

KEPIMPINAN PENGETUA / GURU BESAR BERPRESTASI TINGGI DAN KUALITI KEBERHASILAN PELAJAR

1.0 Pengenalan

Amalan kepimpinan pengetua yang berprestasi tinggi sememangnya mempengaruhi kualiti keberhasilan pelajar. Peningkatan pengajaran dan pembelajaran yang positif dan menyeluruh pula, mempunyai hubungan dengan kepemimpinan pengetua. Ini bertepatan dengan adanya bukti yang mencadangkan bahawa pengetua memainkan peranan utama dalam penambahbaikan sekolah dan meningkatkan hasil pencapaian pelajar (Hallinger & Heck, 1995; Reynolds et.al., 2002; Waters, Marzano & cNulty, 2003; Fullan, 2007; Leithwood, Harris, & Hopkins, 2006). Jelasnya, sekolah berprestasi tinggi mesti mempunyai kepemimpinan yang kuat yang dimiliki oleh pengetua (Wilson, 2011). Dapatan penyelidikan juga mengesahkan bahawa sekolah prestasi rendah sukar diubah kepada sekolah prestasi tinggi dan berkesan kecuali pengetua berkenaan merupakan pemimpin yang kuat dan tidak mengenal lelah (Leithwood et. al 2010).

Kejayaan dalam pencapaian sekolah amat berkait rapat dengan kepimpinan yang. Terdapat penjelasan kepada perkara ini dimana kepemimpinan bertindak sebagai pemangkin bagi merealisasikan potensi kapasiti yang sedia wujud dalam organisasi (Leithwood, Harris & Hopkins, 2006). Pemimpin pendidikan ini berjaya memahami cabaran perubahan, dan mereka menyebarkan keseimbangan rasa kesegeraan dengan kesabaran, kegigihan dan optimis. Maka pulangan terhadap kepimpinan sekolah yang berjaya terletak kepada output iaitu kualiti keberhasilan pelajar. Pemimpin merupakan ketua dan tunjung utama dalam organisasi.

2.0 Konsep kepimpinan

Menurut Ibarahim Manat (1993), kepimpinan mempunyai erti yang mendalam, dimana seseorang pemimpin itu dianggap sebagai orang yang boleh mendorong pengikut untuk bekerja kuat bagi menghasilkan sesuatu yang agung. Manakala bagi Ayob Jantan (2004), konsep kepimpinan lahir bersama kewujudan manusia di dunia, dimana kepimpinan yang dicari mempunyai kaitan dengan diri sendiri berhubung dengan potensi mempengaruhi orang lain atau menerima dan mengakui pengaruh tersebut. Kepimpinan menurut Robbins (2003) didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sesuatu kumpulan untuk mencapai

matlamat. Bagi Koontz dan O' Donnel (1972) kepimpinan dilihat sebagai kemahiran untuk mempengaruhi kakitangan menyelesaikan tugas masing-masing dengan penuh minat dan keyakinan. Oleh itu, pemimpin boleh dianggap sebagai seseorang ketua yang berada dalam sesebuah organisasi yang diberi tanggungjawab sebagai seorang pendorong, mempengaruhi, mengarah, menerima dan menyelaraskan aktiviti-aktiviti bagi mencapai matlamat sesebuah organisasi. Hal ini bermakna kepimpinan adalah satu proses yang akan mempengaruhi kegiatan organisasi ke arah pencapaian sesuatu hasil yang telah dirancang.

3.0 Dasar Kerajaan

Negara kita Malaysia mengamalkan sistem pentadbiran pendidikan secara sentralisasi, dasar dan hala tuju secara menyeluruh pendidikan negara telah pun ditetapkan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia, dan sekolah-sekolah di seluruh negara dipertanggungjawabkan untuk melaksanakan segala dasar yang telah ditetapkan. Oleh yang demikian, berjaya atau gagal nya sesuatu dasar kerajaan tersangat bergantung kepada keberkesanan kepemimpinan pengetua atau guru besar di peringkat sekolah dan institusi pendidikan di seluruh negara. Menurut pendapat Bass (1990) pemimpin yang berwibawa adalah salah satu faktor yang penting dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi.

Banyak langkah telah pun diambil oleh kerajaan dan Kementerian Pelajaran Malaysia dalam usaha mempertingkatkan lagi kualiti pendidikan negara supaya tercapainya hasrat kerajaan untuk menjadikan Malaysia sebagai pusat kecemerlangan pendidikan (*Center for academic excellence*) di rantau Asia dan juga di peringkat kebangsaan pada abad ke-21. Peningkatan pendidikan negara bertujuan untuk menjana pembangunan sumber manusia negara dari segi kuantiti dan kualiti dan seterusnya merealisasikan impian untuk mentransformasikan Malaysia menjadi sebuah negara maju pada tahun 2020 seperti yang disarankan oleh bekas Perdana Menteri Tun Dr. Mahathir Mohamad.

Dalam pelancaran Enam teras bidang keberhasilan utama negara (NKRA) oleh perdana menteri kita Datuk Seri Najib Tun Razak di Putrajaya (Bernama, 27 Julai 2009) tetap memberii keutamaan dalam bidang pendidikan berkualiti. Empat sub-NKRA. iaitu memperluas dan memantapkan pendidikan prasekolah, meningkat kadar literasi dan numerasi, mewujudkan sekolah berprestasi tinggi dan mengiktiraf pengetua dan guru besar yang menunjukkan prestasi cemerlang. Dalam pemilihan sekolah berprestasi tinggi (SBT),

sumbangan dan kepimpinan pengetua atau guru besar yang berjaya melonjakkan kecemerlangan sekolahnya sehingga terpilih sebagai sekolah berprestasi tinggi diberi ganjaran dan pengiktirafan. Guru besar dan pengetua merupakan orang yang terutama di peringkat sekolah untuk menyokong dan memastikan kejayaan pelaksanaan teras yang berkaitan di peringkat sekolah. Tawaran Baru berasaskan Penilaian Pengetua dan Guru Besar (PGB) dalam Sub NKRA ini diperkenalkan bertujuan merangsang Pengetua dan Guru Besar untuk meningkatkan kecemerlangan sekolah masing-masing. Penekanan diberikan kepada pencapaian Pengetua dan Guru Besar supaya mereka menyedari kepentingan mereka dalam peningkatan prestasi murid-murid. Oleh itu, bagi Pengetua dan Guru Besar yang berjaya melonjakkan kecemerlangan sekolah, maka ganjaran kewangan dan bukan kewangan diberikan sebagai menghargai usaha yang telah mereka laksanakan.

Kualiti kepimpinan yang tinggi adalah sangat diperlukan untuk mengurus dan mentadbir sekolah bagi melahirkan generasi berkualiti. Demi keberkesanan pelaksanaan segala dasar pendidikan secara efektif dan inovatif di peringkat sekolah kita memerlukan kepimpinan guru besar yang berkesan. Perubahan dalam dasar pendidikan telah dibuat secara terancang bermula dengan Pembangunan Pendidikan (2001-2010), Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (2005-2010) dan yang terbaharu Menurut Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025). Kesemua pelan strategik tersebut menjadi penentu kepada kualiti pendidikan dan kepimpinan sekolah terhadap anak bangsa. Maka pemimpin sekolah khususnya guru besar dan pengetua perlu peka dan sensitif terhadap perubahan yang dilakukan oleh kerajaan untuk menghasilkan pelajar yang berkualiti menjelang 2020.

4.0 Kerangka Konsep

Menurut Leithwood dan Jantzi (1994), terdapat enam kategori kepimpinan yang diamalkan di sekolah iaitu kepimpinan pengajaran, kepimpinan transformasi, kepimpinan moral, kepimpinan penyertaan, kepimpinan pengurusan dan kepimpinan kontigensi. Malah pada masa yang sama, cabaran penstrukturan semula sekolah dan persekitaran yang tidak menentu dalam bidang pendidikan telah menyebabkan berlakunya perubahan kepimpinan sekolah daripada kepimpinan pengajaran kepada kepimpinan transformasi (Leithwood & Jantzi, 2000). Perubahan ini jelas jika diamati kajian-kajian tentang kepimpinan transformasi yang pernah dilakukan oleh Burns (1978) dan Bass (1985) sehinggalah kepada kajian yang pernah dilakukan oleh Leithwood dan Jantzi (1990; 1999 & 2000) dan Leithwood (1994) yang sering dikaitkan dengan penambahbaikan keberkesanan organisasi sekolah. Namun begitu, terdapat

banyak penyelidikan dalam bidang pendidikan yang menyatakan bahawa kepimpinan pengajaran (Hallinger & Murphy 1985 & Abdul Ghani Kanesan 2014) mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kualiti keberhasilan pelajar disamping mampu meningkatkan kejayaan sesebuah sekolah.

4.1 Kepimpinan Pengajaran

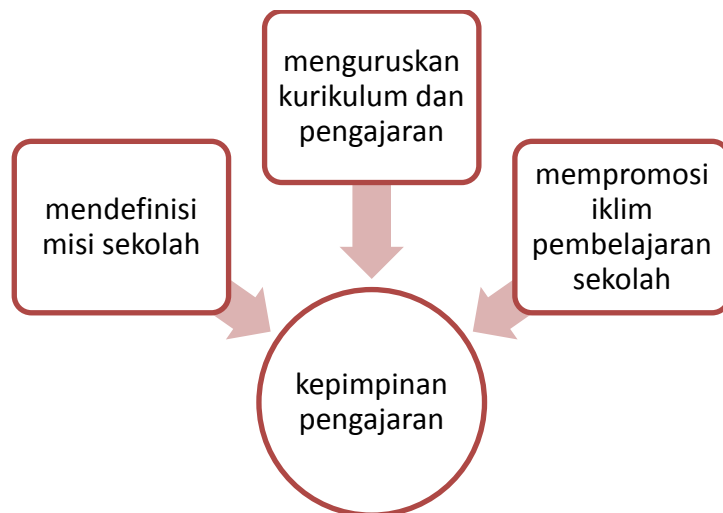
Greenfield (1985) mendefinisi kepemimpinan pengajaran sebagai aktiviti yang dilakukan oleh pengetua untuk mengembangkan produktiviti dan persekitaran kerja yang memuaskan kepada guru dengan matlamat utama untuk mempertingkatkan pembelajaran dan pencapaian murid. Pandangan tersebut hampir sama dengan Hallinger dan Murphy (1985) yang menggunakan istilah mengurus pengajaran apabila menghuraikan tingkah laku pengetua yang memberi kesan kepada pencapaian akademik murid. Pandangan tersebut turut dikongsi oleh Lipham, Rankin, dan Hoeh (1985) yang mendefinisi kepemimpinan pengajaran sebagai tingkah laku untuk memperbaiki program pengajaran melalui penilaian terhadap objektif program, perancangan untuk penambahbaikan dan membuat perubahan terhadap sesuatu program.

Definisi-definisi tersebut turut disokong oleh Murphy (1998) yang mengatakan interpretasi terhadap kepemimpinan pengajaran perlu diasingkan daripada definisi berkaitan pengurusan sekolah. Menurut beliau, kepemimpinan pengajaran didefinisikan sebagai tindakan-tindakan yang berhubung secara langsung kepada proses pengajaran dan pembelajaran, serta tindakan-tindakan yang boleh diperhatikan berkaitan penyeliaan aktiviti di bilik darjah.

Bagi Donmoyer dan Wagstaff (1990) pula, mereka mendefinisikan pemimpin pengajaran sebagai seseorang yang memberi kesan yang signifikan terhadap peluang murid untuk belajar di bilik darjah. Mereka kemudiannya mengidentifikasikan enam tugas yang akan memberi kesan yang signifikan terhadap pembelajaran murid di bilik darjah iaitu (i) membuat perancangan berpandukan keperluan pendidikan untuk menghasilkan kesan positif terhadap pembelajaran murid, (ii) menyatakan polisi, tugas dan norma-norma, (iii)

memanfaatkan guru, (iv) menyelia guru, (v) koordinasikan keperluan murid, dan (vi) melibatkan diri dalam proses pembelajaran.

4.1.1 Model Kepimpinan Pengajaran



Rajah 1 : Model Kepimpinan Pengajaran
Sumber : Telah diadaptasi daripada Hallinger dan Murphy (1985)

Kepimpinan pengajaran merupakan satu amalan kepimpinan sekolah yang menekankan kepada keberkesanan pelaksanaan proses pengajaran dan pembelajaran. Menurut Hallinger dan Murphy (1985), tingkah laku kepimpinan pengajaran mempunyai tiga dimensi utama iaitu (1) mendefinisi misi sekolah, (2) menguruskan kurikulum dan pengajaran serta (3) mempromosikan iklim pembelajaran untuk meningkatkan pengajaran dan pembelajaran yang berkesan di sekolah. Dimensi yang sama juga dinyatakan oleh Normah (2006), sebagai ciri-ciri yang perlu ada dan peranan yang dimainkan oleh seseorang pemimpin dalam menguruskan sesebuah organisasi bagi melahirkan sebuah sekolah yang dapat menghasilkan pendidikan yang berkesan kepada pelajar melalui Pengajaran dan Pembelajaran (PnP). Selain itu, melalui pendekatan kepimpinan pengajaran yang berkesan juga dapat membudayakan

kecemerlangan sesebuah sekolah seterusnya dapat mencapai matlamat yang telah ditetapkan oleh sesebuah institusi. Antara dimensi-dimensi yang diuraikan adalah :

4.1.2 Mendefinisi Misi Sekolah

Misi sesebuah sekolah adalah satu pernyataan tindakan dan deskripsi berkaitan hasil yang ingin dicapai melalui perkhidmatan dan sumber yang ada bagi mencapai objektif yang telah ditetapkan. Ianya menjelaskan tujuan-tujuan asas sekolah serta fungsi-fungsinya. Hallinger (1989) dalam Wan Hamzah (2006), menegaskan bahawa pengetua sebagai pemimpin instruksional perlu mempunyai satu wawasan yang jelas tentang apa yang sekolah hendak capai. Oleh itu, peranan pengetua adalah untuk membimbing para guru dan staf dalam membangunkan misi tersebut dan seterusnya menyampaikan misi kepada seluruh komuniti sekolah. Visi dan misi dapat dilihat melalui pemantauan kerja-kerja yang dilakukan. Di dalam mesyuarat dan taklimat, guru-guru juga perlu diingatkan oleh pengetua mengenai matlamat dan hala tuju sekolah. Guru-guru sentiasa diberi pengulangan mengenai aspek kualiti yang hendak dicapai bersesuaian dengan visi sekolah untuk menjadi sekolah yang cemerlang.

4.1.3 Mengurus Kurikulum Dan Pengajaran

Peranan pemimpin instruksional dalam mengurus pengajaran dan menyelaras kurikulum sekolah adalah tambahan kepada pemahaman dan amalan tradisional yang membabitkan pengetua hanya dalam aspek-aspek penyeliaan dan penilaian. Pengetua perlu mempunyai hubungan yang erat dengan guru-guru dalam dua aspek lain yang berkaitan, iaitu menyelaras kurikulum dan memantau kemajuan pelajar. Berdasarkan pengetahuan dan kemahiran dalam bidang kurikulum dan pengajaran, pengetua yang memainkan peranan sebagai pemimpin instruksional perlu memastikan pelajar-pelajar menerima pengajaran yang sepatutnya sebagaimana yang digariskan oleh pihak Kementerian Pelajaran. Pengetua juga perlu mempunyai peranan yang aktif dalam menyelaras kandungan dan aktiviti kurikulum. Bagi memastikan penyelarasan yang memenuhi piawai yang ditetapkan oleh sesebuah organisasi sekolah, penyeliaan dibuat secara sistematik. Pengetua harus membuat semakan terhadap buku rekod mengajar guru, penyeliaan proses P & P, penyeliaan terhadap aktiviti kokurikulum dan semua program yang terlibat yang dijalankan di sekolah.

4.1.4 Mempromosi Iklim Pembelajaran Sekolah

Dalam kepimpinan pengajaran, pengetua juga harus memainkan peranan bagi mewujudkan iklim sekolah yang meletakkan jangkaan yang tinggi terhadap pencapaian pelajar. Melalui penetapan dan penguatkuasaan yang selaras sebagai target usaha dan sasaran kerja, nilai – nilai norma akan dapat dijadikan amalan serta panduan sikap kepada para guru dan staf seterusnya menjadi teladan kepada pelajar-pelajar. Ini akan memberi kesan dan mempengaruhi pembelajaran dalam institusi sekolah. Selain itu, antara fungsi-fungsi utama pengetua dalam membentuk satu kepimpinan instruksional yang berkesan dalam sesebuah institusi adalah dengan mengawal waktu pengajaran daripada gangguan luaran, di samping menggalakkan penggunaan waktu pengajaran yang berkesan di bilik darjah serta mengenal pasti dan mengambil bahagian dalam program-program pembangunan staf bagi memastikan kualiti kandungan selari dengan penetapan matlamat-matlamat tahunan sekolah yang telah ditetapkan.

Tiga dimensi utama daripada model kepimpinan pengajaran tersebut dibahagikan kepada sebelas fungsi kepimpinan pengajaran (Abdul Ghani Kanesan 2014). Antaranya ialah:

- i. Merangka matlamat sekolah dengan menentukan pencapaian matlamat-matlamat tahunan akademik yang dirangka melalui sumber-sumber yang ada di sekolah;
- ii. Memperjelaskan matlamat sekolah kepada guru, ibu bapa dan pelajar;
- iii. Menyelia dan menilai pengajaran dengan memastikan matlamat sekolah diterjemahkan kepada amalan pengajaran di bilik darjah;
- iv. Menyelaras kurikulum dengan menjamin kurikulum sekolah dilaksanakan secara baik di bilik darjah yang kepiawaiannya dari hasil ujian;
- v. Pemantauan kemajuan akademik pelajar dengan menilai hasil ujian dan membincang dengan guru;
- vi. Mengawal dan melindungi waktu pengajaran dengan melakukan kawalan terhadap waktu pengajaran melalui polisi sekolah;
- vii. Mengekalkan kelihatan di sekolah dengan memberi petunjuk kepada guru dan pelajar berupaya memperuntukkan waktu berada di sekolah serta membuat rondaan di bilik darjah;
- viii. Menyediakan ganjaran kepada guru dengan mencipta iklim kondusif serta struktur kerja yang jelas dan memberi insentif atau penghargaan lain terhadap prestasi guru;
- ix. Menggalakkan perkembangan profesional dengan menggunakan pelbagai cara dalam usaha memajukan pengajaran dengan memajukan perkembangan profesional guru;

- x. Menetapkan piawaian akademik dan menggerakkan piawaian untuk mencapai harapan tinggi pencapaian sekolah;
- xi. Menyediakan ganjaran kepada pelajar dengan memberi ganjaran sebagai tanda menghargai peningkatan pencapaian akademik dan menggalakkan pelajar untuk lebih berusaha memajukan pencapaian akademik dengan lebih cemerlang.

5.0 Isu Dan Cabaran

5.1 Mewujudkan Kepimpinan Dinamik

Menurut Hussein (1993), Razik dan Swanson (2001) dan Day et al. (2002), kepimpinan adalah faktor yang paling penting untuk membentuk sekolah yang berjaya dan berprestasi tinggi. Banyak kajian bersetuju bahawa apa yang membezakan kejayaan sesebuah sekolah dengan sekolah-sekolah yang lain ialah kepimpinan pengetua atau guru besar. Hussein (1993) menyatakan kepimpinan pengetua yang dinamik dan bersungguh-sungguh telah dikenalpasti sebagai pembolehubah yang membawa kepada kejayaan sesebuah sekolah itu. Daripada kajian yang telah dijalankan, Bliss & Finneran (1991) mendapati sekolah yang berjaya selalunya diterajui oleh pemimpin yang berupaya untuk memastikan persekitaran sekolah yang sihat, teratur, berdisiplin dan terarah, wujud hubungan kerjasama dengan semua pihak, komitmen yang tinggi dalam kalangan semua warga sekolah, pembangunan staff yang mencukupi dan mempunyai hubungan dengan ibubapa dan pihak luaran yang baik dan positif.

5.2 Mewujudkan Pemimpin berkesan

Kajian yang dibuat oleh Baile dan Collinwood (2008) mendapati kepimpinan pemimpin yang paling berkesan memberi impak yang besar kepada keberkesanan dan kejayaan dalam peningkatan organisasi terutamanya di sekolah-sekolah dan universiti. Kerjasama antara pemimpin dengan ahli organisasi iaitu antara guru besar atau pengetua dengan guru-guru dan pelajar penting dalam membawa kecemerlangan sekolah. Oleh itu, untuk mewujudkan sekolah yang cemerlang hubungan yang signifikan diantara pemimpin dengan warga sekolah.

5.3 Gaya Kepimpinan Yang Mempengaruhi Kualiti Keberhasilan Pelajar

Pelbagai kajian telah juga dijalankan dalam negara untuk mengkaji gaya kepimpinan yang mampu meningkatkan kualiti keberhasilan pelajar. Menurut kajian terhadap kepimpinan di Sekolah Kebangsaan Cemerlang Semenanjung Malaysia oleh panel penyelidik Institut

Aminuddin Baki (2004), terhadap sebelas buah sekolah kebangsaan di bawah pimpinan guru besar berkesan yang telah berjaya membawa sekolah mereka memenangi Anugerah Sekolah Harapan Negera, Anugerah Menteri Pendidikan dan Anugerah 3K Peringkat Kebangsaan. Responden setiap sekolah yang dipilih dalam kajian tersebut adalah terdiri daripada seorang guru besar, tiga orang guru, tiga orang murid, dan dua orang wakil PIBG. Kajian tersebut telah menunjukkan bahawa, guru besar sebagai responden di sekolah rendah berkesan amat mementingkan kesemua faktor kepimpinan pengajaran. Peranan guru besar kepada pelajar juga merupakan antara aspek penting yang perlu ditekankan. Guru besar harus membina hubungan yang erat bukan sahaja dalam kalangan para guru, malah hubungan antara pelajar juga perlu dijalin bagi memupuk satu kepuasan satu suasana pengajaran dan pembelajaran yang baik dan selesa. Selain memupuk hubungan, menyediakan insentif kepada pelajar yang berjaya sesuatu ujian atau sebagainya adalah sangat digalakkan. Ia sebagai satu peneguhan yang positif yang dapat membina semangat dalam diri pelajar untuk terus maju dalam bidang akademik.

5.4 Melahirkan Kepimpinan Yang Ideal

Dengan perubahan yang berlaku di era globalisasi kini, cabaran kepimpinan seseorang pengetua atau guru besar tidak hanya berfokus kepada kepimpinan pengajaran dan pembelajaran semata-mata tetapi kepada kepimpinan yang ideal dan mampu mengubah minda, nilai dan sikap atau tingkahlaku warga di dalam sesebuah organisasi sekolah tersebut supaya mempunyai komitmen pada matlamat organisasi dan perjuangan kepada tahap yang cemerlang. Waters, Marzano, & Mc Nulty(2003) berpendapat bahawa pemimpin berprestasi tinggi perlu peka kepada situasi semasa, mempunyai kemahiran untuk menstimulasikan intelek dalam kalangan guru-guru dan staf sokongannya, menjadi agen perubahan, melibatkan warga sekolah dalam merekabentuk dan mengimplementasikan sesuatu polisi dan keputusan, sentiasa memastikan wujud budaya yang sihat, sentiasa mengawal dan menilai keberkesanan amalan-amalan di sekolah dan kesannya kepada pembelajaran murid.

5.5 Mempelbagaikan Usaha Mentadbir Sekolah

Untuk melahirkan kepimpinan pengetua dan guru besar berprestasi tinggi yang ideal mengikut era semasa merupakan cabaran sangat penting kepada kualiti keberhasilan pelajar. Menurut Jo et. al (2010) kepimpinan pengetua dan guru besar berprestasi tinggi tidak hanya tertumpu

kepada kepimpinan pengajaran dan pembelajaran sahaja tetapi terdiri daripada lebih daripada itu iaitu kepimpinan pentadbiran (*administrative leadership*) dan kepimpinan instruksional. Dimana pemimpin berprestasi tinggi sentiasa mengutamakan proses instruksional dan pencapaian murid dalam pembelajaran. Selain itu, pemimpin juga sentiasa membentuk budaya untuk menyokong kepada proses pengajaran, sentiasa berbincang tentang pengajaran, mementingkan kepada pembangunan professional guru-guru dan menggunakan pendekatan '*system development*' kepada sebelas elemen yang berasaskan faktor pencapaian, perancangan, komponen instruksional, strategi pengajaran dan keupayaan murid, pengajaran mengikut kandungan, arahan, keperluan murid yang pelbagai, teknologi, model pengajaran dan pengurusan bilik darjah apabila mereka berinteraksi dengan guru-guru tentang proses instruksional.

5.6 Meningkatkan Kualiti Keberhasilan Pelajar

Berdasarkan pengalaman sistem persekolahan yang terbaik di seluruh dunia, terdapat empat perkara penting yang menjadi cabaran kepada pendidikan di malaysia bagi meningkatkan kualiti keberhasilan pelajar (Pelan Hala Tuju Program Transformasi Kerajaan Bab 8). Pertama memastikan setiap kanak-kanak berjaya. Kerajaan perlu menetapkan tahap pencapaian tinggi bagi semua pelajar (tanpa mengira latar belakang) dengan menyediakan bantuan yang sistematik serta sokongan kepada kanak-kanak yang ketinggalan. Kedua, menetapkan akauntabiliti kepada sekolah dalam melaksanakan perubahan ke atas pencapaian pelajar. Kerajaan melalui KPM perlu memberikan autonomi dan kelebihan kepada sekolah yang dapat menghasilkan pelajar cemerlang (misalnya, pengurusan personel) sebagai ganjaran kepada peningkatan pencapaian pelajar yang signifikan. Ketiga membuat pelaburan dalam pemimpin terbaik di setiap sekolah yang. Ini bermakna kerajaan perlu membuat pelaburan yang besar ke atas pemimpin sekolah yang berperanan sebagai pemacu perubahan dengan kriteria pemilihan yang ketat dengan menyediakan latihan yang mantap dan pengurusan prestasi berdasarkan pencapaian pelajar. Akhirnya kerajaan perlu memastikan semua rakyat berminat untuk menceburi bidang perguruan. Dengan meningkatkan daya tarikan keguruan dan menghasilkan guru terbaik dengan menjadikan profesion keguruan lebih menarik supaya dapat menonjolkan bakat individu berkebolehan, meningkatkan kualiti latihan amali, serta mampu meningkatkan prestasi pengurusan dan pembangunan profesional secara berterusan.

6.0 CADANGAN

Kejayaan sekolah adalah bergantung kepada kepimpinan pengetua dan guru besar. Pengetua dan guru besar perlu peka kepada perubahan, memahami konteks dalaman dan luaran sekolah, menentukan arah, bijak dalam membangunkan manusia dan menstruktur organisasi sekolah. Leithwood et al (2010) juga mencadangkan sebuah set asas amalan kepimpinan yang berkesan dan sangat berguna kepada semua organisasi sekolah yang ingin mengecapi kejayaan cemerlang. Guru besar boleh memperjelaskan matlamat pendidikan dan sekolah kepada guru-guru, ibu bapa dan para pelajar supaya matlamat sekolah dapat difahami. Guru besar seharusnya menyakinkan bahawa pentingnya matlamat pendidikan dan sekolah ini melalui perbincangan dalam mesyuarat yang diadakan bersama guru-guru di sepanjang tahun. Komunikasi secara formal contohnya perhimpunan mingguan di sekolah, surat edaran dan majalah sekolah atau secara tidak formal dalam mesyuarat PIBG, mesyuarat guru, mesyuarat kurikulum, perbincangan dengan guru-guru boleh digunakan oleh guru besar bagi memperjelaskan kepentingan dan tujuan matlamat-matlamat sekolah (Mukhtar et.al, 1999).

Kepimpinan pengetua atau guru besar dapat membantu guru-guru meningkatkan profesional mereka. Pengetua atau guru besar boleh menggunakan pelbagai cara sebagai sokongan kepada guru-guru dalam usaha memajukan pengajaran. Guru besar boleh mengenal pasti keperluan, merancang atau memaklumkan kepada guru-guru tentang peluang-peluang kursus untuk memajukan perkembangan profesional mereka. Sehubungan dengan itu guru besar boleh menggalakkan guru-guru menyertai seminar atau bengkel di luar sekolah serta mendapatkan tenaga pakar dari luar sekolah untuk tujuan pembangunan staf yang berkait rapat dengan matlamat-matlamat sekolah (Mukhtar *et.al*, 1999). Hal ini penting bagi memenuhi keperluan PnP semasa yang memerlukan guru-guru yang berfikiran kritis yang dapat membawa kecemerlangan kepada kualiti keberhasilan pelajar.

Untuk menggalakkan kakitangan bersikap positif, guru besar dengan budi bicaranya boleh membuat beberapa pilihan terbuka mengenai pemberian insentif kepada guru-guru. Pergerakan gaji secara menegak atau melintang dalam Sistem Saraan Baru (SSB) dan mencalonkan nama bagi memegang jawatan sebagai penolong kanan pentadbiran, penolong kanan hal ehwal murid, penolong kanan kokurikulum, penyelia petang ataupun guru pakar merupakan pilihan alternatif yang terbuka untuk guru besar memberi insentif dan motivasi kepada guru-guru. Walau bagaimanapun, satu kajian mengenai kesan relatif antara insentif berbentuk wang dengan pujian dan penghargaan telah dijalankan dan didapati insentif

berbentuk wang sedikit sahaja mengatasi pujian dan penghargaan sebagai ganjaran. Ini mencadangkan bahawa guru besar seharusnya menggunakan kedua-dua kaedah dengan cara yang terbaik dengan memberi insentif atau pujian serta penghargaan kepada guru yang berhak menerimanya (Latham dan Wexley, 1981).

7.0 KESIMPULAN

Sebagai rumusannya dapat dinyatakan bahawa kecemerlangan sesebuah sekolah bergantung pada kepimpinan yang berkesan. Kepimpinan adalah satu proses dan tingkahlaku pemimpin mengambil tindakan tertentu untuk mempengaruhi individu lain supaya berusaha dan bekerjasama untuk mencapai objektif kumpulan atau organisasi tanpa mementingkan kepentingan peribadi. Selain itu, kecemerlangan sekolah pula sentiasa diukur berdasarkan kualiti keberhasilan pelajar. Manakala kualiti keberhasilan pelajar pula diukur melalui pencapaian akademik dalam pembelajaran pelajar yang bergantung pada kualiti pengajaran guru di sekolah. Oleh itu, seseorang pemimpin itu mestilah mempunyai ciri-ciri pemimpin yang berkesan dan mengamalkan gaya kepimpinan yang paling terbaik untuk mencapai kualiti keberhasilan pelajar.

RUJUKAN

- Abdul Ghani Kanesan Abdulah. 2014. *Pengaruh Kepimpinan Pentadbir Sekolah Terhadap Pembelajaran Pelajar : Peranan Efikasi Kolektif Guru Sebagai Mediator*. Pulau Pinang : Universiti Sains Malaysia. <http://www.iab.edu.my>. Diakses pada 5 mei 2014.
- Abdul Rahman B. Abdul Majid. 2010. *Kepimpinan dan Penyeliaan Instruksional dari Perpektif Pendidikan*. Puchong : Penerbitan Multimedia Sdn. Bhd.
- Ayob Jantan. 2004. *Pengetua Sekolah Yang Efektif*. PTS Publications & Distributors.
- Baile dan Collinwood 2008. *Organizational Impact of the 7 Habits on Schools and Colleges*. U.S. Schools and Colleges.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership And Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership* (3rd ed). New York: The Free Press.
- Bass, B.M. and Stogdill, R.M. 1990. *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, (3rd ed). New York: Free Press.
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.

PENGARANG : YUSNITA BT GHANI
DISEMAK OLEH : DR. MOHAMAD SATTAR BIN RASUL
TARIKH : 5 JUN 2014
FAKULTI PENDIDIKAN, UKM.

- Bliss, J. & Finneran, R. 1991. *Effects of school climate and teacher efficacy on teacher stress. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association*. Chicago.
- Day, Harris, Hadfield, Tolley dan Beresford. 2002. *'International Successful School Principalship Project ISSPP'*. Dordrecht: Springer.
- Donmoyer, R., & Wagstaff, J. G. (1990, April). *Principals Can Be Effective Managers And Instructional Leaders*. NASSP Bulletin, 20-29.
- Greenfield, W. D. 1985. *The moral socialization of school administrators: Informal role learning outcomes*. Educational Administration Quarterly, 21(4), 99-119.
- Hallinger, P., & Murphy, J. F. 1985. *Assessing the instructional management behavior of principals*. Elementary School Journal, 217-247.
- Hussien Mahmud. 1993. *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: DBP.
- Institut Aminudin Bakti. 2004. *Pengaruh Kepimpinan Pentadbir Sekolah Terhadap Pembelajaran Pelajar : Peranan Efikasi Kolektif Guru Sebagai Mediator*. Genting Highlands.
- Institut Aminudin Bakti. 2006. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. Jilid 16 Bil. 01/2006 ., *The Relationship Between Principals' Self-efficiency and Schools' Factors and Principals' Personal Attributes*: Genting Highland. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Ibrahim Manat. 1993. *Kepimpinan Sekolah Teori Untuk Praktis*. Kuala Lumpur : Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Leithwood, K. 1994. *Leadership for school restructuring*. Educational Administration Quarterly, 30(4), 498-518.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. 1990. *Transformational leadership: How principals can help reform school cultures*. School Effectiveness and School Improvement, 1(4), 249- 280.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. 1999. *The relative effects of principal and teacher sources of leadership on student engagement with school*. Educational Administration Quarterly, 35, 679-706.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. 1999. *Transformational school leadership effects: A replication*. School Effectiveness and School Improvement, 10(4), 451-479.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. 2000. *The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school*. Journal of Educational Administration, 38(2), 112-129.
- Leithwood, K., Anderson, S., Mascall, B. & Strauss, T. 2010. *School leaders' influences on student learning: the four paths*, in Bush, T., Bell, L. and Middlewood, D. (Eds). *The Principles of Educational Leadership and Management*. London: Sage Publications.

PENGARANG : YUSNITA BT GHANI
DISEMAK OLEH : DR. MOHAMAD SATTAR BIN RASUL
TARIKH : 5 JUN 2014
FAKULTI PENDIDIKAN, UKM.

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. 2006. *Seven strong claims about successful school leadership*. National College of School Leadership, Nottingham.

Leithwood, K., Patten, S., & Jantzi, D. 2010. *Testing a conception of how school leadership influences student learning*. Educational Administration Quarterly, 46(5), 671-706.

Lipham, J., Rankin, R., & Hoeh, J. (1985). *The Principalship: Concepts, Competencies And Cases*. New York, NY: Longman.

Mukhtar Awang, Mohd Yazid Yusoff, Mohd Noor Mohd Zain, Musliza Yusoff, Rafisah Ramli. 1999. "*Sekolah Berkesan : Citra Watak Perwatakan Kedinamisme Kepengetuaan*". Kedah: Institut Pendidikan Darul Aman.

Murphy, J. A. 1998. *What's Ahead for Tomorrow's Principal*. Principal, 13-14.

Normah Daud. 2006. "*Kepimpinan Instruksional Sebagai Pembudaya Kecemerlangan*". Kertas Kerja Seminar Kebangsaan. Institut Aminuddin Baki Utara.

Pelan Hala Tuju Program Transformasi Kerajaan. Bab 8 : *Mempertingkatkan pencapaian Pelajar*. <http://www.pmo.gov.my>. Diakses Pada 5 Mei 2014.

Razik, T. & Swanson, A. 2001. *Fundamental concepts of educational leadership. Research to results*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum.

Robbins S.P .2003. *Organizational Behavior*. New Jersey : Prentice Hall.

Sharifah, Zaidatol & Suhaimi. 2008. *Instructional leadership practices of rural school principals*. The International Journal of Learning, 15(7), 231 – 238.

Wan Hamzah Wan Daud. 2006. "*Peranan Kepimpinan Instruksional Dalam Mendefinisikan Wawasan Sekolah*." Kertas Kerja Seminar Kebangsaan. Genting Highlands : Institut Aminuddin Baki.

Waters, J.T, Marzano, R. J & McNulty, B. 2003. *Balanced Leadership : What 30 Years Of Research Tell Us About The Effect Of Leadership On Student*. Aurora, CO.

Zaidatol Akmaliah. 2001. *Pentadbiran Pendidikan*. Shah Alam : Fajar Bakti Sdn. Bhd.