

STRATEGI KEPIMPINAN MENANGANI MURID BERISIKO TERCICIR: KAJIAN KES

Azlin Norhaini binti Mansor, Zabidah binti Muhammad
Jabatan Kepimpinan dan Polisi Pendidikan
Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia

ABSTRAK

Transformasi pendidikan yang diterjemahkan di dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 menyebabkan keperluan untuk meningkatkan prestasi sekolah menjadi semakin mendesak, khususnya yang melibatkan keberhasilan murid. Banyak pihak masih tidak jelas tindakan yang perlu dilakukan untuk membantu murid berisiko ini sama ada di sekolah atau di luar sekolah. Keadaan ini telah membantutkan usaha meningkatkan prestasi pelajar tersebut. Sehubungan itu, tujuan kajian ialah untuk mengenalpasti strategi-strategi yang dipraktikkan oleh pengetua SMK Tebobon dalam menangani murid berisiko tercicir. Kajian mendapati terdapat 5 strategi yang paling berkesan menangani murid berisiko iaitu (i) mengenalpasti murid berisiko tercicir, (ii) mendapatkan bantuan komuniti setempat (iii) mengekalkan ketampakan (visibility), (iv) mengubah persepsi warga sekolah dan masyarakat, dan (v) mendapatkan bantuan pakar. SMK Tebobon telah berjaya menangani masalah murid berisiko di sekolahnya dengan menggunakan strategi-strategi yang dinyatakan. Dapatan kajian ini perlu dikongsi bersama supaya dapat dijadikan panduan kepada semua pengetua. Strategi-strategi yang digunakan ini juga perlu dijadikan salah satu modul kursus NPQEL oleh Institut Aminuddin Baki (IAB) untuk melatih bakal-bakal pengetua. Modul yang dihasilkan perlu mengambil kira kepelbagaian sekolah di Malaysia supaya dapat dilaksanakan dengan berkesan.

Latar belakang

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia atau PPPM 2013-2025 menuntut semua pemimpin sekolah membentaras gejala ponteng dan menyahut hasrat kerajaan ke arah sifar keciciran, yakni selari dengan matlamat lima keberhasilan sistem pendidikan Malaysia iaitu akses, kualiti, ekuiti, perpaduan dan kecekapan. Namun demikian, Muhyidin (2012), dalam teks ucapan Perasmian Program Pemantapan dan Jati Diri Sahsiah Remaja, Wilayah Persekutuan,

melaporkan bahawa pada tahun 2011, bilangan murid yang terlibat dengan kes salah laku semakin meningkat kepada 108,650, di mana 18,550 daripadanya adalah yang terlibat dengan kes ponteng sekolah. Senario ponteng akan menjadi semakin parah jika tidak ditangani dengan segera kerana ia boleh membawa kepada masalah keciciran murid.

Pencapaian keberhasilan murid di Malaysia secara saksama masih menjadi satu cabaran kerana negeri-negeri yang mempunyai bilangan sekolah luar bandar yang banyak seperti Sabah dan Sarawak secara purata menunjukkan prestasi yang rendah berbanding dengan negeri yang mempunyai bilangan sekolah luar bandar yang sedikit (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2013). Untuk menjayakan hasrat aspirasi sistem supaya 100 peratus murid mendapat akses pendidikan merentas semua peringkat pendidikan prasekolah hingga menengah, serta 50 peratus pengurangan ekuiti dalam jurang pencapaian (bandar – luar bandar, sosioekonomi, gender) menjelang tahun 2020, pemimpin sekolah perlu memastikan semua murid mendapat tempat di sekolah dan mana-mana murid tidak bersekolah dan ponteng didekati secara proaktif. Ini bermakna hasrat KPM untuk mencapai tahap sifar keciciran perlu ditangani bersama antara sekolah mahupun masyarakat. Semua pemimpin sekolah perlu peka kepada perubahan yang berlaku dan merancang rangka kerja yang proaktif, kreatif dan sistematik.

Dalam hal ini, Malaysia belum mempunyai dokumentasi koleksi empirikal yang cukup banyak untuk membantu pihak berkepentingan khususnya pengetua sekolah menangani isu-isu yang menyumbang kepada keciciran murid. Ini kerana punca keciciran adalah berbeza-beza mengikut lokasi, latar belakang murid termasuk situasi sekolah, yang perlu difahami dan ditangani mengikut kes. Sehubungan itu, kajian ini wajar dijalankan bagi menambah korpus ilmu kepimpinan sekolah dalam menangani masalah murid berisiko tercicir.

Justeru, tujuan utama kajian ialah untuk mengenal pasti bagaimana seorang pengetua cemerlang yang bertugas di SMK Tebobon berjaya menangani masalah ponteng dan kecelaruan disiplin dalam kalangan murid sekolah tersebut.

Pengetua Berkesan

Pengetua yang afektif menjadi penentu utama kepada kejayaan dan keberkesanan sekolah. (Glanz 2006; Hoy & Davis 2006; Leithwood 2005; Marzano, Waters & McNulty 2005; Mohd Suhaimi & Zaidatol Akmaliah 2007). Dalam hal ini, Hallinger (2008, 2011) telah membuat analisis tentang kajian-kajian yang telah dijalankan oleh pengkaji-pengkaji pendidikan selama lebih 20 tahun dan telah merumuskan bahawa pengetua perlu berperanan sebagai pemimpin instruksional yang berkesan di sekolah kerana ianya berhubung dengan secara positif dengan pencapaian dan kejayaan akademik murid (Bell, Bolam & Cubillo 2003; Coelli & Green 2012; Domsh 2009; Gurr 2015; Muhammad 2012; Leithwood, Seashore Louis, Aderson & Wahlstrom 2004; O'Donnel & White 2005; Sahenk 2010; Smith 2009; Southworth 2002; Srinides 2009).

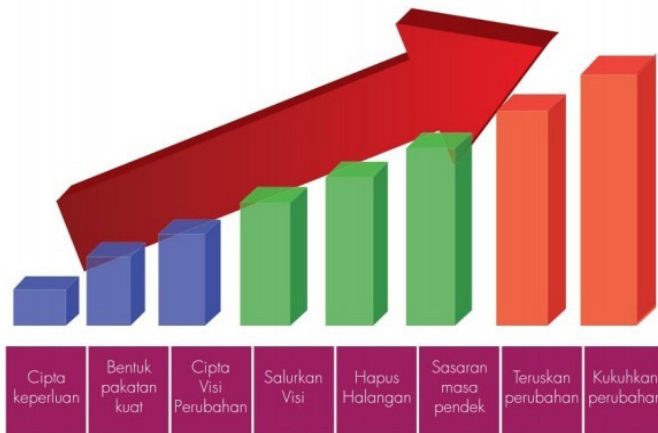
Pengetua juga adalah penentu utama dalam melaksanakan perubahan dan inovasi ke arah yang positif di sekolah (Fullan 2007; Hallinger 2005; Hoy & Miskel 2008; Kursunoglu & Tanriogen 2009; Leithwood, Mascall & Strauss 2009; Schleicher 2012). Oleh itu, kesediaan menghadapi cabaran dan perubahan dalam wawasan baru untuk membawa kejayaan kepada sekolah amat dituntut dan setiap perubahan yang dilakukan perlulah mempunyai objektif yang jelas.

Dalam hal ini, proses perubahan oleh pengetua perlu dirancang dan dilaksanakan secara sistematik supaya perubahan yang dilaksanakan memberikan impak yang bermakna. Untuk tujuan tersebut, kajian ini mengguna pakai model perubahan yang berfokuskan kepada perubahan kepimpinan yakni, proses lapan Peringkat Kotter oleh John Kotter (1996).

Model ini dimulai dengan mengenal pasti keperluan untuk membuat perubahan. Apabila suatu keperluan telah dikenal pasti, maka langkah seterusnya ialah dengan mewujudkan keperluan tersebut. Pengetua selaku pemimpin di sekolah perlu menyakinkan warganya terhadap keperluan untuk berubah, contohnya daripada menghadapi masalah keciciran muridnya kepada keseronokan muridnya ke sekolah. Dengan adanya keperluan untuk berubah, maka langkah seterusnya ialah supaya pengetua membentuk sebuah kumpulan yang mempunyai pengaruh dan kuasa untuk menggerakkan

rancangan kepada perubahan. Kumpulan tersebut akan mewujudkan visi yang jelas dan menjadikannya sebagai matlamat yang perlu dicapai.

Untuk menjelaskan visi ini, komunikasi amat penting supaya semua warga sekolah jelas dengan matlamat yang hendak dicapai. Setelah semua warga memahami visi tersebut, pengetua dan ahli kumpulan perlu menangani halangan atau tentangan daripada sumber yang menghalang perubahan. Setelah halangan ini berjaya diatasi, pemimpin perlu menonjolkan kemenangan jangka pendek untuk merangsang keyakinan warga sekolah. Peringkat seterusnya adalah memaknakan perubahan keseluruhan untuk merealisasikan visi. Akhirnya setelah perubahan diterima sebagai sebahagian daripada budaya sekolah, proses perubahan telah lengkap dan sempurna. Model pemimpin perubahan mengikut Kotter digambarkan seperti dalam Rajah 1.



Rajah 1: Model Kepimpinan Perubahan (Kotter, 1996)

Banyak kajian mengesahkan bahawa keimpinan yang berkesan ialah pemimpin yang memberi nilai tambah pada hasil (output) iaitu murid (Edmonds 1979; Mortimore, Sammons & Thomas 1994 & Purkey & Smith 1983). Antara faktor kepimpinan yang dikenal pasti adalah budaya sekolah, keadaan sekolah, disiplin murid, pengagihan sumber, pengetahuan pemimpin tentang kurikulum, tahap pengajaran dan penilaian, fokus kerja, tahap keterlihatan, pemberian pengukuhan positif, kebolehan komunikasi dan sebagainya.

Murid Berisiko Tercicir

Buku Perangkaan Pendidikan Malaysia (KPM, 2013) melaporkan bahawa keberadaan murid di sekolah kerajaan dan bantuan kerajaan meliputi sekolah rendah dan sekolah menengah menurun pada tahun 2013 berbanding tahun 2011. Keberadaan murid di sekolah rendah menurun daripada 94.42% pada tahun 2011 kepada 94.37% pada tahun 2013. Di sekolah menengah pula, peratusan keberadaan sebanyak 86.63% pada tahun 2011 kepada 82.39% pada tahun 2013.

Dalam hal ini, *Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention: Juvenile Justice Bulletin* (Baker, Taylor & Hall 2001) menyenaraikan empat faktor penting penyebab gejala ponteng iaitu keluarga, sekolah, ekonomi dan pelajar sendiri. Manakala kajian oleh Mohamed Sharif dan Hazni (2010) dan Azizi Yahaya et al., (2007) menyatakan bahawa faktor ponteng yang paling utama ialah faktor guru dan diikuti oleh suasana di sekolah, media elektronik, rakan sebaya, sikap pelajar dan keluarga. Sekiranya gejala ponteng tidak ditangani dengan segera akan menyebabkan masalah keciciran yang serius.

Di Amerika, pelbagai strategi telah digunakan untuk menangani murid berisiko dan telah memberikan hasil yang positif. Strategi pertama adalah penglibatan ibu bapa yang telah menunjukkan kaitan secara konsisten penglibatan keluarga dengan pencapaian pelajar yang lebih tinggi, sikap terhadap sekolah yang lebih baik, kadar keciciran yang lebih rendah, kehadiran meningkat dan kesan positif yang lain untuk murid, keluarga dan sekolah (Henderson & Mapp 2002). Program lawatan ke rumah untuk murid tidak hadir kronik dengan menyediakan Badan Perhubungan keluarga untuk mengenal pasti punca murid tidak datang ke sekolah, dan untuk “memulakan perbincangan tentang khidmat masyarakat yang boleh membantu” (Schargel & Smink 2001).

Strategi seterusnya adalah mewujudkan hubungan penyayang antara sekolah dengan murid iaitu berdasarkan kepercayaan, penghormatan, keadilan dan ekuiti. Apabila pelajar tidak hadir, segera berbincang dengan ahli keluarga mereka dengan membuat panggilan telefon peribadi disiang hari serta memaklumkan kepada murid tentang keperluan mereka hadir ke sekolah. Kajian ini menunjukkan bahawa di sekolah-sekolah di mana terdapat hubungan

berlandaskan kepada amanah, penyayang, dan sokongan, mendapati kehadiran yang lebih tinggi, prestasi pelajar yang lebih tinggi, dan kadar yang lebih rendah daripada penggantungan (Green 1998; Strand & Peacock 2002). Program-program yang dijalankan berlandaskan budaya dan masyarakat setempat bagi menarik minat murid ke sekolah.

Sekolah juga menyediakan pembelajaran peribadi mengikut minat murid atau kerjaya masa hadapan. Menurut Dubois dan Miley (2011), program mentoring lebih berkesan sekiranya mempunyai faktor-faktor latihan berterusan untuk mentor, aktiviti berstruktur untuk kedua-dua mentor dan remaja, perjumpaan yang kerap, mekanisme untuk sokongan dan penglibatan ibu bapa dan pemantauan pelaksanaan program keseluruhan supaya ianya berkesan.

Strategi lain yang diamalkan di luar negara adalah menubuhkan pasukan penasihat pelajar. Program Penasihat ditubuhkan dalam pelbagai cara, tetapi keseluruhan matlamat semua program itu adalah untuk menyediakan setiap pelajar dengan guru atau kakitangan yang akan membantu dalam menyediakan emosi, akademik dan sokongan peribadi. Ini adalah terutamanya berguna di sekolah-sekolah menengah yang mempunyai murid yang ramai di mana murid tidak mempunyai peluang untuk membentuk hubungan peribadi dengan guru-guru (Wimberly, 2002).

METODOLOGI

Kajian kes ini menggunakan rekabentuk kualitatif di mana data dikumpulkan melalui temubual dengan pengetua di SMK Tebobon, dua Guru Penolong Kanan dan 2 Guru Penolong. Fokus kajian ialah untuk mengenalpasti apakah strategi-strategi yang di gunakan dalam menangani murid berisiko tercicir. Kajian akan melihat daripada aspek kepimpinan instruksional mengikut persepsi pengetua. Kaedah temubual digunakan kerana ia dapat memberikan maklumat yang lebih terperinci tentang pengalaman, perasaan dan situasi sebenar di sekolah berkenaan.

SMK Tebobon merupakan sebuah sekolah menengah harian biasa yang mula beroperasi pada tahun 2003. Bermula 1 November 2009, SMK Tebobon telah diketuai oleh Encik Loh Kok Cheang sebagai

pengetua serta dibantu oleh 131 orang guru dan 14 orang staf sokongan. Sekolah ini mempunyai seramai 1963 orang murid yang merangkumi sebahagian besarnya anak-anak jati penduduk Kampung Tebobon, sebahagian kecil anak-anak tentera laut dan sebahagian kecilnya lagi terdiri daripada anak-anak staf Universiti Malaysia Sabah (UNIMAS). Kepelbagaian ini telah sedikit sebanyak mempengaruhi sikap dan tingkah laku pelajar yang menuntut tindakan yang pelbagai juga oleh pengetua dan guru-guru sekolah ini.

SMK Tebobon berada di kedudukan band enam (skor komposit di antara 35-44) dan berada pada ranking 1822/2198 pada tahun 2009 iaitu tahun pertama pengetua yang dikaji mula berkhidmat. Kedudukan ini telah meningkat kepada band lima (skor komposit di antara 45-54) dan berada pada ranking 1523/2312 pada tahun 2013. Sekolah ini mula bergerak kepada band lima mulai tahun 2011 iaitu pada tahun ketiga di bawah kepimpinan pengetua yang dikaji. Walaupun pada tahun kedua iaitu tahun 2010 tidak berlaku peningkatan band, tetapi beliau telah berjaya berada di ranking yang lebih baik iaitu 1714/2204.

SMK Tebobon juga berjaya meraih pelbagai kemenangan disepanjang pentadbiran beliau. Antara kejayaan itu adalah Anugerah Guru Inovatif Berkumpulan, sempena Sambutan Hari Guru Peringkat PPD Kota Kinabalu, tempat ketiga Anugerah Pusat Sumber Sekolah, kategori Sekolah Menengah Luar Bandar, tempat pertama Anugerah PIBG Cemerlang, johan Pertandingan Kantin Sekolah Menengah Bersih Peringkat Kebangsaan, Anugerah Pusat Sumber Sekolah Cemerlang Sekolah Menengah kategori Luar Bandar Sempena Hari Guru Peringkat PPD Kota Kinabalu, Anugerah Pengurusan Kokurikulum Cemerlang kategori Sekolah Menengah, Anugerah Pengurusan Kantin Cemerlang, Anugerah Utama SERASI Jabatan Perlindungan Alam Sekitar Sabah dan Anugerah Surau Cemerlang.

Pemerhatian awal pengkaji mendapati pengetua SMK Tebobon merupakan seorang pemimpin yang berkarisma, tabah, berhemah tinggi dan mengutamakan kerja. Ciri-ciri yang ada pada beliau menyebabkan semua guru, staf sokongan sekolah dan semua pelajar menghormati beliau sebagai ketua. Beliau sangat peka dan menganggap sebarang maklumat yang diperolehi adalah kunci

kepada kejayaan. Berdasarkan sejarah perkhidmatan, beliau juga merupakan seorang pemimpin yang berpengalaman luas sebagai Pengetua, Nazir, Pensyarah dan juga Pakar Runding Kandungan dan Metodologi. Kelebihan yang ada pada beliau digunakan sepenuhnya supaya SMK Tebobon menjadi salah sebuah sekolah yang unggul walaupun pelbagai cabaran terpaksa ditempuhi.

DAPATAN

Kajian ini mendapati bahawa pengetua SMK Tebobon telah melaksanakan 5 strategi dalam menangani murid berisiko. Pertama, beliau telah (i) mengenal pasti murid berisiko tercicir, (ii) mendapatkan bantuan masyarakat sekeliling, (iii) mengekalkan ketampakan (visibility), (iv) mengubah persepsi warga sekolah dan masyarakat dan (v) mendapatkan bantuan pakar.

(i) Menenalpasti murid berisiko tercicir
Strategi seterusnya yang digunakan adalah mengenalpasti murid berisiko tercicir. Beliau menggunakan beberapa cara untuk mengenalpasti murid tersebut. Salah satu caranya ialah menyemak melalui rekod kehadiran murid. Menurut beliau, *“...saya kenalpasti murid yang berisiko tercicir melalui rekod kehadiran, biasanya murid berisiko kerap tidak hadir tanpa sebab.”*

Beliau juga mendapat maklumat murid ini melalui guru kelas. *“...kadang-kadang guru kelas beritahu saya tentang masalah murid, contohnya ada seorang murid menangis di dalam kelas dan apabila diselidik kita dapat tahu kenapa dia sering tak datang sekolah”*

Semua murid yang dikenalpasti direkodkan untuk diambil tindakan, beliau lakukan ini bukan hanya pada awal tahun, tetapi sepanjang tahun. Beliau kemudiannya mengarahkan kaunselor untuk menyenarai pendek murid-murid tersebut kepada sepuluh yang paling kerap tidak hadir sekolah.

“...saya menyuruh kaunselor saya seramai dua orang menyenarai pendek murid yang paling teruk kehadirannya dan laporkan kepada saya. Saya sangat terkejut melihat gambar dan membaca laporannya .”

Beliau mengambil tindakan yang betul kerana tidak membuang pelajar tersebut sebelum siasatan dibuat. Hasil laporan menunjukkan murid tersebut hidup dalam kemiskinan.

“...dengan inisiatif sekolah, saya mencari kawan lama yang boleh memberi wang saku bulanan supaya murid tersebut datang ke sekolah. Akhirnya kawan lama saya bersetuju untuk memberi wang saku RM50 sebulan selama 10 bulan yang semuanya berjumlah RM5000 .”

Selepas itu, sekolah telah melancarkan projek MAYANG (Masih Ada Yang Sayang) untuk membantu murid yang berisiko tercicir. Setelah menyelesaikan beberapa kes yang kritikal, beliau mengorak langkah seterusnya dengan memperkenalkan program “...*Home Visit Model Tebobon dilancarkan untuk menangani masalah ketidakhadiran murid ke sekolah .*” Seterusnya beliau mewarwarkan kempen “Jom Ke Sekolah” dengan moto “Sekolah Sayang Kamu” khusus untuk menangani cabaran murid berisiko tercicir.

Program ini merupakan pemuafakatan sekolah, keluarga dan komuniti yang melibatkan pentadbir sekolah, PIBG, ketua bidang, guru kaunseling dan juga guru disiplin. Usaha ini telah mendapat impak yang besar terhadap kehadiran mereka ke sekolah. Menurut beliau, “...saya melihat program ini sangat berkesan dan berjaya menyelesaikan masalah ketidakhadiran, program ini masih diteruskan dengan penambahbaikan yang berterusan.”

(ii) Mendapatkan bantuan masyarakat sekeliling

Antara tindakan awal yang beliau lakukan ialah berjumpa dengan ketua kampung dan menubuhkan Jawatankuasa Kerjasama antara sekolah dengan orang kampung. Jelasnya, “...*pertama sekali saya buat apabila saya dipindahkan ke sekolah ini ialah berjumpa dengan Ketua Kampung.*” Setelah mendapat keyakinan dan kepercayaan Ketua Kampung, beliau menubuhkan Jawatankuasa Kerjasama antara sekolah dengan orang kampung. Kerjasama ini penting untuk menanamkan perasaan sekolah adalah kepunyaan bersama antara semua warga sekolah dan penduduk kampung.

“...saya dapat idea untuk memberikan watikah pelantikan rakan sekolah di kalangan penduduk kampung, ianya sangat berkesan.”

Watikah pelantikan ini adalah sebagai simbolik supaya rakan sekolah dalam kalangan penduduk kampung mempunyai kuasa untuk menegur pelajar. Pelajar boleh menerima teguran mereka kerana telah dibuktikan dengan surat kuasa daripada pengetua.

(iii) Mengekalkan ketampakan (Visibility)

Setelah pengetua berjaya mewujudkan kerjasama dengan penduduk kampung, tumpuan seterusnya adalah kepada hubungan dengan murid dengan memberi tumpuan kepada unsur 'ketampakan' (visibility) ditempat-tempat tumpuan murid:

"...saya tetapkan KPI untuk bercakap dengan sekurang-kurangnya sepuluh orang pelajar setiap hari. Saya lakukannya setiap pagi di hadapan pintu masuk utama sekolah. Dengan cara ini saya dapat kenali pelajar yang paling awal dan yang paling lewat datang ke sekolah. Kaedah ini sebenarnya sangat berkesan kerana mereka semua kenal saya. Mereka akan kata, "eh guru besar lah", malah ibu bapa juga mula mengenali saya".

Usaha ini adalah sentuhan peribadi pengetua sendiri supaya murid merasakan kehadiran mereka dirasai. Perbualan dengan murid tidak perlu dalam bentuk formal, malah pengetua hanya bertanyakan soalan-soalan yang mudah supaya ianya berlaku dalam keadaan yang santai sahaja:

"...saya hanya bertanyakan murid soalan yang mudah sahaja seperti " apa khabar? Apa rancangan awak hari ini?."

Beliau menggunakan bahasa Inggeris yang tidak digunakan oleh pengetua sebelum ini walaupun beliau tahu murid tidak dapat menjawabnya, tetapi kadang-kadang beliau sendiri terkejut dengan respon yang baik yang diterima daripada murid:

"...saya sangat terkejut, kadang-kadang ada murid yang menjawab soalan saya dan saya terus menepuk-nepuk bahu pelajar tersebut seperti sentuhan seorang ayah. Mula-mula memang mereka terkejut dan ada yang takut, tapi lama kelamaan mereka semakin biasa dan mereka pula yang menegur saya dahulu."

Beliau menggunakan kaedah sentuhan kepada murid lelaki sahaja supaya murid tersebut rasa dihargai. Beliau juga berada di pintu pagar utama waktu pelajar pulang. Ianya tidaklah berlaku setiap hari, hanya pada waktu yang beliau tidak sibuk dengan aktiviti lain:

“...saya akan berdiri dipintu utama sekolah apabila saya masih bertenaga dan tiada urusan lain untuk mengucapkan selamat tinggal kepada murid saya.”

Tindakan beliau telah memberikan harapan baru kepada murid. Ramai murid-muridnya telah mulai seronok dan merasa dihargai.

(iv) Mengubah persepsi warga sekolah dan masyarakat
Setelah berjaya dengan dua strategi sebelum ini, beliau memulakan langkah baru dengan tindakan seterusnya untuk mengubah persepsi warga sekolah dan masyarakat. Persepsi yang baik tentang sekolah membolehkan semua orang akan berusaha untuk menjadikan sekolah ke arah kecemerlangan.

Antara tindakan beliau adalah menjadikan fizikal sekolah dalam keadaan yang baik:

“...saya melaksanakan gotong-royong bersama-sama warga sekolah dan penduduk kampung dengan membersihkan jalan disepanjang laluan masuk ke sekolah.”

Dengan bantuan Persatuan Ibu Bapa dan Guru pula, beliau telah mengadakan sesi momotong rambut pelajar yang pada masa itu terkenal dengan fesyen rambut ‘punk’ dan pelbagai fesyen lain yang tidak sesuai sebagai seorang murid.

“...saya lakukan ini semua kerana saya perasan, murid yang rambut berfesyen adalah seorang yang ego dan menghabiskan banyak masa untuk mengurus rambutnya. Strategi potong rambut mendapat tentangan semua pihak termasuk ada ibu bapa yang bawa parang ke sekolah sebab terlalu marah apabila rambut anaknya dipotong. Tapi bila kita terangkan bahawa tujuan saya ialah untuk memudahkan kita kenal bahawa anak beliau ialah murid sekolah ini dan supaya senang untuk kita monitor kelakuan anaknya apabila di luar sekolah, bapa tersebut

terus bersetuju kerana anaknya memang seorang yang bermasalah. Bapa tersebut akhirnya bertanya saya bagaimana dia boleh bantu saya.”

Apabila persepsi masyarakat dan warga sekolah semakin positif, beliau mengorak langkah seterusnya dengan menyertai pertandingan-pertandingan yang pasti boleh menang walaupun pertandingan itu tidak popular. Ini kerana kemenangan boleh mengukuhkan lagi persepsi positif orang terhadap sekolah.

“...saya masuk pertandingan ‘Kantin Paling Bersih’ sebab saya yakin boleh menang pengurusan kantin cemerlang. Saya kena terangkan dulu kepada warga sekolah dan pastikan mereka tahu matlamat saya. Ini penting untuk *buy-in* dan mendapat sokongan mereka.”

Beliau telah membuktikannya dengan memenangi Anugerah Pengurusan Kantin Cemerlang (Sekolah Menengah) tahun 2012 dan diikuti anugerah-anugerah lain yang berjaya membuka mata semua orang. Pada tahap ini, seluruh warga sekolah termasuk masyarakat kampung sudah mula rasa bangga terhadap kejayaan demi kejayaan yang dirangkul dan hal ini meningkatkan lagi rasa yakin akan kebolehan sekolah untuk terus Berjaya.

(v) Mendapatkan bantuan pakar

Pengetua turut mendapatkan bantuan daripada luar yang lebih pakar supaya beliau berada dilandasan yang betul. Menurutnya,

“...saya dapatkan bantuan daripada RELA dan KRT untuk memantau murid diluar sana. Murid ni suka lepak di kedai kopi. Dulu tak ada orang peduli jadi mereka semakin berani. Tapi sejak rambut mereka dipotong pendek, murid sekolah ini mudah dikenali dan saya minta bantuan RELA untuk menegur mereka. Orang kampung juga semakin concern dan menegur pelajar-pelajar ini.”

Selain itu, beliau juga menjemput pakar daripada luar untuk mendapatkan idea menyusun strategi seterusnya.

“...saya menjemput seorang Fellow Kanan Maktab Perguruan Jaya dari Australia ke majlis professional guru dan beliau mengatakan bahawa pengetua yang berjaya adalah pengetua yang boleh membawa sekolah ke mercu kejayaan.. Kami telah berbincang dan membuat perancangan baru.”

Sokongan daripada pihak atasan juga penting sebagai usaha membantu pengetua melaksanakan tugas di sekolah.

“...saya menghadiri beberapa kursus yang dianjurkan oleh KPM, JPN dan PPD untuk menambah ilmu sebagai seorang pengetua .”

Akhir sekali, beliau turut mendapatkan bantuan kewangan daripada luar untuk membantu murid-murid yang tidak hadir ke sekolah disebabkan masalah kemiskinan.

“...yang ini susah sikit sebab melibatkan wang. Saya meminta bantuan banyak pihak...kebajikan masyarakat untuk membantu murid yang menghadapi masalah kemiskinan yang menyebabkan anak mereka tidak dapat hadir ke sekolah. Saya contact rakan-rakan lama pun ada.”

Perbincangan

Kajian ini telah menghuraikan dapatan berhubung lima strategi yang digunakan oleh pengetua SMK Tebobon untuk menangani murid berisiko tercicir iaitu (i) mengenalpasti murid berisiko tercicir, (ii) mendapatkan bantuan masyarakat sekeliling, (iii) mengekalkan ketampakan (visibility), (iv) mengubah persepsi warga sekolah dan masyarakat, dan (v) mendapatkan bantuan pakar.

Strategi pertama adalah mengenal pasti murid berisiko tercicir. Pengetua mengenalpasti murid berisiko melalui rekod kehadiran dan membuat lawatan ke rumah murid untuk mendapatkan sebab ketidakhadiran. Tindakan pengetua ini bertepatan dengan kajian yang menyatakan bahawa tingkah laku devian dan anti sosial seperti ponteng sekolah berkait rapat dengan tingkah laku dan struktur keluarga itu sendiri. Antara punca berlakunya ponteng sekolah di SMK Tebobon ialah faktor keluarga iaitu kelemahan sosialisasi dalam keluarga dan tiada galakan daripada ibu bapa menyebabkan

pelajar-pelajar tidak mempunyai semangat untuk belajar dan berasa bosan terhadap sekolah.

Strategi kedua iaitu mendapatkan bantuan masyarakat sekeliling serta membina hubungan dengan ibu bapa dengan mengadakan lawatan ke rumah murid yang tidak hadir ke sekolah. Persefahaman yang baik membolehkan pengetua mendapat bantuan komuniti untuk memantau kejadian ponteng dan salah laku disiplin yang lain. Masyarakat menjadi mata dan telinga kepada sekolah dalam membantu membasmi isu ponteng.

Dapatan bagi strategi ketiga iaitu mengekalkan ketampakan (visibility). Pengetua memainkan peranan utama dalam usaha pemupukan disiplin sekolah yang baik, sama ada melalui usaha pentadbiran mahupun secara peribadi. Amalan pengetua yang sentiasa kelihatan ditempat-tempat utama laluan murid iaitu di pintu pagar utama menunjukkan beliau mempunyai disiplin peribadi yang tinggi serta mengamalkan corak pengurusan *management by walking around*. Tindakan yang dilakukan adalah sebagai sokongan dan memberikan semangat yang baru kepada murid. Ianya bertepatan dengan ungkapan 'berikan murid matlamat yang wajar bersama dengan ganjaran, keseronokan dan sokongan yang sesuai untuk meniupkan semangat, dan mereka akan melewati jangkauan yang kita letakkan' (McEwan 2003). Kemesraan yang ditunjukkan oleh pengetua sewaktu bersama menyambut kehadiran murid ke sekolah dan mengucapkan selamat tinggal sewaktu balik boleh menggalakkan lagi kehadiran murid ke sekolah. Ini disokong dengan hasil kajian Manivannan (2002), iaitu 49% responden mengatakan suasana sekolah itu sendiri (peraturan yang ketat, tiada kemesraan antara guru-guru dengan pelajar, beban kerja yang banyak, rasa bosan terhadap pengajaran guru dan menjemukan) menggalakkan tindakan ponteng. Kajian barat tidak menggunakan kaedah ini tetapi mewujudkan hubungan penyayang melalui sikap ambil berat dan menghubungkan ibu bapa kepada murid yang tidak hadir.

Strategi keempat iaitu mengubah persepsi warga sekolah dan masyarakat pula telah berjaya membuka mata masyarakat sehingga ianya menjadi sekolah kebanggaan penduduk. Aktiviti gotong-royong yang dilaksanakan juga berupaya mengeratkan hubungan bersama komuniti selain menjadikan sekolah lebih

kondusif. Pembinaan fizikal dan alam sekitar sekolah yang menarik dan kondusif, boleh membantu kehadiran pelajar ke sekolah (Azizah 2002). Kerjasama sekolah dengan PIBG untuk memastikan rambut murid lelaki tidak berfesyen juga membantu mengubah persepsi warga guru dan masyarakat dan disokong oleh kajian Azizi Yahaya et. al. (2007) yang mengatakan sikap pelajar yang sukakan hiburan dan mudah terikut-ikut dengan gaya penampilan artis yang mereka minati, seperti memakai pakaian yang berjenama dan stail rambut yang baru, jika tiada wang yang mencukupi, ditambah dengan ibu bapa yang tidak dapat memenuhi keperluan dan juga keinginan mereka, mereka rela ponteng sekolah untuk bekerja demi mendapat wang.

Strategi kelima adalah mendapatkan bantuan pakar merupakan perkongsian bijak untuk mendapatkan bantuan kewangan, alatan, barangan, sumber manusia, sokongan moral, nilai komersial dan sokongan politik. Dalam strategi kelima ini, pengetua menggunakan khidmat RELA dan KRT untuk memastikan muridnya tidak ponteng sekolah dengan melepak. Strategi ini bertepatan dengan pandangan Baharom (2001), bahawa pengetua yang berjaya mewujudkan kerjasama dan kolaborasi kerja dengan semua warga sekolah dan masyarakat menunjukkan mereka mempunyai kepimpinan yang berjaya.

RUMUSAN

Matlamat utama sekolah adalah untuk melahirkan modal insan kelas pertama dan cemerlang dari segi pencapaian akademik dan sahsiah diri. Hasil kajian menunjukkan bahawa pengetua SMK Tebobon telah berjaya menangani masalah murid berisiko tercicir, sebagai langkah pertama ke arah sekolah berkesan. Ianya seiring dengan salah satu matlamat pendidikan iaitu memberi peluang-peluang pendidikan kepada semua warganegara. Pengetua SMK Tebobon telah berjaya memenuhi keperluan manusia seperti yang dinyatakan oleh Glasser (2000) yang menyatakan bahawa manusia dilahirkan dengan lima keperluan antaranya keperluan survival dan kasih sayang. Beliau percaya bahawa keperluan terhadap kasih sayang dan rasa dipunyai adalah penting kerana kita perlukan orang lain untuk memuaskan kedua-dua keperluan ini. Di sini, warga sekolah merupakan agen penting untuk memenuhi keperluan pelajar tersebut. Tindakan beliau harus dicontohi oleh pengetua yang lain serta dimasukkan ke dalam perancangan strategik sekolah.

RUJUKAN

- Azizah Lebai Nordin. 2002. Masalah disiplin di kalangan remaja. Tesis Ph.D. Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Azizi Yahya, Shahrin Hashim, Yusof Boon & How L.C. 2007. Faktor-faktor mempengaruhi pelajar ponteng di kalangan pelajar sekolah menengah Johor. Tesis Ph.D. Universiti Teknologi Malaysia.
- Baharom Kamari. 2001. Kepimpinan cemerlang dalam pengurusan hal ehwal murid. seminar kepengetuaan kebangsaan ke-2: Universiti Malaya. Kuala Lumpur
- Baker, B.S., Taylor, B.J. & Hall, J.C. 2001. Are complex behaviors specified by dedicated regulatory genes? Reasoning from *Drosophila*. *Cell* 105(1): 13-24.
- Bell, L., Bolam, R. & Cubillo, L. 2003. A systematic review of the impact of school headteachers and principals on student outcomes. London: EPPI-Centre, Social Science Research Unit, Institute of Education.
- Coelli, M. & Green, D. 2012. Leadership effects: School principals and student outcomes. *Economics of Education Review* 31(1): 92-109.
- Domsch, G.D. 2009. A study investigating relationships between elementary principals' and teachers' self-efficacy and student achievement. Disertasi Ijazah Pendidikan, Saint Louis University.
- Dubois, B. & Miley, K.K. 2011. *Social Work: An Empowering Profession*. Edisi ke-7. Allyn and Bacon.
- Edmonds, R. 1979. Effective schools for the Urban Poor. *Educational Leadership*. 37 (1): 15-27.
- Fullan, M. 2007. *The Jossey-Bass Reader On Educational Leadership*. Edisi ke-2. San Francisco: John Wiley & Sons Inc.
- Glanz, J. 2006. *Instructional Leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Glasser, W. 2000. School violence from the perspective of William Glasser. *Professional School Counseling* 4(2): 77-80.
- Green, R.L. 1998. Nurturing characteristics in schools related to discipline, attendance, and eighth grade proficiency test scores. *American Secondary Education* 26(4): 7-14. Gurr, D. 2015. A model of successful school leadership from the International Successful School Principalship Project. *Societies* 5(1): 136-150.
- Hallinger, P. 2005. Instructional leadership and the school principal: a passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools* 4(3): 221-240.

- Hallinger, P. 2008. Methodologies for studying school leadership: A review of 25 years of research using the Principal Instructional Management Rating Scale. Paper presentation at the annual meeting of the American Educational Research Association, New York.
- Hallinger, P. 2011. A review of three decades of doctoral studies using the Principal Instructional Management Rating Scale: A lens on methodological progress in educational leadership. *Educational Administration Quarterly* 47(2): 271-306.
- Henderson, A.T. & Mapp, K.L. 2002. A new wave of evidence: The impact of school, family and community connections on student achievement (Research Synthesis). Austin, TX: National Center for Family & Community Connections with Schools. Hornig, E. & Loeb, S. 2010. New thinking about instructional leadership. *Phi Delta Kappan* 92(3): 66-69.
- Hoy, A.W. & Davis, H.A. 2006. Teacher self-efficacy and its influence on the achievement of adolescents. Dalam Pajares, F., Urdan, T. & Urdan, T.C. (pnyt.). *Self-Efficacy Beliefs Of Adolescents*, hlm. 117-137. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. 2008. Educational administration: Theory, research and practice. Ed. Ke-8. Boston: McGraw-Hill.
- Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (2010). Standard Kualiti Pendidikan Malaysia 2010. Putrajaya Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. 2013. Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025.
- KPM.2013. Buku Perangkaan Pendidikan Malaysia, BPPDP, KPM, dipetik daripada <http://emisportal.moe.gov.my> (In Malay)
- Kotter, J.P. 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kursunoglu, A. & Tanriogen, A. 2009. The relationship between teachers' perceptions towards instructional leadership behaviors of their principals and teachers' attitudes towards change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 1(1): 252-258.
- Leithwood, K. 2005. Educational leadership: A review of the research. Philadelphia, PA: The Laboratory for Student Success, Temple University Center for Research in Human Development and Education.
- Leithwood, K., Mascal, B. & Strauss, T. 2009. *What We Have Learned And Where We Go From Here*. New York: Routledge.

- Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S. & Wahlstrom, K. 2004. *How leadership influences student learning: A review of research for the learning from leadership project*. New York: The Wallace Foundation.
- Manivannan, A. 2002. Masalah ponteng di kalangan pelajar-pelajar sekolah menengah di daerah Kota Bharu, Kelantan. Tesis Sarjana, Universiti Utara Malaysia.
- Marzano, R.J., Waters, T. & McNulty, B.A. 2005. School leadership that works: From research to results. *Association for Supervision and Curriculum Development*. Alexandria, VA: ASCD.
- McEwan, C. 2003. Material geographies and postcolonialism. *Singapore Journal of Tropical Geography* 24(3): 340-355.
- Mohamed Sharif Mustaffa & Hazni Abdul Ghani. 2010. Persepsi pelajar mengenai punca-punca persoalan ponteng: Satu kajian kes di sekolah menengah kebangsaan Taman Universiti 2, Johor Bahru. Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Suhaimi Mohamed Ali & Zaidatul Akmaliah Lope Pihie. 2007. Amalan kepimpinan pengajaran pengetua sekolah menengah luar bandar. Kertas kerja Seminar Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-14 IAB, Genting Highland.
- Mortimore, P., Sammons, P. & Thomas, S. 1994. School effectiveness and value added measures. *Assessment in Education: Principle Policy & Practice* 1(3): 315-332.
- Muhammad K. 2012. **A Re-New-ed Paradigm in Successful Urban School Leadership: Principal as Community Leader**. *Educational Administration Quarterly* 48(3): 424-467.
- Muhyidin Yassin. 2012. Teks ucapan Perasmian Program Pemantapan dan Jati Diri Sahsiah Remaja, Wilayah Persekutuan anjuran Persatuan Bekas Anggota Perisikan Malaysia
- O'Donnell, R.J. & White, G.P. 2005. Within the accountability era: Principals' instructional leadership behaviors and student achievement. *National Association of Secondary School Principals Bulletin* 89(345): 56-71.
- Purkey, S.C. & Smith, M.S. 1983. Effective schools: A review. *Elementary School Journal* 83(4): 427-452.
- Sahenk, S.S. 2010. Characteristics of headmasters, teachers and student in an effective school. *Procedia- Social and Behavioral Science* 2(2): 4298-4303.

- Schargel, F. & Smink, J. 2001. *Strategies to Help Solve Our School Dropout Problem*. Larchmont, NY: Eye on Education.
- Schleicher, A. 2012. *Preparing teachers and developing school leaders for the 21st century: Lessons from around the world*. Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD).
- Smith, D. 2009. An exploratory study of the relationship between elementary principals' perceptions of their leadership behaviors and the impact on one year of reading achievement scores. Disertasi Ph.D, Virginia Commonwealth University.
- Southworth, J. 2002. Instructional leadership in schools: Reflections and empirical evidence. *School Leadership and Management* 22(1): 73-91.
- Srinides, P.M. 2009. Educational leadership and student achievement: Pathways of instructional influence. Disertasi Ph.D, University of Pennsylvania.
- Strand, J.A. & Peacock, T.D. 2002. Nurturing resilience and school success in American Indian and Alaska Native students [ERIC digest]. Charleston, WV: ERIC Clearinghouse on Rural Education and Small Schools. (ERIC Document Reproduction Service No. ED471488)
- Utusan Malaysia. 2011. Diambil daripada [www.utusan Malaysia](http://www.utusan.com.my) online.
- Wimberly, G.L. 2002. School relationships foster success for African American students. Iowa City, IA: ACT.

