagai contohnya, W3 menerangkan:

“Kita dapat juga melihat iklim pembelajaran di luar negara terutama sekali di negeri barat, dia lebih bercorak kepada *student centred* yang aktivitiya adalah *student based*.”

Yang menariknya yang saya katakan dari segi iklim pembelajaran yang berpusatkan kepada murid”.

(W3)

W4 pula menceritakan:

“Alhamdulillah di sana kami tengok dari segi pengurusan, dari segi P&P dalam bilik darjah begitu menyeronokkan. Selain itu kaedah ... pendekatan P&P yang *more on student centered* ... nampak ya keseronokan di muka *student*, murid-murid yang seronok dan dilibatkan secara aktif dalam pembelajaran”.

(W4)

Manakala W5 pula menjelaskan:

“Kurikulum dan kokurikulum di sana diolah oleh pihak pengurusan sekolah dan guru sehingga menjadikan P&Pnya sangat seronok macam kawan saya cakap tadi dan ini mungkin dapat diolahkan sedemikian rupa kerana guru-guru di sana kalau kelas yang bermasalah tu diuruskan oleh orang-orang yang ada PhD, yang berkeelayakan tinggi dan memang cantiklah cara pengurusannya”.

(W5)

Menurut W5 lagi, sistem penilaian sekolah-sekolah di luar negara juga lebih holistik dan mampu meningkatkan keupayaan kreativiti dan inovasi pelajar mereka. Beliau menegaskan:

“Saya di sana, saya nampak perbezaan *assessment* penilaian pelajar yang sangat berbeza dengan yang ada di negara kita dan pada saya *assessment* yang sepatutnya kita praktis sekarang ialah yang mana ada di New Zealand itulah, *assessment* lebih holistik dan boleh membuka pelajar kepada keupayaan kreativiti dan inovasi yang lebih luas”.

(W5)

Mereka bukan setakat mendapat pendedahan kepada bentuk pengurusan sistem pendidikan lain yang boleh dibuat perbandingan malah cara pengajaran yang boleh membentuk pengurus yang cekap. Menurut M2:

“...kita didedahkan dengan satu sistem pendidikan yang luar daripada Malaysia dan banyaklah benda yang kita dapat daripada sistem pendidikan; daripada kewangan dia; pentadbiran dia; *how* dia orang *implement in school*. Program tu baguslah bagi kita sebab kita boleh buat perbandingan...”.

(M2)

Manakala M1 pula mengatakan :

“... bagaimana pensyarah membimbing kita dan hubungan aah ... antara pensyarah dengan pelajar itu dan mereka banyak aah...membiarkan kita err ... maknanya berdikarilah. Kita perlu banyak membuat penyelidikan sendiri, mencari err ... maklumat sendiri dan kita diberi ruang yang banyak untuk memberi pendapat dan berbincang”.

(M1)

M1 selanjutnya menjelaskan:

“... cara pengajaran yang paling baik untuk membentuk seorang pengurus yang cekap yang boleh membuat satu keputusan tu berdasarkan perbincangan, pengamatan, selain daripada ciri-ciri yang di... yang banyak diberi tentang pentadbiran dan pengurusan”.

(M1)

Di sini kita dapat merumuskan bahawa kumpulan Guru Besar yang mengikuti latihan di luar negara mempelajari cara pihak pengurusan sekolah di sana menggubal pengajaran dan pembelajaran mereka supaya

berpusatkan pelajar serta menjadikannya menyeronokkan dengan menggunakan kreativiti dan inovasi. Kumpulan Pengetua pula memperoleh cara pengurusan sistem pendidikan lain dan cara pengajaran yang boleh membentuk pengurus yang cekap.

iii. **Pengurusan Berasaskan Sekolah**

Elemen PBS yang dipelajari jelas dituturkan melalui sesi temu bual. Seramai empat orang responden menyentuh aspek pengurusan berasaskan sekolah sebagai perkara yang diperoleh daripada latihan di luar negara. Responden W1 menyatakan daripada aspek PBS ini beliau mendapat pengetahuan dan pengalaman baru. Menurut W1:

“Saya berpendapat bahawa latihan di luar negara itu suatu yang berfaedah, kerana dia memberi suatu pengetahuan dan juga pengalaman baru, khususnya di New Zealand itu kita fokus kepada amalan-amalan pengurusan berasaskan sekolah, iaitu *School-Based Management*, dan berdasarkan pengalaman itu dan juga pengetahuan, saya mengandaikan bahawa amalan itu boleh diadaptasi kemudian untuk sekolah-sekolah kluster di Malaysia”.

(W1)

Pandangan ini turut disokong oleh W4. Menurut W4:

“Bagi saya, program itu ialah satu program yang amat baik kerana ia memberi pendedahanlah kepada saya selaku pemimpin di sekolah untuk mendapat pendedahan bagaimanakah pelaksanaan yang dikatakan *School-Based Management* di sekolah-sekolah luar negara khususnya di New Zealand dan didapati ia membuka mata saya terutamanya bagaimanakah seorang Guru Besar atau *Head Teacher* di sana menjalankan tugas dan memimpin sekolah

di mana kuasa autonomi diberikan untuk mereka menguruskan secara *School-Based Management* ”.

(W4)

Menurut responden, sekolah-sekolah di luar negara ditadbir secara Pengurusan Berasaskan Sekolah dengan diawasi oleh *Board of Trustees* (BOT). Pihak komuniti, ibu bapa dan syarikat-syarikat swasta dan agensi-agensi khas membantu membangunkan sekolah, terutamanya mengendalikan kebajikan murid. Ibu bapa di sana banyak memberikan sokongan kepada pentadbiran sekolah berbanding hanya memberikan komen sahaja. Responden berpendapat bahawa peranan ibu bapa amat besar kerana mereka dapat menentukan jatuh bangunnya sesebuah sekolah itu. Pentadbir sekolah juga mendapat arahan terus daripada Kementerian Pelajaran mereka kerana mereka tidak mempunyai sistem *regional*, daerah, atau pun negeri. Ini selaras dengan luahan pendapat daripada W1 dan W5. W1 menegaskan:

“... di sana saya dapati penglibatan ibu bapa dan komuniti dalam memajukan sekolah begitu penting, di mana oleh kerana sekolah-sekolah diurus di bawah *Board of Trustees* jadi peranan ibu bapa sangat besar dalam menentukan jatuh bangunnya sebuah sekolah, dan saya juga melihat bahawa pengupayaan di kalangan Guru Besar untuk memajukan sekolah sangat penting, kerana mereka tidak mempunyai sistem *regional* ataupun daerah ataupun negeri, jadi apa-apa arahan atau apa-apa yang kita lihat datang daripada *Ministry of Education* terus kepada sekolah, dan ini menyebabkan sekolah begitu *concern* untuk memastikan pelaksanaan program di sekolah itu memenuhi hasrat Kementerian Pelajaran mereka”.

(W1)

Manakala W5 pula menjelaskan:

“Dan saya juga melihat kepada *Parent Teacher Association* di sana mereka ini lebih banyak kepada menyokong pihak sekolah daripada memberi komen yang menakut-nakutkan sekolah. Nampaknya di negara kita lebih banyak yang macam itu. PIBG selalunya lebih banyak kepada menonjol isu yang boleh menjadikan sekolah berada dalam keadaan serba salah. Dan saya juga nampak *Board of Trustees* yang di New Zealand tu sangat unggullah peranan mereka”.

(W5)

M4 pula menerangkan pemerhatian beliau terhadap pelaksanaan pengurusan berasaskan sekolah di luar negara yang memberi kuasa kepada Pengetua untuk melantik dan memecat warga kerja mereka serta penglibatan ibu bapa dan *stakeholder* dalam membantu sekolah mengatasi kelemahan. Ungkapan beliau adalah seperti berikut:

“ ... di sana dia boleh, dia ada sikap, ada konsep *hire and fire*. Dia boleh ambil guru, kalau guru tu tak bersesuaian, dia boleh keluarkan guru. Itu kuasa pada sekolah ... Satu perkara yang saya nampak cukup menariklah, iaitu penglibatan *parents* dalam persepsi *parents* terhadap sekolah, kemudian *student well being*, kemudian penglibatan *Education Department* untuk sekolah... kemudian kita tahulah kelemahan kita tu, dari situ ... apa, dia bina satu perancangan strategik untuk mengatasi kelemahan itu”.

(M4)

Kesimpulannya, ada responden daripada kedua-dua kumpulan Guru Besar dan Pengetua berpendapat program ini memberikan pengalaman dan pengetahuan baharu dalam aspek pengurusan berasaskan sekolah.

Persoalan Kajian 3

Perkara yang diperoleh oleh peserta daripada program di Universiti Waikato dan Universiti Monash yang telah diguna pakai di sekolah untuk membantu penambahbaikan sekolah.

Peserta kursus yang terdiri daripada pentadbir sekolah telah menyatakan kursus yang mereka hadiri di luar negara dan juga semasa program penempatan di sekolah-sekolah telah banyak membantu mereka dalam melaksanakan tugas mereka sebagai pemimpin sekolah. Dapatan kajian menunjukkan terdapat tiga tema utama terhadap penerimaan dan pengamalan latihan yang diperoleh. Tema pertama menjurus kepada pengambilan dan pengamalan secara langsung tentang ilmu yang ditimba. Tema kedua lebih kepada pengambilan yang melibatkan pengubahsuaian terhadap program yang dipelajari. Tema ketiga pula berkaitan dengan langkah proaktif.

i. Pengambilan dan Pengamalan Secara Langsung

Pendekatan pertama iaitu pengambilan dan pengamalan secara langsung melibatkan responden yang menghadiri program latihan mengambil terus program yang diperhatikan atau yang dipelajari tanpa perubahan serta terus dipraktikkan di sekolah masing-masing. W1 menjelaskan:

“Dan itulah yang saya pelajari bahawa mereka di New Zealand, mereka merancang, melaksana, menilai dan melapor, tetapi dalam sistem kita, mungkin menilai, melapor itu kurang dititikberatkan. Tetapi di sekolah, bila saya balik tu, itulah amalan yang penting saya buat, bahawa kita mesti merancang, melaksana, menilai keberkesanan program dan

melapor, walaupun tidak untuk *stakeholder*, tidak untuk orang luar, sekurang-kurangnya untuk warga pendidik di sekolah itu sendiri”.

(W1)

W1 seterusnya memperjelaskan perkara yang diamalkan di sekolahnya dengan memberi contoh yang berikut:

“Bila kita hendak melaksana sesuatu program, katakan kalau kita hendak membuat latihan dalaman ataupun pembangunan komuniti profesional di sekolah, di bawah jawatankuasa utamanya iaitu jawatankuasa latihan dalaman, ataupun jawatankuasa pembangunan sumber manusia, jadi saya mengupayakan guru-guru saya ni untuk mengendalikan latihan, misalnya untuk mengadakan katakan teknik memeriksa kertas ataupun teknik menjawab soalan, jadi guru-guru ini mereka mencari rakan-rakan mereka di sekolah lain, kemudian membawanya ke sekolah saya, sekolah kami ini, dan panitia itu akan berada bersama untuk menerima latihan daripada fasilitator atau pun guru cemerlang yang dijemput itu, dan kemudiannya di akhir program itu ataupun selepas program itu, ketua panitia ini ataupun guru yang mengelola program itu akan melapor balik dan menilai keberkesanan program”.

(W1)

Dalam pernyataan M3 pula, beliau menerangkan bagaimana konsep *distributed leadership* ini berjaya dipelajari sehingga beliau mampu membentangkan kertas kerja mengenai topik tersebut. Menurut beliau:

“Dia ada *indirectly* dan memperkukuhkan apa yang saya idamkan, mimpikan kemudian dengan bukti-bukti *fieldwork* di Australia kemudian dapat maklumat-maklumat tertentu dan juga bahan-bahan buku terkini yang ada di sana untuk membantu saya mengukuhkan sehinggalah akhirnya pihak IAB sendiri menjemput saya untuk membentangkan satu kertas kerja bertajuk *Distributive Leadership* hasil daripada usaha di sana”.

(M3)

Seterusnya dapatan kajian menunjukkan responden telah menggunakan kaedah melaksanakan mesyuarat seperti yang diperhatikan dalam latihan di luar negara. Menurut M1:

“...saya dapati semasa *mentoring* misalnya dari segi mesyuarat. Mereka jarang mengadakan mesyuarat yang panjang dan konsep mereka boleh berbincang di mana saja dan keputusan tetap diambil hasil daripada perbincangan, tidak perlu duduk sampai dua tiga jam. Ya . Sebab bagi mereka ini banyak membuang masa. Jadi kalau mereka katakanlah pengetua hendak berbincang dengan tiga orang guru, pengetua sendiri akan pergi ke tempat guru, duduk, bincang apa yang kita hendak bincangkan, buat keputusan. Begitu. Itu antara yang diamalkanlah”.

(M1)

Ringkasnya dapatan kajian menunjukkan ada responden dalam kedua-dua kumpulan Guru Besar dan Pengetua yang mengambil dan mempraktikkan secara terus perkara yang diperoleh daripada program latihan di luar negara.

ii. Pengambilan yang Melibatkan Pengubahsuaian Terhadap Program yang Dipelajari.

Pendekatan kedua melibatkan pengubahsuaian terhadap program dan perkara yang dipelajari. Berdasarkan pemerhatian responden semasa berkursus di luar negara, terdapat beberapa program yang digunakan dan diubah suai mengikut kesesuaian keadaan dalam negara. W2 mengatakan sekolahnya melaksanakan aktiviti permainan luar yang bersifat mendidik seperti permainan teng-teng. Menurutnya:

“... kerana sekolah kami ni sekolah rendah, saya suka kepada permainan-permainan luaran mereka tau seperti eaah... permainan angka yang ... di ... aah tulis atau yang

dicat ah ... permainan angka, permainan-permainan yang merupakan *educational* di mana yang itu memang saya ambil tetapi saya ubahsuaikan permainan itu dalam bentuk kita sendirilah seperti permainan tradisional teng-teng contohnya ah... itu memang saya buat”.

(W2)

Manakala di sekolah W3 pula, setiap murid mulai dari Tahun 4 mengamalkan penyediaan potret sendiri (*self-portrait*) dari awal tahun untuk menilai dan mengukur tahap prestasi masing-masing, iaitu pernyataan visi, misi serta melakarkan *TOV* bagi setiap mata pelajaran dan aktiviti membaca dalam program NILAM. Potret sendiri murid ini sentiasa dipantau oleh guru dan dijadikan rujukan semasa pertemuan dengan ibu bapa untuk membincangkan tahap prestasi dan kemajuan pelajaran anak-anak mereka. Sebagai Guru Besar, W3 juga menjadikan potret sendiri tersebut sebagai sumber maklumat pencapaian muridnya.

W3 menjelaskan:

“...satu daripada identiti kami iaitu *self-potrait*. Sebenarnya sebelum ini sebelum saya pergi ke New Zealand, sekolah saya ada membuat dipanggil graf prestasi murid iaitu bezanya iaitu murid itu sendiri membuat *TOV*nya, aaa...melakarkan graf pencapaian individu, tapi selepas saya balik dari sana, kami tukar namanya kami ambil namanya *self-potrait* iaitu gambaran di mana murid meletakkan visi, misinya dari peringkat awal tahun dan diuji dengan dia melakarkan tiap-tiap mata pelajaran tu dari segi *TOV*nya dan juga... selain daripada mata pelajaran, *TOV* bacaan untuk program NILAM. Jadi setiap kali peperiksaan, murid itu akan dibuat dia punya *OTI* dan *ETR*nya, *actual target* dan *increment* yang dia dapat dan dia lakarkan sehingga sepanjang tahun tu dan di akhir tahun murid itu diberi peluang untuk membuat refleksi, membuat muhasabah dirinya mengenai apa yang dah dia buat sepanjang tahun dan untuk *report* saya, *self-portrait* ini menjadi satu daripada elemen yang akan guru sendiri pantau dan juga bila ada pertemuan dengan ibu bapa contohnya pada selepas PKSR 1 ibu bapa juga diberi peluang untuk melihat apa azam anak dia, apa iltizam anaknya, cara catatkan dan bagaimana graf *performance* bagi anak murid tu sendiri boleh dilihat, murid boleh lihat, kita pentadbir bila nak memantau pun boleh lihat

dan ini salah satu inovasilah yang *simple* inovasi tapi ia cukup bermakna untuk mendapatkan maklumat jadi saya mulakan dari murid Tahun 4”.

(W3)

Satu lagi perkara yang diamalkan oleh sekolah W3 berdasarkan pemerhatiannya di luar negara ialah mengadakan bulan-bulan panitia seperti Bulan Sains dan Bulan Matematik untuk mewujudkan suasana pembelajaran yang menggalakkan dan membangkitkan minat terhadap mata pelajaran berkaitan. Keadaan ini diperincikan oleh W3 seperti berikut:

“... dan antaranya selain daripada maujud yang saya nampak di sana iklim pembelajarannya, bilik darjahnya memang ia tidak ada kerusi meja hebat macam sini tapi dia macam kata apa penuh dengan bahan-bahan pengajaran jadi saya balik ke sini untuk nak membangkitkan bukan senang sebenarnya kita nak cakap, nak suruh guru-guru kita gerak macam itukan, dia pun tak dapat satu gambaran, kita tunjukkan gambar-gambar tertentu, cuma saya bangkitkan semangat guru-guru untuk mewujudkan iklim pembelajaran yang ke arah itulah dengan melalui program yang kami buat bulan-bulan panitia. Jadi dengan adanya dah masuk ke 3 tahun dah ni, bila bulan-bulan panitia tu di kawasan sekolah saya, di dalam bilik-bilik darjah semuanya dihiasi ataupun dipamerkan hasil-hasil kerja murid yang berkaitan dengan mata pelajaran panitia di bulan tersebut contohnya macam sekarang ini, kami ada bulan sains ,untuk bulan Julai bulan sains jadi kalau pergi saja masuk ke sekolah saya, masuk saja *first day* Julai itu ada pelancarannya, *bannernya*, makna itu inisiatif guru, inisiatif panitia itu sendiri bersama dengan murid-murid di bawah seliaan, kawalan merekalah dan kadang-kadang dalam masa *assembly* ke dia orang tunjukkan macam untuk menggalakkan murid buat uji kaji-uji kaji ringkasle, poster-poster, sudut-sudut dan diikuti oleh soalan-soalan kuiz untuk merangsang murid-murid mencari maklumat. Jadi kalau *you* pergi ke sekolah saya tu, makna ikut bulan, masa bulan panitia matematik, boleh nampak di mana-mana saja di tiang ke, di sudut-sudut dekat nak naik tangga itupun memang ada. Kebetulan di sekolah saya ni ruang yang sempit jadi kami *maximisekan* ruang itu...dengan menyemarak secara *banner* letakkan sebagai semarak panitale ada setengah-setengah kata panitia *festivale*

gitu...nak wujudkan suasana iklim tu, nak bangkitkan. Tapi Alhamdulillah nampaknya semakin tahun semakin nampak menarik, masing-masing berlumba-lumba dan timbul semangat bukan antara panitia dengan panitia. Jadi saya masih ingat tahun lepas panitia Bahasa Inggeris menggunakan belon untuk naikan dia punya *banner* bukan sampai sepanjang bulan tu *banner* tu berada di ruang nak kata ruang angkasa tu tidaklah, tapi ruang udara di kawasan sekolah tu”.

(W3)

Sekolah W4 pula melaksanakan program *teacher support* atau pembantu guru yang melibatkan ibubapa. Dengan persetujuan PIBG sekolahnya, program *Grandparents Back To School* yang diadaptasi daripada program *Grand Parents Day* di luar negara itu dilaksanakan di sekolah W4 seperti penjelasan berikut:

“Kalau di New Zealand, kita tengok memang dia ada yang membantu; *teacher support*, jadi di sekolah kami Zainab 2 memang ada program itu tetapi pelaksanaannya sekadar apa yang sedia ada tetapi dengan ada pendedahan ini saya dapatlah lagi input untuk dikongsi bersama warga sekolah dan memang kita libatkan ibu bapa dalam sekolah terutamanya dalam program yang ada di Zainab 2, iaitu *assistance teacher* atau pembantu guru. Kebetulan semasa kami melawat sekolah itu ada dia buat aktiviti program *Grand Parents Day* yang mana cucu-cucu ini membuat persembahan kepada nenek dan datuk mereka yang datang ke sekolah. Satu hari khusus untuk mereka datang ke sekolah. Jadi mereka bawa datuk nenek mereka ke bilik darjah, *show how their school is like*, so dia orang *perform*lah hari itu. Dan ada yang bawa mereka ke *library*. Jadi apa yang saya dapat, rasanya saya seronok juga. Saya bercakap dengan PIBG di sekolah, so mereka kata ok. Jadi kita buat, kita tukar nama *Grandparents Back To School*.

(W4)

M2 turut menyatakan cara beliau mengambil idea daripada luar negara mengenai penambahbaikan sekolah dan membuat pengubahsuaian untuk diamalkan. Menurut beliau:

“Di sini kita boleh ambil pakailah dari segi pentadbiran di sekolah tu pada bidang-bidang tertentu. Terutamanya *school improvement*, *school improvement* tu bagi sayalah cukup bergunalah bagi saya untuk sekolah benda ni. Kita beri hala tuju yang betul apa kita nak buat, terutama sekali menjimat atau mengurangkan masa. Maksudnya, dalam *meeting*, so *school improvement plan* tu kita dah ada so kita *just go through any* program yang kita siapkanlah. Tu je. Kita tak lari daripada tu. Kita *plan*, sekolah tu dedahkan kepada saya tentang *school improvement plan*. So di sini pun kita ada buat kita kena *present* kita punya *school improvement plan* dekat program tu. So kita sesuaikan dengan sekolah kita. Kita sekarang ini *implement* yang tu lah.”

(M2)

Kesimpulannya hasil kajian mendapati kedua-dua kumpulan Guru Besar dan Pengetua menjalankan pengubahsuaian terhadap program dan perkara yang diperhatikan di luar negara supaya bersesuaian dengan keadaan di sekolah masing-masing.

iii. Langkah Proaktif

Pendekatan ketiga merupakan langkah proaktif responden yang mempraktikkan sesuatu yang baharu dan belum menjadi dasar atau amalan ketika itu. Hasrat pelaksanaan NKRA ini, misalnya baru diwar-warkan pada akhir tahun 2009, namun sikap proaktif pemimpin-pemimpin yang telah menghadiri kursus di luar negara pada tahun 2007 telah mengguna pakai sebahagian daripada program tersebut sebaik sahaja mereka pulang ke tanah air.

W4 memaklumkan sekolah beliau telah bersedia dari awal lagi apabila menerima arahan pelaksanaan Program Literasi dan Numerasi (LINUS) oleh KPM. Menurut beliau berdasarkan pemerhatian yang diperoleh di luar negara, sekolah beliau telah mengguna pakai program seumpama itu sebelum arahan KPM dikeluarkan lagi. Beliau menjelaskan:

“Jadi sebenarnya ada antaranya memang kita telah ada tetapi untuk literasi dan numerasi yang kita tambahkan memanglah idea dari sana. Tambahan sekarang kita ada LINUS kita dah buat dah literasi dan numerasi dan hari ini apabila LINUS diberi penekanan maka kita dah lebih bersedia”.

(W4)

Bagi W5 pula, beliau menekankan pembelajaran masteri iaitu pembelajaran yang menarik serta menyeronokkan dan yang berpusatkan pelajar melalui aktiviti-aktiviti pembelajaran berasaskan projek yang telah diadaptasi daripada amalan sekolah di luar negara untuk menggalakkan kreativiti dan penghasilan inovasi. Sebarang bentuk inovasi diberi penghargaan dan dipamerkan. Ibubapa yang berminat juga membantu dalam program dan aktiviti sekolah. W5 memberi penjelasan:

“Macam sekolah saya, saya pergi kepada *fun learning and child focus more to student centered*. Untuk kurikulum, saya *adopt and adapt* beberapa kesesuaian, banyak kepada *activity-based* kepada pelajar dan *project-based* dah mula masuk walaupun murid saya daripada darjah satu, dua, tiga tu kita dah dedahkan kepada beberapa aktiviti kreativiti terutama sekali pada waktu santai dan juga hari Jumaat umpamanya murid-murid yang datang awal kita akan salurkan kepada kreativiti seperti kelab, tarian, kraf tangan dan ada antara aktiviti ini yang dibantu oleh ibu bapa yang

berminat untuk sama-sama dalam agenda sekolah. Di samping itu juga untuk pembelajaran, kita dah mula banyakkkan inovasi. Pelajar saya dah mula pergi kepada robotics, pergi kepada penciptaan bahan-bahan terbuang dan kita beri *recognition*. Ada hari tertentu di mana kita *showcase*kan apa yang mereka dah buat ni ...”.

(W5)

Sekolah W5 juga mendapat manfaat daripada kolaborasi dan jaringan permuafakatan dalam pelaksanaan aktiviti dan program sekolah dengan Badan Bukan Kerajaan (NGO) dan komuniti setempat seperti yang diterangkan dalam kenyataan berikut:

“... kita juga banyak projek yang bersama dengan NGO dan komuniti. Kita *open up the school to these group of people who like to have collaboration* dengan kita. Kita pun bantu dia dari segi kalau dia perlukan kita punya *performers*. Kalau macam kumpulan *choral speaking* sekolah saya kalau ada *show* ke, ada apa-apa perasmian perumahan, perasmian jabatan, kita bawa murid kita dan mereka pulak bantu kita buat pameran di sekolah kita tentang *health*, tentang apa-apa acara yang terkinilah supaya sama-sama dapat kita manfaatkan dengan pihak sekolah”.

(W5)

Sebagai rumusan, antara langkah proaktif yang diambil oleh kumpulan Guru Besar yang mengikuti program di luar negara termasuklah pelaksanaan LINUS, menggalakkan kreativiti dan inovasi dan menjalin kerjasama dan jaringan permuafakatan dalam pelaksanaan aktiviti dan program sekolah dengan Badan Bukan Kerajaan (NGO) dan komuniti setempat. Bagaimanapun, tidak ada langkah proaktif yang disebut/diambil oleh kumpulan Pengetua.

Persoalan Kajian 4

Cadangan penambahbaikan untuk latihan pemimpin Sekolah Kluster Kecemerlangan

Analisis daripada data temu bual dengan sembilan (9) pemimpin SKK menghasilkan beberapa cadangan untuk tujuan pemantapan dan keberkesanan latihan untuk pemimpin sekolah kluster kecemerlangan. Cadangan penambahbaikan adalah seperti berikut.

i. Skop dan Fokus Latihan

Untuk memastikan keberkesanan program latihan yang diikuti, W3 mencadangkan agar penerangan yang lebih jelas dan terperinci berkaitan skop dan fokus latihan diberikan kepada pemimpin dan pemimpin pelapis SKK sebelum menghadiri kursus ke luar negara. Jelas beliau:

“Em... yang setakat ni kita diberi *short briefing* sebelum pergi tapi kalau waktu *briefing* tu dipanjangkan, diterangkan dulu seolah-olah macam ada satu *pre* lawatan tu, bila kita buat, kita lebih nampak skop-skop mana, macam kami pun masa dulu dalam keadaan yang pada mulanya tak nampak skop mana yang kita nak pinjam kat sana kan jadi kalau diberi penekanan yang lebih jelas tentang skop, tentang apa yang perlu kita fokus dan ini juga mungkin membantu kepada peserta untuk mengunjungi lawatan dan mungkin lebih berkesan supaya kita tidak ada ruang yang, masa yang pendek tu, kita manfaatkan semaksima mungkinlah...”.

(W3)

Pernyataan ini disokong oleh M1 supaya peserta yang akan mengikuti kursus diberi persediaan yang mencukupi dari segi persediaan mental dan fizikal. Menurut beliau:

“Maknanya apa *expectation*, apa program yang akan berlaku di sana sebab dia pun ada persediaan mental *and what are the things* yang dia orang nak tengok kat sana...*grab* apa saja ilmu, apa saja amalan...*apply* di sekolah dia nanti di Malaysia”.
(M1)

Dalam konteks penambahbaikan kursus dapat dirumuskan bahawa kedua-dua kumpulan Guru Besar dan Pengetua mencadangkan bahawa peserta-peserta yang akan pergi berkursus perlu diberi persediaan cukup supaya latihan yang diikuti dapat dimanfaatkan sepenuhnya.

ii. Program Sandaran

Program sandaran ini dicadangkan oleh M4 dan M1. M4 mengesyorkan supaya pemimpin-pemimpin sekolah kluster kecemerlangan yang akan berkursus diberi peluang untuk ditempatkan di sekolah-sekolah hebat di Malaysia selama dua minggu supaya mereka mendapat pendedahan budaya kerja dan dapat membuat perbandingan dengan penempatan di sekolah-sekolah luar negara,

“... nak dia belajar dulu di sekolah-sekolah yang hebat. Mungkin kita *attach*...tempoh dua minggu.....Jadi orang ni diberi pendedahan budaya kerja di sini kemudian dia pergi ke sana dia tengok budaya kerja macam mana.dapat penambahan sedikit sebanyak ilmu”
(M4)

M1 pula mencadangkan supaya semasa program sandaran, peserta diberi peluang untuk mengikutinya di tiga buah sekolah yang berbeza:

“... Cuma yang penting di sana ialah shadow mentoring tu. Ya . lebih baik kalau kita buat bukan satu sekolah mungkin satu orang itu kita beri ... beri dia rasa tiga buah sekolah yang berbeza. Ahh ... jadi mungkin pengetua boleh nampak ya atau peserta ... ciri-ciri apa perbezaan di antara sekolah-sekolah dan apa amalan-amalan yang baiklah bagi sekolah-sekolah berkenaan”.

(M1)

Hanya kumpulan Pengetua sahaja yang mencadangkan penambahbaikan melalui program sandaran kepada peserta sama ada sebelum berkursus sebagai pendedahan budaya kerja setempat, atau pun semasa berada di luar negara, supaya ciri-ciri dan amalan berbeza dapat diperhatikan.

iii. Pementoran

Agar pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh dapat dimanfaatkan dan ada kesinambungannya, W2 mencadangkan kumpulan pemimpin SKK yang telah mengikuti program latihan di luar negara dijadikan mentor kepada kumpulan pemimpin pelapis sekolah kecemerlangan yang baru supaya amalan terbaik yang dipelajari dapat diperturunkan dan diterapkan oleh sekolah-sekolah lain. Menurut beliau:

“... seelok-eloknya kita ni menjadi mentor kepada kumpulan yang baru dan juga ikutkan juga pengalaman yang kita terima ni kalau dapat jangan diteruskan maaf ... jangan tidak diteruskan ... perlu diteruskan. dan program-program ke luar negara ni bagus jika diberikan kepada ... eee ... kalau tidak pun kepada kami lagi tapi kepada pelapis-pelapis baru supaya mereka dapat melihat di sana dan sebaik-baiknya apa dapatan kami di sana yang mana boleh kita terapkan... kita terapkan bukan hanya di sekolah kita sendiri tapi boleh

katakan di seluruh sekolah di Malaysia kepada rakan-rakan kita. Seelok-eloknya memanglah diteruskan”.

(W2)

Pandangan W2 disokong oleh W4 yang mengutarakan cadangan supaya IAB mengadakan program *coaching & mentoring*, serta mengadakan kursus-kursus penataran bagi menyediakan platform untuk kumpulan pemimpin SKK yang telah ke Waikato berkongsi pengalaman dan pandangan tentang amalan terbaik kepimpinan sekolah dan bagaimana untuk melestarikannya. W4 juga berpendapat bahawa mereka perlu diberi maklumat tentang isu, cabaran dan perkembangan baru berkaitan pendidikan, seperti yang beliau nyatakan dalam kenyataan berikut:

“Bagi saya, untuk kita sentiasa terkehadapan, tidak ketinggalan, saya nak cadangkan kalau sekiranya IAB dapat adakan program *coaching & mentoring* atau sekurang-kurangnya adalah bertanya khabar atau kami dapat datang untuk *refresh* punya courses atau sekurang-kurangnya untuk dapat input terkini. Sebab dalam kesibukan kami, masing-masing sibuk dengan sekolah masing-masing dan aktiviti-aktiviti yang terpaksa dilaksanakan untuk memenuhi KPI jadi kadang kala kita mungkin terlepas pandang apa yang menjadi tuntutan semasa mungkin dari segi pelaksanaan sebab IAB memang *up to date*. Sebab kalau kita baca pun *sometime when you are so involve* dengan benda lain yang menyebabkan *you* tiada masa dan dicadangkan kalau boleh kumpulkan balik kami untuk bertukar-tukar fikiran untuk dapat idea dan *sharing the best practice among us*, dengan kata lain *reunion*. Saya pun bersetujulah *Sustainable Leadership* sebab kita perlu membina pemimpin pelapis untuk meneruskan”.

(W4)

W5 mengemukakan langkah IAB memperluaskan peranannya sebagai *coach* kepada bukan sahaja Pengetua dan Guru Besar SKK, malahan juga

kepada pemimpin-pemimpin pelapis di sekolah, misalnya Guru Penolong Kanan ke arah kepimpinan transformasi. Menurut beliau:

“Saya pun nampak *coaching* dan *mentoring* yang elok untuk perluaskan lagi skopnya. Selain IAB *coach* dan mentor kami, IAB juga boleh pergi kepada kita punya barisan pelapislah. Kita punya penolong kanan ke. *I think you have done it the previous week* kan? Dan boleh luaskan lagilah sebab *it helplah! ... dan transformational leadership...*”

(W5)

Aspek pementoran sebagai cadangan langkah penambahbaikan kursus hanya datang daripada kumpulan Guru Besar sahaja. Mereka menyatakan lantikan mereka iaitu peserta yang telah berkursus sebagai mentor membenarkan perkongsian pengalaman di luar negara dengan rakan-rakan Guru Besar dan pemimpin pelapis yang lain berlaku.

Secara keseluruhannya kita dapat merumuskan mengenai cadangan penambahbaikan kursus yang akan datang seperti berikut:

1. Kedua-dua kumpulan Guru Besar dan Pengetua menyuarakan perlunya ada persediaan terhadap skop dan fokus latihan yang bakal dijalankan supaya peserta-peserta dapat mengetahui harapan penaja kursus serta persediaan mental peserta sendiri.
2. Kumpulan Pengetua mencadangkan diadakan program sandaran di sekolah hebat sebelum peserta menghadiri kursus di luar negara supaya ada pendedahan kepada budaya kerja di negara sendiri. Di samping itu, bagi program sandaran di luar negara turut disyorkan

supaya peserta ditempatkan di tiga sekolah yang berbeza agar ciri-ciri dan amalan berbeza dapat diperhatikan.

3. Kumpulan Guru Besar mencadangkan supaya peserta yang telah dihantar berkursus dijadikan mentor supaya pengalaman yang mereka peroleh dapat dimanfaatkan oleh rakan-rakan serta pemimpin pelapis yang lain.

Secara keseluruhannya, proses penganalisan data memberikan dapatan yang jelas tentang aspek-aspek yang dikaji.

RUMUSAN DAN CADANGAN

Sebagai satu usaha untuk memantapkan kepimpinan dan pengurusan pemimpin dan pemimpin pelapis Sekolah Kecemerlangan, KPM telah menghantar seramai 40 orang pegawai untuk mengikuti latihan di Universiti Waikato dan Universiti Monash. Persediaan yang cukup dirasakan perlu demi melaksana dan menjayakan salah satu Teras PIPP, iaitu Teras 6. Teras 6 ini mengarah kepada usaha melonjakkan kecemerlangan institusi pendidikan di Malaysia. Aspek yang menjadi penekanan dalam kandungan kursus ini ialah kepimpinan dan pengurusan sekolah yang berautonomi. Tidak hairanlah kumpulan ini ditempatkan di dua buah negara yang mengamalkan sistem pengurusan berasaskan sekolah.

Kajian ini telah dijalankan melalui temu bual ke atas sembilan orang pemimpin dan pemimpin pelapis yang terdiri daripada Guru Besar yang berkursus di Universiti Waikato dan empat orang Pengetua yang berkursus di Universiti Monash. Secara umumnya, para penyelidik dapat merumuskan bahawa program latihan ini telah memberi ruang dan peluang kepada pemimpin SKK yang terlibat untuk melihat secara dekat amalan-amalan terbaik pengurusan berasaskan sekolah oleh Pengetua dan Guru Besar sekolah terpilih di Australia dan New Zealand.

Kumpulan Guru Besar ini menyatakan bahawa program latihan di luar negara adalah amat baik manakala kumpulan Pengetua menyebut bahawa ia memberi kesan positif. Kedua-dua kumpulan bersetuju bahawa perkara yang diperoleh daripada program latihan ini dapat diaplikasikan di sekolah masing-masing.

Aspek-aspek yang telah kedua-dua kumpulan Guru Besar dan Pengetua peroleh dapat dikumpulkan kepada tiga tema utama iaitu kepimpinan, pengurusan secara umum dan pengurusan berasaskan sekolah. Kedua-dua kumpulan Guru Besar dan Pengetua ada menyatakan setiap aspek tersebut dalam kajian yang dijalankan. Mereka memperoleh ilmu dan pengalaman ini melalui kuliah yang dihadiri dan aktiviti sandaran di sekolah-sekolah sekitar Melbourne dan Waikato.

Ilmu dan pengalaman yang diperoleh, bukan sahaja dihayati malah banyak dipraktikkan. Hasil kajian menunjukkan ada tiga tema utama pengambilan

dan pengamalan program yang telah diambil dan diguna pakai di sekolah.

Berikut adalah tiga tema yang ditemui semasa analisis dilakukan:

- i. Pengambilan dan Pengamalan Secara Langsung
- ii. Pengambilan yang Melibatkan Pengubahsuaian Terhadap Program yang Dipelajari
- iii. Langkah Proaktif

Kedua-dua kumpulan Guru Besar dan Pengetua ada menyatakan mereka telah mengambil dan mengamalkan perkara yang diperoleh daripada program luar negara secara langsung.

Kajian juga mendapati bahawa penglibatan mereka dalam program latihan ini bukan sahaja menjadikan mereka lebih berkeyakinan untuk mengurus dan memimpin sekolah tetapi juga telah membuka ruang pemikiran mereka untuk mengurus dan memimpin sekolah dengan lebih kreatif dan efektif. Contoh ini jelas ditunjukkan dalam kalangan kedua-dua kumpulan Guru Besar dan Pengetua apabila pemimpin kreatif ini mengkaji situasi setempat serta menggunakan pengalaman dengan membuat beberapa langkah pengubahsuaian dan penyesuaian terhadap cara pengurusan dan kepimpinan yang diperoleh dari sana. Pengalaman dan pendedahan yang dilalui peserta amat bermakna dan membantu mereka berfikir di luar kotak khususnya dalam konteks sebagai seorang pengurus dan pemimpin sekolah.

Lebih mengagumkan lagi, dalam kalangan kumpulan Guru Besar yang begitu proaktif melaksanakan program-program yang dianggap sangat baik serta membantu melonjakkan kecemerlangan sekolah. Langkah mereka terbukti tepat apabila program-program yang dijalankan terdahulu menjadi program yang dimandatkan di bawah pelaksanaan NKRA.

Responden turut mencadangkan beberapa penambahbaikan yang boleh dilakukan oleh pihak pengendali latihan supaya peserta-peserta program latihan luar negara dapat memanfaatkan program yang bakal dilalui pada masa akan datang. Cadangan-cadangan yang diajukan boleh dikelompokkan kepada tiga tema iaitu:

- i. Skop dan fokus latihan,
- ii. Program sandaran, serta
- iii. Permentoran.

Aspek pertama disuarakan oleh kedua-dua kumpulan Guru Besar dan Pengetua melibatkan persediaan sendiri peserta seperti diberi penerangan yang lebih jelas dan terperinci berkaitan skop dan fokus latihan yang akan dijalani. Aspek kedua iaitu mencadangkan penempatan peserta-peserta dibuat di sekolah yang mempunyai kepimpinan yang baik dan menjalankan sandaran sekurang-kurangnya di tiga buah sekolah hanya diajukan oleh kumpulan Pengetua. Manakala aspek ketiga dicadangkan oleh hanya kumpulan Guru Besar supaya peserta-peserta ini dijadikan mentor kepada kumpulan pemimpin pelapis sekolah kecemerlangan yang baru agar

amalan terbaik yang dipelajari dapat diperturunkan dan diterapkan oleh sekolah-sekolah lain.

Sesungguhnya dapatan kajian ini menunjukkan program luar negara yang dihadiri pemimpin dan pemimpin pelapis telah memberikan kesan positif kepada diri peserta-peserta ini. Mereka bukan sahaja berkeyakinan malah berupaya untuk melakukan perubahan-perubahan positif di sekolah masing-masing. Keadaan ini jelas diterjemahkan dalam pelaksanaan program-program yang berbentuk kreatif dan inovatif yang mampu membawa kepada penambahbaikan sekolah. Kepimpinan dan pengurusan yang proaktif, kreatif dan inovatif ini akan menjamin berlakunya lonjakan kecemerlangan seperti yang diharapkan dalam sistem pendidikan di negara kita.

Walau bagaimanapun perlu disedari kajian ini mempunyai batasan-batasan tertentu yang boleh dibaiki dalam kajian lanjutan nanti. Pada bahagian awal laporan kajian ada dinyatakan bahawa kos penghantaran pegawai-pegawai berkursus adalah tinggi iaitu berjumlah hampir RM 2 juta bagi kedua-dua kumpulan Guru Besar dan Pengetua. Skop kajian tentang hubungan kos dan faedah sosial yang diperoleh bagi menentukan bahawa program latihan ini berbaloi dan mendatangkan keberuntungan kepada pihak *stakeholder* dan sistem pendidikan negara tidak termasuk dalam ruang lingkup kajian. Aspek ini boleh dilihat dalam kajian lanjutan seterusnya.

Satu lagi kajian lanjutan yang boleh dilakukan ialah kajian kes untuk melihat secara lebih mendalam keberkesanan pelaksanaan program-program yang diambil sewaktu berkursus di luar negara. Kajian kes ini boleh meliputi aspek keberkesanan pengurusan dan kepimpinan peserta-peserta yang berkursus dilihat menerusi perspektif pelajar, ibu bapa dan guru di sekolah masing-masing.

BIBLIOGRAFI

- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. 2007. *Research Methods in Education*. Oxon: Routledge.
- Creswell, J. W. 2005. *Educational research - planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Ed. ke-2. New Jersey: Pearson Merrill Prentice Hall.
- Gredler, M. E. 1996. *Program evaluation*. New York: Prentice Hall.
- Hatry, H.P., Morley, E., Ashford, B. & Wyatt, T.M. 1993. *Implementing school-based management: Insights into decentralization from science and mathematics departments*. Washington D.C.: The Urban Institute.
- Herman, J.J., & Herman, J.L. 1993. *School-based management: Current thinking and practice*. Springfield, IL: Charles C. Thomas.
- Kvale, S. 1996. *Interviews*. London: Sage.
- Liamputtong, P. & Ezzy, D. 2005. *Qualitative research methods*. Victoria: Oxford University Press.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative data analysis*. Ed. ke-2. Thousands Oaks: Sage Publications.
- Mohamad Najib Abdul Ghafar, 1999. *Penyelidikan pendidikan*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Morhrman, S. A. & Wohlstetter, P. 1994. *School-based management organizing for high performance*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Nixon, J. 1992. *Evaluating the whole curriculum*. Philadelphia: Open University Press.
- Patton, M. Q. 1990. *Qualitative evaluation and research method*. California: Sage.
- Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010 (RMK-9).
- Sergiovanni, T.J., Burlingame, M., Coombs, F.S. & Thurston, P.W. 1992. *Educational governance and administration*. Boston: Allyn and Bacon.
- Snowden, P.E. & Gorton, R.A. 2002. *School Leadership and Administration*. Boston: McGraw Hill.
- Tomlinson, H. 2004. *Educational leadership - personal growth for professional development*. London: Sage Publications.

Teks Ucapan TPM Sempena Majlis Perasmian Persidangan Perkembangan Baru Dalam Pendidikan 2010-2012 di Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands, pada 28 Oktober 2009.

Weise, R. & Murphy, J. 1995. SBM in historical perspective, 1900 – 1950. In Murphy, J. & Beck, L. G. *School-based management as school reform* (pp. 93 – 115). Thousand Oak: Corwin.