

AMALAN KEPIMPINAN DAN PENGURUSAN PENGETUA: KAJIAN KES PEMBUKAAN SEKOLAH BAHARU DI SMK SRI LAYANG

Jamelaa Bibi binti Abdullah, Ph.D
Institut Aminuddin Baki Cawangan Genting Highlands

Normala binti Ahmad
Pengetua SMK Sri Layang

ABSTRAK

Peranan pengetua sebagai pemimpin menjadi elemen utama memastikan keberhasilan murid apatah lagi bagi sekolah yang baharu dibuka. Kepimpinan pengetua yang mantap diperlukan bagi memastikan sekolah baharu dibuka dapat ditadbir dan dipimpin dengan baik. Pengetua merupakan individu yang bertanggungjawab memastikan kepimpinan selain aspek pengurusan di sekolah berjalan dengan lancar mengikut akta dan peraturan yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia. Disamping itu core business utama seorang pendidik iaitu guru mengajar dan murid belajar mesti berjalan bermula hari pertama persekolahan. Justeru, satu kajian yang bertujuan meninjau amalan kepimpinan pengetua SMK Sri Layang sepanjang enam bulan pertama sekolah dibuka telah dijalankan. Kajian ini telah menggunakan gabungan Standard Kepengetuaan Sekolah-sekolah Malaysia (SKSSM, 2006), model kepimpinan instruksional Hallinger dan Murphy (1985), model kepimpinan situasi oleh Hersey dan Blanchard (2001) dan model kepimpinan autentik Ilies et al., (2005) sebagai kerangka asas kajian. Kajian dijalankan secara kualitatif melibatkan sesi temubual, pemerhatian dan analisis dokumen. Kaedah persampelan bertujuan digunakan bagi kutipan data dengan melibatkan seramai 5 orang responden iaitu pengetua, dua orang guru penolong kanan, seorang kaunselor dan seorang guru. Dapatan kajian menunjukkan amalan kepimpinan pengetua SMK Sri Layang adalah disesuaikan mengikut tiga fasa utama iaitu amalan kepimpinan instruksional dan situasi bagi fasa tadbir urus, amalan kepimpinan instruksional, situasi dan autentik bagi fasa membina kepercayaan dalaman dan fasa jalinan komuniti. Kajian ini dapat menjadi petunjuk awal kepada pembinaan model yang mantap bagi amalan kepimpinan sekolah baharu.

Kata kunci: Kepimpinan pengetua, sekolah baharu

Pengenalan

Kejayaan sesebuah sekolah bergantung kepada kepimpinan pengetua yang mantap terutama dalam pembukaan sekolah baharu. Pengetua merupakan individu yang bertanggungjawab memastikan pengurusan dan kepimpinan di sekolah berjalan dengan lancar mengikut akta dan peraturan yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia. Disamping itu *core business* utama seorang pendidik iaitu guru mengajar dan murid belajar mesti berjalan bermula hari pertama persekolahan. Smith dan Piele (2006) menjelaskan, pengetua perlu menurunkan kuasa untuk memastikan pengajaran dan pembelajaran dijalankan serta keperluan lain yang diperlukan oleh murid untuk membina kemahiran dan integriti yang tinggi. Ini merupakan cabaran kepimpinan pengetua yang baharu dilantik bagi mengurus pembukaan sebuah sekolah yang baharu. SMK Sri Layang dibuka secara rasmi pada 19 Disember bersama *caretaker* dan pengetua hanya dilantik pada 21 Disember 2016 dengan kekuatan 11 orang guru dan 37 orang murid yang terdiri daripada Tingkatan Satu, Dua dan Empat. Justeru amalan kepimpinan dan pengurusan pengetua amatlah penting bagi memastikan sekolah dapat ditadbir urus dengan baik di awal pembukaannya. Oleh yang demikian, satu kajian yang bertujuan meninjau amalan kepimpinan dan pengurusan pengetua SMK Sri Layang sepanjang enam bulan pertama sekolah dibuka telah dijalankan.

Tujuan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk meninjau amalan kepimpinan dan pengurusan pengetua SMK Sri Layang sepanjang enam bulan pertama sekolah dibuka.

Objektif kajian

Meneroka amalan kepimpinan dan pengurusan pengetua SMK Sri Layang bagi pembukaan sekolah baharu.

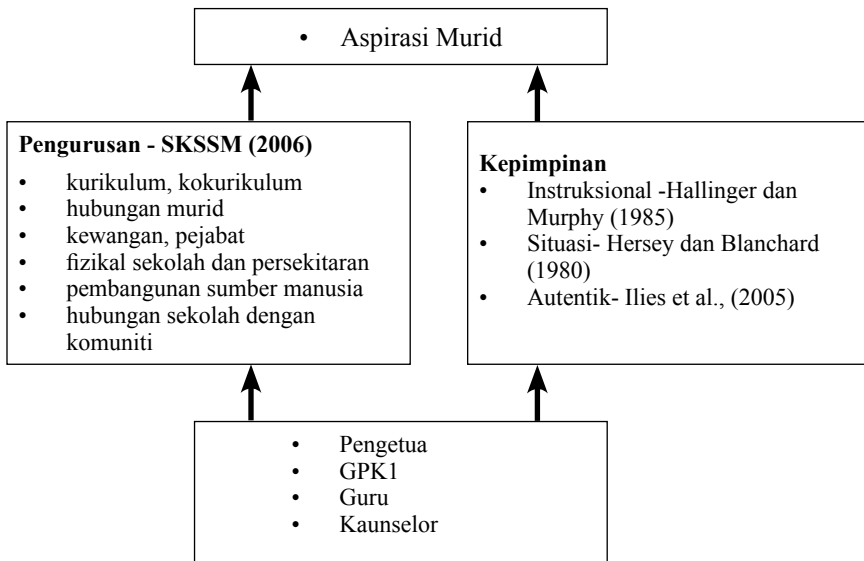
Persoalan kajian

Apakah amalan kepimpinan dan pengurusan pengetua SMK Sri Layang bagi pembukaan sekolah baharu?

KERANGKA KONSEP KAJIAN

Kajian ini menggunakan gabungan SKKSM (2006), model kepimpinan instruksional Hallinger dan Murphy (1985), model kepimpinan situasi oleh Hersey dan Blanchard (1980) dan model kepimpinan autentik Ilies et al., (2005) sebagai kerangka asas kajian seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1. SKKSM (2006) berfokus kepada lapan elemen iaitu kurikulum, kokurikulum, hubungan

murid, kewangan, pejabat, fizikal sekolah dan persekitaran, pembangunan sumber manusia dan hubungan sekolah dengan komuniti. Model kepimpinan instruksional Hallinger dan Murphy (1985) pula berfokus tiga domain utama iaitu menetapkan matlamat, mengurus program instruksional dan menggalakkan iklim sekolah, model kepimpinan situasi oleh Hersey dan Blanchard (2001) berdasarkan empat domain iaitu *participating*, *selling*, *telling* dan *delegating* serta model kepimpinan autentik oleh Ilies et al., (2005) melihat kepada empat domain utama iaitu kesedaran diri (self awareness), proses keadilan (unbiased processing), tingkah laku autentik (authentic behavior/ action) dan perhubungan autentik (relational authenticity). Pengurusan dan kepimpinan pembukaan sekolah bermatlamatkan untuk mencapai enam aspirasi murid yang digariskan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM,2013).



Rajah 1: Kerangka Konsep Kajian

METODOLOGI KAJIAN

Kajian dijalankan secara kualitatif melibatkan sesi temubual, pemerhatian dan analisis dokumen. Tempoh masa kajian adalah dalam dua fasa iaitu fasa pertama bermula 23 Februari 2016 hingga 14 Jun 2016 dan fasa kedua bermula 14 Jun 2016 hingga 6 September 2016 . Kaedah persampelan bertujuan digunakan bagi kutipan data dengan melibatkan seramai lima orang responden iaitu pengetua, dua orang guru penolong kanan, seorang kaunselor dan seorang guru.

DAPATAN KAJIAN

Dapatan kajian menunjukkan bagi pembukaan sekolah baharu pengetua SMK Sri Layang telah mengharungi pelbagai cabaran awal dan akhirnya berjaya diatasi dengan menyusun strategi bagi menjayakan pengurusan dan kepimpinan beliau di sekolah. Antara cabaran adalah penolakan guru untuk hadir ke SMK Sri Layang, ketiadaan kumpulan Guru Penolong Kanan dan hanya dilantik setelah dua hingga empat minggu sekolah beroperasi, kekurangan murid, isu kewangan iaitu prosedur membuka akaun dan mendapatkan sumber kewangan.

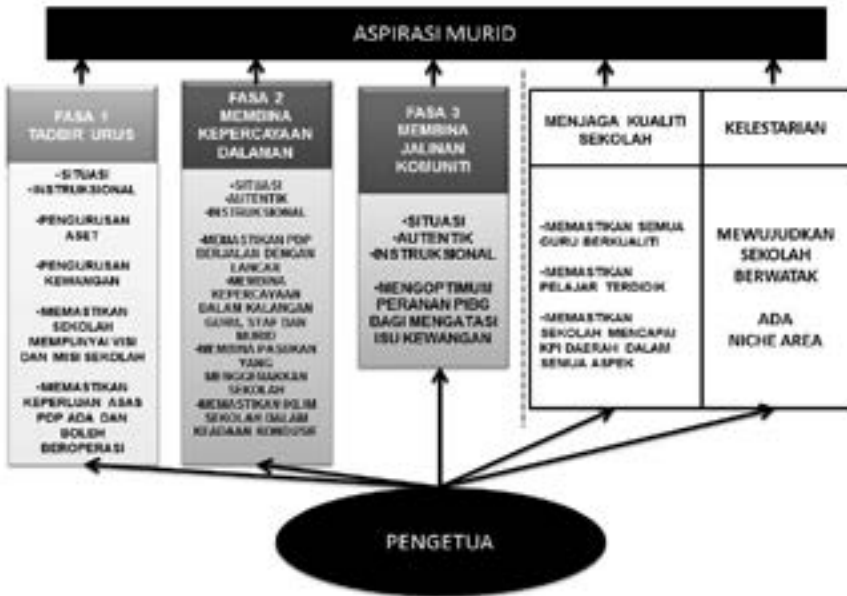
Cabaran yang dihadapi cuba diatasi dengan sedaya upaya. Ini bertepatan dengan pandangan Mogill (2005)

It's all about you...No one else is going to get you where you want to go – it is up to you. Your family and friends are a support system, but that is all they are supposed to be for you. They cannot succeed for you. Only you can do that. Take ownership of your problems, and realize that nobody else is going to solve them for you (Mogill; 2005)

Temu bual yang telah dijalankan terhadap pengetua, Guru Penolong Kanan Kurikulum dan Kokurikulum, kaunselor serta *caretaker* menunjukkan amalan pengurusan dan kepimpinan pengetua SMK Sri Layang dalam pembukaan sekolah baharu dirumuskan terbahagi kepada tiga fasa yang menjadi fokus utama semasa pembukaan sekolah baharu iaitu fasa 1- Tadbir urus sekolah; Fasa 2- Membina kepercayaan dalaman dan Fasa 3- Membina jalinan komuniti. Ketiga-tiga fasa ini dapat dikaitkan gabungan SKKSM (2006), model kepimpinan instruksional Hallinger dan Murphy (1985), model kepimpinan situasi oleh Hersey dan Blanchard (2001) dan model kepimpinan situasi Ilies et al., (2005), yang dipaparkan dalam **Rajah 2**. Hasil kajian menunjukkan dalam proses pembukaan sekolah baharu, didapati pengetua memainkan peranan sebagai pengurus dan pemimpin untuk memastikan sekolah dapat beroperasi dan pengajaran dan pembelajaran dapat berlangsung dengan baik. Kajian juga menunjukkan pengetua SMK Sri Layang memastikan setiap tindakan dan perancangan yang dilakukan berfokus kepada keberhasilan murid dan ini bertepatan dengan aspirasi murid yang telah digariskan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013).

Fasa pertama – Tadbir Urus Sekolah (Analisis Persekitaran, Mengambil Tahu Semua Berkaitan Sekolah-Status Quo) -Kolektif

- a. Mengetuai semua mesyuarat peringkat perancangan
- b. Memastikan keperluan asas pembelajaran dan pengajaran (PdP) ada disediakan dan boleh beroperasi
- c. Memaksimumkan sumber manusia di sekolah
- d. Menggunakan sumber kewangan secara berhemah (fokus keperluan asas sekolah)
- e. Merancang modus operandi yang berkesan



Rajah 2: Kerangka Pembukaan Sekolah Baharu SMK Sri Layang

Fasa kedua – Membina Kepercayaan Dalam

- Membina kepercayaan dalam kalangan guru, staf dan murid
- Membina pasukan yang menggerakkan sekolah (11 guru, tiga orang kakitangan sokongan dan 37 murid)
- Membina amalan yang cuba dijadikan budaya (melaksanakan dasar Guru Penyayang)
- Menggerakkan unit, persatuan atau sukan dan permainan
- Memastikan PdP Berjalan (Guru Mengajar dan Murid Belajar) – *Management By Walking About* (MBWA)

Fasa ketiga- Membina Jalinan Komuniti

- Mengoptimum PIBG
- Mengenalpasti kekurangan sumber dan berusaha mengatasi (Manusia, Infrastruktur, Kewangan, Persekitaran)

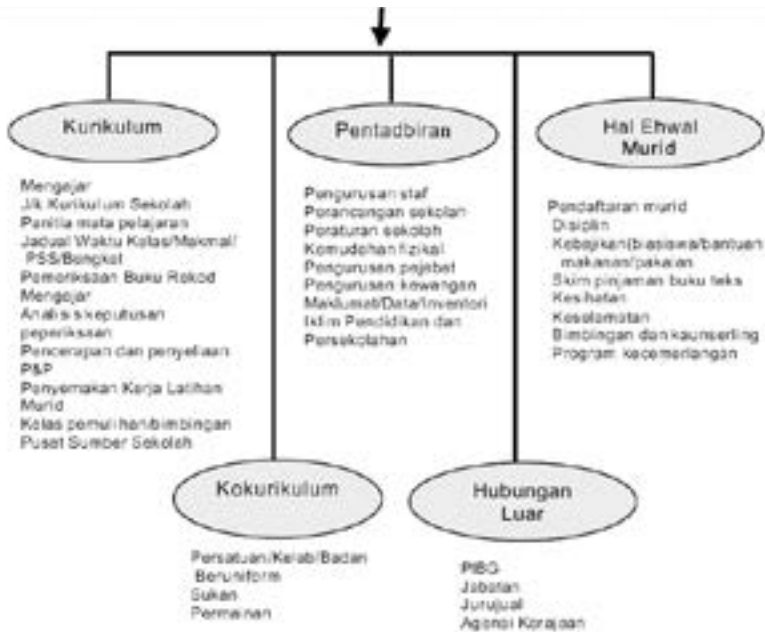
PERBINCANGAN

Dalam usaha untuk memastikan ketiga-tiga fasa awal pembukaan sekolah berjalan dengan baik, pengetua SMK Sri Layang bertindak sebagai pengurus dan pemimpin. Peranan sebagai pengurus telah ditonjokan dengan memastikan sekolah ditadbir urus dengan baik iaitu kejayaan dalam merancang, mengorganisasi, memimpin dan mengawal warga sekolah serta mengutiliti penggunaan sumber-sumber

dalam organisasi bagi mencapai matlamat organisasi yang ditetapkan (Stoner & Charles, 1986). Dalam mengurus, keterampilan sebagai seorang pemimpin turut terserlah dan merentas ketiga-tiga fasa pengurusan pembukaan sekolah iaitu sebagai seorang pemimpin instruksional, situasi dan autentik.

a. Amalan Pengurusan

Dalam bidang pengurusan fokus merancang, mengorganisasi, memimpin dan mengawal sumber yang sedia ada dilakukan sebaiknya dengan kerjasama pasukan iaitu guru-guru SMK Sri Layang, staf sokongan dan komuniti setempat. Bidang yang menjadi keutamaan dalam pengurusan pembukaan sekolah baharu adalah lima bidang utama iaitu pentadbiran, kurikulum, hal ehwal murid, diikuti kokurikulum dan hubungan luar. Kesemua lima bidang ini termaktub dalam sembilan bidang yang digariskan dalam SKSSM seperti yang dipaparkan dalam Rajah 3. Dalam bidang pentadbiran, pengurusan kewangan dan pentadbiran pejabat merupakan aspek yang paling mencabar kerana sekolah perlu mewujudkan sesuatu yang baharu iaitu mewujudkan identiti sekolah. Dapatan terperinci menunjukkan dalam fasa pertama iaitu fasa tadbir urus sekolah memerlukan kerjasama secara pasukan iaitu warga sekolah, komuniti, Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) dan Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). Oleh yang demikian dalam fasa pertama pengetua telah menjalankan analisis persekitaran untuk mengetahui status quo sekolah dan melengkapkan keperluan asas yang perlu ada pada sebuah sekolah.



Rajah 3: Enam Bidang Utama Pembukaan Sekolah

b. Amalan Kepimpinan Instruksional

Bagi memastikan, sekolah ditadbir urus dengan baik pengetua juga mengamalkan kepimpinan instruksional yang berfungsi untuk memastikan pengajaran dan pembelajaran berlangsung dengan baik di sekolah. Ini bertepatan dengan peranan pemimpin yang digariskan dalam PPPM (2013) iaitu pemimpin sekolah merupakan pemimpin instruksional yang cemerlang, dan bertindak sebagai ejen perubahan. Amalan kepimpinan instruksional terserlah bermula fasa pertama pembukaan sekolah dalam pengurusan kurikulum iaitu bukan sahaja memastikan keperluan PdP ada malah guru-guru sudah boleh memulakan PdP pada hari pertama persekolahan. Model kepimpinan instruksional yang digunakan adalah model Hallinger dan Murphy (1985) seperti yang dipaparkan dalam **Rajah 4**.



Rajah 4: Model Hallinger dan Murphy (1985)

Amalan kepimpinan instruksional pengetua SMK Sri Layang adalah memastikan misi sekolah didefinisikan, menguruskan program instruksional dengan berkesan dan membentuk iklim sekolah yang positif.

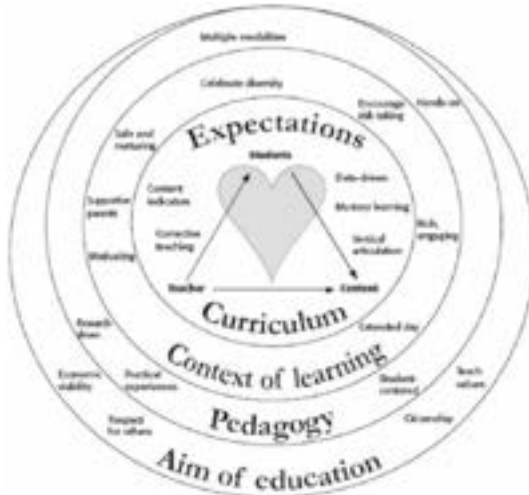
i. Menetapkan visi dan misi yang sama

Mempengerusi mesyuarat pengurusan, mesyuarat kurikulum dan mesyuarat guru, menetapkan matlamat sekolah dengan berbincang bersama-sama pasukan yang ada di sekolah berdasarkan bilangan murid yang ada serta menetapkan target bagi setiap tingkatan. Pengetua juga telah memastikan matlamat yang dibina ini disebarkan kepada murid-murid dan komuniti sekolah melalui mesyuarat Persatuan Ibubapa dan Komuniti serta majlis penyerahan keputusan peperiksaan.

ii. Mengurus program instruksional

Bagi memastikan PdP berlangsung dengan berkesan, pengetua telah memastikan keperluan buku teks mencukupi dan mengambil tindakan sewajarnya bagi

memastikan keperluan buku teks di sekolah. Menjalankan penyeliaan PdP guru secara tidak langsung, menyediakan jadual penyeliaan buku rekod guru untuk disemak oleh pengetua, jadual waktu setiap kelas disediakan dan guru mengajar mengikut subjek yang dinyatakan, memantau pencapaian murid dengan membuat RCA dan pemantauan berterusan, mengajar subjek Pendidikan Seni dan Visual. Pengetua mengajar minima lima waktu iaitu mata pelajaran seni yang merupakan bidang kepakaran beliau.



Rajah 5: Visi pengajaran dan pembelajaran (Shawn, 2012)

Rajah 5 menunjukkan fokus kepimpinan SMK Sri Layang adalah memastikan *stakeholders* bersama-sama untuk memahami matlamat umum pendidikan. Oleh itu beliau memastikan *stakeholders* tahu apa harapan sekolah dan bersama-sama membantu sekolah mencapainya dengan pengukuhan pembelajaran murid dan pengajaran guru seiring dengan apa yang dihasratkan dalam aspirasi murid (PPPM, 2013). Pengetua memastikan semua murid yang ada iaitu seramai 36 orang mempunyai ketetapan *target* (ekspetasi) bagi setiap tingkatan iaitu satu, dua dan empat.

Tindakan ini selari dengan cadangan pandangan Shawn (2012), *“The power of your vision will inspire and influence others to transform your students’ lives.* Murphy (2001), Nor Asikin (2009) dan Bush (2011), turut menjelaskan dalam kajian masing-masing bahawa pemimpin pendidikan dapat menggalakkan kejayaan muridnya dan kecemerlangan organisasi melalui kerjasama dengan warga sekolah melalui budaya berkongsi matlamat dan visi serta hala tuju sekolah.

Menurut Rahimah Ahmad (2000), peranan pemimpin sekolah yang terpenting ialah sebagai pemimpin pengajaran yang merupakan *‘core business’* di sekolah

dan perlu berjalan sebaik mungkin dan sentiasa bertambah baik. Sehubungan dengan itu, pengetua memastikan PdP berjalan dengan lancar terutama menjaga masa instruksional. Pemimpin instruksional bukan sahaja memastikan PdP berlangsung di dalam kelas tetapi turut memastikan kualiti PdP yang dijalankan oleh guru-guru (Horgn & Loeb,2010). Apakah tindakan susulan bagi murid yang tidak dapat mencapai target sekolah? Analisis RCA yang dijalankan kepada semua murid oleh pasukan kurikulum yang diketuai oleh Pengetua menunjukkan beliau turut memastikan kualiti PdP dan output yang mencapai sasaran sekolah. Menurut McEwan (2002), amalan memantau perkembangan murid merupakan langkah pertama seorang pengetua untuk menjadi pemimpin instruksional yang efektif dan menurut Williamson dan Blackburn (2009) pula, pencapaian secara berfokus dapat diperolehi oleh sekolah jika pengetua dapat memilih penilaian yang sesuai dan menunjukkan akauntabiliti membuat pemantauan murid secara berterusan.

Menurut Shawn (2012) *As principal, building a team that is motivated to do whatever it takes to ensure that all children are valued, inspired and held to high expectations is one of most important priorities, (Shawn, 2012)*. Ini bermaksud dalam usaha untuk memastikan pemantauan murid dapat dilakukan secara berkesan pengetua perlu ada pasukan yang kuat di sekolah. Dapatan menunjukkan pengetua SMK Sri Layang berjaya membina kepercayaan dalam kalangan guru, staf dan murid. Kekuatan pasukan yang dibina ini didasari dengan kepercayaan dalam kalangan guru-guru. Sehubungan dengan itu banyak program telah dijayakan dalam tempoh enam bulan beliau menjadi pengetua di sekolah berkenaan. Beliau dengan mudah dapat membina pasukan yang menggerakkan sekolah dan yang membantu memastikan iklim sekolah dalam keadaan kondusif.

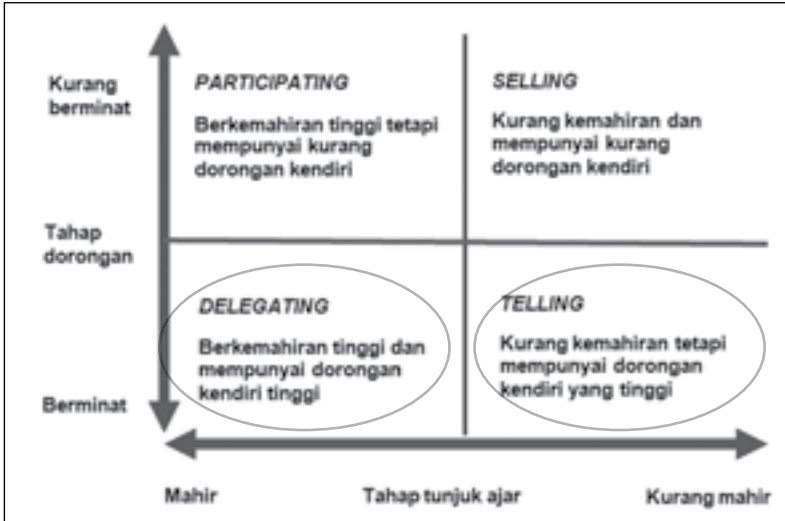
iii. Menggalakkan iklim sekolah

Bagi menggalakkan iklim pembelajaran yang kondusif di sekolah, pengetua bertanggungjawab telah memastikan keperluan bilik darjah dan kerusi meja mencukupi serta boleh digunakan. Keselesaan murid turut perlu dipastikan disamping peralatan dalam bilik darjah dan sukan, prasarana untuk kurikulum atau kokurikulum mencukupi dan selesa, ruang untuk sesi Pendidikan Jasmani dan Kesihatan (PJK) sesuai, persekitaran sekolah yang selamat dan kantin beroperasi dengan baik. Dalam memastikan keselamatan sekolah, pengetua melaksanakan MBWA iaitu memantau persekitaran sekolah. Ini merupakan amalan setiap pagi selesai sahaja perhimpunan pagi dan hasil pemantauan tersebut pelbagai isu dapat diselesaikan dengan kadar segera antaranya seperti kecuaiian pengawal keselamatan, ketidakhadiran petugas kebersihan dan ketiadaan guru di dalam kelas.

c. Amalan Kepimpinan Situasi

Hasil tinjauan dan pemerhatian mendapati selain berperanan sebagai pemimpin instruksional, pengetua juga menunjukkan amalan kepimpinan situasi sepanjang fasa pembukaan sekolah baharu iaitu fasa pertama, kedua dan ketiga (Rajah 2). Menurut Duke (1987), pemimpin pengajaran mesti boleh berfungsi *'predictably and*

appropriately' mengikut situasi. Sehubungan dengan itu dapatan juga menunjukkan amalan kepimpinan instruksional pengetua SMK Sri Layang digabung jalin dengan kepimpinan situasi oleh Hersey dan Blanchard (2001) seperti yang dipaparkan dalam Rajah 6.



Rajah 6: Model Hersey dan Blanchard (2001)

Guru-guru yang ditempatkan di SMK Sri Layang adalah mereka yang menunjukkan minat yang tinggi untuk bekerja di sekolah tersebut walaupun berada di kawasan tanah tinggi 60km jauh dari bandar Bentong. Dalam situasi ini guru-guru tersebut lebih terarah kepada *delegating* dan *telling* sahaja.

- i. **Delegating**- menunjukkan guru-guru SMK Sri Layang mempunyai minat yang tinggi dan berkemahiran tinggi. Ini kerana rata-rata guru yang ditempatkan sudah berpengalaman lebih lima tahun sebagai pendidik. Pengetua hanya perlu beri arahan ringkas dan tindakan segera diambil dan dijayakan oleh guru-guru tersebut.
- ii. **Telling**- menunjukkan ada dalam kalangan guru-guru SMK Sri Layang yang mempunyai pengalaman kurang daripada lima tahun sebagai pendidik. Mereka ini mempunyai minat yang tinggi namun agak kurang mahir dalam beberapa perkara seperti menjalankan analisis keputusan peperiksaan teknik RCA (Root Caused Analysis) dan pendaftaran persatuan serta unit uniform. Proses ini terpaksa diberi tunjuk ajar oleh guru-guru yang berpengalaman atau pakar-pakar yang dijemput dari sekolah lain.

d. Kepimpinan Autentik

Amalan kepimpinan autentik yang dipaparkan oleh pengetua adalah kesedaran diri proses keadilan, tingkah laku autentik dan perhubungan autentik seiring dengan elemen kepimpinan autentik oleh Iliès et al., (2005). Dapatan kajian menunjukkan dapatan yang dominan adalah membina perhubungan autentik dan tingkah laku autentik. Pengetua SMK Sri Layang berusaha untuk memastikan perhubungan yang baik terjalin dengan warga sekolah dan komuniti. Ini terbukti dalam Rajah 2 yang memaparkan amalan pengetua dalam fasa kedua dan ketiga iaitu fasa membina kepercayaan dalaman dan jalinan komuniti. Setelah mengukuhkan tadbir urus pembukaan sekolah, langkah seterusnya adalah memperkukuh hubungan dengan *stakeholders*. Dapatan turut menunjukkan langkah yang diambil adalah dengan membina kepercayaan dalam kalangan guru, staf dan murid agar dapat membentuk pasukan mantap (11 guru, tiga orang kakitangan sokongan dan 37 murid) yang akan menggerakkan sekolah dan mencapai matlamat yang ditetapkan.

Selain darai pada membina perhubungan autentik, pengetua turut bersama-sama guru menunjukkan tingkah laku autentik iaitu dengan mewujudkan program Guru Penyayang yang merupakan sebahagian daripada dasar KPM di sekolah-sekolah. Amalan guru penyayang bertujuan mengeratkan hubungan antara pentadbir, guru, murid dan komuniti. Amalan ini turut menjadi budaya di SMK Sri Layang dan sebestarnya amat bersesuaian dengan mewujudkan identiti sekolah yang baharu dibuka. Keakraban hubungan antara sekolah dan komuniti dapat membantu sekolah dengan mengoptimum penglibatan PIBK terutama dalam membantu mencari sumber kewangan.

e. Aspirasi Murid

Matlamat memastikan kepimpinan berkesan dilaksanakan di sekolah adalah untuk memastikan keberhasilan murid. Berdasarkan enam aspirasi murid, pengetua SMK Sri Layang dan pasukannya telah mengeratkan beberapa program yang banyak di jayakan oleh Unit Bimbingan dan Kaunseling sekolah berkenaan. Dapatan kajian menunjukkan pengetua SMK Sri Layang telah memastikan aspek pengetahuan, kemahiran berfikir, kemahiran memimpin, kemahiran dwibahasa dan etika serta kerohanian diterapkan kepada murid-murid SMK Sri Layang. Daripada enam aspirasi elemen yang menjadi keutamaan adalah pengetahuan, kemahiran memimpin dan etika dan kerohanian. Ini kerana sekolah ini dalam peringkat membina budayanya, maka asas yang kukuh dalam kalangan pelajar perlu dibentuk bagi membina budaya sekolah yang cemerlang. Menurut Deal & Peterson, (1999) dan Sergiovanni, (2000) orang yang paling berpengaruh untuk mengubah dan mencorakkan budaya sekolah ialah kepemimpinan sekolah. Oleh itu amalan pengetua SMK Sri Layang menunjukkan budaya yang ingin dibentuk dalam kalangan murid-muridnya berteraskan aspirasi murid terutama dalam elemen pengetahuan, kemahiran memimpin dan etika dan kerohanian. Dapatan dibawah merupakan perincian dapatan bagi tiga aspirasi murid yang paling dominan di sekolah iaitu:

Pengetahuan

- a. Secara langsung melalui PdP di dalam atau luar kelas: menguasai mata pelajaran teras, Matematik dan Sains, pengetahuan am tentang Malaysia, Asia, menguasai Seni, Muzik atau Sains Sukan
- b. Contoh PJK: teori diajar terlebih dahulu sebelum murid dibenarkan membuat praktikal. Kesungguhan guru yang mengajar bersama tunjuk cara menjadikan murid rasa sangat berminat dan memberi tumpuan terhadap pengajaran guru. Murid akur dengan arahan guru dan bersedia memberi kerjasama bagi setiap arahan yang diberikan oleh guru.
- c. Perpustakaan telah pun mempunyai sebanyak 1000 buah buku dari pelbagai bidang. Namun masih diperingkat pengekodan sistem Dewey dan penyusunan di rak. Namun murid sudah boleh membaca tanpa meminjani.

i. Kemahiran memimpin

- a. Kebolehan memimpin dan bekerja dengan orang lain.
- b. Kebolehan menunjukkan kerjasama melalui kaedah rumah sukan yang diperkenalkan oleh sekolah. Setiap aktiviti dan disiplin murid akan memberi atau mengurangkan mata bagi rumah sukan masing-masing. Ini telah mewujudkan sikap kerjasama dan setiap murid rasa bertanggungjawab terhadap rumah sukan masing-masing. Kepimpinan diri dan kerjasama pasukan terbentuk dari pembahagian mengikut rumah sukan ini.
- c. Pengurusan perhimpunan yang baik dengan dikendalikan oleh murid tingkatan dua dan empat secara bergilir-gilir sepenuhnya.
- d. Semua murid tingkatan empat dilantik sebagai pengawas sekolah manakala semua murid tingkatan satu (14 orang) dilantik sebagai pengawas perpustakaan.

iii. Etika dan kerohanian

- a. Individu penyayang dipupuk oleh sekolah dengan membina budaya penyayang dalam kalangan staf dan murid-murid. Setiap pagi guru bertugas diminta mengalu-alukan kehadiran murid di pintu pagar sekolah dengan senyuman. Selain daripada itu budaya salam diterapkan dalam kalangan murid untuk membangunkan rasa hormat terhadap guru, staf juga pelawat yang hadir ke sekolah.
- b. Program ikon murid diwujudkan untuk memilih murid contoh setiap bulan. Jawatankuasa pemilihan terdiri daripada pentadbir dan guru-guru. Ini bagi mewujudkan persaingan sihat dalam kalangan murid. Bagi 4 bulan pertama seorang murid telah dipilih sebagai ikon bagi bulan Mac dan gambar dipaparkan di papan kenyataan sekolah.
- c. Program Mentor-mentee telah dijalankan sebanyak dua kali terhadap 37 orang murid dari tingkatan satu hingga tingkatan empat. Fokus bimbingan

menggunakan Modul KPM dan mentor dilantik dalam kalangan guru kelas.

- d. Sesi kaunseling kepada murid yang bermasalah sebanyak dua atau tiga kali termasuk sesi individu dan berkelompok (fokus hasil pemerhatian dan laporan guru kelas atau guru mata pelajaran). Kategori murid yang dikaunseling adalah murid yang datang lewat.
- e. Program Bina Insan- bacaan Yassin setiap hari Jumaat melibatkan semua murid dan staf beragama Islam. Bagi murid bukan Islam mereka akan diminta mengikuti kelas moral dan guru bertugas bertanggungjawab melaksanakannya.
- f. Pembangunan disiplin murid, teguran terus oleh guru disiplin semasa perhimpunan. SMK Sri Layang mengadakan perhimpunan setiap hari bagi memastikan murid sentiasa dalam kawalan dan penambahbaikan sahsiah dapat terus dilaksanakan. Murid yang bermasalah terus dirujuk kepada kaunselor.
- g. Ujian Psikometrik berkaitan personaliti dan kerjaya telah berjaya ditadbir kepada semua murid tingkatan satu walaupun sekolah ini masih baharu beroperasi.
- h. Program-program ini banyak dibantu oleh unit bimbingan dan kaunseling sekolah. Program tertumpu kepada pembangunan sahsiah murid, mewujudkan persaingan sihat antara murid dan memberi motivasi dalam kalangan murid.

RUMUSAN

Kajian ini dapat menjadi petunjuk awal kepada pembinaan model yang mantap bagi amalan kepimpinan sekolah baharu. Peranan pengetua dalam pembukaan sekolah baharu dibuka lebih mencabar dan kesimpulan daripada temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen yang dijalankan mendapati pengetua sekolah baharu :

- a. Menghadapi cabaran untuk memastikan ketrampilan sebagai pengurus dan pemimpin di sekolah.
- b. Mengutilasi penggunaan sumber di sekolah dengan bijaksana dan berfikiran kreatif, kritis dan inovatif.
- c. Memastikan matlamat akhir pendidikan adalah keberhasilan murid.

Oleh yang demikian bagi memastikan *core business* di sekolah dapat berlangsung dengan baik, seorang pemimpin sentiasa perlu melakukan refleksi bagi setiap tindakan yang dijalankan untuk memastikan keberkesanan amalan sebagai pengurus dan pemimpin sekolah. Ini selaras dengan pepatah yang diberikan oleh Blanchard dan Johnson (1982) *'take a minute, look at your goals, look at your performance and see if your behavior matches your goals'*.

RUJUKAN

- Blanchard, K.H and Johnson, S (1982). *One minute manager*. New York. Berkley Books
- Bush.T.(2011). *4th Edition Theories of educational leadership and management*. London. SAGE Publications Ltd.
- Duke, D.L. (1987). *School leadership and instructional improvement*. New York. Random House.
- Hallinger, P & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86 (2).
- Hersey, P & Blanchard, K.H & Johnson ,D.E (2001).*Management of organizational behaviour: leading human resources (8th)*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P and Blanchard, K.H (1993). *Management of organizational behaviour: utilizing human resources (6th)*.Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Institut Aminuddin Baki. (2006). *Standard kompetensi kepengetuaan sekolah Malaysia*. Genting Highlands. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- McEwan, E.K. (2002). *7 Traits to effective instructional leadership*. 2nd ed. California. Thousand Oaks, : Corwin Press.
- Mogill,M. (2005). *Eight Simple Rules for Stating My Dogma*. 6 Rutgers J. of L. & Rel.3
- Murphy, J. (2001). The changing face of leadership preparation. *School Administrator Journal*. 58 (10).
- Nor Ashikin Salleh. (2009). Kepimpinan pengajaran dan perkongsian wawasan : Satu kajian kes di sekolah-sekolah kebangsaan luar bandar. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-16*. Hlm 53-65.
- Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. (2012). Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Shawn, J (2012). *The principal's guide to the first 100 days of the school year: Creating instructional momentum*. New York. Routledge Taylor & Francis Group.
- Smith, S.C & Piele, P.K. (2006). *School leadership: Handbook for excellence in student learning*. California. Fourth Edition. Corwin Press.
- Stoner. J. A. F dan W. Charles. (1986). *Management*. New Jersey: Prentice-Hall
- Williamson, R & Blackburn, B.R. (2009). *The principalship from A to Z*. New York. Eye On Education.