

BAB 1

PENDAHULUAN

‘ingenalan

Satu faktor yang menjadi tumpuan berbagai pihak terhadap keberkesanan sekolah ialah faktor kepimpinan. Pengetua adalah paling berpengaruh untuk menentukan sejauh mana sesebuah sekolah itu boleh berkesan kerana kuasa yang dimiliki dan keistimewaan i yang ada padanya. Diantara peranan pengetua untuk menjadikan sekolah itu berkesan ialah meningkatkan iklim pembelajaran, aras professionalisme guru, semangat staf, dan sejap keperihatinan mereka terhadap perkara yang berlaku, tidak berlaku dan sepatutnya berlaku kepada pelajar (Kementerian Pendidikan Malaysia: Jemaah Nazir Sekolah Nasional, 1993). Seterusnya anggapan ini meletakkan kepimpinan pengetua sebagai sebuah hubungan yang penting bagi menentukan kejayaan atau kegagalan sesuatu pendidikan termasuklah prestasi akademik pelajar (Hussein Mahmood, 1997).

Terdapat berbagai cara untuk meningkatkan keberkesanan sekolah dan antaranya ialah membentuk pasukan kepimpinan yang mantap dan untuk mencapai kemantapan pengetua harus membentuk kapasiti kepimpinan sekolah. Pembentukan kapasiti kepimpinan memerlukan keterlibatan guru secara meluas dalam tugas kepimpinan dan mempunyai kemahiran dalam kepimpinan itu sendiri. Pengetua harus berperanan untuk membangunkan kepimpinan guru-guru dan usaha ini memerlukan kepimpinan secara laboratif dan mementingkan pembelajaran. Ini merupakan satu inovasi dan

kejayaannya adalah sangat bergantung kepada pengetua. Rahimah Hj Ahmad (1997), menyatakan kepimpinan pengetua, iaitu dari komitmen mengadakan inovasi, usaha untuk menjelaskan rol dan tugas semua yang terlibat, sokongan yang diberi kepada semua kakitangan yang terlibat, disamping usaha untuk mendapatkan sumber-sumber yang diperlukan serta sokongan moral keseluruhannya adalah fakta-fakta yang terbukti mempengaruhi kejayaan sekolah.

Tugas seorang pengetua sekolah adalah besar dan mencabar terutamanya untuk meningkatkan prestasi sekolah dan memimpin sekolah kearah keberkesanan dan juga untuk memandu sekolah dari kurang berkesan kepada berkesan. Prestasi sesebuah sekolah selalu dikaitkan dengan lokasinya. Sekolah berprestasi rendah biasanya terletak di kawasan komuniti pinggir atau di luar bandar yang berpenduduk padat dan mempunyai sosioekonomi rendah (Carol, 1991). Biasanya sekolah dari lokasi ini mempunyai pelajar yang bercita-cita rendah, guru-guru ramai yang kurang bermotivasi, kelengkapan sekolah yang kurang mencukupi, pelajar terlalu ramai dan pelajar yang bermasalah disiplin. Di sinilah cabaran kepimpinan pengetua untuk membangunkan kapasiti kepimpinan guru-guru. Andrew (1987), berpendapat kejayaan atau kegagalan pelajar dalam aspek akademik ada hubungkaitnya dengan persepsi guru terhadap kepimpinan pengetua sekolah mereka. Dengan berubahnya permodenan dunia dan bertambahnya berbagai teknologi dalam pendidikan maka peranan pengetua menjadi luas. Fullan (1991:144), memandang peranan pengetua sebagai menjadi lebih kompleks, terlalu banyak, dan tidak jelas dan berada dalam peringkat transisi, berkembang dari berperanan sebagai pemimpin

pengajaran atau “master teacher” kepada pemimpin ‘transactional’ dan terbaru ini berperanan sebagai pemimpin ‘transformational’.

Badan yang membangunkan kajian terhadap sekolah berkesan telah bersama menunjukkan betapa pentingnya peranan pemimpin sekolah dari segi tanggungjawab, ketegasan, dan “visible” dalam kejayaan sesebuah sekolah (Sergiovanni, 1991). Oleh itu pentadbir sekolah yang berkualiti adalah penting untuk kejayaan sekolah dan ia mengambarkan dan menjadi alasan mengapa perjalanan sekolah berkesan bergantung kuat terhadap pembangunan kepimpinan oleh pengetua dan juga kapasiti kepimpinan sekolah.

Pernyataan Masalah

Sesebuah sekolah itu sepatutnya berfungsi sebagai sebuah organisasi pembelajaran dan ia juga berfungsi sebagai komuniti yang belajar, pendidiknya mampu mambahunkan diri sendiri dan diri pelajar, mempunyai skil dalam pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah, staf yang berkomitmen tinggi dalam tugas dan akhirnya sebuah sekolah yang berkesan yang mampu untuk melahirkan pelajar yang mempunyai keyakinan diri yang tinggi, reflektif, kreatif, dan juga menyumbang kepada masyarakat dan negara, dalam hal ini menurut Abdul Shukor (1998: 6), pengurusan sekolah akan memastikan semua sekolah berada dalam situasi sekolah yang berkesan sebelum bergerak ke arah sekolah bestari dan sekolah berwatak. Pengetua harus membina pasukan kepimpinan untuk bergerak bersamanya dalam usaha untuk mencapai matlamat ini.

Adalah sukar bagi pengetua mentadbirkan sekolah secara bersaorangan oleh itu pengetua perlu membina pasukan kepimpinannya dan mewujudkan situasi yang mana semua ahli meneruskan belajar bersama kerana sekolah ialah sebuah organisasi pembelajaran. Menurut A.L Ramaiah (1993), organisasi pembelajaran merupakan suatu sistem sokongan yang berupaya membawa perubahan dan inovasi sesebuah sekolah. Pengetua perlu membangunkan kapasiti kepimpinan semua stafnya dengan cara membangunkan kapasiti kepimpinan diri dan pasukan pengurusannya dan pasukan ini pula akan membangunkan kapasiti kepimpinan staf yang lain, dan akhirnya terbentuk kedua-dua kapasiti kepimpinan iaitu staf dan sekolah. Dengan ini sekolah berkesan boleh terbentuk iaitu sekolah yang mana penyertaan guru yang luas dan berkemahiran dalam kerja kepimpinan, peranan dan tanggungjawab, menunjukkan penglibatan dan kerjasama, menjadikan “inquiry base” sebagai asas maklumat untuk membuat keputusan sekolah dan bilik darjah, dan akhirnya akan membawa kepada pencapaian pelajar yang tinggi dalam akademik, bukan akademik dan disiplin (Lambert, 1998b).

Sebaliknya sekolah yang dianggap kurang berkesan, ialah yang mempunyai pencapaian akademik yang rendah dimana kurang kapasiti kepimpinan, peranan dan tanggung jawab yang tidak jelas, kurang menekankan pencapaian akademik dan akibatnya guru dan pelajar kurang bermotivasi maka pencapaian akademik menjadi rendah (Lambert, 1998b).

Sebagai kesimpulan dari perbincangan di atas didapati adalah wajar dibuat kajian untuk mengetahui adakah wujud kapasiti kepimpinan guru dan kapasiti kepimpinan

sekolah di sekolah yang dikaji dan apakah kapasiti kepimpinan guru dan juga kapasiti kepimpinan sekolah di sekolah yang dikatakan berkesan. Seterusnya kajian juga dibuat untuk melihat adakah terdapat hubungan antara kapasiti kepimpinan guru dengan kapasiti kepimpinan sekolah dalam konteks keberkesanan sekolah.

Kerangka Teori

Lambert (1998b) membuat lima andaian daripada rangka kerja konseptual untuk membina kapasiti kepimpinan di sekolah iaitu:

1. Kepimpinan ialah bukan teori “trait”; iaitu kepimpinan dan pemimpin adalah bukan dua perkara yang sama. Kepimpinan bermakna proses pembelajaran yang bertimbabalik yang membolehkan penyertaan guru-guru untuk membina dan bertolak ansur kearah membentuk perkongsian matlamat sekolah.
2. Kepimpinan ialah mengenai pembelajaran yang memandu kepada perubahan yang membina (constructive change).
3. Setiap orang mempunyai potensi dan hak untuk berkerja sebagai pemimpin.
4. Memimpin adalah tugas bersama, sebagai asas kepada pendemokrasi sekolah.

Perubahan sekolah adalah usaha yang kolektif maka individu melakukannya dengan berkesan bila beramai-ramai.

5. Kepimpinan memerlukan pengagihan semula (redistribution) kuasa dan autoriti. Perkongsian pembelajaran , matlamat, tindakan dan tanggungjawab menuntut kepada penjajaran semula kuasa dan autoriti.

Kerangka teori kajian ini adalah berdasarkan model input-output seperti yang digambarkan pada Rajah 1-1 di bawah. Input adalah berdasarkan ciri kritikal yang diberikan oleh Lambert (1998b), dan kapasiti kepimpinan itu adalah sebagai hasil dari ciri-ciri kritikal berikut:

- a. Penyertaan meluas dan berkemahiran dalam kerja kepimpinan.
- b. Berasaskan penyelidikan iaitu menggunakan maklumat
- c. Peranan dan tanggungjawab yang menunjukkan penglibatan dan kolaborasi yang meluas.
- d. Amalan reflektif dan inovasi sebagai satu norma.
- e. Pencapaian pelajar yang tinggi.

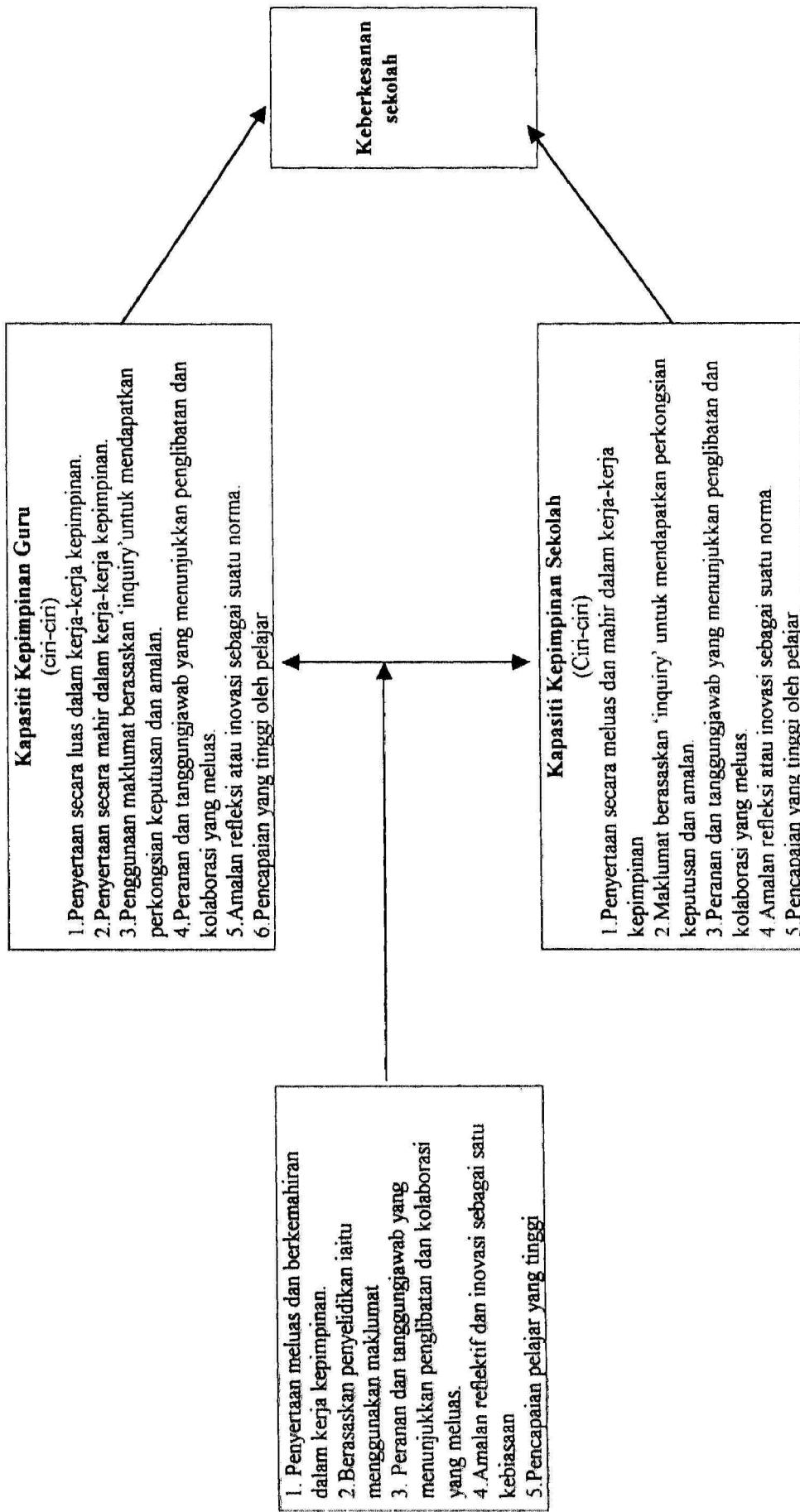
Semua ciri ini adalah ciri kritikal bagi kapasiti kepimpinan dan mereka bergantung dengan kuat antara satu dengan lain untuk penambahbaikan sekolah dan juga pencapaian pelajar. Pencapaian pelajar yang tinggi adalah merupakan dimensi dalam bekerja secara kolaboratif iaitu pengajaran dan pembelajaran bagi pelajar dan juga hasilnya. Ini bermakna terdapatnya hubungan yang dinamik iaitu pencapaian pelajar yang tinggi adalah akibat dari kombinasi kesemua ciri-ciri di atas. Seterusnya kapasiti kepimpinan guru dan kapasiti kepimpinan sekolah boleh dibentuk kerana setiap orang mempunyai keupayaan, hak dan tanggungjawab untuk bertindak sebagai pemimpin. Jadi dengan terbentuknya kapasiti kepimpinan guru dan kapasiti kepimpinan sekolah, dan pencapaian akademik pelajar yang tinggi maka sekolah itu dianggap berkesan iaitu sebagai outputnya.

Output

Proses

Ciri kritisikal

Kapasiti Kepimpinan



Rajah 1-1: Model Input-Output Kapasiti Kepimpinan
Sumber: Lamberi (1998b): *Building Leadership Capacity in School*.

Objektif Kajian

1. Bertujuan untuk mengukur kapasiti kepimpinan guru di sekolah yang dikaji.
2. Untuk mengukur kapasiti kepimpinan sekolah di sekolah yang dikaji.
3. Untuk mengukur hubungan antara kapasiti kepimpinan guru dan kapasiti kepimpinan sekolah di sekolah yang dikaji.

Soalan-Soalan Kajian

Kajian ini diharapkan akan dapat memberi jawapan kepada soalan-soalan kajian berikut:

1. Apakah kapasiti kepimpinan guru yang terdapat di sekolah yang dikaji?
2. Apakah kapasiti kepimpinan sekolah yang terdapat di sekolah yang dikaji?
3. Apakah hubungan antara kapasiti kepimpinan guru dan kapasiti kepimpinan sekolah di sekolah yang dikaji?

Kepentingan Kajian

Kajian akan dapat membantu pengetua dan guru dalam mempertingkatkan keberkesanan kepimpinan mereka dan memberi sumbangan kepada berbagai pihak dalam perkhidmatan pendidikan. Ia boleh dijadikan sebagai panduan oleh guru dan pentadbir untuk merancang strategi bagi peningkatan kerjaya sendiri. Ia juga boleh menjadi

pengukur kepada guru dan pentadbir mengenai kepimpinan dan keupayaan mereka dan dapat membantu memperkembangkan bakat dan kapasiti kepimpinan mereka berdasarkan kemudahan dan usaha yang kepimpinan sekolah mereka sedia dan lakukan untuk mereka.

Kajian ini wajar dilakukan kerana ia dapat memberikan maklumat kepada pihak yang berkepentingan dan bertanggungjawab dalam kemajuan sekolah iaitu Pejabat Pendidikan Daerah, Jabatan Pendidikan Negeri Terengganu dan Kementerian Pendidikan Malaysia dalam usaha mempertingkatkan dan memperbaiki kepimpinan guru dan sekolah. Ia juga diharap dapat membantu Kementerian Pendidikan untuk membina satu instrumen kapasiti kepimpinan sebagai panduan kepada sekolah supaya keberkesanan sekolah boleh didapati.

Batasan Kajian

Kajian ini dilakukan terhadap dua buah sekolah menengah kebangsaan di daerah Besut, Terengganu. Kajian ini bertujuan untuk melihat dan mengukur kapasiti kepimpinan guru dan kapasiti kepimpinan sekolah serta hubungan antara keduanya dalam konteks keberkesanan sekolah. Kajian yang dilakukan ini terbatas hanya kepada faktor kepimpinan sekolah sahaja sedangkan terdapat banyak faktor lain yang menyumbang kepada keberkesanan sekolah seperti faktor kewangan dan faktor pelajar. Sampel kajian juga hanya melibatkan 78 orang guru yang datangnya hanya daripada sekolah Menengah Kebangsaan sahaja.

Definisi Operational

1. Kapasiti Kepimpinan

Kapasiti kepimpinan adalah merujuk kepada penyertaan secara meluas dan mahir dalam kerja-kerja kepimpinan oleh guru-guru dan kepimpinan sekolah yang terlibat secara langsung dengan pengurusan sekolah dan juga dengan pelajar (Lambert, 1998b).

1(a) Kapasiti kepimpinan guru adalah merujuk kepada penyertaan secara meluas dan mahir oleh guru iaitu bagaimana bertindak selaku pemimpin, iaitu sejauh mana mereka bertindak dalam tugas kepimpinan mereka seperti kepimpinan dalam pengajaran dan penglibatan mereka dalam perkara seperti merancang, membuat keputusan pengajaran dan keputusan sekolah akibat daripada kepimpinan sekolah.

1(b) Kapasiti kepimpinan sekolah adalah merujuk kepada penyertaan secara meluas dan mahir oleh pentadbir sekolah iaitu bagaimana pasukan kepimpinan yang dibina oleh pengetua yang terdiri dari Pengetua, Penolong-Penolong Kanan, Penyelia Petang dan Ketua-Ketua Bidang telah mengurus dan mentadbir sekolah serta membangunkan kepimpinan, memperkembangkan bakat dan kebolehan kepimpinan kepada guru-guru, menyediakan kemudahan, mengerak dan memandu perjalanan sekolah agar berkesan.

2. Keberkesanan Sekolah

Keberkesanan sekolah merujuk kepada pencapaian tinggi sekolah dalam peperiksaan awam iaitu peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) selama 3 tahun berturut-turut.

3. Sekolah Menengah Kebangsaan

Ialah sekolah menengah kerajaan atau sekolah menengah bantuan kerajaan –

- (a) yang menyediakan kursus pendidikan menengah selama lima tahun yang sesuai bagi murid yang baru sahaja tamat mengikuti pendidikan rendah;
- (b) yang menggunakan bahasa kebangsaan sebagai bahasa pengantar utama;
- (c) yang menyediakan murid bagi apa-apa peperiksaan sebagaimana yang ditetapkan.