

BAB 2

TINJAUAN LITERATUR

Pendahuluan

Patterson (1993 : 3), menyatakan terdapat perubahan dalam definisi kepimpinan daripada konsep ‘bossing’ iaitu model kepimpinan yang digunakan lebih dari tujuh puluh lima tahun lalu yang berdasarkan kepada pemasatan nilai kuasa dan kawalan kepada konsep yang mana pemimpin mementingkan proses untuk mempengaruhi orang lain supaya mencapai matlamat organisasi yang dipersetujui bersama.

Clifford et al. (1992), pula menyentuh tentang perubahan paradigma kepimpinan dalam kepimpinan kurikulum. Menurut mereka pengawasan terhadap perlaksanaan sesuatu program kurikulum adalah sebagai salah satu aspek dalam kepimpinan kurikulum, dan guru yang mencipta dan melaksanakannya adalah berkerja sebagai membantu pengetua. Ini bermakna ada jaringan (web) iaitu kepimpinan mereka disalur kepada kepimpinan pengetua, kepimpinan ini adalah jenis “web-like” atau kepimpinan konsep. Ini akan memberikan kekuatan kepada kepimpinan itu dan Wheatley (1994), menyatakan kepimpinan dan kekuatan dalam kepimpinan bukan kerana individu yang berada di puncak segitiga piramid tetapi ianya pada rangkaian hubungan dalam web itu.

Seterusnya Lambert (1998a), mengatakan jika menyamakan “Kepimpinan” dengan “pemimpin” bermakna kita telah mengikuti “teori trait” dan kesannya boleh menyebabkan kepada sesiapa sahaja yang boleh berperanan, akan menjauhkan diri mereka dari “kepimpinan” dan akibatnya mereka akan kehilangan peluang dan tanggungjawabnya. Lambert (1998a), juga menyatakan kepimpinan adalah berkaitan dengan proses pembelajaran dan membina matlamat bersama serta pengetahuan secara kolektif dan kolaboratif. Ia melibatkan peluang untuk membina persepsi, nilai, kepercayaan, maklumat, dan andaian melalui perbincangan yang berterusan untuk mencungkil dan membina idea secara bersama. Oleh itu kepimpinan didefinisikan sebagai proses pembelajaran yang bertimbang balik iaitu membenarkan ahli komuniti untuk membina hasrat kearah matlamat yang dikongsi bersama atau dinamakan kepimpinan konstruktivis. Kepimpinan dalam kontek ini bermaksud pembelajaran dikalangan orang dewasa yang berkongsi bersama visi dan matlamat dalam komuniti itu dan sebagai pembimbing daya tenaga kakitangan kearah penyempurnaan matlamat organisasi (Zaidatol Akmaliah, 1999).

Gaya kepimpinan

House (1971), telah memberikan empat corak tingkahlaku kepimpinan iaitu:

Corak pertama: Tingkahlaku yang suka mengarah iaitu lebih menekankan kepada tugas dan kurang kepada hubungan kemanusiaan.

Corak kedua: tingkah laku yang mengutamakan sokongan (supportive) kepada subordinat tanpa mengira jenis kerja atau tugas mereka. Corak kepemimpinan ini mengambil kira soal kemanusiaan.

Corak ketiga: ialah tingkah laku yang lebih mementingkan penglibatan orang bawahan dalam membuat keputusan dan menyempurnakan tugas. Secara tidak langsung tingkah laku ini juga mementingkan hubungan kemanusiaan. Ia mementingkan penyempurnaan tugas dan pemimpin jenis ini percaya bahawa hubungan manusia itu boleh membawa kepada penyempurnaan tugas.

Corak keempat : Tingkah laku yang berorientasikan pencapaian. Corak ini adalah hampir sama dengan jenis satu, kerana tingkahlakunya menekankan penyempurnaan tugas dalam hubungan kemanusiaan untuk memastikan matlamat tercapai.

Menurut Krug (1992 : 431), cara bagaimana kepimpinan boleh dipraktikkan adalah hampir-hampir tiada limitnya. Fokus terhadap gaya kepimpinan boleh membantu kita untuk memahami bagaimana beberapa kategori kepimpinan tertentu boleh digunakan untuk memahami selanjutnya tentang peranan pengetua dalam bidang kurikulum dan pengajaran.

Diantara teori yang menggunakan pendekatan tingkah laku ialah gaya kepimpinan kontinum autokratik – demokratik.

Gaya Autokratik

Pemimpin autokratik merupakan seorang yang dogmatik, mahukan ahli organisasi menurut perintah yang diarahnya. Pemimpin jenis ini lebih cenderung untuk memusatkan kuasa, akan menentukan segala kegiatan ahli organisasinya, dan kepimpinan jenis ini tidak menggalakkan komunikasi secara terbuka. Ahli tidak diajak berbincang dan berunding bersama terhadap segala kegiatan organisasi. Ini bermakna pemimpin jenis ini membuat keputusan yang tidak secara “lateral” dan menghadkan penglibatan subordinat dalam pembuatan keputusan. Pemimpin jenis ini selalunya tidak mendapat sokongan dan kerjasama dari ahli kerana tekanan yang banyak. Zaidatol Akmaliah (1999), menyatakan pemimpin yang menggunakan pendekatan ini akan menghasilkan pekerja yang hanya ingin terus bekerja dengan produktiviti yang paling minimum dan menghasilkan pekerja yang selalu merasa kecewa.

Gaya Demokratik

Menurut French (1974), Kepimpinan jenis ini menggalakkan komunikasi secara terbuka diantara pemimpin dengan ahli organisasinya. Pemimpin menggalakkan penglibatan dan penyertaan ahli dalam organisasi terutamanya dalam hal mengambil tindakan dan pembuatan keputusan, mengajak ahli berbincang, boleh menerima kritikan dan pendapat daripada ahli secara terbuka. Ini juga akan menggalakkan perhubungan yang lebih erat diantara pemimpin dan ahli-ahlinya. Kepimpinan ini juga dapat

mempertingkatkan daya kreatif, daya pengeluaran dan kepuasan kerja tanpa mengecewakan ahli yang lain.

Gaya Laissez-faire

Gaya ini juga dikenali sebagai gaya anarki, iaitu melibatkan pemimpin bersifat positif yang menggunakan sedikit sekali kuasanya dan memberi ahli kebebasan untuk mengendalikan kerja dan menentukan matlamat mereka tersendiri mengikut cara masing-masing. Tugas pemimpin hanyalah untuk menyediakan bahan-bahan keperluan tertentu sahaja.

Lippit dan Bidwell (1971), menyatakan gaya kepimpinan demokratik adalah paling ideal, kerana gaya kepimpinan demokratik melibatkan pembuatan keputusan secara bersama dan juga berusaha secara bersama untuk kecemerlangan organisasi. Menurut Sweeney (1982), ciri-ciri pengetua yang berjaya memimpin sekolah kearah kecermerlangan ialah:

1. Pengetua yang sentiasa memberikan sokongan yang bermakna dan seterusnya memotivasi guru-guru.
2. Pengetua yang berjaya mewujudkan suasana yang menggalakkan untuk membantu murid berjaya dalam pembelajaran mereka.
3. Pengetua yang menghadapi banyak cabaran dan desakan membuat keputusan pendidikan.

4. Pengetua yang banyak memberikan bantuan dan maklumat kepada guru-guru dan pelajar untuk meningkatkan kemajuan pelajaran.
5. Pengetua yang banyak berusaha untuk mempertingkatkan pencapaian pelajar di sekolah.

Hall (1984), pula menjelaskan terdapat tiga gaya kepimpinan dan menunjukkan bagaimana gaya kepimpinan itu digambarkan dalam kontinum iaitu dari gaya kepimpinan bersifat hierarki kepada gaya kepimpinan ‘web-like’. Pengkaji seperti Brandt (1992) pula menyatakan bahawa konsep kepimpinan sedang berubah ke arah paradigma baru. Diantara perubahan yang berlaku ialah seperti yang dinyatakan oleh Hoerr (1996), iaitu wujudnya pemimpin “participatory” (participatory leadership) iaitu yang menghargai semua tenaga kepakaran dalam organisasi. Ini merupakan konsep gaya kepimpinan ‘web-like’ iaitu kombinasi terhadap kepimpinan yang berasaskan perkongsian kepimpinan kurikulum dan kepimpinan pengajaran. Apabila konsep kuasa dan tanggungjawab kepimpinan telah dikongsi bersama ini bermakna satu makna baru kepimpinan telah wujud dan menurut Fullan (1991), makna baru kepimpinan yang wujud ini menggambarkan seorang pengetua adalah sebagai “enabler of solution”. Brandt (1992), pula mengatakan mereka adalah “leader of leaders” di sekolah. Peranan mereka bukan hanya sebagai penyelesaikan masalah tetapi juga sebagai “problem definers” iaitu secara berterusan menjangkau untuk menjelajah idea-idea baru dan penyelesaiannya (Cooper, 1989).

Kapasiti Kepimpinan

Definisi kapasiti menurut Hilderbrand dan Grindle (1994 dalam Mentz, 1997), ialah keupayaan untuk melakukan tugas dengan betul iaitu pada situasi dan dalam konteks yang tepat, secara berkesan, cekap dan boleh bertahan.

Cohen (1993 dalam Mentz, 1997), menyatakan pembinaan kapasiti (capacity building) adalah untuk memperkuuhkan sumber manusia yang ditumpukan iaitu dari segi pengurusan, profesional dan teknikal bagi institusi tertentu dan untuk menyediakan institusi itu sumber manusia yang boleh dilatih dan akan terus berkesan untuk membina perancangan dan juga melaksanakan tugas.

Berg (1993 dalam Mentz, 1997), menyatakan pembinaan kapasiti dikategorikan dalam tiga aktiviti utama iaitu menaikkan taraf skil bagi tugas samada secara umum atau spesifik, peningkatan cara kerja dan pengukuhan organisasi yang mana menurut beliau :

- Termasuk di bawah skil peningkatan ialah pendidikan umum, kursus dalam perkhidmatan, dan meningkatkan keprofesionalan.
- Pengukuhan organisasi meliputi proses pembangunan institusi itu, dan;
- Peningkatan cara kerja iaitu merujuk kepada sebarang perubahan atau reformasi sistem.

Kapasiti kepimpinan didefinisikan oleh Lambert (1998b), sebagai “the broad – based, skillful participation” dalam tugas-tugas kepimpinan. Tugas kepimpinan melibatkan tumpuan untuk berkongsi pembelajaran yang akan memandu ke perkongsian matlamat dan tindakan. Di sekolah, usaha meningkatkan kapasiti kepimpinan bermaksud pengetua ialah sebagai seorang pemimpin dan bertindak sebagai pemimpin yang sangat penting tetapi beliau tidak melakukan semua atau kebanyakan dari peranan kepimpinannya sendirian.

Dengan melihat kepada berlakunya ledakan maklumat dan penyelidikan, maklumat akan bergerak dan berubah dan begitu juga dengan transformasi terhadap peranan dan tanggungjawab juga akan berubah bentuk. Kepimpinan guru timbul dengan kuatnya dan pada masa yang sama pengetua dan pentadbir sekolah yang lain pula memikirkan semula peranan mereka dengan tujuan untuk “co-invent” dan membimbing komuniti pembelajaran. Komuniti ini tidak boleh lari daripada usaha untuk meningkatkan pencapaian pelajar. Kapasiti kepimpinan itu adalah sebagai ‘institutional in nature’ iaitu sebagai hasil dari ciri-ciri berikut:

1. Penyertaan meluas dan penyertaan yang berkemahiran dalam kerja kepimpinan.
2. Berasaskan penyelidikan iaitu menggunakan maklumat
3. Peranan dan tanggungjawab yang menunjukkan penglibatan dan kolaborasi yang meluas.
4. Amalan reflektif atau inovasi sebagai satu norma.
5. Pencapaian pelajar yang tinggi. (Lambert, 1998b)

Kelima-lima 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 kemua ciri-ciri di atas. Seterusnya kapasiti kepimpinan sekolah boleh dibentuk kerana setiap orang mempunyai keupayaan, hak dan tanggung jawab untuk bertindak sebagai pemimpin.

Hubungan Pembinaan Kapasiti Dengan Kepimpinan

Untuk membina hubungan kapasiti dengan kepimpinan di sekolah, Lambert (1998b), menyatakan ~~untuk membina kapasiti kepimpinan di sekolah~~ andaian berikut adalah perlu iaitu. (i) Kepimpinan bermakna proses pembelajaran yang bertimbang balik yang membolehkan penyertaan guru-guru untuk membina dan bertolak ansur kearah membentuk perkongsian matlamat sekolah. (ii) Kepimpinan ialah mengenai pembelajaran yang memandu kepada perubahan yang membina. (iii) Setiap orang mempunyai potensi dan hak untuk berkerja sebagai pemimpin. (iv) Memimpin adalah tugas bersama, sebagai asas kepada pendemokrasian sekolah. Perubahan di sekolah adalah usaha yang kolektif maka individu melakukannya dengan berkesan bila beramai-ramai. (v) Kepimpinan memerlukan pengagihan semula kuasa dan autoriti. Perkongsian pembelajaran, matlamat, tindakan dan tanggungjawab menuntut kepada penajaran

semula kuasa dan autoriti. Pengetua harus dengan terang menyebarkan autoriti, dan staf perlu belajar bagaimana untuk meningkatkan kuasa personal autoriti tak rasmi mereka.

Pembangunan kapasiti kepimpinan dilihat dari dua aspek iaitu aspek penyertaan (participation) luas dan mahir dalam kerja-kerja kepimpinan dan ia memfokus kepada dua dimensi utama penyertaan iaitu seperti berikut;

- a. Penyertaan secara meluas iaitu melibatkan semua pihak yang berkaitan dengan pendidikan seperti pelajar, guru, pentadbir sekolah, komuniti, dan pegawai pendidikan daerah dan negeri.
- b. Penyertaan secara mahir pula ialah berkenaan dengan kefahaman dan kebolehan peserta yang tinggi dalam pengetahuan dan kemahiran kepimpinan.

Kedua-dua dimensi ini mempunyai pertalian yang kuat dan boleh membentuk gambaran bagaimana keadaan kapasiti kepimpinan yang terdapat di sekolah, ini dijelaskan pada Rajah 2-1 iaitu matrix kapasiti kepimpinan.

Kapasiti kepimpinan juga dilihat sebagai kompleks, dan mempunyai rangka interaktif dengan empat jenis sekolah iaitu sekolah 1: ialah penyertaan rendah dan kemahiran rendah; sekolah 2 ialah penyertaan tinggi dan kemahiran rendah; sekolah 3 ialah kemahiran tinggi dan penyertaan rendah; dan sekolah 4 ialah kemahiran tinggi dan penyertaan tinggi. Beliau menjelaskan empat jenis sekolah itu seperti pada Rajah 2-1.

Kemahiran Rendah		Penyertaan Tinggi			
Penyertaan Rendah	Penyertaan Tinggi	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> - Pentadbiran secara autokratik. - Aliran maklumat terhad (selalunya sehalas). - Terdapat ciri pematuhan. - “Co-dependent” dan “paternal relationship”. - Peranan dan tanggungjawab yang tidak jelas. - Kurang inovasi dalam pengajaran dan pembelajaran. - Pencapaian pelajar rendah atau menunjukkan kemajuan jangka pendek. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pentadbiran laissez-faire. - Kerja secara individu telah menjadi satu norma. - Terpisah-pisah dan tiada penyatuhan maklumat dan program. - Peranan dan tanggungjawab tidak jelas. - Inovasi yang sedikit dan berbentuk “spotty”. - Terdapatnya kedua-dua jenis kelas yang cemerlang dan yang lemah. - Pencapaian pelajar yang statik secara keseluruhaninya. 				

Rajah 2-1: *Matrix Kapasiti kepimpinan*
Sumber : Lamberi (1998): Building Leadership Capacity in Schools. (ms 13)

Sekolah 1 : Penyertaan Rendah Dan Kemahiran Rendah.

Di sekolah ini pengetua mengamalkan kepimpinan autokratik. Penyertaan ibu-bapa dan komuniti sekolah sangat terhad. Maklumat datang dari pengetua turun kepada staf (selalunya maklumat dari arahan pihak atasan), sangat jarang berlakunya proses dua hala. Maklumat selalunya berkenaan peraturan yang mengawal tingkah laku dan amalan kerja. Staf selalu menganggap masalah disebabkan oleh pelajar, keluarga dan masyarakat lebih daripada akibat amalan pengajaran mereka. Kerja secara kolegial jarang dilakukan. Staf, ibu-bapa dan pelajar kurang berminat untuk menghadiri mesyuarat atau ke sekolah. Guru-guru sangat jarang memulakan amalan baru walaupun mereka boleh mematuhi mandat untuk sementara. Walaupun pelajar mula menunjukkan peningkatan dalam pencapaian akademik bila mandat dilaksanakan tetapi mereka tidak mengekalkan peningkatan itu.

Sekolah 2 : Penyertaan Tinggi, Kemahiran Rendah

Gaya kepimpinan pengetua sukar diramalkan. Beliau selalu membuat keputusan yang tidak ‘lateral’ atau memeranjatkan, selalu bergantung kepada siapa yang menyatakan soalan atau yang meminta tindakan itu. Maklumat jarang tersebar. Mesyuarat guru selalunya berbentuk “sit and git” dan tanpa dialog. Tiada fokus meluas dan nyata terhadap pengajaran dan pembelajaran akibatnya wujud kedua-dua bilik darjah yang cemerlang dan yang bermasalah. Kebanyakan staf bekerja, membuat program atau projek secara sendirian dan tiada hubungan antara satu dengan lain. Staf tidak memberi

perhatian terhadap kelas yang lemah. Rujukan, kehadiran, dan pencapaian adalah berbeza-beza di sekolah. Tanggungjawab dan peranan yang tidak jelas. Pencapaian keseluruhan pelajar tidak meningkat, pencapaian tinggi pelajar hanya dari golongan sosioekonomi yang tinggi dan kumpulan jantina tertentu. Julat pencapaian antara yang tinggi dengan yang rendah adalah sangat besar.

Sekolah 3: Kemahiran Tinggi, Penyertaan Rendah

Sekolah ini cenderung menyediakan beberapa guru supaya menjadi pemimpin yang mahir untuk tugas dan sebagai pasukan kepimpinan sekolah. Semua staf ini berpeluang untuk menghadiri latihan dan boleh meningkat. Pasukan kepimpinan mula belajar mengumpul dan menggunakan data untuk membuat keputusan sekolah walaupun dari data itu boleh membuatkan tentangan dari staf yang lain. Terdapat staf yang berada dipersimpangan samada untuk melibatkan diri dalam pasukan atau mengelakkan diri. Guru-guru tidak jelas tentang peranan yang perlu dimainkan dan tekanan bertambah antara mesti menyertai atau tidak pasukan itu. Pembaharuan dan kelas yang cemerlang cenderung untuk wujud tetapi penumpuan kepada pembelajaran pelajar tidak meluas dilakukan. Pencapaian pelajar menampakkan sedikit peningkatan.

Sekolah 4: Kemahiran Tinggi, Penyertaan Tinggi

Sekolah ini cenderung untuk mempunyai kapasiti kepimpinan yang tinggi dan asas penglibatan yang meluas. Pengetua dan pemimpin sekolah yang lain membuat usaha

bersepada untuk melibatkan semua staf dalam membangunkan kepimpinan mereka dan dalam membuat keputusan. Ahli staf telah bersama-sama mengumpul maklumat dan bukti dari sumber yang wujud, dan dari kajian tindakan serta cenderung untuk membuat keputusan berdasarkan data-data ini. Sekolah mempunyai matlamat yang jelas memfokus kepada pembelajaran pelajar dan juga pembelajaran guru. Sebaran maklumat membantu pelajar, staf, ibu-bapa mendapat maklumat, mempunyai peluang untuk berbincang, menyatakan dan memberi idea. Peranan dan tanggungjawab adalah dikongsi dan jelas. Komuniti sekolah cenderung untuk mengambil tanggungjawab secara kolektif untuk kerja kepimpinan dan pembelajaran. Staf merasai diri mereka sebagai sebahagian dari komuniti profesional yang mana pembaharuan menjadi norma. Pencapaian pelajar adalah tinggi.

Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah

Menurut Hall (1984), peranan pengetua dalam pentadbiran dapat dikategorikan kepada tiga faktor utama dan satu sebagai ketegori tambahan iaitu :

1. *Kategori pertama*: Pendidikan profesional iaitu meliputi tugas-tugas seperti mengenal pasti matlamat, penyelarasan kurikulum dan mengurus sumber.
2. *Ketegori kedua*: sebagai pengurusan operasi yang meliputi tugas perancangan, pengelolaan, pengawalan dan penyelarasan, peruntukan tugas kaki tangan, penilaian pengajaran dalam bilik darjah, penyeliaan dan pengawalan sumber fizikal sekolah.

3.Kategori ketiga: pengurusan sumber manusia dan ia merujuk kepada memotivasi kan kakitangan akademik dan pelajar, perkembangan staf, penyelesaian konflik dan komunikasi.

4.Kategori keempat (sebagai tambahan) iaitu akauntabiliti dan hubungan antara sekolah dengan komuniti. Ini merujuk kepada tugas mengekalkan hubungan baik dan akauntabiliti kepada lembaga pengarah, pegawai pendidikan daerah, komuniti tempatan dan pembekal bahan tempatan.

Ini bermakna tugas kepimpinan sekolah seharusnya bermula dari perancangan dan penetapan matlamat sekolah. Menurut Lunenburg (1995), ‘matlamat’ adalah titik permulaan bagi tertubuhnya sesebuah sekolah itu dan ia juga sebagai satu ‘standard’ untuk mengukur prestasi individu dan juga pencapaian sekolah. Dengan adanya matlamat yang jelas ia akan memberikan ‘target’ dan ‘standard’ prestasi, memupuk komitmen dan juga boleh meningkatkan motivasi.

Peranan pengetua di sekolah bukan sahaja dibidang pentadbiran tetapi juga dalam kepimpinan pengajaran. Menurut Hussein Mahmood (1997), terdapat lima faktor utama tentang kepimpinan pengajaran dan kepimpinan pentadbiran. Kelima-lima faktor itulah yang membezakan antara pengetua yang berkesan dengan pengetua yang kurang berkesan. Faktor tersebut ialah masa yang diberi perhatian terhadap pengajaran dan pentadbiran, kemahiran dan kecekapan, keyakinan dan sikap, orientasi pemikiran serta gaya kepimpinan. Kesemua hubungan faktor ini dengan produktiviti antara satu dengan lain dijelaskan pada Rajah 2-2 di bawah.

Produktiviti Sederhana – tinggi	(Tinggi)	Produktiviti Tinggi
Orientasi professional. Orientasi luaran. Keyakinan dan sikap +/- Kemahiran pengajaran. Proaktif (pengajaran). Reaktif (pentadbiran). Orientasi tugas dan orang. Masa dihabiskan untuk pengajaran dan bukan pengajaran.		Orientasi professional. Orientasi dalaman. Keyakinan dan sikap +/- Kemahiran pengajaran dan Pentadbiran. Proaktif (pengajaran dan pentadbiran). Orientasi tugas dan orang. Masa dihabiskan untuk pengajaran.
PENTADBIRAN (Rendah)		PENTADBIRAN (Tinggi)
Orientasi luaran. Reaktif. “Laissez Faire.” Kemahiran politik, ekonomi, Budaya. Banyak masa dihabiskan untuk respon tuntutan luar.		Orientasi dalaman. Proaktif (pentadbiran). Reaktif (pengajaran). Kemahiran politik, ekonomi, budaya pedagogi. Banyak masa diperuntukan untuk pengurusan atau pentadbiran
Produktiviti Rendah	(Rendah)	Produktiviti Sederhana - Tinggi

Rajah 2-2: Dimensi kepimpinan pengetua dan ciri-cirinya
Sumber: Hussein Mahmood (1997) Kepimpinan dan Keberkesan Sekolah: ms. 103

Seseorang pengetua harus memahami dengan jelas tentang kepimpinan pengajaran kerana ia merupakan tugas penting di sekolah. Konsep kepimpinan pengajaran menurut Sergiovani (1991), adalah kepimpinan “departmental” dan

menekankan kepada program pendidikan secara keseluruhan, falsafah asas pendidikan, “working assumption”, nilai kepercayaan, matlamat dan objektif, struktur dan rekabentuk pendidikan, membuat penilaian terhadap kehendak komuniti kepada sekolah dan hubungan kepentingannya kepada sekolah.

Kepimpinan pengajaran merangkumi hierarki dan hubungan kepimpinan dari atas ke bawah iaitu pemimpin sepatutnya mengetahui bentuk terbaik pengajaran dan mengawas secara teliti terhadap kerja guru dan pelajar. Satu masalah menurut Poplin (1992), ialah pentadbir yang hebat tidak selalunya menjadi pemimpin bilik darjah yang hebat dan sebaliknya. Seterusnya kebanyakan pemimpin juga lebih menekankan kepada kemajuan pelajar sebaliknya jarang melihat kepada kemajuan guru.

Diantara kepimpinan yang selalu dilibatkan dengan kecemerlangan ialah kepimpinan ‘transformational’. Kepimpinan ‘transactional’ selalunya dilihat sebagai saling melengkapi dengan kepimpinan ‘transformational’. Sergiovanni (1990), menganggap kepimpinan transformational sebagai pentas utama dan sebagai pusat untuk memastikan tugas harian dilaksanakan. Leithwood (1992), mendapati Kepimpinan ‘transformational’ mengejar tiga matlamat asas iaitu:

1. Membantu pembangunan staf dan mengekalkan kolaboratif, iaitu budaya professional sekolah. Ini bermakna staf selalu berkomunikasi, mencerap, mengkritik dan membuat perancangan bersama.

2. Memupuk pembangunan guru. Menurut kajian Leithwood (1992), motivasi guru untuk membangun meningkat bila ia menjadi matlamat dalaman diri untuk perkembangan profesionalnya.
3. Membantu guru menyelesaikan masalah secara berkesan. Ia boleh merangsang guru untuk melibatkan dan membina aktiviti.

Nilai tanggungjawab bersama dan penambahbaikan yang berterusan yang terdapat di sekolah merangsang guru-guru untuk mengajar antara satu dengan lain bagaimana untuk mengajar dengan baik. Pemimpin transformational melibatkan staf untuk menetapkan penentuan matlamat, mengurangkan terpisahnya sesama guru, menggunakan mekanisma birokratik untuk mengubah budaya, berkongsi kepimpinan dengan staf dengan cara menurunkan kuasanya dan selalu mengingatkan warga sekolah tentang nilai dan matlamat sekolah.

Bukti keberkesanan kepimpinan ‘transformational’, menurut Leithwood (1992), adalah ‘uniformly positive’ beliau memberikan dua dapatan dari kajiannya iaitu :

1. Amalan kepimpinan ‘transformational’ mempunyai pengaruh yang besar terhadap kolaborasi dikalangan guru.
2. Wujudnya hubungan yang bererti antara aspek kepimpinan ‘transformational’ dengan perubahan sikap guru terhadap penambahbaikan sekolah dan mengubah sikap pengajaran guru.

Menurut Sergiovanni (1990), pencapaian pelajar boleh meningkat dengan kepimpinan ‘transformational’, dan Sagor (1992), mendapati sekolah yang mana guru dan pelajarnya mengatakan sekolahnya mempunyai budaya yang kondusif untuk kejayaan, adalah bermakna sekolah itu mempunyai pengetua berkepimpinan ‘transformational’.

Terdapat banyak penulisan yang berkenaan dengan kepimpinan sekolah menyentuh tentang membangunkan budaya kolaboratif di sekolah. Rosenholtz (1989 : 56) dalam hal ini telah membuat perbezaan diantara budaya terpisah dengan budaya kolaboratif di sekolah serta mengaitkannya dengan tingkahlaku pengetua. Menurutnya pengetua di sekolah yang berbudaya terpisah cenderung untuk mengelak dan membuat bulatan disekeliling mereka untuk mengelakkan kapasiti kepimpinan mereka dipertikaikan. Seterusnya kebanyakkan pengetua ini jika berhadapan dengan masalah bilik darjah yang dibawa oleh guru akan hanya membiarkan sahaja seperti tiada sebarang masalah yang berlaku. Sebaliknya pengetua di sekitaran berbudaya kolaboratif, menurunkan kuasanya kepada guru untuk menyelesaikan masalah samada masalah bilik darjah atau masalah sekolah.

Kepimpinan kolaboratif, mengikut Bernd (1992 : 68) boleh meningkatkan penglibatan guru dalam membuat keputusan sekolah dan menjadi alat yang berkesan untuk mempengaruhi staf meningkatkan pencapaian pelajar. Dalam hal ini Zaidatol Akmaliah (1999), menyatakan guru hendaklah dijadikan penyumbang aktif dalam proses membuat keputusan, oleh itu guru merasai bahawa “input” mereka adalah penting dan mereka merasa dihargai seterusnya ini boleh membina pasukan kepimpinan sekolah yang

mantap dan Hallinger (1989), berpendapat pasukan kepimpinan sekolah boleh membantu menyelesaikan fungsi kritikal dari kordinasi kurikulum pengajaran dan penyeliaan. Cooper (1989), pula menyatakan sekolah perlu membina model perkongsian kepimpinan yang mana berkongsi bakat dan tenaga dari pengetua, guru murid dan ibu-bapa. Dari segi peranan dimasa depan Fullan (1991), melihat peranan pengetua dimasa hadapan akan menggalakkan kumpulan kolaboratif guru-guru untuk berperanan penting dalam kepimpinan pengajaran sekolah oleh itu ia memerlukan penglibatan yang aktif pengetua sebagai fasilitator perubahan untuk memotivasi staf dan pelajar, menjangkau keluar ke komuniti, dan melakukan penambahbaikan kepada sekolah secara berterusan.

Seterusnya untuk mencapai keberkesanannya sekolah Short dan Greer (1997), mencadangkan penurunan kuasa dilakukan di sekolah, dan menekankan pengetua berperanan penting untuk membangunkannya dan mencadangkan seterusnya beliau mencadangkan komponen berikut sebagai panduan untuk melaksanakan penurunan kuasa iaitu :

1. Membina kepercayaan di dalam organisasi.
2. Membangunkan komunikasi supaya mereka merasakan yang mereka telah diberikan kuasa.
3. “Risk-taking.”
4. Penyelesaian masalah; dan
5. Membina komitmen dan menyokong perubahan.

Smylie dan Conyers (1991 : 13), menyimpulkan bahawa mengajar telah menjadi satu aktiviti yang kompleks, dinamik, interaktif dan intelektual. Dengan tujuan untuk memenuhi keperluan pelajar yang kerap berubah-ubah, maka guru mesti diberikan kuasa untuk membuat keputusan memilih kaedah pengajaran yang sesuai kerana mereka adalah mahir dalam pengajaran, dan penurunan kuasa ini penting untuk keberkesanan pengajaran guru itu.

Seterusnya pengetua patut membina kepimpinan sekolah yang terdiri dari guru-guru dan pengetua. Dalam hal ini pengetua bertindak sebagai pemimpin kepada ‘pemimpin-pemimpin’ iaitu dengan cara merangsang dan membangunkan kepimpinan pengajaran dalam diri guru. Senge (1990), dalam bukunya “learning orgnization” mencadangkan kepimpinan di sekolah. Beliau menyatakan pemimpin sekolah akan lebih baik jika mereka bekerja sebagai “designers”, iaitu membangunkan proses pembelajaran supaya semua warga sekolah dapat berkembang dengan produktifnya, sebagai “stewards” iaitu mencari arah dan mengawasi matlamat sekolah, dan sebagai “teacher” mencipta peluang pembelajaran untuk semua, iaitu membantu staf mencapai kesefahaman baru.

Peranan Kepimpinan Pengajaran dan Keberkesanan Sekolah

Pengkaji seperti Brookover & Lezotte (1982), menekankan tentang pentingnya peranan kepimpinan pengajaran yang menjadi tanggungjawab pengetua, tetapi peranan ini amat kurang di praktikkan oleh mereka. Menurut Stronge (1988 : 32) dari kajiannya mendapati 62.2% daripada masa penting pengetua adalah difokus kepada kerja-kerja

pengurusan sekolah, 6.2 % masanya digunakan untuk merancang program dan 11% sahaja tugas sebagai kepimpinan pengajaran yang dilakukannya. Ini bermakna jika sekolah itu ingin berkesan pengetuanya tidak wajar membenarkan tugas harianya yang lain mengganggu tugas dan peranan utamanya sebagai pemimpin pengajaran dan juga pemimpin kurikulum.

Pengetua juga merupakan “master mind” di sekolah yang akan memberi kesan kepada kualiti pengajaran guru, peningkatan pencapaian pelajar dan juga darjah kecekapan fungsi sekolah serta membawa dan membina ciri-ciri untuk menjadikan sebuah sekolah itu berkesan. Findley dan Findley (1992 : 102) menyatakan jika sesebuah sekolah itu menjadi sekolah berkesan maka ianya adalah disebabkan oleh kepimpinan pengajaran dari pengetua sekolah itu. Menurut Ubben dan Hughes (1987), walaupun pengetua mesti menyempurnakan tugas pengurusan sekolah untuk memastikan kecekapan pentadbiran sekolah , tugas pengetua juga mestilah difokuskan kepada aktiviti yang membuka jalan untuk peningkatan pencapaian pelajar. Boleh dikatakan jika bermatlamat untuk menjadikan sekolah itu berkesan maka pengetua haruslah mencari jalan untuk dirinya memberi penekanan kepada kepimpinan pengajaran.

Rutherford (1983), menyebut tujuh kualiti umum kepimpinan bagi kepimpinan berkesan iaitu:

1. Mempunyai visi. Bekerja kearah matlamat yang dikongsi bersama, maju dalam pencapaian mereka dan mengordinat kurikulum, pengajaran dan penilaian.

2. Menterjemahkan visi itu kepada tindakan.
3. Bekerja sebagai satu pasukan, memberi penekanan kepada matlamat sekolah dan jangkaan.
4. Mencipta persekitaran yang menyokong.
5. Menganjurkan kearah penumpuan akademik, menyusun atur dan matlamat iklim sekolah.
6. Mengetahui semua perkara yang sedang berlaku dan mencari apa yang dilakukan oleh murid dan guru di sekolah dan sejauh mana kejayaannya.
7. Bertindak atas pengetahuan. Campur tangan sekiranya perlu terhadap perbezaan personaliti guru, gaya, dan strategi pengajaran mereka.

Merujuk kepada kualiti kepimpinan, Fullan (1991 : 156) dari kajiannya mendapati sekolah yang dioperasikan oleh pengetua yang dilihat oleh gurunya sebagai pemimpin pengajaran berkesan menampakkan perbezaan pencapaian yang jelas dalam membaca dan matematik dari sekolah yang dioperasikan oleh pemimpin pengajaran yang pada tahap sederhana dan lemah .

Penyeliaan pengajaran juga penting untuk keberkesanannya sekolah, menurut pengarang seperti Glickman (1990), penekanan terhadap aktiviti penyeliaan pengajaran oleh pemimpin sekolah adalah merupakan komponen asas dalam kepimpinan pengajaran dan mereka harus memandang peranan ini sebagai mustahak untuk mempertingkatkan pengajaran dan pencapaian pelajar.

Sebagai pemimpin pengajaran, pengetua sepatutnya juga menjadi seorang guru yang mengajar. Menurut kajian oleh Weindling (1990 : 42) terhadap pengetua-pengetua di United Kingdom, mendapati perkara yang paling penting yang menyumbang kepada kepimpinan pengajaran yang berkesan ialah mereka harus terus mengajar secara purata sebanyak 20 peratus masa dalam seminggu. Kepentingannya ialah dapat membantu pengetua merasai keadaan sebenarnya dan Harden (1988 : 88) pula menyatakan penglibatan pengetua dalam pengajaran adalah penting supaya mereka mempunyai kredebiliti. Seorang pengetua mestilah berhubung rapat dengan pelajar, membangunkan teknik dan kaedah pengajaran dengan tujuan untuk memahami dari perspektif guru dan juga untuk memperkuuhkan asas kepada membuat sebarang keputusan dalam kurikulum.

Seterusnya pengetua yang mengajar akan menguatkan kepercayaan bahawa matlamat sekolah ialah untuk memberi perkhidmatan terhadap keperluan pendidikan pelajar. Brookover dan Lezotte (1982), telah mengkaji tentang ini dan mendapati peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran adalah merupakan satu katalis kepada penambahbaikan sekolah. Dalam masa yang sama seorang pengetua itu mestilah memiliki skil dan pengetahuan untuk menjadi pemimpin dan juga sebagai pemimpin pengajaran yang berkesan oleh itu mereka perlu belajar. Menurut Richardson *et al.* (1989 : 9), satu program latihan yang direka bentuk dengan sistematik dan dilaksanakan mempunyai kesan positif terhadap amalan tugas kepengeruaan. Oleh itu pihak berkuasa dan juga badan professional mesti membangunkan program latihan dalam perkhidmatan supaya membolehkan pengetua menghadiri latihan dan ini boleh membantu mereka

melaksanakan tugas pentadbiran dengan berkesan. Pembangunan professional untuk pengetua adalah satu proses pembelajaran yang berterusan kerana menurut Hallinger, Greenblatt dan Edwards (1990 : 9), pengetua memerlukan peluang untuk meneroka dan mengemaskini skil dalam kepimpinan kurikulum, penyeliaan, pengajaran dan pengurusan. Shahril dan Habib (1999), pula menyatakan pengetua pada masa hadapan memerlukan suatu corak dan cara gaya pengurusan sekolah yang lebih cekap, sesuai dengan perkembangan semasa disamping mereka perlu bersikap lebih proaktif, kreatif, terbuka, dinamik, berpengetahuan luas, matang dan kewibawaan yang tinggi. Ini akan mengakibatkan pemilihan kejawatan pengetua perlu dibuat berdasarkan kriteria yang tertentu. Menurut mereka lagi pemilihan jawatan pengetua berdasarkan kekananan semata-mata sudah tidak sesuai kerana boleh menyebabkan berlakunya konflik keyakinan dengan guru yang lebih berkemahiran, berpengetahuan, dinamik dan memiliki kebolehan yang bersepada. Purkey dan Smith, [(1983) dalam Shahril dan Habib, 1999)] menyenaraikan kemahiran yang diperlukan oleh pengurus sekolah bagi menghadapi cabaran pengurusan masa hadapan iaitu:

1. Pengetua mestilah dapat memberikan kepimpinan pedagogi dan sekali gus berupaya memberikan kepimpinan dalam pengurusan sekolah.
2. Berkemahiran melaksanakan program pendidikan yang diamanahkan kepada mereka.
3. Mampu mewujudkan perhubungan mesra diantara guru dengan guru dan juga dengan murid tanpa sifat kepura-puraan.
4. Berkeupayaan melakukan penyelidikan.

5. Berupaya menjadi pembimbing terutama kepada guru-guru muda dan menjadi tempat rujukan guru-guru bagi mengatasi masalah pengajaran dan pembelajaran.
6. Perlu mempunyai pengetahuan tentang teknologi pendidikan moden terutamanya penggunaan komputer dan multimedia dalam pengajaran.

Pembentukan iklim sekolah yang positif juga penting untuk menjadikan sekolah itu berkesan. Pengetua adalah penggerak utama dalam memulakan pembentukan sekitaran sekolah yang kondusif kepada pembelajaran pelajar. Buffie (1989 : 11), menjelaskan bagaimana persekitaran sekolah mempengaruhi kepada semua, bukan hanya kepada pelajar tetapi juga kepada guru, katanya “moral guru yang baik dan pencapaian pelajar yang tinggi adalah bergerak bersama” dan kajian oleh Rahimah dan Zulkifli (1999), mendapati iklim sekolah mempunyai korelasi yang kuat dengan kapasiti kepimpinan sekolah dan kewujudan kapasiti kepimpinan ini lebih tinggi di sekolah yang berkesan. Seterusnya mereka mendapati kuantiti kapasiti kepimpinan bagi setiap sekolah adalah berbeza merujuk kepada dimensi penglibatan secara luas dan mahir dalam hal-hal kepimpinan, ‘inquiry-based’ bagi mengumpul maklumat menyatakan perkongsian amalan dan keputusan, peranan dan tanggungjawab yang memperlihatkan penglibatan secara luas dan kerjasama yang diberi, reflektif atau inovasi sebagai norma dan pencapaian pelajar yang tinggi.

Sekolah Berkesan

Untuk menjadi sebuah sekolah berkesan menurut Bamburg & Andrews (1990 : 3), sekolah itu mestilah:

1. Mempunyai misi yang berfokus dan jelas.
2. Mempunyai kepimpinan pengajaran yang kuat dari pengetuanya.
3. Jangkaan yang tinggi terhadap pelajar dan staf.
4. Senentiasa memantau kemajuan pelajar.
5. Membina iklim pembelajaran yang positif.
6. Melibatkan ibu bapa dan komuniti.
7. Penekanan terhadap keupayaan asas membaca pelajar.

Menurut Glikman (1990 : 21), kebanyakan penyelidikan utama yang mengkaji tentang sekolah berkesan mendapati ahli organisasinya bertindak secara bersama, bersetuju terhadap matlamat sekolah, dan mempercayai terhadap pencapaian serta fokus sekolah. Ia berlaku bila guru melihat diri mereka sebagai sebahagian dari “enterprise” yang besar dan yang saling melengkapi dan bekerja antara satu dengan lain untuk mendidik pelajar dan “[Teacher have] a cause beyond oneself”. Dari segi peranan guru, mereka juga penting untuk menjadikan sekolah itu berkesan oleh itu mereka juga mestilah seorang guru yang berkesan. Porter and Brophy (1988 : 74), mencirikan guru yang berkesan sebagai:

1. Memahami matlamat pengajaran mereka sendiri.

bagi tingkahlaku kepimpinan pengajaran, dan tingkahlaku itu adalah satu set interaksi strategi yang dikelaskan sebagai:

1. Pembekal sumber iaitu: (a) membimbing dan mengatur sumber manusia dan sumber-sumber untuk mencapai misi dan matlamat sekolah, dan (b) berpengetahuan dalam pengajaran dan kurikulum.
2. Sumber pengajaran iaitu: membuat jangkaan untuk peningkatan yang berterusan dalam program pengajaran dan melibatkan secara aktif dalam membantu pembangunan staf, dan (b) merangsang kepada penggunaan strategi pengajaran yang berbeza.
3. Sebagai pembicara yang berkesan iaitu: (a) sebagai satu model yang sangat berkomitmen tinggi untuk mencapai matlamat sekolah (b) berkebolehan untuk menyampaikan pemikirannya dengan jelas, berupaya menjelaskan matlamat pengajaran dan cara untuk menyepadukan perancangan pengajaran itu dengan pencapaian matlamat dan (c) menetapkan serta memberikan sokongan yang berterusan kepada ‘standard’ prestasi untuk pengajaran dan tingkahlaku guru.
4. ‘Visible’ iaitu: melawat bilik darjah, menghadiri mensyuarat diperingkat jabatan atau yang lebih rendah dari itu, mudah untuk berbincang berkenaan pengajaran, dan sebagai seorang yang aktif dalam membangunkan staf.

Keberkesanan sekolah juga berkait dengan budaya sekolah. Dapatan kajian oleh Fyans dan Maehr (1990), keatas 16,300 pelajar dan 820 sekolah di Illinois, Amerika Syarikat, terhadap lima dimensi budaya sekolah iaitu cabaran akademik, pencapaian

komparatif, pengiktirafan terhadap pencapaian, komuniti sekolah dan persepsi terhadap matlamat sekolah. Mereka mendapati pelajar adalah sangat bermotivasi untuk belajar dengan sekolah yang mempunyai budaya yang kukuh. Seterusnya budaya sekolah juga berkait dengan sikap guru terhadap kerja mereka. Dalam kajian ke atas sekolah yang berkesan dan yang kurang berkesan terhadap budaya organisasinya oleh Cheng Y.C (1993), didapati budaya sekolah yang kuat telah membuat motivasi guru menjadi tinggi.

Sebagai kesimpulan, didalam organisasi sekolah yang berpersekutaran yang mengamalkan penyertaan bersama, pasukan kepimpinan yang berkarismatik, dan keakraban yang tinggi boleh menyebabkan kepuasan kerja yang tinggi dan akibatnya boleh meningkatkan pencapaian pelajar, keberkesanannya sekolah dan kualiti dalam pendidikan.