

**KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL GURU BESAR  
DI SEKOLAH KURANG MURID**

**ZAKARIA BIN OTHMAN**

**FAKULTI PENDIDIKAN  
UNIVERSITI MALAYA  
KUALA LUMPUR**

**2016**

**KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL GURU BESAR  
DI SEKOLAH KURANG MURID**

**ZAKARIA BIN OTHMAN**

**TESIS DISERAHKAN SEBAGAI MEMENUHI  
KEPERLUAN BAGI IJAZAH DOKTOR  
FALSAFAH**

**FAKULTI PENDIDIKAN  
UNIVERSITI MALAYA  
KUALA LUMPUR**

**2016**

**UNIVERSITI MALAYA**  
**PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN**

Nama: **ZAKARIA BIN OTHMAN**

No. Pendaftaran/Matrik: **PHA 070034**

Nama Ijazah: **DOKTOR FALSAFAH**

Tajuk Kertas Projek/Laporan Penyelidikan/Disertasi/Tesis (“Hasil Kerja ini”):

**KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL GURU BESAR  
DI SEKOLAH KURANG MURID**

Bidang Penyelidikan: **PENGURUSAN PENDIDIKAN**

Saya dengan sesungguhnya dan sebenarnya mengaku bahawa:

- (1) Saya adalah satu-satunya pengarang/penulis Hasil Kerja ini;
- (2) Hasil Kerja ini adalah asli;
- (3) Apa-apa penggunaan mana-mana hasil kerja yang mengandungi hakcipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi maksud yang dibenarkan dan apa-apa petikan, ekstrak, rujukan atau pengeluaran semula daripada atau kepada mana-mana hasil kerja yang mengandungi hakcipta telah dinyatakan dengan sejelasnya dan secukupnya dan satu pengiktirafan tajuk hasil kerja tersebut dan pengarang/penulisnya telah dilakukan di dalam Hasil Kerja ini;
- (4) Saya tidak mempunyai apa-apa pengetahuan sebenar atau patut semunasabahnya tahu bahawa penghasilan Hasil Kerja ini melanggar suatu hakcipta hasil kerja yang lain;
- (5) Saya dengan ini menyerahkan kesemua dan tiap-tiap hak yang terkandung di dalam hakcipta Hasil Kerja ini kepada Universiti Malaya (“UM”) yang seterusnya mula dari sekarang adalah tuan punya hakcipta di dalam Hasil Kerja ini dan apa-apa pengeluaran semula atau penggunaan dalam apa jua bentuk atau dengan apa jua cara sekalipun adalah dilarang tanpa terlebih dahulu mendapat kebenaran bertulis dari UM;
- (6) Saya sedar sepenuhnya sekiranya dalam masa penghasilan Hasil Kerja ini saya telah melanggar suatu hakcipta hasil kerja yang lain sama ada dengan niat atau sebaliknya, saya boleh dikenakan tindakan undang-undang atau apa-apa tindakan lain sebagaimana yang diputuskan oleh UM.

Tandatangan Calon

Tarikh:

Diperbuat dan sesungguhnya diakui di hadapan,

Tandatangan Saksi

Tarikh:

Nama:

Jawatan:

## ABSTRAK

Sekolah ialah institusi pendidikan, dan urusan utamanya ialah melaksanakan kurikulum melalui proses pengajaran dan pembelajaran. Dengan berdasarkan konsep kedaifan sekolah dalam konteks deprivasi sosial, tujuan kajian ini dijalankan adalah untuk menganalisis keadaan kepimpinan instruksional guru besar sekolah kurang murid (SKM), prestasi akademik murid, profesionalisme guru, dan iklim sekolah di kawasan terpinggir dan pedalaman. Amalan kepimpinan instruksional guru besar di SKM menggunakan Model Kepimpinan Instruksional Hallinger & Murphy (1985) yang terbahagi kepada tiga dimensi iaitu, menetapkan matlamat sekolah, mengurus program pengajaran, dan menggalakkan iklim sekolah. Responden kajian tinjauan melibatkan 334 orang guru besar di seluruh Malaysia dengan menggunakan *Instructional Leadership Checklist Response Form* (McEwan, 2003). Bagi melihat amalan kepimpinan instruksional secara lebih mendalam penyelidik telah menemu bual 6 orang guru besar SKM terpilih menggunakan protokol temu bual yang dihasilkan berdasarkan adaptasi daripada *Principal Instructional Management Rating Scale – Principal Form 2.0 PIMRS* (Hallinger, 1985). Kajian mendapati guru besar SKM yang terlibat ada mengamalkan ketiga-tiga dimensi kepimpinan instruksional. Bagaimanapun dimensi menggalakkan iklim sekolah lebih jelas diamalkan oleh guru besar. Hasil kajian juga menunjukkan terdapat hubungan positif yang lemah antara amalan kepimpinan instruksional dengan prestasi akademik murid. Hal demikian berlaku kerana faktor murid, ibu bapa, komuniti, dan budaya masyarakat yang tinggal di kawasan yang terpinggir kurang memberi tumpuan kepada pendidikan. Kajian ini juga mendapati bahawa: (i) status kemudahan infrastruktur di SKM pada tahap baik dan membolehkan sekolah beroperasi, (ii) guru besar di SKM mempunyai beban tugas yang berlebihan kerana kekurangan sumber manusia, (iii) SKM yang mempunyai bilangan murid  $\leq 30$  orang tidak boleh bersaing secara sihat, (iv) guru besar SKM yang menekankan proses



pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah dapat menunjukkan keberhasilan dalam prestasi akademik, (v) peranan ketua masyarakat dan kerjasama komuniti dapat menyumbang kepada kejayaan SKM, dan (vi) teori modenisasi yang mengaitkan antara kemajuan teknologi dan pembangunan kemanusiaan masih belum terbukti membawa kesan yang positif kepada masyarakat peribumi yang tinggal di kawasan pedalaman. Secara khusus kajian ini mendapati SKM di Malaysia masih relevan diwujudkan bagi memenuhi aspirasi sistem pendemokrasian pendidikan sebagaimana yang termaktub dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-1025). Dalam masa yang sama gaya kepimpinan instruksional merupakan tuntutan profesional yang wajar diamalkan oleh setiap guru besar selaras dengan kehendak Program Transformasi Daerah (PTD) yang telah menyarankan agar pemimpin sekolah berubah watak daripada menjadi pemimpin ceremonial kepada pemimpin pengajaran.

## ABSTRACT

A school is an educational institution, and its main purpose is implementing the curriculum through the teaching and learning process. With the concept of poverty in the context of school social deprivation, the purpose of this study was to analyse the state of instructional leadership in under enrolled schools, the students academic performance, teachers professionalism and the school climate, in the isolated and remote areas. The instructional leadership practices in under enrolled schools use Hallinger and Murphy's Instructional Leadership Model (1985) which is divided into three dimensions, namely, setting school goals, managing the teaching programme, and encouraging school climate. In this study, the survey "Response Instructional Leadership Checklist Form" (Mc Ewan, 2003) was used and the respondents involved were 334 school headmasters across Malaysia. To view the instructional leadership practices in greater depth the researcher interviewed 6 school headmasters from selected under enrolled schools using an interview protocol adapted from the "Principal Instructional Management Rating Scale - Principal Form 2.0 PIMRS" (Hallinger, 1985). The study shows that the school headmasters from these under enrolled schools do practise the three dimensions of instructional leadership. However, dimensions of school climate are also commonly practiced by the school headmasters. The study also shows that there is a weak positive relationship between instructional leadership practices and students' academic performance. This is because students, parents, community, and the culture of the community living in isolated areas do not give much emphasis on education. The study also shows that: (i) under enrolled schools have good infrastructure facilities and are thus enabled to operate, (ii) school headmasters in these under enrolled schools are burdened with a heavy workload due to a lack of human resources (iii) under enrolled schools having students enrolment  $\leq 30$  students, cannot compete healthily (iv) school headmasters in these

under enrolled schools who emphasize on teaching and learning process in the classroom are able to produce success in the school academic performance, (v) the role of community leaders and collaboration in the community can contribute to the success of these under enrolled schools , and (vi) modernization theory that links between technological progress and human development, has still not proven to bring positive impact to the indigenous people who live in the remote areas. Specifically, the study finds that the under enrolled schools in Malaysia are still relevant in fulfilling the democratic aspirations of our education system as stated in the Malaysia Education Blueprint (2013-1025). At the same time, the instructional leadership style should be adopted by every school headmaster in accordance with the District Transformation Programme (DTP), which proposes that the character of school leaders is no longer of ceremonial leader but more of instructional leader.

## PENGHARGAAN

Dengan nama Allah yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang. Syukur ke hadrat Allah Subhanahu Wata'ala kerana berkat limpah kurnia dan dengan izinNya, telah memberi kesihatan yang baik, kesabaran, dan semangat untuk saya menyempurnakan tesis ini.

Setinggi-tinggi penghargaan dan jutaan terima kasih kepada Profesor Datuk Dr. Sufean Bin Hussin atas bimbingan, tunjuk ajar, dan dorongan yang sungguh bernilai selaku pembimbing sepanjang tempoh pengajian. Tanpa bimbingan dan penyeliaan yang mantap, penulisan ini tidak mungkin dapat disempurnakan dengan jayanya. Semoga Allah sentiasa memberkati kehidupan beliau.

Terima kasih juga kepada para pensyarah Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya yang sentiasa memberi tunjuk ajar dan berkongsi ilmu sepanjang tempoh pengajian di Universiti Malaya.

Terima kasih tidak terhingga juga dizahirkan kepada para responden kajian, Pejabat Pendidikan Daerah, Jabatan Pendidikan Negeri, dan Kementerian Pendidikan Malaysia yang memberi sokongan sepanjang kerja lapangan dan pengumpulan data dilakukan.

Kepada rakan-rakan seperjuangan yang sentiasa bersedia mencetuskan idea dan membakar semangat untuk meneruskan pengajian, anda adalah sahabat abadi. Terima kasih isteri dan anak-anak yang dikasihi kerana sudi berkongsi suka duka sepanjang tempoh pengajian. Khas untuk ibu yang disayangi, doa mu adalah senjata yang sentiasa mengiringi perjuangan bagi menyempurnakan tesis ini.

## SENARAI KANDUNGAN

Abstrak	iii
Abstract	v
Penghargaan	vii
Kandungan	viii
Senarai Rajah	xii
Senarai Jadual	xiii
Senarai Abreviasi	xviii
Senarai Lampiran	xx

### **BAB 1: PENDAHULUAN**

1.1	Pengenalan	1
1.2	Latar Belakang Kajian	3
1.3	Pernyataan Masalah	4
1.4	Kerangka Teori dan Kerangka Konsep Kepimpinan Instruksional Guru Besar Sekolah Kurang Murid	14
1.5	Tujuan Kajian	23
1.6	Objektif Kajian	23
1.7	Soalan Kajian	23
1.8	Kepentingan Kajian	24
1.9	Batasan Kajian	25
1.10	Definisi Operasional Beberapa Istilah	26
1.11	Rumusan	30

### **BAB 2: KAJIAN LITERATUR**

2.1	Pengenalan	31
2.2	Kepimpinan	32
2.3	Pendidikan di Malaysia	36
2.4	Sekolah Kurang Murid	37
2.5	Peranan Guru Besar	44
2.6	Standard Kepimpinan Guru Besar	45
2.7	Kepimpinan Instruksional	47
2.8	Model Kepimpinan Instruksional	55
2.8.1	Model Hallinger dan Murphy	55
2.8.2	Model Murphy	58
2.8.3	Model Krug	59
2.8.4	Model Weber	61
2.8.5	Model Ubben Hughes	62
2.8.6	Model Hussein	63
2.8.7	Model Alig-Mielcarek	64
2.8.8	Rumusan Model Kepimpinan Instruksional	65
2.9	Kajian Tentang Kepimpinan Instruksional	67
2.10	Masa Depan Kepimpinan Instruksional	73
2.11	Penambahbaikan dan Sekolah Berkesan	75
2.12	Teori Z	81
2.13	Teori Sekolah Z	84
2.14	Rumusan	88

### **BAB 3: METODOLOGI KAJIAN**

3.1	Pengenalan	90
3.2	Reka Bentuk Kajian	91
3.3	Populasi dan Kaedah Pensampelan	94
3.3.1	Pemilihan Peserta Kajian	96
3.3.2	Latar Belakang Guru Besar	96
3.3.3	Lokasi Kajian	97
3.3.4	Profil Sekolah Bagi Kajian Kualitatif	99
3.3.5	Jangka Masa Kajian	99
3.4	Kaedah Penjanaan Data dan Instrumen Kajian	101
3.4.1	Soal Selidik	101
3.4.2	Temu Bual	105
3.4.3	Pemerhatian	108
3.4.4	Tinjauan Dokumen	110
3.4.5	Aspek Triangulasi	110
3.4.6	Kajian Rintis	111
3.5	Pengurusan dan Penganalisan Data	113
3.6	Kesahan dan Kebolehpercayaan	116
3.7	Etika dan Kerahsiaan	118
3.8	Penyelidik Sebagai Instrumen	118
3.9	Rumusan	119

### **BAB 4: DAPATAN KAJIAN KUANTITATIF**

4.1	Pengenalan	121
4.2	Latar Belakang Peserta Kajian dan Sekolah Kajian	122
4.3	Prestasi Sekolah Kurang Murid di Malaysia	126
4.3.1	Pembangunan Infrastruktur Sekolah Kurang Murid di Malaysia	127
4.3.2	Prestasi Akademik Sekolah Kurang Murid	133
4.3.3	Prestasi Kokurikulum Sekolah Kurang Murid	137
4.3.4	Anugerah Sekolah Kurang Murid	140
4.4	Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar Sekolah Kurang Murid	142
4.5	Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar Sekolah Kurang Murid dan Prestasi Akademi Murid	155
4.6	Usaha Meningkatkan Prestasi Sekolah Kurang Murid	159
4.6.1	Usaha Meningkatkan Prestasi Akademik	161
4.6.2	Usaha Meningkatkan Profesionalisme Guru	167
4.6.3	Usaha Menggalakkan Iklim Sekolah	169
4.7	Cabaran dan Isu	172
4.8	Rumusan	173

### **BAB 5: DAPATAN KAJIAN KUALITATIF**

5.1	Pengenalan	174
5.2	Latar Belakang Peserta dan Sekolah Kajian	175
5.2.1	Peserta Kajian	175

5.2.2	Sekolah Kajian	177
5.2.3	Tahap Prasarana dan Status Perjawatan Sekolah Kajian	181
5.3	Amalan Kepimpinan Instruksional	190
5.3.1	Matlamat Sekolah	190
5.3.1.1	Merangka Matlamat Sekolah	191
5.3.1.2	Merangka Semula Matlamat Sekolah	197
5.3.1.3	Menyebarkan Matlamat Sekolah	199
5.3.2	Mengurus Program Pengajaran	204
5.3.2.1	Menyelia dan Menilai Pengajaran	204
5.3.2.2	Menyelaras Kurikulum	216
5.3.2.3	Memantau Kemajuan Murid	219
5.3.3	Menggalakkan Iklim Sekolah	222
5.3.3.1	Mengawal Waktu Pengajaran Guru	223
5.3.3.2	Menggalakkan Perkembangan Profesional	230
5.3.3.3	Memastikan Sentiasa Berada di Sekolah	236
5.3.3.4	Menekankan Kecemerlangan Akademik	239
5.3.3.5	Mewujudkan Insentif Untuk Guru	258
5.3.3.6	Mewujudkan Insentif Untuk Murid	260
5.4	Kepimpinan Instruksional dan Prestasi Akademik Murid	265
5.5	Inisiatif Guru Besar Sekolah Kajian	270
5.5.1	Inisiatif Meningkatkan Prestasi Akademik Murid	271
5.5.1.1	Mengajar	271
5.5.1.2	Sokongan	273
5.5.2	Inisiatif Meningkatkan Profesionalisme Guru	275
5.5.2.1	Latihan Dalam Perkhidmatan (LADAP)	275
5.5.2.2	Teladan	279
5.5.2.3	Pedagogi	281
5.5.2.4	Pemantauan	282
5.5.2.5	Nasihat dan Perbincangan	283
5.5.3	Inisiatif Memperbaiki Iklim Sekolah	285
5.5.3.1	Ambil Berat	286
5.5.3.2	Kerjasama	288
5.5.3.3	Sikap Mesra	291
5.5.3.4	Keceriaan	294
5.5.3.5	Penyelesai Masalah	297
5.6	Cabaran dan Isu Sekolah Kajian	300
5.6.1	Murid Sebagai Input	300
5.6.2	Ibu Bapa Adalah Pelanggan	309
5.6.3	Guru Sebagai Pengajar	314
5.6.4	Guru Besar Sebagai Pemimpin	316
5.6.5	Sekolah Tempat Belajar	320
5.6.6	Kementerian Pendidikan Selaku Pembuat Dasar	326
5.7	Rumusan	328

## **BAB 6: RINGKASAN, PERBINCANGAN DAN PENUTUP**

6.1	Pengenalan	329
6.2	Ringkasan Dapatan Kajian	330
6.3	Perbincangan	337
6.4	Implikasi Dapatan Kajian	348

6.5	Cadangan Untuk Pengurusan Sekolah	352
6.6	Limitasi Kajian	355
6.7	Cadangan Kajian Lanjutan	355
6.8	Penutup	356

## **RUJUKAN**

University of Malaya



## SENARAI RAJAH

Rajah 1.1 :	Perkaitan Teori Z, Teori Sekolah Z, dan Kepimpinan Instruksional	16
Rajah 1.2 :	Kerangka Konsep Kepimpinan Instruksional Guru Besar Sekolah Kurang Murid	22
Rajah 2.1 :	Pemboleh Ubah Yang Mempengaruhi Hasil Program Pengajaran	78
Rajah 5.1 :	Proses Penyeliaan Guru Secara Formal Yang Dijalankan Oleh Guru Besar Sekolah Kajian	214

University of Malaya

## SENARAI JADUAL

Jadual 2.1 :	Bilangan Sekolah Kurang Murid Mengikut Negeri di Malaysia	39
Jadual 2.2 :	Model Kepimpinan Instruksional Hallinger & Murphy 1985	56
Jadual 2.3 :	Kerangka Komprehensif Kepimpinan Instruksional Murphy (1990)	59
Jadual 2.4 :	Kerangka Kepimpinan Instruksional Weber (1996)	61
Jadual 2.5 :	Model Kepimpinan Instruksional Jana Michelle Alig-Mielcarek (2003)	64
Jadual 2.6 :	Perbandingan Model-Model Kepimpinan Instruksional	66
Jadual 2.7 :	Bilangan Kajian Tentang Kepimpinan Instruksional di Luar Negara	68
Jadual 3.1 :	Kaedah Menjawab Soalan Kajian	92
Jadual 3.2 :	Bilangan Sampel Kajian Kuantitatif	95
Jadual 3.3 :	Profil Guru Besar Bagi Kajian Kualitatif	97
Jadual 3.4 :	Profil Sekolah Bagi Kajian Kualitatif	99
Jadual 3.5 :	Pecahan Elemen dan Bilangan Item	102
Jadual 3.6 :	Pecahan Dimensi, Elemen, dan Item PIMRS	106
Jadual 3.7 :	Pembinaan Protokol Temu Bual Berdasarkan PIMRS	107
Jadual 3.8 :	Nilai Cronbach's Alpha Mengikut Dimensi	112
Jadual 3.9 :	Pengekodan Tema dan Sub Tema Transkrip Temu Bual Peserta Kajian	114
Jadual 3.10 :	Skala Persetujuan Cohen Kappa	115
Jadual 4.1 :	Profil Guru Besar Sekolah Kurang Murid Yang Terlibat Dalam Kajian	124
Jadual 4.2 :	Profil Sekolah-Sekolah Kurang Murid Yang Terlibat Dalam Kajian	125
Jadual 4.3 :	Taburan dan Peratus Prasarana Sekolah Kurang Murid di Malaysia	
Jadual 4.4 :	Taburan dan Peratus Status Kemudahan Asas Sekolah Kurang Murid di Malaysia.	128
Jadual 4.5 :	Taburan dan Peratus Kemudahan Untuk Murid Sekolah Kurang Murid di Malaysia	129

Jadual 4.6 :	Taburan dan Peratus Kemudahan Pengajaran Sekolah Kurang Murid di Malaysia	130
Jadual 4.7 :	Taburan dan Peratus Bilik Khas Pembelajaran Sekolah Kurang Murid di Malaysia	130
Jadual 4.8 :	Taraf Jawatan Penolong-Penolong Kanan Sekolah Kurang Murid di Malaysia	132
Jadual 4.9 :	Taraf dan Gred Jawatan Kaki Tangan Bukan Guru Sekolah Kurang Murid di Malaysia	133
Jadual 4.10 :	Pencapaian Ujian Pencapaian Sekolah Rendah (UPSR) Bagi Tahun 2007, 2008, dan 2009 Sekolah Kurang Murid di Malaysia	133
Jadual 4.11 :	Pencapaian Ujian Pencapaian Sekolah Rendah (UPSR) di Sekolah Kurang Murid Pada Tahun 2009 Mengikut Lokasi Sekolah	135
Jadual 4.12 :	Pencapaian Ujian Pencapaian Sekolah Rendah (UPSR) di Sekolah Kurang Murid di Malaysia Mengikut Jenis Sekolah	135
Jadual 4.13 :	Pencapaian Ujian Pencapaian Sekolah Rendah (UPSR) 2009 Berdasarkan Bilangan Murid di Sekolah Kurang Murid di Malaysia	136
Jadual 4.14 :	Peringkat Pencapaian Pasukan Badan Beruniform di Sekolah Kurang Murid di Malaysia Pada Tahun 2007, 2008, dan 2009.	138
Jadual 4.15 :	Peringkat Pencapaian Persatuan dan Kelab di Sekolah Kurang Murid di Malaysia Pada Tahun 2007, 2008, dan 2009.	138
Jadual 4.16 :	Peringkat Pencapaian Sukan dan Permainan di Sekolah Kurang Murid di Malaysia Pada Tahun 2007, 2008, dan 2009.	139
Jadual 4.17 :	Peringkat Pencapaian Sukan dan Permainan di Sekolah Kurang Murid di Malaysia Berdasarkan Bilangan Murid	140
Jadual 4.18 :	Penganugerahan dan Pencalonan Penganugerahan Yang Diterima Oleh Sekolah Kurang Murid di Malaysia	142
Jadual 4.19 :	Penegasan Elemen Kepimpinan Instruksional Yang Dilaksanakan Oleh Guru Besar Sekolah Kurang Murid Mengikut Dimensi	143
Jadual 4.20 :	Dimensi1: Membina, Melaksana, dan Mencapai Standard Akademik.	144
Jadual 4.21 :	Dimensi 2: Guru Besar Sebagai Sumber Instruksional Kepada Staf	145
Jadual 4.22 :	Dimensi 3: Mewujudkan Budaya dan Iklim Sekolah Yang Kondusif Untuk Pembelajaran	146
Jadual 4.23 :	Dimensi 4: Menjelaskan Visi dan Misi Sekolah	147

Jadual 4.24 :	Dimensi5: Menetapkan Jangkaan Yang Tinggi Terhadap Staf dan Diri Sendiri	148
Jadual 4.25 :	Dimensi 6: Membangun Pemimpin Dalam Kalangan Guru	151
Jadual 4.26 :	Dimensi 7: Mengukuh Hubungan Positif Dengan Murid, Staf, dan Ibu Bapa	152
Jadual 4.27 :	Nilai Korelasi (Spearman's rho) Antara Dimensi-Dimensi Kepimpinan Instruksional Yang Dipamerkan Oleh Guru Besar Sekolah Kurang Murid di Malaysia	154
Jadual 4.28 :	Kekuatan Nilai Pekali Korelasi	154
Jadual 4.29 :	Hubungan Kepimpinan Instruksional Dalam Dimensi Standard Akademik dan Prestasi Akademik Murid Berdasarkan Keputusan Peperiksaan UPSR Tahun 2009 di Sekolah Kurang Murid di Malaysia	156
Jadual 4.30 :	Hubungan Kepimpinan Instruksional Dalam Dimensi Sumber Instruksional dan Prestasi Akademik Murid Berdasarkan Keputusan Peperiksaan UPSR Tahun 2009 di Sekolah Kurang Murid di Malaysia	158
Jadual 4.31 :	Hubungan Kepimpinan Instruksional Dalam Dimensi Hubungan Positif dan Prestasi Akademik Murid Berdasarkan Keputusan Peperiksaan UPSR Tahun 2009 di Sekolah Kurang Murid di Malaysia	159
Jadual 4.32 :	Inisiatif Yang Diambil Oleh Guru Besar Sekolah Kurang Murid di Malaysia Untuk Meningkatkan Prestasi Akademik Murid	161
Jadual 4.33 :	Taburan Respon Bagi Inisiatif Guru Besar Dalam Aspek Meningkatkan Proses Pengajaran dan Pembelajaran di Sekolah Kurang Murid di Malaysia	162
Jadual 4.34 :	Taburan Respon Bagi Inisiatif Guru Besar Dalam Aspek Mewujudkan Program Berteraskan Murid di Sekolah Kurang Murid di Malaysia	163
Jadual 4.35 :	Taburan Respon Bagi Inisiatif Guru Besar Dalam Aspek Pengurusan Kelas di Sekolah Kurang Murid di Malaysia	164
Jadual 4.36 :	Taburan Respon Bagi Inisiatif Guru Besar Dalam Aspek Penglibatan Guru di Sekolah Kurang Murid	165
Jadual 4.37 :	Taburan Respon Bagi Inisiatif Guru Besar Dalam Aspek Yang Berkaitan Dengan Amalan Kepimpinan dan Pengurusan di Sekolah Kurang Murid di Malaysia	165
Jadual 4.38 :	Taburan Respon Bagi Inisiatif Guru Besar Dalam Aspek Yang Berkaitan Dengan Penerapan Nilai Murni di Sekolah Kurang Murid di Malaysia	166

Jadual 4.39 :	Taburan Respon Bagi Inisiatif Guru Besar Dalam Aspek Yang Berkaitan Dengan Kerjasama Ibu Bapa di Sekolah Kurang Murid di Malaysia	167
Jadual 4.40 :	Inisiatif Yang Diambil Oleh Guru Besar Sekolah Kurang Murid di Malaysia Untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru	168
Jadual 4.41 :	Taburan Respon Bagi Inisiatif Yang Diambil Oleh Guru Besar Sekolah Kurang Murid di Malaysia Untuk Aktiviti Perkembangan Staf	168
Jadual 4.42 :	Inisiatif Yang Diambil Oleh Guru Besar Sekolah Kurang Di Malaysia Untuk Menggalakkan Iklim Sekolah	169
Jadual 4.43 :	Taburan Respon Bagi Inisiatif Guru Besar Dalam Aspek Yang Berkaitan Dengan Aktiviti Melibatkan Guru dan Staf	170
Jadual 4.44 :	Cabaran dan Isu Yang Dihadapi Oleh Guru Besar Sekolah Kurang Murid di Malaysia	171
Jadual 4.45 :	Taburan Respon Bagi Masalah Yang Melibatkan Murid di Sekolah Kurang Murid di Malaysia	172
Jadual 5.1 :	Profil Guru Besar-Guru Besar Sekolah Kurang Murid Yang Terlibat Dalam Kajian Kualitatif	176
Jadual 5.2 :	Profil Sekolah Kurang Murid Yang Terlibat Dalam Kajian Kualitatif	177
Jadual 5.3 :	Tahap Prasarana dan Status Jawatan di S1	182
Jadual 5.4 :	Tahap Prasarana dan Status Jawatan di S2	183
Jadual 5.5 :	Tahap Prasarana dan Status Jawatan di S3	184
Jadual 5.6 :	Tahap Prasarana dan Status Jawatan di S4	185
Jadual 5.7 :	Tahap Prasarana dan Status Jawatan di S5	186
Jadual 5.8 :	Tahap Prasarana dan Status Jawatan di S6	187
Jadual 5.9 :	Visi-Visi Sekolah Kurang Murid Yang Dikaji.	192
Jadual 5.10 :	Ruang Perbincangan Untuk Merangka Visi dan Misi Sekolah di S1	194
Jadual 5.11 :	Senarai Visi dan Misi Sekolah Kajian	202
Jadual 5.12 :	Kaedah Penyebaran Matlamat Sekolah	204
Jadual 5.13 :	Perbezaan Penyeliaan Secara Formal dan Penyeliaan Secara Tidak Formal	216
Jadual 5.14 :	Penyelarasan Kurikulum Sekolah	218

Jadual 5.15 :	Aspek Pemantauan Kemajuan Murid Yang Dilaksanakan Oleh Guru Besar Sekolah Kurang Murid di Malaysia	220
Jadual 5.16 :	Aktiviti Pemantauan Kemajuan Murid Yang Dijalankan Oleh Guru Besar Sekolah Kurang Murid di Malaysia.	222
Jadual 5.17 :	Aktiviti Yang Dilakukan Oleh Guru Besar Sekolah Kurang Murid Dalam Aspek Menekankan Kecemerlangan Akademik	240
Jadual 5.18 :	Keputusan Peperiksaan UPSR Sekolah Kajian Tahun 2007, 2008, dan 2009.	265

University of Malaya

## SENARAI ABREVIASI

BPPDP	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
DEB	Dasar Ekonomi Baru
GB	Guru Besar
GB1	Guru Besar Sekolah 1
GB2	Guru Besar Sekolah 2
GB3	Guru Besar Sekolah 3
GB4	Guru Besar Sekolah 4
GB5	Guru Besar Sekolah 5
GB6	Guru Besar Sekolah 6
GTP	Government Transformation Programme
ICT	<i>Information and Communication Technology</i>
JHEOA	Jabatan Hal Ehwal Orang Asli
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
KWAPM	Kumpulan Wang Amanah Murid Miskin
PATS	Program Akademik Terbilang Selangor
PCG	<i>Per Capita Grant</i>
PdP	Pengajaran dan Pembelajaran
PIBG	Persatuan Ibu Bapa dan Guru
PK	Penolong Kanan
PK HEM	Penolong Kanan Hal Ehwal Murid
PK Koku	Penolong Kanan Kokurikulum
PPIM	Pelan Pembangunan Induk Pendidikan Malaysia (2005-2010)
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025)
PTD	Program Transformasi Daerah
S1	Sekolah 1
S2	Sekolah 2
S3	Sekolah 3
S4	Sekolah 4
S5	Sekolah 5

S6	Sekolah 6
SKM	Sekolah Kurang Murid
SMM	Sistem Maklumat Murid
SUHAKAM	Suruhanjaya Hak Asasi Manusia
TMK	Teknologi Maklumat dan Komunikasi
UPSR	Ujian Pencapaian Sekolah Rendah

University of Malaya



## SENARAI LAMPIRAN

Lampiran A	Borang Soal Selidik	374
Lampiran B	Protokol Temu bual (Asas)	385
Lampiran C	Protokol Temu bual (Lanjutan)	387
Lampiran D	Protokol Pemerhatian (Pengajaran Guru Besar)	388
Lampiran E	Protokol Pemerhatian (Pencerapan Pengajaran Guru)	389
Lampiran F	Protokol Pemerhatian (Guru Besar)	390
Lampiran G	Protokol Pemerhatian (Kawasan Sekolah)	391
Lampiran H	Protokol Analisa Dokumen	392
Lampiran I	Protokol Pemerhatian Aktiviti Sekolah	393
Lampiran J	Nilai Pekali Persetujuan Analisa Cohen Kappa	394
Lampiran K	Petikan Temu Bual	395
Lampiran L	Petikan Pemerhatian	402
Lampiran M	Surat-Surat Kebenaran	406

## **BAB 1 : PENDAHULUAN**

### **1.1 Pengenalan**

Sekolah adalah institusi sosial yang universal. Ia dibina bagi tujuan mendidik kanak-kanak dan remaja untuk memainkan peranan aktif dalam proses pembangunan masyarakat dan negara. Lebih khusus lagi, ia berfungsi untuk membina literasi asas, budaya, sosial, ekonomi, politik, agama, moral, vokasional, bahasa, fizikal, dan sivil dalam kalangan generasi muda (Sufean, 2014a). Maka, urusan utama sekolah ialah pengajaran dan pembelajaran, dan pengurusan serta kepimpinan sekolah berfokus dan berkaitan dengan urusan utama itu. Sekolah yang gagal dalam urusan utama itu ialah sekolah yang tidak berkesan, dan pemimpin serta guru di sekolah berkenaan adalah tidak efektif juga (Mohd Yusoff & Sufean, 2013). Dengan demikian, kepimpinan yang utama di sekolah ialah kepimpinan instruksional, iaitu kepimpinan yang berfokus kepada hal ehwal keguruan, kurikulum, proses pengajaran, dan proses pembelajaran (Sufean, 2014b). Kepimpinan jenis lain adalah untuk menyokong atau melestarikan lagi kemajuan sekolah.

Dalam sesuatu organisasi, pemimpin dan proses kepimpinannya merupakan sebahagian daripada faktor penyumbang yang boleh menentukan pencapaian sesuatu matlamat yang dihasratkan. Pemimpin juga boleh menentukan kejayaan atau kegagalan sesebuah organisasi. Lebih penting lagi pemimpin juga boleh memberi kesan terhadap jatuh dan bangun sesebuah entiti, masyarakat, dan negara (Kouzes & Posner, 2003; Yukl, 2006). Dalam organisasi pendidikan, Musa (2002) berpendapat bahawa kepimpinan yang berkesan dan berkualiti berkait rapat dengan prestasi dan keberkesanan sesebuah sekolah. Selain itu, Dunford et.al. (2000) percaya bahawa amalan kepimpinan penting bagi memastikan sesebuah sekolah itu berjaya dan

berkesan. Hal ini disokong oleh Shahril (2000), yang berpendapat bahawa aspek kepimpinan dan pengurusan amat mustahak untuk menjadikan sesebuah sekolah itu berkesan. Begitu juga dengan Jamilah Ahmad dan Yusof Boon (2011) yang menjelaskan bahawa faktor utama kejayaan sesebuah sekolah adalah bergantung kepada kepimpinan pengetua atau guru besar. Secara lebih khusus, Gregory (2010) menjelaskan tingkah laku kepimpinan instruksional pengetua mempunyai pengaruh yang positif kepada aktiviti pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah serta boleh memacu kejayaan murid dalam bidang akademik.

Dalam konteks pendidikan negara di Malaysia, pengetua dan guru besar adalah pemimpin utama di sesebuah sekolah, dan mereka mempunyai peranan yang pelbagai kerana selaku pemimpin mereka juga perlu mentadbir, mengurus, dan juga mengajar. Ibrahim (2001), menjelaskan tugas pengetua dan guru besar secara umumnya terbahagi kepada dua kategori, iaitu tugas profesional yang merangkumi bidang yang berkaitan dengan pengurusan kurikulum dan kokurikulum, dan tugas bukan profesional yang meliputi bidang yang berkaitan dengan pengurusan hal ehwal pentadbiran dan perkhidmatan.

Fenomena tersebut telah mendorong kajian oleh Azizah (2001), Ishak (2003), dan Azlin Norhaini (2005) untuk meneliti apakah kecenderungan atau keutamaan tugas yang sering dilaksanakan oleh guru besar dalam memimpin sekolah. Kajian itu mendapati bahawa guru besar menjalankan tugas berdasarkan arahan dan peraturan yang terkandung dalam surat-surat pekeliling dan perintah am kerajaan sahaja. Ada pandangan yang menjelaskan keupayaan menjalankan tugas dan memimpin secara berkesan boleh dipertingkatkan menerusi proses latihan, pendidikan, dan pengalaman yang berterusan (Bass & Stogdill, 1990). Manakala unsur kreativiti dan inovasi seseorang pemimpin menjadikannya lebih fleksibel dalam pelbagai situasi sekolah yang berlainan. Oleh yang demikian kajian ini akan meneliti apakah amalan-amalan

kepimpinan instruksional yang dilaksanakan oleh guru besar di sekolah kurang murid dalam mentadbir sekolah mereka.

## 1.2 Latar Belakang Kajian

Berdasarkan maklumat daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) terdapat 2395 buah sekolah kurang murid di Malaysia pada tahun 2008 (BPPDP, 2008) yang kebanyakannya terletak di kawasan luar bandar yang masih mundur dan miskin. Jumlah itu merupakan 23.95% daripada 10 ribu bilangan sekolah kerajaan di seluruh negara. Kajian oleh BPPDP (1994), telah mengenal pasti beberapa faktor penyebab keciciran dan pencapaian rendah di sekolah rendah luar bandar, antaranya adalah; (i) sikap negatif murid terhadap pendidikan, (ii) sifat harga diri murid yang rendah, (iii) kurang keyakinan, (iv) tidak bercita-cita tinggi, (v) ibu bapa mempunyai sikap negatif terhadap pendidikan, (vii) kemiskinan, (viii) persekitaran pembelajaran yang tidak kondusif, (ix) gaya pengajaran yang kurang menarik, dan (x) tiada jalinan hubungan baik antara guru dan murid.

Faridah, et.al, (2005) menyatakan jurang perbezaan kemiskinan yang masih wujud adalah membimbangkan kerana kemiskinan akan terus menjana kemiskinan dalam satu kitaran ganas (*vicious cycle of poverty*). Dalam kitaran ini, kemiskinan dan persekitaran menyebabkan pencapaian pendidikan yang rendah dan seterusnya mencambahkan kemiskinan. Dalam pada itu, kewujudan sekolah kurang murid merupakan salah satu strategi kerajaan dalam menyediakan pendidikan asas untuk semua warganegara selari dengan matlamat pendemokrasian pendidikan. Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) yang bertemakan 'Merintis Pembaharuan-Satu Misi Nasional' menjelaskan komitmen dan kesungguhan Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) untuk melaksanakan perubahan, pembaharuan, dan menilai sistem pendidikan negara (KPM, 2007).

Sementara itu, melalui Teras Keempat PIPP, iaitu “Merapatkan Jurang Pendidikan” fokus akan diberikan untuk merapatkan jurang pendidikan antara lokasi, tahap sosioekonomi dan tahap keupayaan murid agar semua sekolah dan murid mempunyai peluang dan keupayaan yang sama untuk cemerlang (KPM, 2006). Berdasarkan pernyataan di atas, jelas menunjukkan bahawa institusi persekolahan merupakan agen dan pelaksana kepada hasrat KPM tersebut. Perkara itu disokong oleh (Donaldson, 2006) yang menjelaskan masyarakat menyandarkan harapan yang tinggi kepada sekolah bagi melahirkan masyarakat yang berilmu, berkualiti, berkemahiran, dan bermoral.

Sufean (2002) menjelaskan, mekanisme penting bagi mencapai matlamat pembangunan ialah proses pendidikan untuk menyediakan tenaga kerja mahir dalam pelbagai bidang dan menyediakan generasi baru sebagai peserta yang berkesan dalam proses pembangunan. Banyak kajian membuktikan bahawa kecemerlangan sesebuah sekolah sangat bergantung kepada faktor kepimpinannya. Persoalannya, adakah prestasi sekolah kurang murid yang cemerlang tersebut dipengaruhi oleh pemimpinnya? Jika ya, apakah stail kepimpinan yang diamalkan? Ataupun terdapat faktor-faktor lain yang boleh mempengaruhi kecemerlangan sekolah kurang murid di Malaysia.

### **1.3 Pernyataan Masalah**

Perkembangan teori kepimpinan yang sentiasa mendapat perhatian para sarjana dan cendekiawan menunjukkan pentingnya seseorang pemimpin terhadap organisasinya (Sergiovanni, 2001). Secara ringkasnya, teori kepimpinan telah berkembang sejak seabad yang lalu dengan kemunculan beberapa teori, antaranya Teori Sifat, Teori Tingkah Laku, dan seterusnya Teori Kontijensi Situasi (Bass & Stogdill, 1990; Harris et al. 2003; Ubben & Hughes, 1997). Teori-teori kepimpinan tersebut dikaji, dipelajari, dan semakin berkembang dengan kewujudan beberapa gaya kepimpinan seperti

kepimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan instruksional, kepemimpinan strategik, kepemimpinan moral, kepemimpinan spiritual, kepemimpinan budaya, dan kepemimpinan politik. Bagaimanapun kebanyakan teori dan model kepemimpinan tersebut dikaji, diuji, disesuaikan, dan diamalkan di sektor korporat. Namun, tiada satu teori yang baik dan menyeluruh yang boleh diaplikasikan kepada organisasi sekolah, khasnya sekolah kurang murid. Lantaran itu, dalam konteks sekolah kurang murid di Malaysia, apakah teori kepemimpinan yang sesuai diamalkan?

Amalan pelbagai gaya kepemimpinan telah mencetuskan pelbagai pandangan, misalnya ada pendapat yang menyatakan gaya transformatif lebih baik daripada transaksional (Burns, 1978) dan ada juga yang bersetuju pengagihan kuasa kepada pengikut lebih praktikal berbanding tindakan mengawal pengikut (Blase & Anderson, 1995). Manakala (Ako, 2001; Barth, 1991) berpendapat, antara ciri kepemimpinan instruksional itu adalah, seorang pemimpin itu diterima oleh pengikutnya sehinggakan pemimpin tersebut dijadikan ikutan atau model. Pandangan-pandangan tersebut menimbulkan pelbagai persoalan. Adakah seseorang pemimpin yang berjaya itu lebih banyak bertindak mempengaruhi pengikutnya atau pun pemimpin tersebut mudah diterima oleh pengikutnya? Bagaimanakah seseorang pemimpin itu boleh mempengaruhi pengikutnya jika pemimpin itu tidak diterima dalam organisasinya? Bagaimana pula dengan organisasi persekolahan? Ini kerana sekolah merupakan sebuah organisasi yang sentiasa dinamik, menuntut perubahan, dan perlu relevan dengan perkembangan semasa. Senario pemimpin yang mempengaruhi pengikutnya mungkin lebih sesuai bagi organisasi yang bersifat birokratik dan autokratik seperti dalam bidang ketenteraan, kepolisan, industri, perbankan, kewangan, dan perniagaan.

Oleh yang demikian, pemimpin wajar membentuk situasi yang boleh menjadikan dirinya lebih diterima dan dihargai menerusi hubungan yang baik dengan pengikutnya serta memahami budaya organisasinya (Ouchi, 1980). Hal ini menjadikan

hubungan personal sentiasa wujud pada tahap yang baik di sekolah. Ini kerana, pemimpin yang mempunyai hubungan baik dengan pekerja akhirnya membawa kepada kejayaan organisasi sebagaimana dapatan daripada Kajian Michigan University (1940-1950) dan Kajian Ohio State University (1940-1950). Perhubungan yang baik dengan pengikut menjadikan pemimpin tersebut mudah diterima oleh anggota organisasinya. Ini bermakna seseorang pemimpin itu sepatutnya diterima dahulu oleh pengikutnya sebelum pemimpin tersebut berjaya menyebarkan dan seterusnya meningkatkan pengaruh dalam organisasinya. Persoalannya, adakah penerimaan serta hubungan rapat dan personal wujud pada tahap yang baik dalam kalangan guru besar dan guru-guru di sekolah kurang murid?

Kajian-kajian dan penulisan lepas tentang kepimpinan instruksional telah meneroka pelbagai sudut antaranya tentang kelebihan kepimpinan instruksional (Charles, et.al, 2004; Fiore, 2004; Fulmer, 2006; Hoy & Hoy, 2002), proses membina kepimpinan instruksional (Ako, 2001; Mc Ewan, 1998, 2003) dan kajian tentang amalan atau tingkah laku pemimpin instruksional (Blase & Blase, 2000; Zairudin, 2002). Huraian sebelum ini menunjukkan bahawa pengetua selaku pemimpin sekolah boleh memberi kesan terhadap pembelajaran dan keberkesanan sekolah (Sergiovanni, 2001). Lebih spesifik lagi, pengetua yang bertindak sebagai pemimpin instruksional berupaya memberi kesan yang baik terhadap prestasi akademik murid (Harris et al. 2003).

Kajian mendapati memang terdapat hubungan positif di antara kepimpinan instruksional dengan pencapaian akademik murid. Charles et.al, (2004), menjelaskan bahawa faktor yang menyumbang kepada pencapaian pembelajaran yang baik adalah amalan kepimpinan berkesan yang membangun dan memantau pelaksanaan kurikulum. Kenyataan tersebut disokong oleh Ubben dan Hughes (1997) serta Fulmer (2006) yang menjelaskan kepimpinan instruksional pengetua merupakan peranan penting serta

berterusan untuk meningkatkan produktiviti sekolah. Masalahnya ialah, adakah situasi ini berlaku di sekolah kurang murid?

David (2002), dalam kajiannya terhadap lapan buah sekolah rendah, lapan buah sekolah menengah, dan lapan buah sekolah tinggi di Amerika, mendapati kepimpinan instruksional pengetua memberi kesan yang positif terhadap pengajaran guru di sekolah serta meningkatkan lagi keberkesanan sekolah. Hal ini disokong oleh Joseph (2004) yang menjelaskan guru-guru dalam kajiannya memberi persepsi bahawa kemahiran kepimpinan instruksional pengetua di sekolah yang berada pada tahap pencapaian sederhana lebih baik berbanding sekolah yang pencapaiannya tidak memuaskan dalam tiga aspek yang dikaji, iaitu menilai dan menyelia pengajaran, mengkoordinasi kurikulum, dan memantau perkembangan murid. Hal ini menyebabkan berlakunya hubungan positif yang jelas di antara pemimpin yang mempunyai kemahiran instruksional dengan pencapaian murid.

Kajian secara empirikal tentang kepimpinan sejak dua puluh tahun lalu menunjukkan bahawa pengetua boleh memberi kesan perubahan terhadap pembelajaran murid dan keberkesanan sekolah (Hallinger & Heck, 1996). Walaupun banyak kajian yang membuktikan peranan pengetua sebagai pemimpin instruksional memberi kesan positif kepada prestasi akademik murid tetapi seseorang pengetua yang dibebani tugas yang banyak tidak mungkin berada di sekolah setiap hari. Ini terbukti berdasarkan kajian oleh Azlin Norhaini (2005) mendapati pengetua sering menghadiri mesyuarat dan aktiviti luar dan banyak masa yang digunakan oleh pengetua untuk melakukan kerja-kerja yang bukan berkaitan dengan pengajaran dan memerlukan pengetua meninggalkan sekolah. Maka, satu lagi persoalannya timbul, sama ada kesan kepimpinan instruksional pengetua terhadap prestasi murid itu berlaku secara langsung atau tidak langsung? Tugas seorang pengetua di sekolah terlalu luas, beliau perlu menjalankan peranannya sebagai seorang pemimpin, pentadbir, pengurus dan pengajar (Hussein, 1993). Keadaan



itu menjadikan peranan dan tugas pengetua semakin berat (Ahmad Tajuddin,1989), sukar dan mencabar (Hoerr, 1996), dan kompleks serta pelbagai (Fullan, 2000; Mitchell & Castle, 2005; Ruffin, 2007; Hallinger, 2011(a); Jamilah Ahmad dan Yusof Boon, 2011) dan kekangan masa (Doyle, M.E & Rice, D.M,2002). Oleh itu mampukah seorang pengetua memainkan semua peranannya itu secara berkesan? Kajian lepas tentang kepimpinan instruksional di dalam dan luar negara menemukan beberapa dapatan yang berlainan. Menurut (Abd Razak, 2001; Lokman, 2007; Manoharan 1995; Narimah, 1997) terdapat pengetua yang berjaya melaksanakan kepimpinan instruksional di sekolah. Begitu juga di luar negara, pengetua berupaya menjalankan tugasnya sebagai pemimpin instruksional yang menjadi tunjang kepimpinan sekolah yang berjaya dan berkesan (Charles, et.al 2004; Fiore 2004; Fulmer 2006; Hoy & Hoy 2002).

Bagaimanapun, ada juga pengetua yang tidak dapat menjalankan tugasnya sebagai pemimpin instruksional dengan sempurna (Ahmad Tajuddin, 1989; Ako' 2001; A.Rahman, 2003). Selain tugas pengetua yang banyak, terdapat banyak faktor lain yang menyumbang kepada kegagalan pengetua memainkan peranannya sebagai pemimpin instruksional. Ini kerana proses pendidikan yang semakin berkembang maju mengikut peredaran zaman dan perkembangan teknologi. Bagaimanapun, mungkin situasi seperti kompleksiti dan beban tugas yang berat tidak berlaku di sekolah kurang murid yang mempunyai bilangan guru dan murid yang sedikit. Oleh yang demikian, kajian ini akan melihat adakah guru besar di sekolah kurang murid boleh melaksanakan peranannya sebagai pemimpin instruksional yang berkesan?

Bidang pendidikan berkembang dengan pesat. Pelbagai inovasi dan pembaharuan telah diaplikasikan di sekolah seperti penggunaan kemahiran teknologi maklumat dan komunikasi (TMK) dalam pengajaran dan pembelajaran. Selain itu, terdapat pelbagai mata pelajaran yang sering dikemas kini sukatannya. Kesemua ini memberi kesan kepada guru besar selaku pemimpin instruksional. Adakah guru besar

benar-benar memahami dan mahir dalam menjalankan tugasnya selaku pemimpin instruksional kerana banyak perkara perlu diketahui? Ini kerana, Fiore (2004) menjelaskan, pengetua kekurangan pengetahuan dalam perancangan konseptual dan organisasi serta kemahiran teknikal untuk memahami kesemua perkembangan kurikulum dan memantau pelaksanaannya. Manakala Manoharan (1995) mendapati, pengetua tidak menjadi pakar rujuk dalam perkara yang berkaitan dengan proses pengajaran dan pembelajaran dan kurikulum.

Ovando (2005), dalam kajian tindakan untuk meningkatkan kapasiti keberkesanan kepimpinan instruksional menyarankan seseorang pemimpin instruksional itu perlu mempunyai asas yang kukuh berkaitan dengan pengajaran yang berkualiti dan berkebolehan memberi maklum balas yang positif dan membina kepada guru. Bagaimanapun menurut Zainol Abidin (1996) kebanyakan pengetua telah mengabaikan tugas kepimpinan pengajaran, sebaliknya mereka memberi tumpuan kepada fungsi rutin. Ini kerana mereka kurang yakin terhadap kemampuan diri untuk melaksanakan amalan-amalan baru.

Terdapat kajian yang menunjukkan tugas kepimpinan instruksional pengetua dikongsi dengan pentadbir lain seperti Guru Kanan Mata Pelajaran (Ahmad Tajuddin, 1989; Kaplan & William 1999) atau dikongsi bersama guru-guru lain, sebagaimana pandangan Barth, (2001) yang menyatakan semua guru boleh memimpin. Manakala Fulmer (2006) menjelaskan, bakal-bakal pengetua dalam kajiannya ingin menimba ilmu pengetahuan yang mendalam berkaitan kepimpinan instruksional agar mereka dapat membantu guru lain. Ako (2001) dalam kajiannya terhadap lima orang pengetua dan 31 orang guru di Papua New Guinea mendapati berlakunya perkongsian dalam kepimpinan instruksional di sekolah. Bagaimanapun menurutnya lagi, sokongan dan pemantauan terhadap pencapaian matlamat yang diberikan oleh pengetua kepada guru yang diberi kuasa masih tidak memuaskan. Apakah pula kaedah yang dilakukan oleh guru besar di

sekolah kurang murid dalam menjalankan kewajipannya sebagai pemimpin instruksional di sekolah?

Kajian berkaitan sekolah kecil di luar negara dan sekolah kurang murid di Malaysia telah menemukan pelbagai dapatan. Secara amnya terdapat kajian dan pandangan yang mengemukakan kelebihan sekolah kurang murid (Ayers & Klonsky, 2006; Bracey, 2001; Faridah et.al, 2005; Gagne, et.al, 2005; Kieff, 2007; Maimunah, 2004; Walberg, 1996; Walberg & Walberg, 1994; Wildy et.al, 1993) dan ada juga kajian yang menyatakan kelemahan sekolah kurang murid (EPRD, 2005; Hampel, 2002; KPM, 2002; Wainer & Zwerling, 2006; Watt, 2003; Yusoff, 2007). Kelebihan sekolah kurang murid itu didorong oleh pelbagai faktor antaranya adalah suasana pembelajaran yang lebih kondusif, dan penglibatan komuniti yang baik. Manakala kelemahan sekolah kurang murid pula didorong oleh faktor seperti kekurangan kemudahan infrastruktur, kekurangan guru dan staf serta latar belakang murid. Bagaimanapun, lebih menarik lagi faktor bilangan murid yang sedikit kadang kala boleh menjadi kelebihan dan juga kelemahan kepada sekolah kurang murid.

Bracey (2001) menjelaskan, sekolah kurang murid berupaya meningkatkan pencapaian murid terutama golongan minoriti yang berpendapatan rendah, mengurangkan berlakunya keganasan, menghapuskan masalah isolasi, meningkatkan kehadiran murid ke sekolah, memberikan kepuasan kepada guru, memperbaiki iklim persekolahan, menjadikan kos operasi lebih efektif, meningkat penyertaan ibu bapa serta komuniti dan akhirnya dapat meningkatkan perasaan kepunyaan dalam kalangan warga sekolah. Bagaimanapun, kajian oleh Watt (2003) menerusi National Longitudinal Survey of Adolescent Health (Add Health) mendapati emosi remaja yang dihantar sekolah kurang murid dan sekolah swasta, mendapati remaja tersebut mengalami kemurungan, melakukan keganasan, dan mereka tidak mempunyai hubungan intim antara satu sama lain. Dapatan itu sekali gus menolak andaian yang mengatakan sekolah

kurang murid adalah tempat yang selamat dan boleh meningkatkan ikatan kerjasama dalam kalangan murid.

Ayers dan Klonsky (2006), menjelaskan pada lewat tahun 1990an sekolah awam di Chicago telah membuat satu reformasi yang dikenali Renaissance 2010 (Ren 10) yang dibiayai oleh Bill dan Melinda Gates Foundation. Tujuan utamanya adalah untuk menukar sekolah rendah dan sekolah tinggi yang bermasalah dengan menjadikannya 100 sekolah kecil yang baru. Pihak berkuasa berharap sistem persekolahan akan menjadi lebih kemas dan teratur serta diterima baik dan mendapat sambutan masyarakat. Bagaimanapun (Wainer & Zwerling, 2006), mendapati usaha Bill dan Melinda Gates Foundation dalam mewujudkan sekolah kecil tidak berjaya. Kajiannya menunjukkan saiz sekolah yang kecil tidak membawa kebaikan. Ini kerana sekolah kecil, mengalami masalah kekurangan guru, tidak dapat menyediakan kurikulum yang meluas dan kurang kepakaran guru yang pelbagai. Lantas yayasan tersebut telah menyalurkan peruntukan kepada sekolah yang menunjukkan kecemerlangan akademik dan mempunyai kepimpinan yang berkesan. Akhirnya, pemimpin yayasan tersebut berpendapat, memperbaiki pengajaran di dalam bilik darjah serta menyalurkan dana kesemua daerah adalah langkah permulaan yang penting untuk memperbaiki sekolah tinggi yang ramai muridnya berbanding dengan mengecilkan saiznya.

Dalam pada itu, kajian oleh Bahagian Perancangan Penyelidikan dan Pembangunan Dasar Pendidikan (BPPDP) (2005) mendapati banyak sekolah kurang murid di Malaysia menunjukkan prestasi yang rendah dalam bidang akademik dan bukan akademik. Kenyataan ini disokong oleh KPM (2002) dan Mohamed Yusoff (2007), yang menjelaskan banyak sekolah kurang murid di negara ini yang masih ketinggalan dalam banyak aspek seperti pencapaian murid, pembangunan infrastruktur dan pemodenan pendidikan. Hampel (2002) yang membuat kajian secara historikal tentang sekolah kurang murid, menjelaskan keperluan mewujudkan sekolah kurang

murid atau sekolah besar bergantung pada masa dan keadaan. Bagaimanapun beliau menyatakan sekolah kurang murid lebih banyak mendatangkan masalah dalam konteks proses pengajaran dan pembelajaran kerana dalam satu kelas di sekolah kurang murid terdapat perbezaan kumpulan umur murid dan kepelbagaian disiplin atau subjek yang perlu diajar.

Walberg dan Walberg, (1994), dalam kajiannya di Sekolah Central Park East menjelaskan murid memperoleh pencapaian yang lebih baik di sekolah kurang murid. Ini kerana banyak aktiviti boleh dilaksanakan, bilangan murid yang sedikit, berlakunya integrasi kurikulum, jangka masa satu waktu pembelajaran yang melebihi satu jam, dan penglibatan ibu bapa yang intensif. Kenyataan itu disokong oleh Kieff (2001), yang mendapati sekolah kurang murid boleh memberi kesan positif terhadap prestasi murid dan iklim sekolah. Beliau mendapati pencapaian murid di sekolah kurang murid lebih baik berdasarkan markah skor ujian yang dikendalikan. Kelebihan sekolah kurang murid bukan sahaja terhadap muridnya bahkan kepada gurunya. Guru di sekolah kurang murid menjalin kerjasama yang lebih dengan rakan sejawatnya, sering melaksanakan aktiviti pembangunan profesional, melaksanakan aktiviti yang melangkaui disiplin dan gred murid, mewujudkan persekitaran pembelajaran yang berfokus dan lebih berpuas hati dengan kerjaya mereka. Persoalannya, adakah situasi yang sama berlaku di sekolah kurang murid di Malaysia?

Merujuk perkara yang sama, Gagne, et.al (2005) pula menjelaskan sekolah kurang murid mempunyai banyak kelebihan terhadap suasana pengajaran dan pembelajaran iaitu meningkatkan penumpuan apabila hubungan mata guru dan murid berlaku, objektif pembelajaran mudah ditegaskan dan difahami oleh setiap murid, hubungan guru-murid secara terus, maklum balas yang segera dan keupayaan melaksanakan penilaian terhadap pencapaian murid. Selain itu, saiz kelas yang besar terutama di bandar besar menyebabkan guru sukar memberi tumpuan individu dalam

proses pengajaran dan pembelajaran menurut Faridah et.al (2005). Sekali gus kenyataan ini membawa maksud sekolah kurang murid di luar bandar seharusnya lebih mudah melaksanakan proses pengajaran dan pembelajaran. Manakala Hamilton (2005) yang berpengalaman mengajar di New York menjelaskan kelebihan sekolah kurang murid antaranya menjadikan individu lebih berani, wujud perasaan selamat kepada murid dan guru serta mengeratkan lagi hubungan dalam kalangan mereka.

Persoalan seterusnya adalah berkaitan dengan jangkaan guru besar selaku pemimpin sekolah kurang murid terhadap pencapaian murid. Secara rasionalnya guru besar dan guru-guru sekolah mempunyai jangkaan yang tinggi terhadap murid sebagaimana yang termaktub pada visi dan misi sekolah. Dalam hal berkaitan terdapat juga kajian yang menjelaskan peranan komuniti dan ibu bapa dalam meningkatkan pembangunan sekolah kurang murid. Bagaimanapun sambutan dalam kalangan ibu bapa adalah sebaliknya. Ini kerana menurut Hallinger dan Murphy (1986), ibu bapa dan komuniti di sekolah kurang murid biasanya jarang melibatkan diri atau memberi perhatian yang tinggi terhadap pendidikan.

Berdasarkan kajian-kajian lepas, didapati peranan ibu bapa dan komuniti sekolah merupakan faktor yang menyumbang kepada keberkesanan sekolah kurang murid (Bracey, 2001; Hamilton, 2005; Walberg & Walberg, 1994). Dalam hal yang berkaitan (BPPDP, 2004) menyarankan, bagi memperkasakan pendidikan peringkat rendah antara strategi pelaksanaannya adalah meningkatkan usaha kerjasama antara sekolah dan masyarakat. Maimunah (2004) dan Wildy et al. (1993) pula menjelaskan pemimpin di sekolah kurang murid atau sekolah kecil lebih berjaya membawa sekolah ke arah keberkesanan berbanding pemimpin di sekolah yang besar. Bagaimana Hamilton (2005) mendapati, pentadbir menghadapi kekangan masa dalam menyesuaikan polisi dan bertanggungjawab kepada sistem yang direka bagi memenuhi keperluan matlamat dan objektif sekolah kurang murid. Ribchester dan Edwards (1998) menjelaskan, teknik

pengelompokan (*clustering*) dalam kalangan sekolah kurang murid luar bandar di England dan Wales dapat meningkatkan penggunaan sumber, berjaya mengatasi banyak cabaran dalam pengajaran, dan meningkatkan perkongsian strategi untuk keberkesanan sekolah. Manakala di Malaysia, Mohamed Yusoff (2007) mendapati dasar sekolah berpusat bagi sekolah kurang murid perlu diteruskan kerana manfaatnya terhadap proses pembelajaran murid. Hamilton (2005), pula menyatakan faktor yang menyumbang kepada perkembangan dan pertumbuhan pengajaran guru baru di sekolah kurang murid adalah dengan mempelajari persekitaran kanak-kanak.

Dapatan kajian yang dipaparkan tidak menunjukkan hala tuju dan masa depan yang tepat tentang sekolah kurang murid. Adakah sekolah kurang murid yang berjaya itu kerana ia terletak di bandar-bandar besar sebagaimana yang berlaku di beberapa buah sekolah Amerika Syarikat dan United Kingdom? Ataupun kegagalan sekolah kurang murid di Malaysia itu disebabkan oleh keadaan sekolah yang terletak di kawasan yang daif dan serba kekurangan dalam aspek fizikal? Sehubungan dengan itu pengkaji berhasrat untuk mengenal pasti apakah gaya kepimpinan guru besar berupaya membawa sekolah kurang murid menjadi sekolah yang berkesan. Ini kerana kajian lalu banyak memaparkan prestasi sekolah kurang murid yang rendah dalam pencapaian akademik tetapi tidak mengukur keberkesanan kepimpinannya. Oleh yang demikian, kajian ini cuba mencungkil secara mendalam apakah proses kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar di sekolah kurang murid dalam usahanya menjadikan sekolahnya berkesan seterusnya memastikan berlakunya penambahbaikan yang berterusan terutamanya dalam aspek pencapaian akademik murid

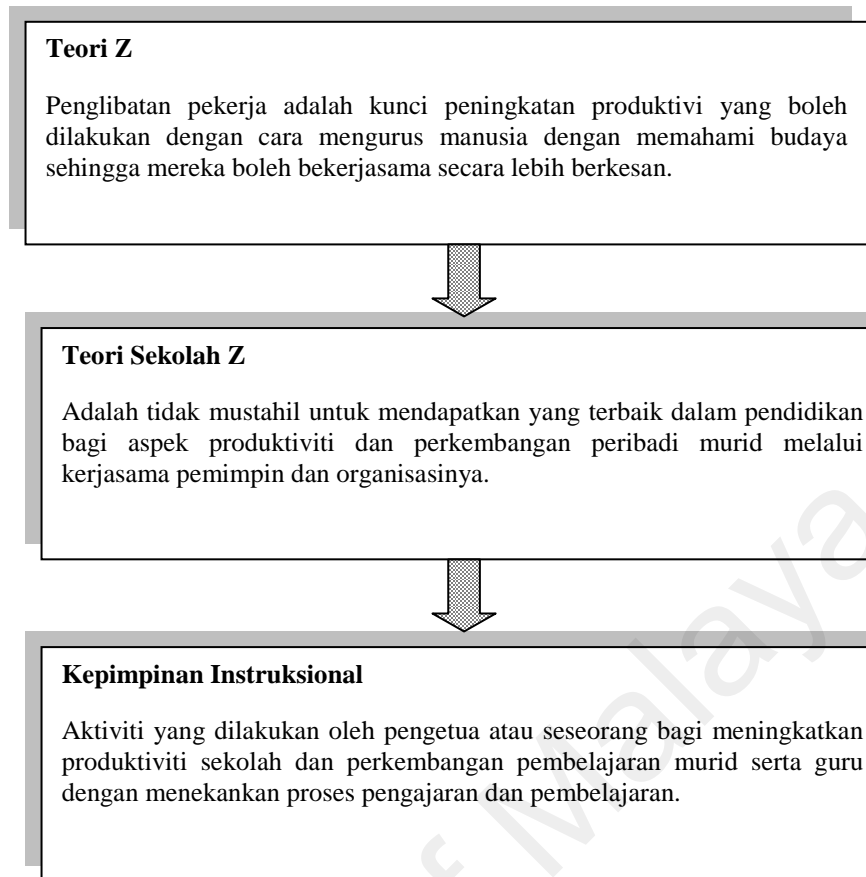
#### **1.4 Kerangka Teori dan Kerangka Konsep Kepimpinan Instruksional Guru Besar Sekolah Kurang Murid.**

Yukl (2006), mentakrifkan kepimpinan sebagai sekumpulan manusia yang berinteraksi, berhubung dan mempengaruhi satu sama lain dalam menuju objektif yang sama.

Menurut Hughes et al. (2002) pula, kepemimpinan itu adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mengubah tingkah laku berteraskan matlamat organisasi. Seterusnya Gardner (2000) menjelaskan kepemimpinan adalah proses memujuk orang lain untuk mencapai objektif secara bersama antara pemimpin dan pengikutnya. Berdasarkan takrifan tersebut, boleh dirumuskan kesemuanya menerangkan tentang hubungan kemanusiaan di antara pemimpin dan orang yang dipimpin atau pengikutnya. Mengulas perkara yang berkaitan, Marzita dan Sufean (2002) menyatakan kekuatan kepemimpinan sekolah adalah bercorak humanistik kerana didapati tahap perhubungan antara pengurus dengan orang bawahannya cukup tinggi. Manakala Rahimah (2001) menjelaskan, pemimpin di zaman pasca moden ini, perlu memfokuskan kepada aspek kemanusiaan, yang menggalakkan penyertaan semua dalam proses kepemimpinan. Afzalur Rahman (1980) pula menjelaskan, Nabi Muhammad SAW dijadikan idola oleh pengikutnya, kerana baginda seorang yang lemah lembut, penyayang, dan merendah diri sehingga dapat memenangi hati rakyat yang sanggup berkorban segalanya untuk baginda.

Oleh yang demikian pemimpin wajar bertindak secara bijak untuk mendapatkan kerjasama pengikutnya. Sehubungan dengan itu penyelidik cuba mengadaptasi gaya kepemimpinan organisasi sebagaimana yang dihuraikan dalam Teori Z (Ouchi, 1981) dan gaya kepemimpinan sekolah seperti yang terkandung dalam Teori Sekolah Z (George 1983). Kedua-dua teori kepemimpinan ini mempunyai persamaan dan kesinambungan yang jelas dalam menghuraikan bagaimanakah seseorang pemimpin menjalinkan perhubungan yang baik sehingga menawan hati pengikutnya bagi memastikan pencapaian matlamat yang dikehendaki. Kedua-dua teori tersebut mempunyai perkaitan dengan amalan kepemimpinan instruksional yang juga mementingkan hubungan kemanusiaan, menekankan pencapaian, matlamat yang dikongsi bersama, peningkatan produktiviti, dan semangat kerjasama sebagaimana yang digambarkan pada Rajah 1.1 pada halaman berikutnya.





**Rajah 1.1** : Perkaitan Teori Z, Teori Sekolah Z, dan Kepimpinan Instruksional

Sumber dan adaptasi daripada :Ouchi,G.W. (1980), George,S.P. (1983), Hallinger, P & Murphy, J (1985).

Menurut (Ouchi, 1981), seseorang pemimpin itu perlu mengamalkan budaya kerja dan kepimpinan yang berasaskan kepada sikap saling mempercayai, mempunyai keintiman yang tinggi, dan kepekaan terhadap organisasi bagi meraih sokongan pengikutnya. Dalam hal yang berkaitan dengan aspek persekolahan pula (George 1983), menyarankan pengetua dan guru besar selaku pemimpin perlu menetapkan falsafah utama sekolah, memastikan terdapat keselarian kurikulum, mewujudkan keselarasan di dalam bilik darjah, mementingkan penglibatan kumpulan, dan bertindak sebagai pemimpin yang mempunyai semangat juang yang tinggi. Dalam banyak perkara, walaupun gaya kepimpinan instruksional itu menekankan aspek pengajaran dan pembelajaran di dalam kelas tetapi untuk mencapai matlamat itu pemimpin tersebut perlu menggunakan kepakarannya untuk berhubung dengan ahli organisasinya. Sebagai

contohnya, untuk menetapkan matlamat sekolah pemimpin perlu berbincang dengan guru-guru, ibu bapa, dan juga pihak berkepentingan agar matlamat yang diharapkan itu bermakna kepada mereka. Ini bermakna hubungan kemanusiaan juga merupakan agenda utama yang perlu dilakukan oleh guru besar yang mengamalkan gaya kepimpinan instruksional sebagaimana yang ditekankan dalam Teori Z dan Teori Sekolah Z.

Berdasarkan Rajah 1.1 tersebut, seseorang pemimpin selain daripada mengamalkan gaya kepimpinan yang disenangi oleh subordinatnya sejajar dengan Teori Z dan Teori Sekolah Z, secara tidak langsung pemimpin tersebut juga mengamalkan elemen-elemen yang terdapat dalam stail kepimpinan instruksional. Antara elemen tersebut adalah menetapkan falsafah utama sekolah, mengkoordinasi kurikulum, dan menjalin kerjasama dengan pihak luar.

Banyak kajian mendapati, guru besar juga sewajarnya memainkan peranannya sebagai pemimpin instruksional yang memberi fokus kepada kurikulum. Ini kerana mengikut Asmah (2004) dan Glanz (2006), proses pengajaran dan pembelajaran yang menjadi tonggak utama persekolahan merupakan unsur yang dititikberatkan dalam gaya kepimpinan tersebut. Mengulas perkara yang berkaitan Blase dan Blase (2000) menyatakan seorang pemimpin instruksional sering memikirkan dan melaksanakan aktiviti yang menyokong proses pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah. Seterusnya Ayob Jantan (2005), menjelaskan pengetua sebagai pemimpin instruksional berpegang kepada tiga prinsip. Prinsip pertama, perlantikan jawatan pengetua adalah berdasarkan prestasi dan kecemerlangannya sebagai guru. Oleh itu pengurusan pengajaran dan ilmu pedagoginya tidak boleh dipersoalkan lagi. Prinsip kedua pula, pengurusan kurikulum adalah nadi dalam pengurusan sekolah. Oleh itu keutamaan perlu ditentukan daripada peruntukan kewangan, pelaksanaan program, penyeliaan dan pemantauan serta segala aktiviti yang menyokong kecemerlangan pengajaran guru-guru

di kelas. Manakala prinsip yang ketiga, memastikan strategi, kemudahan prasarana, dan sumber benar-benar bersedia menerima perubahan.

Kajian ini cuba menghubungkaitkan di antara Teori Z, Teori Sekolah Z, dan beberapa model kepemimpinan instruksional. Sehubungan dengan itu gabungan dua model kepemimpinan instruksional Hallinger dan Murphy (1985) dan Model Kepimpinan Pengajaran Hussein (1993) akan diaplikasikan dalam kajian ini. Hallinger & Murphy (1985) telah menjalankan kajian ekstensif berkaitan sekolah berkesan dan guru besar berkesan serta telah menghasilkan model peranan pengurusan guru besar. Model ini merupakan kombinasi dasar, amalan dan tingkah laku guru besar yang dibina berdasarkan *Principal Instructional Management Rating Scale* (PIMRS). Model ini membahagikan peranan guru besar secara langsung dan tidak langsung itu kepada tiga dimensi iaitu, (i) menjelaskan matlamat sekolah, (ii) mengurus program pengajaran, dan (iii) menggalakkan iklim sekolah yang positif. Dimensi itu pula dipecahkan kepada sepuluh kelompok kecil peranan guru besar secara lebih khusus iaitu, merangka matlamat sekolah, menyebarkan matlamat sekolah, menyelia dan menilai pengajaran, menyelaras kurikulum, memantau kemajuan murid, mengawal masa atau waktu pengajaran guru, menggalakkan perkembangan profesional, memastikan sentiasa berada di sekolah (*high visibility*), mewujudkan insentif untuk guru, menekankan kecemerlangan akademik, dan mengadakan insentif kepada murid.

Menurut Hallinger & Murphy (1985) lagi, peranan guru besar boleh dilaksanakan sama ada secara langsung atau tidak langsung. Peranan tidak langsung melibatkan dasar sekolah dan pemantauan amalan yang berkaitan dengannya seperti polisi sekolah yang mengarahkan guru memberikan tugas atau kerja rumah kepada murid iaitu pengetua tidak perlu melakukan pemantauan setiap hari tentang dasar itu. Aktiviti secara langsung ialah tingkah laku guru besar dalam perhubungan dengan guru

atau murid seperti guru besar dan guru berbincang tentang langkah meningkatkan pengajaran.

Merujuk kepada peranan guru besar, Hussein (1993) juga bersetuju bahawa peranan pengetua dan guru besar boleh berlaku secara langsung dan tidak langsung dalam kepimpinan pengajaran. Secara langsung, guru besar mempunyai dua peranan iaitu mengajar dan menasihati. Ini kerana pengetua di negara ini perlu mengajar berdasarkan Pekeliling 3/67 (Pindaan 1982). Sehubungan dengan itu, semasa mengajar pengetua mempunyai hubungan secara langsung dengan murid. Proses ini menunjukkan adanya pengaruh tingkah laku pengetua dan amalannya dalam mempengaruhi pencapaian murid. Menurut Hussein (1993) lagi, kepimpinan pengajaran pengetua secara tidak langsung terbahagi kepada lapan elemen iaitu, (i) menetapkan falsafah sekolah, (ii) membentuk wawasan sekolah, (iii) menetapkan matlamat dan objektif, (iv) membentuk dasar dan prosedur, (v) menyediakan dan menyelaras sokongan pembelajaran, (vi) menetapkan mutu pengajaran, (vii) menjalin hubungan dengan staf, dan (viii) bekerjasama dengan persekitaran luar.

Model Hussein (1993), ini dipilih kerana beliau mengemukakan elemen kerjasama dengan persekitaran luar yang tidak dikemukakan secara jelas dalam model Hallinger dan Murphy (1985). Hal ini bertepatan dengan pandangan Ubben dan Hughes (1992), yang menjelaskan kepimpinan pengajaran yang berkesan memerlukan perhubungan yang kompleks antara guru besar, kepercayaan dan persekitaran sekolahnya. Guru besar juga perlu mengambil kira aspek nilai, pengalaman lalu, harapan sekolah dan masyarakat terhadapnya. Beach dan Reinhartz (2000), menjelaskan antara ciri penyelia dan pemimpin pendidikan yang mengamalkan kepimpinan instruksional adalah, mereka perlu menjadi pendengar yang baik, menjalin hubungan erat dengan murid, ibu bapa, ahli komuniti dan pihak yang mempunyai hubungan terus dengan sekolah bagi meningkatkan kecemerlangan sekolah. Menurut (Duke, 1998)

antara peranan utama pemimpin instruksional adalah sebagai koordinator yang perlu memastikan hubungan yang sentiasa baik dan rapat dengan ibu bapa dan masyarakat. Maryland Instructional Leadership Framework (2005) juga menjelaskan peranan pengetua sebagai pemimpin instruksional adalah mewujudkan perhubungan yang baik dengan ibu bapa, komuniti dan pihak yang berkepentingan agar mereka dapat membantu pihak sekolah bagi menjayakan matlamat yang dirancang.

Ringkasnya kedua-dua model tersebut menerangkan tindakan yang boleh diambil guru besar ke arah memimpin sekolah dengan lebih berkesan. Model-model berkaitan itu melihat guru besar itu sendiri dari segi tingkah lakunya yang mampu mengubah organisasi yang dipimpinnya. Antara elemen utamanya adalah bagaimana guru besar itu merancang visi dan matlamat, pengurusan pengajaran, penyeliaan, menggalakkan iklim sekolah dan perhubungan sekolah dengan pihak luar. Model Hallinger dan Murphy (1985) dianggap paling komprehensif dan sesuai dalam kajian ini kerana menggunakan definisi kepemimpinan secara luas. Selain itu, model ini juga telah dikembangkan dan diuji di pelbagai negara (Alig-Mielcarek, 2003; Suhaimi, 2004). Manakala Model Kepimpinan Pengajaran Hussein (1993), merupakan model yang dikemukakan berdasarkan situasi pendidikan dalam konteks tempatan.

Seterusnya, untuk menilai dan mengenal pasti tahap keberkesanan dan penambahbaikan sekolah sebahagian kecil elemen yang terdapat dalam "*Key characteristics of effective school*", Mortimore (1995) turut dimuatkan dalam kerangka konseptual kajian. Menurut Mortimore (1995) terdapat 11 faktor yang menyumbang kepada sekolah berkesan, antaranya adalah pemimpin yang professional, perkongsian matlamat dan visi, penumpuan kepada pengajaran dan pembelajaran, pengajaran bermatlamat, jangkaan yang tinggi, hubungan sekolah-rumah, tidak balas yang positif, pemantauan kemajuan, hak dan tanggungjawab murid, persekitaran pembelajaran, dan

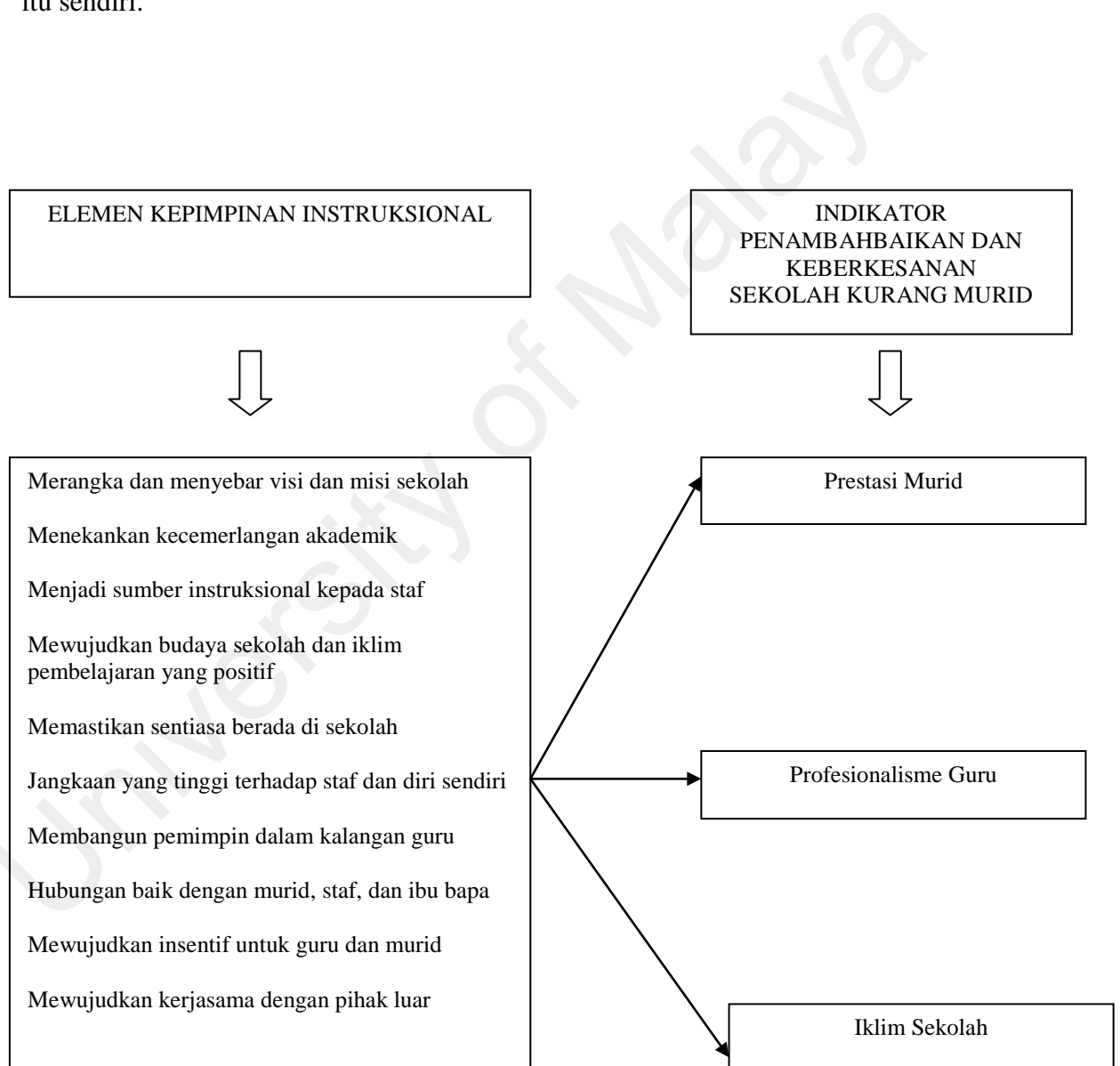
organisasi pembelajaran. Beliau menjelaskan sekolah yang mempunyai ciri-ciri dan mengamalkan budaya tersebut sebagai sekolah berkesan walaupun ia bukan cemerlang.

Dalam hal yang berkaitan, hasil kajian dan penulisan tentang ciri-ciri kepimpinan sekolah berkesan di Malaysia juga mempunyai banyak persamaan sebagaimana yang disenaraikan oleh Mortimore (1995). Sebagai contohnya, Shahril (2000, 2003), Rahimah (2003) dan Muhammad Faizal (2008) menjelaskan bahawa pengetua berkesan ialah pengetua yang sentiasa mengutamakan kepimpinan pendidikan dalam hal pengurusan dan pentadbiran mereka melalui beberapa strategi. Antara strategi yang sering diberi fokus adalah menetapkan objektif pendidikan yang jelas, mewujudkan suasana sekolah yang kondusif untuk proses pengajaran dan pembelajaran, menyebarluaskan visi dan misi sekolah, meletakkan harapan yang tinggi kepada guru dan kakitangan, melatih pemimpin dalam kalangan guru, dan mewujudkan sikap positif terhadap murid, guru dan ibu bapa.

Bagaimanapun, jika diamati dari sudut sistem persekolahan, kajian-kajian lepas tentang kepimpinan di Malaysia termasuklah oleh (Asmah, 2004; Azlin Norhaini, 2004; Lokman, 2007; Maimunah, 2005; dan Rahim, 2006) banyak memaparkan gaya kepimpinan dalam kalangan pengetua-pengetua sekolah menengah yang berjaya dan cemerlang tetapi bukan di sekolah kurang murid. Gaya kepimpinan pengetua di sekolah menengah yang cemerlang mungkin berbeza dengan gaya kepimpinan guru besar di sekolah rendah. Ini kerana menurut Hersey et.al (2001) keberkesanan gaya kepimpinan pengetua adalah berbeza-beza mengikut situasi.

Oleh yang demikian kajian akan memberi fokus terhadap persoalan bagaimanakah seseorang guru besar itu membina gaya kepimpinan instruksionalnya sehingga boleh membawa kepada keberkesanan, kecemerlangan, dan penambahbaikan sesebuah sekolah kurang murid sebagaimana yang digambarkan pada Rajah 1.2. Rajah

tersebut memberikan gambaran seseorang pemimpin yang mengamalkan gaya kepemimpinan instruksional boleh membawa penambahbaikan dan keberkesanan sekolah yang diterajunya. Ini kerana menurut (Bass, 1990), pemimpin boleh menentukan kejayaan, kecemerlangan, dan keberkesanan sesebuah sekolah. Hal yang sama diutarakan oleh Marzano (2002) yang menjelaskan pemimpin sesebuah sekolah boleh mempengaruhi pencapaian murid melalui faktor-faktor seperti sekolah, guru, dan murid itu sendiri.



**Rajah 1.2 :** Kerangka Konsep Kepimpinan Instruksional Guru Besar Sekolah Kurang Murid

## **1.5 Tujuan Kajian**

Kajian ini dilakukan untuk meneliti dan menganalisis proses, amalan, peranan, dan pengaruh kepimpinan instruksional guru besar di sekolah kurang murid. Proses dan amalan kepimpinan tersebut dikaji berdasarkan pengetahuan, pemahaman, dan tindakan yang dilakukan oleh guru besar di sekolah kajian.

## **1.6 Objektif Kajian**

Secara amnya objektif kajian ini adalah untuk mengenal pasti amalan kepimpinan instruksional guru besar di sekolah kurang murid di Malaysia. Objektif kajian secara khusus pula adalah :

1. Mengetahui tahap pembangunan fizikal dan prestasi sekolah kurang murid di Malaysia.
2. Mengetahui elemen-elemen kepimpinan instruksional yang dilaksanakan oleh guru besar sekolah kurang murid.
3. Menganalisis hubungan di antara amalan kepimpinan instruksional guru besar terhadap prestasi akademik murid di sekolah kurang murid.
4. Menganalisis inisiatif yang dilakukan oleh guru besar dalam meningkatkan prestasi akademik murid, profesionalisme guru, dan iklim sekolah.
5. Mengetahui cabaran dan isu yang ditempuhi oleh guru besar sekolah kurang murid dalam melaksanakan amalan kepimpinan instruksional.

## **1.7 Soalan Kajian**

Kajian yang dijalankan ini berhasrat menjawab lima soalan kajian, iaitu;

1. Apakah tahap pembangunan fizikal dan prestasi sekolah kurang murid di Malaysia?



2. Apakah penegasan elemen kepimpinan instruksional yang dilaksanakan oleh guru besar sekolah kurang murid?
3. Sejauh manakah hubungan di antara amalan kepimpinan instruksional guru besar terhadap pencapaian akademik murid sekolah kurang murid?
4. Apakah inisiatif yang dilakukan oleh guru besar sekolah kurang murid dalam meningkatkan prestasi akademik murid, profesionalisme guru, dan iklim sekolah?
5. Apakah cabaran dan isu yang ditempuhi oleh guru besar sekolah kurang murid dalam melaksanakan amalan kepimpinan instruksional?

### **1.8 Kepentingan Kajian**

Secara amnya, kajian yang dijalankan dapat menjelaskan senario sebenar proses dan pelaksanaan kepimpinan instruksional yang dilakukan oleh guru besar di sekolah kurang murid. Dapatan kajian juga menjelaskan tentang pendekatan yang dilakukan oleh guru besar sekolah kurang murid dalam menangani permasalahan yang timbul semasa melaksanakan amalan kepimpinan instruksional di sekolah.

Hasil daripada dapatan kajian yang diperoleh diharapkan akan menyumbangkan kepada penambahbaikan amalan kepimpinan instruksional di sekolah. Satu senarai langkah penambahbaikan kepimpinan yang diperoleh dapat dijadikan panduan kepada para pentadbir sekolah yang mempunyai senario yang sama. Idea dan penemuan boleh dicadangkan kepada pihak yang melaksanakan kursus dan bengkel kepimpinan kepada pengetua, guru besar, dan pentadbir sekolah. Hasil kajian ini juga boleh dijadikan bahan sokongan dalam pembinaan modul kursus-kursus kepimpinan anjuran Kementerian Pendidikan Malaysia.

Adalah diharapkan modul-modul kursus yang telah diubahsuai itu akan mudah difahami dan dilaksanakan oleh pemimpin sekolah kerana modul tersebut telah dibina

semula berdasarkan keadaan semasa dan situasi tempatan. Oleh yang demikian, hasil kajian ini akan dapat memberi maklumat kepada bakal guru besar dan pengetua untuk memperlengkapkan diri dengan ilmu pedagogi dan kepimpinan supaya mereka dapat memajukan diri ke arah keberkesanan sekolah. Manakala pihak yang lain, ahli akademik dan para sarjana juga boleh menilai dan meneliti dapatan yang diperoleh untuk membuat kajian seterusnya dalam bidang yang berkaitan bagi mendalami dan menambah baik kajian. Selain itu, kajian ini juga akan merungkai sejauh manakah idea dan andaian dalam Teori Z oleh Ouchi (1981) dan Teori Sekolah Z oleh Geogre (1983) dapat diaplikasikan di sekolah-sekolah kurang murid di Malaysia.

### **1.9 Batasan Kajian**

Bagi kajian yang bersifat kuantitatif, penyelidikan ini dijalankan di lima buah negeri yang mempunyai banyak bilangan sekolah kurang murid di Malaysia. Negeri-negeri tersebut adalah, negeri Perak, Johor, Pahang, Negeri Sembilan, dan Selangor. Kajian ini melibatkan sekolah rendah kerajaan yang dikategorikan sebagai sekolah kurang murid terletak di kawasan pedalaman, kawasan ladang, kawasan kampung, pulau, dan pekan kecil.

Sementara itu bagi kajian yang bersifat kualitatif, enam buah sekolah kurang murid di Selangor yang menunjukkan kepelbagaian tahap prestasi dalam kelompok sekolah kurang murid dipilih untuk tujuan kajian yang lebih mendalam. Pemilihan sekolah juga berdasarkan maklumat dan cadangan pihak Jabatan Pendidikan Selangor. Kajian ini juga memberi fokus kepada peranan guru besar sebagai pemimpin instruksional dalam meningkatkan keberkesanan dan penambahbaikan sekolah.

Kajian ini diolah berdasarkan gabungan beberapa teori dan model iaitu, Teori Z (Ouchi, 1980), Teori Sekolah Z (George, 1983), Model Kepimpinan Instruksional

(Hallinger dan Murphy, 1985), Model Kepimpinan Pengajaran (Hussein 1993), Senarai Semak Kepimpinan Instruksional (McEwan, 2003), dan Model Sekolah Berkesan (Mortimore, 1995). Oleh yang demikian impak hasil kajian ini juga terbatas kepada kerangka teori dan reka bentuk kajian yang dikemukakan. Kajian yang berbentuk kualitatif dan kuantitatif ini menggunakan pendekatan kajian kes di pelbagai tapak lokasi. Oleh yang demikian dapatan maklumat yang diperolehi adalah berdasarkan latar belakang, pengetahuan, pemahaman, pengalaman, lokasi sekolah, budaya sekolah, dan perspektif guru besar yang terpilih sahaja.

Sehubungan dengan itu, hasil kajian ini kurang sesuai untuk digeneralisasikan kepada gaya kepimpinan guru besar di semua sekolah kurang murid di Malaysia. Oleh kerana kajian ini lebih bersandarkan Model Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy, 1985 dan Senarai Semak Kepimpinan Instruksional McEwan, 2003, maka huraian dapatan kajian ini akan terbatas kepada kedua-dua model tersebut. Jika dilihat daripada aspek impak ke atas reka bentuk kajian, dapatan kajian ini akan memberi fokus terhadap amalan kepimpinan instruksional yang berkaitan dengan prestasi akademik murid, profesionalisme guru, dan iklim sekolah.

## **1.10 Definisi Operasional Beberapa Istilah**

### **1.10.1 Kepimpinan Instruksional**

Kepimpinan instruksional ditakrifkan sebagai usaha untuk merancang dan melaksana oleh guru besar atau pihak-pihak yang diamanahkan bagi menyokong semua aktiviti yang terlibat dalam amalan proses pengajaran dan pembelajaran ke arah pencapaian dan kemajuan matlamat sekolah. Dalam kajian ini, antara peranan pemimpin instruksional adalah merangka matlamat sekolah, menyebarkan matlamat sekolah, menyelia dan menilai pengajaran, menyelaras kurikulum,

memantau kemajuan murid, mengawal waktu pengajaran guru, menggalakkan perkembangan profesional, memastikan sentiasa berada di sekolah, mewujudkan insentif untuk guru, menekankan kecemerlangan akademik, dan mengadakan insentif kepada murid.

### **1.10.2 Guru Besar**

Guru Besar sekolah rendah kerajaan persekutuan Gred A dan Gred B lantikan hakiki DG29, DG32, DG34, dan DG41. Dalam kajian ini, guru besar yang terlibat mempunyai pengalaman memimpin sekolah tersebut sekurang-kurangnya selama setahun.

### **1.10.3 Sekolah Kurang Murid**

Sekolah kurang murid ditakrifkan sebagai sekolah rendah yang mempunyai 150 murid atau kurang berdasarkan Pekeliling Bil. 3/1967 sebagai panduan bekalan guru kepada sekolah tersebut. Sekolah kurang murid dalam kajian ini hanya melibatkan sekolah aliran kebangsaan, aliran kebangsaan (asli), aliran jenis kebangsaan cina, dan aliran jenis kebangsaan tamil.

### **1.10.4 Pengajaran dan Pembelajaran**

Pengajaran dan pembelajaran merupakan satu proses penyampaian ilmu pengetahuan. Pengajaran adalah proses di mana pelbagai kegiatan disusun untuk murid bertujuan untuk membawa perubahan tingkah laku pada diri mereka dalam proses pembelajaran. Pengajaran melibatkan kegiatan tertentu seperti merancang, menentukan objektif pengajaran dan pembelajaran, memilih strategi pengajaran, menjalankan aktiviti pengajaran dan pembelajaran dan menilai dalam sesuatu pengajaran.

### **1.10.5 Keberkesanan Sekolah**

Keberkesanan sekolah merujuk kepada sejauh manakah pihak sekolah dapat mengubah organisasi mereka daripada keadaan yang sedia wujud kepada suatu keadaan yang lebih dinamik serta mempunyai matlamat pencapaian. Keberkesanan juga dilihat daripada keupayaan pemimpin dan pihak sekolah memainkan peranannya sebagai pemimpin yang profesional, berkongsi matlamat dan visi, menumpukan proses pengajaran dan pembelajaran, mewujudkan pengajaran bermatlamat, mempunyai jangkaan yang tinggi terhadap murid, mempunyai hubungan sekolah-rumah, bertindak balas secara positif, memantau kemajuan murid, menjelaskan hak dan tanggungjawab murid, mewujudkan persekitaran pembelajaran yang positif, dan menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Bagi kajian ini keberkesanan sekolah dilihat berdasarkan tiga aspek iaitu peningkatan prestasi murid, perkembangan profesionalisme guru, dan perubahan iklim sekolah yang lebih kondusif.

### **1.10.6 Penambahbaikan**

Penambahbaikan sekolah merujuk kepada perubahan positif yang menjadikan sekolah tersebut menjadi lebih baik berbanding dengan keadaan sebelumnya. Penambahbaikan yang dimaksudkan merangkumi aspek yang berkaitan dengan peningkatan prestasi murid, perkembangan profesionalisme guru, dan perubahan iklim sekolah yang lebih kondusif.

### **1.10.7 Produktiviti**

Produktiviti merujuk kepada hasil (*outcome*) yang dikeluarkan oleh pihak sekolah. Ini termasuklah pencapaian dan penambahbaikan prestasi murid dalam aspek akademik dan kokurikulum. Produktiviti juga merujuk kepada perkembangan profesionalisme dalam aspek pengajaran dan kepimpinan.

### **1.10.8 Status Pembangunan**

Status pembangunan fizikal dan infrastruktur sekolah kurang murid menjelaskan tahap kemudahan awam dan prasarana yang disediakan oleh sekolah kurang murid kepada warga sekolah dan komuniti. Kemudahan yang dimaksudkan meliputi bangunan pejabat dan kelas, bilik-bilik khas, bekalan air, sumber tenaga elektrik, talian telefon, internet, dan telekomunikasi serta bahan-bahan sokongan proses pengajaran dan pembelajaran.

### **1.10.9 Pencapaian Akademik Murid**

Pencapaian akademik murid diukur berdasarkan prestasi akademik murid dalam peperiksaan awam kerajaan iaitu, Ujian Penilaian Sekolah Rendah (UPSR) yang dilaksanakan kepada murid-murid Tahun Enam.

### **1.10.10 Profesionalisme Guru**

Profesionalisme guru merujuk kepada keupayaan dan standard guru dalam melaksanakan proses pengajaran dan pembelajaran yang diukur berdasarkan borang dan laporan pencerapan proses pengajaran dan pembelajaran yang dilakukan oleh pihak sekolah.

### **1.10.11 Iklim Sekolah**

Iklim sekolah merujuk kepada hubungan dalam kalangan warga sekolah termasuklah guru besar, guru-guru, staf sokongan, murid, ibu bapa, komuniti setempat, syarikat swasta, dan pihak yang berkepentingan dalam organisasi sekolah kurang murid yang dikaji. Iklim sekolah juga berkait rapat dengan suasana persekitaran bilik darjah dan kawasan sekolah yang bersih, ceria, dan selamat.

### **1.11 Rumusan**

Ubben dan Hughes (1997) dan Rahimah (2001) berpendapat, proses pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah merupakan aktiviti utama yang perlu dimainkan oleh pihak sekolah. Guru besar selaku pemimpin sekolah hendaklah memastikan proses itu berlaku dengan lancar. Oleh yang demikian, guru besar dicadangkan lebih mengutamakan tugas profesional dengan memberi tumpuan kepada aktiviti mengajar murid dan memantau pengajaran guru kerana guru besar adalah pemimpin instruksional (Kamarudin, 1989; McEwan, 1998, 2003; Rahimah, 2001; Wan Zahid, 2004; Glanz, 2006).

University of Malaysia

## BAB 2 : KAJIAN LITERATUR

### 2.1. Pengenalan

Kepimpinan merupakan antara faktor yang penting bagi membezakan pengetua yang berkesan dengan pengetua yang tidak berkesan. Hal ini dijelaskan oleh Ramaiah (1995) yang menyatakan bahawa peranan pengetua sebagai pemimpin sekolah adalah bertujuan untuk mewujudkan kawalan ke atas sekolah supaya aktiviti pendidikan dalam sesebuah sekolah dapat dijalankan dengan teratur dan berkesan. Banyak kajian menunjukkan sekolah yang efektif dipimpin oleh pengetua yang berkesan dan sebaliknya (Hussein, 1993). Hasil kajian mengenai sekolah berkesan pada tahun 1980-an terutama di Amerika Syarikat mendapati kepimpinan pengetua mempunyai kesan yang signifikan terhadap pelaksanaan inovasi dalam pendidikan (Mortimore, 1995).

Sama ada kajian di barat (Mortimore, 1995; Stoll & Fink, 1996) ataupun kajian dan penulisan yang dilakukan oleh penyelidik tempatan (Muhammad Faizal, 2008; Norisin, 2008; Shahril, 2001), hampir kesemuanya bersetuju bahawa, ciri-ciri seperti pemimpin yang profesional, penumpuan sekolah terhadap proses pengajaran dan pembelajaran serta permuafakatan antara sekolah dan rumah adalah merupakan faktor penyumbang terhadap keberkesanan sekolah. Ciri-ciri tersebut juga merupakan antara elemen yang perlu ada kepada seseorang pemimpin instruksional (Hallinger & Murphy, 1985; Hussein, 1993). Oleh yang demikian, bab kedua ini cuba menghuraikan dengan lebih mendalam lagi perkaitan di antara elemen-elemen kepimpinan instruksional, penambahbaikan sekolah, dan ciri-ciri sekolah berkesan secara amnya juga secara khususnya dalam konteks sekolah kurang murid di Malaysia. Selain itu, beberapa teori kepimpinan secara umum, Teori Z (Ouchi, 1980), dan Teori Sekolah Z (George, 1983)



yang diadaptasi dalam kerangka konseptual kajian akan diperhalusi untuk menilai gaya kepimpinan yang sepadan dengan kepimpinan instruksional.

## **2.2. Kepimpinan**

Kepimpinan merupakan antara isu yang paling awal mendapat perhatian dalam bidang penyelidikan (Bass & Stogdill, 1990). Isu kepimpinan sering dibincangkan dalam pelbagai wadah organisasi termasuklah organisasi pendidikan, seperti sekolah. Kecenderungan penulis dan penyelidik membicarakan dan membincangkan topik ini mungkin kerana terdapat anggapan yang kepimpinan mempunyai kesan yang besar ke atas jatuh bangunnya sesebuah organisasi (Bass, 1990; Edmonds, 1979; Yukl, 1994; Yukl, 2006). Kajian (Edmonds 1979; Hussein, 1993) menunjukkan sekolah yang berkesan biasanya dipimpin oleh pengetua yang berwibawa. Di Malaysia kajian oleh (Abdul Karim, 1989) menyimpulkan bahawa sekolah-sekolah yang mencapai kejayaan yang tinggi dalam bidang akademik, dipimpin oleh pengetua yang mempunyai sifat-sifat kepimpinan yang berkesan. Oleh yang demikian, bagi memenuhi keperluan organisasi, pendekatan terhadap proses dan gaya kepimpinan sentiasa berubah selari dengan perkembangan masa dan persekitaran.

Sejak enam dekad lalu, kepimpinan telah cuba ditinjau, cuba difahami, dan dikaji menurut perspektif sifat, tingkah laku, keberkesanan, pencapaian, dan yang terkini ialah daripada perspektif komitmen pengikut. Antara tokoh terkenal yang mengkaji dan menulis perkara ini adalah Fieldler (1976), Burns (1978), Bass (1985), Bass dan Stogdill (1990), dan Sergiovanni (2001). Definisi kepimpinan berubah-ubah berdasarkan perspektif orang yang berbeza, begitu juga dengan konsep keberkesanan kepimpinan sentiasa berubah mengikut aspek yang ingin dinilai (James, 2004; Yukl, 2006). Ahli psikologi berpendapat bahawa, seseorang pemimpin itu secara semula jadi dilahirkan dengan mempunyai ciri-ciri atau sifat manusia yang mampu memimpin.

Pendekatan sifat mengandaikan bahawa yang membezakan seseorang pemimpin dengan bukan pemimpin ialah sifat peribadi seseorang. Mengikut andaian teori sifat, pemimpin tersebut dilahirkan dengan sifat kepimpinan yang diwarisi dari generasi ke generasi (Hughes et.al, 2001; Lussier & Achua 2001). Antara sifat yang dikaji bagi pendukung teori ini adalah jantina, saiz badan, umur, dan kecerdasan.

Di samping itu para penyelidik teori sifat turut berpendapat kualiti dalaman individu menentukan tingkah laku dan personaliti pemimpin. Oleh itu, teori sifat menegaskan bahawa ciri-ciri fisiologi dan psikologi seperti keyakinan dan ketrampilan diri, bermotivasi dan mempunyai karisma, sentiasa bersedia, mempunyai integriti, dan minat untuk memimpin dikatakan mempunyai hubungan dengan keberkesanan kepimpinannya (Yukl, 2006). Bagaimanapun kajian pendekatan sifat ini gagal untuk menemui sifat yang benar-benar dapat membezakan antara pemimpin dan bukan pemimpin kecuali kecerdasan (Yukl, 2002). Hal yang sama disokong oleh Jamaliah dan Hashimah (2006), yang menjelaskan kegagalan teori sifat untuk menentukan ukuran bagi menilai sifat manusia yang terlalu kompleks dan pelbagai disamping gagal mengambil kira faktor situasi dalam kajian mereka.

Ketidaktekalan dapatan kajian yang berasaskan sifat, menyebabkan timbul satu kumpulan yang mengandaikan bahawa yang membezakan antara pemimpin yang berkesan dengan pemimpin yang tidak berkesan ialah tingkah laku pemimpin berkenaan. Lanjutan daripada itu, para penyelidik dari Ohio State University dan University of Michigan telah mengasaskan teori kepimpinan berdasarkan tingkah laku seseorang pemimpin. Para penyelidik teori kepimpinan tingkah laku percaya bahawa kebolehan dan keupayaan seseorang pemimpin boleh diajar dan dilatih melalui proses latihan. Hal ini sekali gus menafikan kebenaran dan andaian yang terdapat pada teori sifat atau trait.

Pada dasarnya pendekatan tingkah laku diamalkan berdasarkan dua dimensi utama, iaitu dimensi yang mengutamakan timbang rasa ataupun dimensi yang mengutamakan tugas (Bass, 1990; Blake & Mouton, 1985; Yukl, 2006) berdasarkan soal selidik *Leadership Behavior Description Questionnaire* (LBDQ). Instrument LBDQ mengandaikan bahawa, pemimpin yang menekankan kepentingan terhadap penyelesaian tugas pada waktu yang ditetapkan adalah gambaran kepada pengurusan yang cekap dan berkualiti. Manakala pemimpin yang mementingkan hubungan baik dengan pekerja dianggap sebagai pemimpin yang bertimbang rasa serta mempunyai nilai kemanusiaan. Seterusnya, kajian-kajian yang menggunakan pendekatan ini merumuskan bahawa pemimpin yang mempamerkan tingkah laku bertimbang rasa dan tingkah laku yang menekankan kepada tugas mempunyai kesan ke atas keberkesanan organisasi dan kepuasan orang bawahannya (Fiedler & Garcia, 1987; Yukl, 2002).

Walaupun pendekatan tingkah laku menunjukkan hasil yang memberangsangkan, tetapi pengaruhnya ke atas kriteria keberkesanan adalah kecil (Yukl, 1994). Keadaan ini menyebabkan timbul pendapat lain yang mengandaikan bahawa tingkah laku pemimpin akan lebih berkesan jika dipadankan dengan situasi sesuai (Fiedler & Garcia, 1987). Ini kerana para pemikir bidang kepimpinan merasakan tanpa menghubungkaitkan kepimpinan dengan faktor situasi, menjadikan teori mereka tidak lengkap (Bass, 1990; Northhpuse, 2001). Teori kepimpinan situasi telah bermula pada akhir tahun 1960an (Bass, 1990). Lanjutan daripada itu lahirlah beberapa model kepimpinan situasi seperti Model Fidler (1967), Teori Path-Goal (Evans & House, 1971) dan Teori Situasi (Hersey & Blanchard, 1977). Secara keseluruhannya, pendukung teori kepimpinan situasi berpendapat bahawa pemimpin perlu mengamalkan tingkah laku berdasarkan situasi, keupayaan, dan kematangan pengikutnya. Walaupun teori tersebut nampak lebih rasional dan praktikal, tetapi persoalannya sejauh manakah pemimpin berkenaan boleh mengubah gaya kepimpinannya berdasarkan kepelbagaian

situasi dan kematangan pengikutnya. Persoalan ini timbul kerana pemimpin yang perlu mengubah gayanya dan bukan situasi atau tingkah laku orang bawahannya (Bass, 1990).

Persoalan-persoalan tersebut menjadikan kemantapan teori kepemimpinan situasi itu agak meragukan. Keadaan ini menyebabkan timbul usaha-usaha untuk menggabungkan sifat-sifat kepemimpinan dan tingkah laku kepemimpinan menjadi satu teori bersepadu dan bukan terpisah antara satu sama lain. Hujah penyepaduan ini adalah kerana orang yang sama mungkin memiliki sifat dan tingkah laku unggul yang boleh memberi kesan yang besar kepada organisasi (Bass, 1990). Lanjutan itu, lahirlah teori kepemimpinan transformasional yang mengandaikan bahawa pemimpin yang berjaya mengenal pasti keperluan orang bawahannya akan dapat melakukan perubahan sikap serta tingkah laku orang bawahannya. Pemimpin yang berupaya mewujudkan keadaan tersebut akan digemari oleh pengikut atau orang bawahannya (Bass, 1990). Seterusnya perubahan masa dan tuntutan organisasi yang semakin kompleks memerlukan kepemimpinan yang lebih mengambil berat sifat-sifat kemanusiaan dan budaya sesebuah organisasi.

Dewasa ini pemimpin bukan sahaja perlu mempengaruhi pengikutnya malah lebih wajar jika pemimpin tersebut diterima oleh pengikutnya. Dalam menuju penambahbaikan sekolah, pemimpin yang mempunyai ciri-ciri transformasional diperlukan. Pemimpin tersebut perlu mengutamakan hubungan pekerja setanding dengan kepentingan organisasi. Pemimpin juga perlu menggunakan pendekatan yang boleh mengubah perasaan pekerja, atitud pengikutnya, mewujudkan kepercayaan bersama dengan lain perkataan pemimpin yang boleh mengubah budaya sekolah yang harmonis (Haris et.al, 2003). Jelas, daripada kenyataan di atas ternyata pemimpin yang diperlukan oleh organisasi sekolah masa kini adalah pemimpin yang dapat menyentuh perasaan orang bawahannya.

Pembentukan suasana sedemikian memerlukan pemimpin yang lebih memahami budaya organisasi sebagaimana yang dijelaskan oleh Ouchi (1981). Pemimpin memahami budaya organisasi bukan sahaja memastikan orang bawahannya melaksanakan sesuatu tugas kerana paksaan atau kerana kuasa kedudukannya tetapi ia akan lebih memenangkan hati mereka secara perbincangan moral dan rasional (Rosnani Hashim 1998). Ouchi (1981) yang mengasaskan Teori Z, menjelaskan pemahaman pemimpin dan pekerja terhadap budaya organisasi merupakan teras dan nilai yang perlu diamalkan. Menurutnya lagi, budaya sesebuah organisasi yang sihat adalah penentu kejayaan bagi sesebuah organisasi untuk mencapai matlamat yang dijangkakan. Oleh itu, organisasi dan pemimpin perlu membina budaya yang konsisten dan kondusif untuk dipatuhi oleh pekerja (Ouchi, 1981). Merujuk kepada perkara yang sama, Marzita dan Sufean (2002) menyatakan kekuatan pemimpin sekolah adalah bercorak humanistik yang menjadikan tahap perhubungan antara pengurus dengan orang bawahannya cukup tinggi. Hal sedemikian meningkatkan kesetiaan guru tersebut terhadap sekolah mereka sehingga mereka tidak mahu berpindah sekolah lain atau berpeluang mendapat pekerjaan lain.

### **2.3. Pendidikan di Malaysia**

Ishak (2005) menjelaskan, institusi sekolah bertindak sebagai ejen sosialisasi, transformasi dan asimilasi bagi generasi masyarakat. Beliau menambah terdapat lima kategori fungsi sosial sekolah kepada masyarakat, iaitu; menyampaikan pengetahuan, ilmu, dan kemahiran, meneruskan dan mengekalkan kebudayaan, mewujudkan pengekalan dan perpaduan sosial, melaksanakan tugas pemilihan, dan mendatangkan perubahan sosial. Persatuan Bangsa-Bangsa Bersatu (PBB) mentakrifkan pembangunan masyarakat adalah proses di mana usaha rakyat sendiri digabungkan dengan usaha pihak berkuasa untuk memperbaiki taraf ekonomi, sosial dan kebudayaan masyarakat, menyatukan dalam kehidupan kebangsaan bagi membolehkan mereka mengambil

bahagian dalam kemajuan kebangsaan. Bagi menjelaskan lagi kepentingan pendidikan kepada masyarakat, Drucker (1993) berpendapat bahawa, persekolahan tidak lagi menjadi monopoli sesuatu pihak sahaja. Pendidikan dalam masyarakat pasca kapitalis perlu menyerap ke dalam seluruh anggota masyarakat. Ini bermaksud, semua jenis organisasi yang menyediakan peluang pekerjaan atau perniagaan, agensi kerajaan dan organisasi yang bukan mencari untung juga menjadi institusi pengajaran dan pembelajaran sebagaimana fungsi sebuah sekolah.

Laporan UNESCO (2004) menjelaskan, perkaitan di antara pendidikan dan masyarakat adalah kuat serta mempengaruhi antara satu sama lain. Pendidikan boleh mengubah masyarakat dengan cara memperbaiki dan mengukuhkan kemahiran, nilai, komunikasi, mobiliti, kemakmuran, dan kebebasan individu. Manakala George (1983), menjelaskan sekolah mempunyai peranan penting sebagai agen pembangunan masyarakat sebagaimana pentingnya sekolah sebagai wadah pembangunan akademik. Sementara itu, World Bank (1989), juga mendapati bahawa pendidikan boleh meningkatkan agihan pendapatan, pendidikan menyumbang secara positif terhadap pengurangan ketaksamaan pendapatan, sekolah menengah lebih signifikan mempengaruhi pengagihan semula pendapatan berbanding sekolah rendah, hubungan di antara pendidikan dan pembangunan sangat kompleks, dan pendidikan mempengaruhi pembangunan.

#### **2.4. Sekolah Kurang Murid**

Penubuhan sekolah kurang murid dan sekolah kecil mempunyai pelbagai matlamat antaranya, menyediakan peluang pendidikan yang menyeluruh kepada setiap warga, memenuhi hasrat golongan kurang upaya, dan membuka wadah pembelajaran khusus bagi kelompok istimewa. Pengkategorian sekolah kurang murid lazimnya bergantung kepada bilangan murid di sesebuah sekolah. Bagaimanapun penentuan

kategori sekolah kurang murid berdasarkan bilangan murid tidak seragam mengikut negara tertentu. Sebagai contohnya, di England terdapat 2700 sekolah kurang murid yang bilangan muridnya kurang 120 orang (Jones, 2009). Manakala di kebanyakan wilayah di Australia mentakrifkan sekolah kurang murid sebagai sekolah yang bilangan muridnya kurang 200 orang Ewington, Mulford, Kendall & Edmunds (2008). Manakala di Iceland, Aðalsteinsdóttir (2008) menjelaskan hampir sebahagian besar sekolah kerajaan adalah sekolah kecil yang bilangan muridnya kurang 100 orang.

Kajian ini melibatkan sekolah kurang murid di Malaysia yang jumlah muridnya kurang daripada 150 orang. Bilangan sekolah kurang murid di Malaysia menunjukkan pola peningkatan dan penurunan yang berubah-ubah dari tahun ke tahun. Peningkatan ini berlaku kerana beberapa faktor, antaranya ialah penambahan penduduk secara semula jadi, pembukaan penempatan baru, dan penghijrahan. Manakala penurunan bilangan sekolah kurang murid berlaku akibat naik taraf sekolah kurang murid menjadi sekolah biasa kerana berlakunya penambahan murid dan juga penutupan sekolah kurang murid yang mengalami masalah ketiadaan murid. Perubahan bilangan sekolah kurang murid tersebut berlaku bukan sahaja dalam jumlahnya secara keseluruhan di Malaysia, bahkan jumlahnya berdasarkan negeri-negeri dan aliran sekolah. Sekolah kurang murid di Malaysia wujud kerana bilangan murid yang sedikit terutamanya di kawasan-kawasan pedalaman yang belum maju juga dikenali sebagai kawasan yang tidak beruntung (Mohamed Yusoff, 2007). Keadaan ini berbeza di kebanyakan negara maju dan juga sekolah swasta di Malaysia yang mempunyai polisi untuk menetapkan bilangan murid yang sedikit di dalam sesebuah bilik darjah agar proses pengajaran dan pembelajaran menjadi lebih berkesan. Oleh yang demikian, keadaan tersebut akan mewujudkan peluang pembelajaran yang berbeza dan seterusnya akan memberi kesan terhadap hasil sesebuah sekolah.

Berdasarkan Jadual 2.1 di bawah, enam negeri yang mencatat bilangan sekolah kurang murid tertinggi adalah negeri Sarawak, Sabah, Perak, Johor, Negeri Sembilan, dan Pahang. Saiz negeri, keadaan bentuk muka bumi, tahap pembangunan, dan taburan penduduk merupakan faktor yang menyumbang kepada bilangan sekolah kurang murid yang melebihi seratus buah di negeri-negeri tersebut. Bagaimanapun terdapat juga sekolah kurang murid di negeri-negeri yang telah mencapai pembangunan yang pesat seperti Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur, Pulau Pinang, dan Selangor. Walaupun tiga buah negeri tersebut pesat membangun tetapi proses urbanisasi hanya tertumpu di beberapa kawasan strategik sahaja. Ini menyebabkan kemajuan yang dibawa oleh pemodenan itu tidak di kecapi oleh keseluruhan rakyat yang berada di kawasan pedalaman di mana terdapatnya sekolah kurang murid.

**Jadual 2.1 :** Bilangan Sekolah Kurang Murid Mengikut Negeri di Malaysia

NEGERI	2006	2007	2008	2009	2010
PERAK	329	309	339	347	331
SELANGOR	88	79	89	91	85
PAHANG	172	158	183	179	163
KELANTAN	22	16	21	24	32
JOHOR	274	263	278	292	268
KEDAH	104	103	109	114	104
WP LABUAN	0	0	0	0	0
MELAKA	52	49	55	56	53
NEGERI SEMBILAN	137	134	141	149	146
PULAU PINANG	40	41	42	41	45
PERLIS	8	6	9	9	5
TERENGGANU	65	56	69	70	65
WP KUALA LUMPUR	13	13	18	22	27
SABAH	502	463	497	519	462
SARAWAK	773	719	788	795	729
WP PUTRAJAYA	1	0	1	2	0
JUMLAH	2580	2409	2639	2710	2515

Sumber : EPRD, 2010.

Banyak kajian dan pendapat yang menyatakan sekolah kecil atau sekolah kurang murid yang mempunyai bilangan murid yang sedikit di dalam kelas mempunyai



banyak kelebihan. Antaranya, Glass, et.al (1982) berpendapat saiz kelas kecil memberikan kelebihan kepada guru untuk meningkatkan proses pembelajaran kerana guru dan murid dapat memberi tumpuan yang sepenuhnya, peluang murid berinteraksi terbuka luas, dan keadaan kelas yang kurang sesak. Manakala Jacobs dan Loh Wah Inn (2003) menegaskan jika kelas kecil guru mudah membuat rondaan dan membetulkan keadaan. Mereka menjelaskan lagi, perkara seperti itu tidak dapat dilakukan jika bilangan murid terlalu ramai di dalam sesebuah kelas.

Jika ditinjau kelebihan dari aspek pengaruh kepimpinan terhadap sekolah kurang murid, Maimunah (2004), mendapati keberkesanan stail kepimpinan pengetua di Malaysia menunjukkan perbezaan dalam kalangan pengetua yang memimpin di sekolah Gred A (sekolah besar) dan Gred B (sekolah kecil / sekolah kurang murid). Kepimpinan pengetua di sekolah Gred B lebih berkesan memandangkan sekolah ini mempunyai bilangan guru serta murid yang lebih sedikit. Ini kerana pengetua lebih mengenali kebolehan, keupayaan serta komitmen guru-guru terhadap tugas yang diberi. Dapatan ini selari dengan kajian di Australia oleh Wildy et.al, (1993) yang menyatakan di sekolah rendah lebih berjaya mengamalkan kepimpinan instruksional berbanding sekolah menengah. Lebih menarik lagi kajian itu juga mendapati pengetua di sekolah rendah yang bilangan muridnya kurang 100 orang (sekolah kurang murid) lebih berjaya jika dibandingkan dengan sekolah rendah yang muridnya berjumlah di antara 300-500 orang (sekolah sederhana).

Selain itu, saiz sekolah yang besar terutama di bandar-bandar besar menyebabkan guru sukar memberi tumpuan individu dalam proses pengajaran dan pembelajaran (Faridah et.al,2005). Sekali gus kenyataan ini membawa maksud sekolah kurang murid di luar bandar seharusnya lebih mudah melaksanakan proses pengajaran dan pembelajaran. Merujuk perkara berkaitan, Gagne et.al, (2005) menyenaraikan banyak kelebihan sekolah kurang murid iaitu; pertama, daya tumpuan dapat

dipertingkatkan kerana guru boleh memerhati gerak-geri bagi setiap murid; kedua, guru boleh menyampaikan objektif pembelajaran dan memastikan ianya difahami oleh setiap murid; yang ketiga, guru dapat memperoleh maklum balas segera; yang keempat, guru boleh menilai prestasi murid, dan yang terakhir, guru boleh menyoal terus kepada murid untuk menguji pemahaman item-item pelajaran tertentu.

Hamilton (2005), yang berpengalaman mengajar di sekolah kurang murid sektor awam (kerajaan) mendapati, sekolah kurang murid merupakan tempat yang menawarkan perasaan selamat di antara murid dan guru. Mereka mudah untuk bertanya sesuatu tentang nilai, sistem kekeluargaan, dan hubungan tempat tinggal mereka dan dunia luar. Senario ini mewujudkan perhubungan di antara sekolah dan rumah serta komuniti menjadi rapat dan memudahkan pencapaian matlamat sekolah yang dikongsi bersama. Melihat daripada aspek pencapaian, Walberg dan Walberg (1994), menjelaskan pencapaian murid di sekolah kurang murid lebih baik kerana terdapat pelbagai aktiviti yang boleh dilaksanakan di sekolah. Aktiviti di dalam dan di luar bilik darjah menjadikan murid lebih bersemangat dan cergas untuk bersaing secara sihat.

Bagaimanapun kajian tentang sekolah kurang murid terutamanya di Malaysia menunjukkan beberapa kelemahan dan kekurangan. Heng (1998) dalam kajian telah mengkategorikan saiz sebagai angkubah perantaraan, mendapati saiz sekolah tidak mempengaruhi keberkesanan sekolah dan beliau juga mendapati tidak terdapat kesan interaksi di antara dimensi-dimensi tingkah laku kepimpinan instruksional dengan saiz sekolah ke atas keberkesanan sekolah. Kam (1993) juga mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam kepimpinan instruksional di antara guru besar sekolah gred A dan guru besar sekolah gred B, juga di antara guru besar di sekolah bandar dan luar bandar. Begitu juga dengan Zakaria (1997) dalam kajiannya di Terengganu mendapati tiada perbezaan yang signifikan tentang persepsi guru terhadap peranan pengetua sebagai pemimpin instruksional dengan saiz sekolah yang dikaji.

Mengulas perkara yang sama Hamilton (2005) menjelaskan, saiz sekolah yang kecil bukanlah satu kelebihan kepada seseorang guru besar sebagai pemimpin. Tambahnya lagi guru besar menghadapi kekangan masa dalam menyesuaikan polisi yang dilaksanakan serta bertanggungjawab kepada sistem yang direka bagi memenuhi keperluan, matlamat, dan objektif sekolah kurang murid. Ini menunjukkan guru besar sebagai pemimpin sekolah tersebut menghadapi pelbagai rintangan untuk menerajui sekolah bagi mencapai matlamat yang ditentukan. Dalam hal ini guru besar juga perlu mengenal pasti apakah elemen-elemen kepimpinan instruksional yang perlu dilaksanakan bagi menjadikan proses kepimpinannya menjadi lebih berkesan.

Galton dan Patrick (1990), dalam kajiannya secara komprehensif tentang sekolah kurang murid di Amerika membuat beberapa kesimpulan tentang prestasi dan faktor yang menentukan kejayaan sekolah kurang murid, antaranya adalah;

- Tiada satu keputusan yang muktamad bagi menyatakan bahawa saiz kelas yang kecil mempengaruhi pencapaian murid. Konflik ini wujud mungkin disebabkan kegagalan penyelidik mengemukakan soalan yang tepat dalam kajiannya dan hanya menyiasat sebahagian aspek dalam bilik darjah. Bagaimanapun beliau menyatakan bahawa guru lebih mudah menjalin interaksi, menerima maklum balas, dan melakukan perbincangan bagi saiz kelas yang kecil manakala kelas yang besar guru perlu bekerja keras untuk melakukan perbincangan.
- Pencapaian akademik antara sekolah kurang murid dan sekolah besar yang terletak di luar bandar mahupun di bandar tidak menunjukkan banyak perbezaan.
- Bagaimanapun, sekolah kurang murid dengan bilangan murid yang sedikit di dalam kelas menjadikan suasana lebih intim dan menyokong bagi pembelajaran yang kompleks.

- Terdapat juga guru yang kecewa kerana menghadapi masalah kesukaran dalam melaksanakan pengajaran dalam kelas kerana komposisi umur murid yang berbeza di dalam kelas yang sama. Oleh yang demikian, mereka berpendapat guru memerlukan kursus dalam perkhidmatan bagi meningkatkan keupayaan mereka menangani masalah tersebut.

Mohamad Yusoff (2007) mendapati murid-murid di sekolah kurang murid tidak mempunyai daya saing yang tinggi untuk maju dalam bidang pendidikan. Hal ini terjadi kesan daripada deprivasi sosial. Masalah pendidikan yang mereka alami berpunca daripada lokasi penempatan yang terpencil, saiz sekolah yang kecil, persekitaran tidak kondusif untuk pembelajaran, latar belakang sosioekonomi keluarga yang kurang beruntung, dan kurang persediaan belajar dalam kalangan murid. Bagaimanapun kajian Mohamed Yusoff (2007) itu lebih berfokus kepada negeri-negeri di Malaysia yang mempunyai banyak bilangan sekolah kurang murid iaitu negeri Sarawak, Sabah, Johor, Pahang, Negeri Sembilan, dan Kedah yang memang mempunyai masalah pembangunan fizikal yang serius.

Keadaan yang agak berbeza cuba dirungkaikan dalam kajian ini. Kajian ini memberikan gambaran secara umum aspek kepemimpinan guru besar dan prestasi sekolah kurang murid di Malaysia. Manakala secara khususnya kajian ini mengenal pasti gaya kepemimpinan instruksional guru besar sekolah kurang murid di negeri Selangor. Negeri Selangor dipilih dalam kajian yang bersifat kualitatif kerana penyelidik ingin melihat secara lebih mendalam peranan guru besar sebagai sebahagian daripada penentu keberkesanan dan kecemerlangan sekolah. Dalam lain perkataan pengkaji cuba menyetepikan faktor fizikal dan prasarana yang ekstrem di sekolah sebagai penghalang kepada keberkesanan sesebuah sekolah kurang murid. Ini kerana hampir kesemua 85 buah sekolah kurang murid di Selangor dilengkapi dengan pelbagai kemudahan asas yang sesuai untuk proses pengajaran dan pembelajaran.

## 2.5. Peranan Guru Besar

Peranan dan tugas seorang guru besar di sekolah terlalu luas, beliau perlu menjalankan peranannya sebagai seorang pemimpin, pentadbir, pengurus, dan juga mengajar di dalam bilik darjah. Keadaan itu menjadikan peranan dan tugas pengetua serta guru besar semakin berat (Ahmad Tajuddin, 1989; Mohd Suhaimi 2004), sukar dan mencabar (Hoerr, 2004) dan kompleks (Fullan, 2000; Ruffin, 2007). Mampukah seorang pengetua dan guru besar memainkan semua peranannya itu secara berkesan. Pengetua sepatutnya berupaya menjalankan tugasnya sebagai pemimpin instruksional yang menjadi tunjang kepimpinan sekolah yang berjaya dan berkesan (Charles et.al, 2004; Fiore, 2004; Fulmer, 2006; Hoy & Hoy 2002). Kepelbagaian tugas dan tanggungjawab tersebut menyebabkan terdapat pengetua yang mengabaikan tanggungjawab utamanya sebagai pemimpin instruksional di sekolah.

Hussein (1993), mendapati pengetua dan guru besar perlu diperkayakan ilmu dan kemahiran instruksional terutama dalam visi kurikulum, pengurusan, hubungan interpersonal dan komunikasi efektif dalam perkara-perkara yang menyentuh kepimpinan instruksional. Ini kerana beliau mendapati pengetua dan guru besar kurang berketerampilan dalam bidang tersebut. Fiore (2004), pula berpendapat bahawa pengetua kekurangan pengetahuan dan kemahiran teknikal tentang konsep perancangan dan organisasi untuk berurusan dengan perkembangan kurikulum yang menyeluruh dan memantau pelaksanaannya. Manakala Ayob (2005) menyatakan, pengetua tidak dapat menjalankan tugas sebagai pemimpin pengajaran sepenuhnya, kerana;

- Banyak subjek baru seperti teknik dan vokasional, teknologi maklumat serta subjek mengalami perubahan sukatan pelajaran seperti dalam mata pelajaran Sejarah, Bahasa Inggeris, Bahasa Malaysia, dan Sains.

- Penyelesaian masalah kurikulum adalah tindakan jangka panjang, sebarang program dan aktiviti yang dilaksanakan akan dilihat hasilnya pada akhir tahun bila keputusan peperiksaan diumumkan. Walaupun semua pihak dalam pengurusan sekolah meletakkan pengurusan kurikulum sebagai keutamaan namun dalam menyelesaikan rutin harian, keutamaan itu akan terpinggir akibat perkara-perkara penting yang memerlukan tindakan segera.
- Walaupun lima waktu pengajaran minimum pengetua perlu dipatuhi, sebahagian besar masa tersebut terpaksa diambil alih dengan aktiviti mesyuarat dalaman, peringkat daerah, negeri dan nasional.

Barbara et.al, (2001) menyenaraikan empat langkah yang boleh diambil oleh seorang pengetua agar dapat menjalankan peranannya sebagai pemimpin instruksional. Pertama, mengurangkan masa menangani masalah disiplin murid dengan mengadakan aktiviti perkembangan staf yang boleh memberi kesan terhadap pengurusan disiplin bilik darjah yang lebih baik. Kedua, mengagihkan krisis yang kecil untuk diselesaikan di peringkat bawahan. Ketiga, menghadiri mesyuarat yang sangat perlu serta membataskan masa setiap mesyuarat dan yang terakhir agihkan tugas kepada setiausaha untuk menetapkan temu janji dan menyusun mesyuarat.

## **2.6. Standard Kepimpinan Guru Besar**

Sebagai pemimpin utama di sekolah, guru besar seharusnya mempunyai standard atau tahap kompetensi tertentu. Standard tersebut dapat dinilai dan diukur berdasarkan beberapa elemen seperti tugas, pengetahuan, prestasi dan pencapaiannya dalam menjalankan tanggungjawabnya. Jemaah Nazir Sekolah (2003), dalam bukunya Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) mewajibkan pengetua dan guru besar mengajar sejumlah waktu mengikut pekeliling yang berkuat kuasa dan memimpin pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran secara terancang. Laporan Institut

Aminuddin Baki (IAB) (2006) pula, menyenaraikan Standard Kompetensi Kepengetuaan Malaysia yang perlu diamalkan oleh pengetua dan guru besar. Standard tersebut adalah, yang pertama; melaksanakan strategi untuk meningkatkan prestasi kurikulum, kedua; meletakkan sasaran dan cabaran yang tinggi terhadap pencapaian sekolah, dan yang ketiga; menjadikan pembelajaran sebagai teras aktiviti sekolah.

Fullan (2000) dalam “Standard for school leader Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC)”, menyenaraikan keperluan standard seseorang pengetua yang dibahagikan kepada enam tahap pencapaian. Secara umumnya seseorang pentadbir sekolah selaku pemimpin pendidikan adalah orang yang berupaya mewujudkan peluang untuk semua murid mencapai kejayaan, berkebolehan memahami dan mempengaruhi sistem politik, ekonomi, sosial, dan selari dengan kepentingan sekolah dan sentiasa mewujudkan budaya yang menjurus kepada program instruksional. Standard kedua dan ketiga dalam ISLLC menyentuh tentang keperluan pengetua sebagai pemimpin instruksional sekolah secara khusus. Antaranya seseorang pengetua perlu mempunyai prinsip bahawa pembelajaran adalah matlamat utama persekolahan, andaian bahawa semua murid boleh belajar, terdapat banyak cara pembelajaran boleh dilakukan oleh murid, proses pembelajaran boleh berlaku sepanjang hayat, perkembangan profesional sebahagian daripada penambahbaikan sekolah, mewujudkan keadaan yang selamat serta menyokong suasana pembelajaran, dan menghasilkan murid yang menyumbang kepada ahli masyarakat.

Jelas terbukti pengetua atau guru besar sesebuah sekolah perlu mempunyai kebolehan dan keupayaan tertentu sebagaimana piawai dan standard yang ditetapkan. Mereka perlu berusaha ke arah kecemerlangan dan keberkesanan sekolah dengan mengamalkan gaya kepimpinan tertentu bersesuaian dengan keadaan dan situasi sesebuah sekolah (Lokman, 2007).

## **2.7. Kepimpinan Instruksional**

Terdapat banyak jenis kepimpinan yang diamalkan oleh seseorang pemimpin dalam sesebuah organisasi, antaranya ialah kepimpinan strategik, kepimpinan moral, kepimpinan wawasan, dan kepimpinan instruksional. Namun dalam organisasi seperti sekolah, kepimpinan instruksional adalah menjadi tunjang utama dalam proses pendidikan dan pengukuran prestasi sekolah (Hallinger, 2003). Kajian dan perbincangan tentang kepimpinan instruksional telah bermula sejak dua dekad yang lalu (Hopkins, 2003). Bagaimanapun di Malaysia gaya kepimpinan ini semakin hangat diperkatakan sejak tahun 2006 (KPM, 2006).

Huraian lanjut pada bahagian ini akan menjelaskan hubungan antara kepimpinan instruksional dengan kerangka konsep yang ingin dikaji. Antaranya adalah penjelasan tentang kepimpinan instruksional dan hubungannya dengan prestasi akademik murid, keupayaan guru besar mengamalkan kepimpinan instruksional, dan elemen-elemen yang terdapat dalam kepimpinan instruksional.

Dalam bidang penulisan dan penyelidikan, topik kepimpinan instruksional juga mendapat tempat dalam kalangan penyelidik, penulis, dan pendidik tempatan. Antara penulisan dan kajian dalam bidang ini termasuklah yang dilakukan oleh Abdul Razak (2001), Ahmad Tajuddin (1989), Kam (1993), Heng (1998), Manoharan (1995), Mohd Suhaimi (2004), Narimah (1997), Nazirah (2000), Rahman (1995), Zakaria (1997), Zulkafli (2000), Abdul Wahab Mohd Arshad (2011), Che Ku Alam Ku Ali (2011), Norini Wan Awang (2011) dan Jamelaa Bibi Abdullah (2012).

Ramai penulis dan pengkaji bersetuju pengetua yang mengamalkan gaya kepimpinan instruksional boleh membawa perubahan dan kemajuan kepada sekolah. Asmah (2004) menjelaskan, pengetua yang mengamalkan gaya kepimpinan instruksional berupaya melaksanakan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran secara



terancang. Fulmer (2006), pula menjelaskan kepimpinan instruksional penting untuk melaksanakan perubahan yang produktif terhadap sekolah. Hal ini disokong oleh Haris et.al, (2003) yang menyatakan pemimpin instruksional adalah landasan kepada penambahbaikan sekolah (*school improvement*). Daripada perspektif Islam pula, Ahmad Zabid dan Fathihah (2006), menjelaskan antara ciri kepimpinan instruksional adalah, organisasi sekolah tersebut mengamalkan pendidikan melalui contoh teladan, membangunkan adab kebiasaan, sentiasa memberi nasihat dan bimbingan, menjalankan pemerhatian dan pengawasan dan melaksanakan denda dan hukuman. Manakala Abdul Wahab Mohd Arshad (2011) yang melakukan kajiannya di sekolah aliran agama mendapati pengetua yang bertindak sebagai pemimpin instruksional dapat mempengaruhi guru melaksanakan program kurikulum dengan sukarela.

Kajian oleh IAB (2002) terhadap pengetua kanan menunjukkan pengetua berupaya menentukan jatuh bangunnya sesebuah sekolah. Kecemerlangan sekolah bermula dengan kehadiran pengetua yang mempunyai nilai dan komitmen yang tinggi terhadap tugas. Kajian tersebut juga mendapati sekolah yang dipimpin oleh pengetua cemerlang melaksanakan amalan kepimpinan pengajaran seperti mempunyai visi yang jelas, kemahiran mengumpul maklumat, membentuk budaya sekolah, berketerampilan untuk memantau, menilai dan berusaha melakukan usaha-usaha penambahbaikan yang berterusan. Lokman (2007), menyokong kenyataan itu kerana beliau mendapati, kepimpinan pengetua boleh mempengaruhi komitmen guru terhadap sekolah. Beliau menambah stail kepimpinan pengetua juga menyumbang kepada iklim sekolah yang berkesan. Untuk mencapai hasrat ini, pengetua atau guru besar perlu mempunyai pengetahuan dan kemahiran kepimpinan instruksional khususnya ilmu memantau pencapaian akademik setiap murid (*headcount*) yang membolehkan mereka mengenal pasti kelemahan akademik murid dan seterusnya mengambil langkah-langkah

pembetulan serta penambahbaikan yang sewajarnya sebagaimana yang dinyatakan oleh James Ang Jit Eng dan Abdul Razak (2013).

Terdapat pelbagai stail kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua dan guru besar dalam menerajui sekolah di Malaysia. Pengetua dan guru besar secara bebas mengamalkan pelbagai gaya kepimpinan yang mereka fikirkan sesuai dengan situasi dan persekitaran sekolah (Lokman 2007). Mereka tidak terikat untuk mengamalkan gaya kepimpinan yang tertentu dan tiada akta atau garis panduan khusus yang meminta mereka berpegang kepada sesuatu gaya kepimpinan. Malahan terdapat gaya kepimpinan yang berbeza berdasarkan kekananan pengetua, jenis sekolah, gred sekolah, dan lokasi. Bagaimanapun mereka tetap mempunyai objektif yang sama iaitu mencapai visi dan matlamat yang telah ditetapkan oleh pihak sekolah berdasarkan Falsafah Pendidikan Kebangsaan (FPK). Sebahagian besar visi dan matlamat itu dicapai menerusi aktiviti utama sekolah itu proses pengajaran dan pembelajaran.

Berdasarkan kajian dan penulisan lepas kepimpinan instruksional merupakan gaya kepimpinan yang memberi keutamaan kepada aspek pengajaran dan pembelajaran. Hal ini dapat dibuktikan dengan merujuk tingkah laku yang dilakukan oleh pengetua sekolah yang mengamalkan gaya kepimpinan instruksional. Sebagai contohnya Blase dan Blase (2000) menjelaskan, peranan kepimpinan instruksional pengetua boleh dikelompokkan kepada dua tema dan dipecahkan kepada 11 strategi, iaitu;

- Berbincang dengan guru untuk mendapatkan refleksi, antara strateginya adalah; membuat cadangan, memberi maklum balas, menjadi model, memberi pandangan, dan nasihat dan memberi pujian.
- Mewujudkan perkembangan profesional, antara strateginya adalah; menekan kajian terhadap pengajaran dan pembelajaran, menyokong kolaborasi dalam kalangan guru, membangunkan hubungan latihan dalam kalangan guru,

menyokong program mereka bentuk semula kurikulum, mengaplikasikan prinsip pembelajaran dewasa, menggalakkan pertumbuhan dan perkembangan kepada semua staf, dan melaksanakan kajian tindakan untuk menjelaskan pembuatan keputusan pengajaran.

Hallinger (2003) menjelaskan, kepimpinan instruksional merupakan stail kepimpinan yang paling popular dan dipilih oleh pengetua di Amerika Syarikat. Kenyataan tersebut ada kebenarannya berdasarkan beberapa penulisan dan kajian yang telah dijalankan. Charles et.al, (2004) menjelaskan, faktor yang menyumbang kepada kejayaan dalam pembelajaran adalah amalan pemimpin yang berkesan serta berkait rapat dengan membangun dan memantau pelaksanaan kurikulum. Fiore (2004) pula menyatakan, pemimpin sekolah perlu memberi tumpuan lebih kepada pemupukan persekitaran pengajaran yang sihat dalam hasratnya menjadi pemimpin instruksional. Manakala Hoy dan Hoy (2002) menjelaskan, dapatan kajian telah menunjukkan kunci kepada penambahbaikan sekolah dan pencapaian murid adalah pemimpin sekolah yang memberi fokus kepada program akademik. Sementara itu Fulmer (2006) berdasarkan kajiannya terhadap bakal pengetua menyatakan subjek kajiannya berpendapat kepimpinan instruksional boleh mengubah produktiviti sekolah dan mereka perlu pengetahuan yang lebih mendalam tentang pengajaran (*instructional*) untuk membantu guru.

Mengulas lanjut perkara tersebut (Spillane, Halverson, & Diamond, 2004) mengenal pasti, kepentingan dan fungsi pemimpin adalah sebagai melaksanakan amalan kepimpinan yang berfokus kepada kepimpinan instruksional. Antara aspek yang perlu diberi penekanan adalah, membina visi untuk sekolah, membina norma kepercayaan, kolaboratif dan standard profesional yang tinggi, menyokong pembangunan guru, dan memantau pengajaran dan penilaian. Hampir kesemua penulis tempatan dan luar negara membuat takrifan kepimpinan instruksional mengaitkannya dengan aktiviti pengajaran

dan pembelajaran. Hallinger dan Murphy (1985) mendefinisikan kepemimpinan instruksional sebagai apa sahaja yang dilakukan oleh pengetua atau guru besar yang bertujuan untuk meningkatkan kecemerlangan pengajaran dan pembelajaran dan ke arah kemajuan sekolah. Takrifan yang umum dan luas itu menunjukkan besarnya ruang lingkup yang perlu dilaksanakan oleh pengetua sebagai pemimpin instruksional. Menurut Sheppard (1996), kepemimpinan instruksional secara langsung merupakan entiti yang terasing dari bidang pentadbiran tetapi berkaitan dengan tingkah laku pengetua yang boleh diperhatikan seperti penyeliaan guru, penyeliaan bilik darjah, dan pemantauan kemajuan murid. Oleh yang demikian pengetua perlu faham dengan jelas agar mereka dapat memainkan peranan mereka sebagai pentadbir dan pemimpin instruksional. Ini kerana peranan yang dimainkan oleh pengetua telah berubah sejak sepuluh tahun lalu (McEwan, 1998). Drake dan Roe (1986) mentakrifkan kepemimpinan instruksional sebagai usaha untuk merancang dan menyokong semua aktiviti yang terlibat dalam amalan pengajaran dan pembelajaran ke arah pencapaian matlamat sekolah. Manakala Hopkins (2003) menjelaskan, kepemimpinan instruksional adalah pendekatan kepemimpinan yang mewujudkan peluang pembelajaran kepada murid dan guru.

Hussein (1997) pula menjelaskan, bahawa kepemimpinan instruksional pengetua mempunyai kesan secara langsung terhadap pembelajaran murid melalui dua fungsi utama iaitu menasihati dan mengajar. Sementara itu, kesan secara tidak langsungnya adalah, pengetua juga boleh mempengaruhi pembelajaran murid dengan campur tangannya dalam menentukan lapan strategi atau dimensi kepemimpinan seperti berikut, iaitu (i) menetapkan falsafah sekolah, (ii) membentuk wawasan sekolah, (iii) menetapkan matlamat dan objektif, (iv) membentuk dasar dan prosedur, (v) menyediakan dan menyelaras sokongan pembelajaran, (vi) menetapkan mutu pengajaran, (vii) menjalinkan hubungan dengan staf, dan (viii) bekerjasama dengan persekitaran luar.

Ramaiah (1995) pula menyatakan peranan kepimpinan instruksional pengetua adalah reaktif, iaitu sebagai pembimbing, penyelia dan penilai, pembekal sumber untuk menggalakkan serta memperbaiki pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Beliau menjelaskan apa yang diperlukan sekarang adalah satu konsep kepimpinan instruksional dalam konteks kepimpinan yang lebih proaktif. Ini boleh menegakkan kewibawaan pengetua sebagai pemimpin di sesebuah sekolah. Zahari (2005) mendapati kepimpinan instruksional merujuk kepada proses dan tingkah laku pengetua yang tertumpu kepada pengajaran dan pembelajaran di sekolah baik dari segi ke arah kecemerlangan murid, mahupun ke arah mengukuhkan kebolehan guru-guru mengajar, menjelaskan visi dan matlamat sekolah, mengurus kurikulum serta pengajaran, dan membina iklim pengajaran di sekolah.

Azmi dan rakan (1995) berpendapat pemimpin instruksional perlu menjalankan tugas memimpin kurikulum dan bertanggungjawab ke atas perkara yang dipelajari oleh murid, cara guru membantu murid, menyediakan alat bantuan sokongan yang diperlukan, gaya dan kaedah penilaian dan kemudahan pembelajaran yang disediakan. Menurut perspektif Islam pula, kepimpinan instruksional mengutamakan moral dan akhlak selari dengan pencapaian akademik ke arah pembentukan komuniti sekolah yang cemerlang dalam pencapaian akademik dan akhlak. Lima kaedah pendidikan dalam kepimpinan instruksional adalah melalui contoh teladan, adab kebiasaan, nasihat dan bimbingan, pemerhatian dan pengawasan dan denda dan hukuman. (Ahmad Zabidi & Fathihah, 2006). McEwan (1998, 2003) merupakan tokoh kepimpinan instruksional yang berjaya sehingga diberikan anugerah “Outstanding Instructional Leader” daripada Illionis Principals Association. Pengalaman beliau sebagai pemimpin sekolah rendah yang berjaya adalah didorong oleh stail kepimpinan instruksional yang diamalkan. Menurutnya, tujuh langkah pemimpin instruksional yang berkesan untuk diamalkan adalah seperti berikut, iaitu;

- Menentukan matlamat instruksional yang jelas.
- Memperuntukkan masa bersama staf.
- Mewujudkan budaya dan iklim sekolah yang kondusif untuk pembelajaran.
- Menyebarkan visi dan misi sekolah.
- Menetapkan pencapaian yang tinggi kepada staf.
- Membangunkan pemimpin dalam kalangan guru.
- Mengekalkan atitud yang positif menerusi murid, staf dan ibu bapa.

Sebagai rumusannya, dapatlah dikatakan bahawa pemimpin instruksional itu perlu menekankan aspek pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah dengan mewujudkan suasana yang kondusif di kawasan sekolah serta berlandaskan visi dan misi sekolah yang jelas (Hallinger & Murphy, 1985; Hussein, 1997; Ramaiah, 1995; Sheppard, 1996; Zahari, 2005). Sebagaimana gaya kepimpinan yang lain, kepimpinan instruksional juga mempunyai ciri-ciri tertentu. Berdasarkan beberapa kajian lepas, Beach dan Reinhartz (2000) menjelaskan, antara ciri-ciri ketua yang mengamalkan kepimpinan instruksional perlu menjadi pendengar yang baik, menjalin hubungan erat dengan murid, ibu bapa, ahli komuniti, dan pihak yang mempunyai hubungan terus dengan sekolah bagi meningkatkan kecemerlangan sekolah.

Hussein (1993) telah menunjukkan peranan pengetua dan guru besar berlaku secara langsung dan tidak langsung dalam kepimpinan instruksional. Secara langsung, guru besar mempunyai dua peranan iaitu mengajar dan menasihati. Ini kerana pengetua di negara ini perlu mengajar berdasarkan Pekeliling 3/67 (Pindaan 1982). Semasa mengajar pengetua mempunyai hubungan langsung dengan murid dan proses ini ialah pengaruh tingkah laku pengetua dan amalannya mempengaruhi pencapaian murid.

Jamaliah dan Norashimah (2005), pula berpendapat kepimpinan instruksional pada hari ini merangkumi kemahiran mengintegrasikan kehendak dan desakan dari luar sekolah terhadap kualiti produk pengajaran dan kualiti proses pengajaran ke dalam sekolah. Seseorang pengetua harus mampu menangani kedua-dua proses dan produk secara serentak bagi membolehkan pengajaran dan pembelajaran sentiasa berciri relevan, terkini, dan mantap.

Lashway (1997) pula menyarankan, sebagai memenuhi kriteria kepimpinan pengajaran pengetua perlu meletakkan jangkaan yang tinggi untuk mencapai matlamat kecemerlangan akademik dan peningkatan kualiti peperiksaan. Konsep mewujudkan matlamat sekolah atau menetapkan wawasan perlu dilaksanakan. Matlamat sekolah mungkin merupakan idea peribadi pengetua yang kemudiannya diterjemahkan dalam bentuk pengucapan, perbincangan dan penghasilan yang dikongsi bersama-sama oleh komuniti sekolah. Menurut Hart dan Bredeson (1996) pengetua perlu menyelia dan menilai bagaimana matlamat sekolah diterjemahkan dalam amalan bilik darjah yang berjaya. Aktiviti pengetua termasuklah secara formal dan tidak formal antaranya penyeliaan dan penilaian, melawat bilik darjah, penyelarasan program dan bersama-sama guru memantau kemajuan murid. Pan, Nyeu dan Chen (2015) yang melakukan kajian di Taiwan pula, mendapati peranan pengetua sebagai pemimpin instruksional akan memberi kesan secara tidak langsung kepada kecemerlangan sekolah.

Lokman (2007) pula menjelaskan, komponen pengurusan kurikulum pula menyerlahkan peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran melalui tindakan seperti menguasai pedagogi dan pembelajaran, responsif kepada masalah dan keperluan guru, menggalakkan kreativiti dan perubahan dalam pengajaran, menanamkan semangat berpasukan serta melaksanakan penyeliaan yang berterusan. Beliau menambah, sebagai pemimpin pengajaran di sekolah pengetua adalah perancang segala program akademik yang bertujuan memperbaiki kualiti pencapaian sekolah dalam setiap peperiksaan

kebangsaan. Manakala Hopkins (2001) pula menjelaskan peranan pengetua sebagai pemimpin instruksional kepada tiga bahagian iaitu, yang pertama menjelaskan nilai dan matlamat sekolah, kedua mengurus program pengajaran serta kurikulum, dan yang ketiga menjadikan sekolah sebagai komuniti pembelajaran yang profesional.

## **2.8. Model Kepimpinan Instruksional**

Sejak dua dekad lalu terdapat pelbagai model kepimpinan instruksional yang dibina dan disesuaikan dengan kajian dan amalan kepimpinan di sekolah. Secara keseluruhannya penyelidik mendefinisikan kepimpinan instruksional berdasarkan traits, amalan tingkah laku dan proses yang diperlukan oleh seseorang pemimpin sekolah yang berkesan (Alig-Mielcarek, 2003). Bahagian ini akan menganalisis tujuh model kepimpinan instruksional, antaranya adalah, Model Hallinger dan Murphy (1985), Model Murphy (1990), Model Krug (1992), Model Ubben dan Hughes (1992), Model Hussein (1993), Model Weber (1996), dan Model Kepimpinan Instruksional Alig-Mielcarek (2003). Bagaimanapun teras utama kepada beberapa model tersebut adalah kepimpinan yang berfokuskan kepada pelaksanaan aktiviti pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah. Bahagian ini juga akan menganalisis persamaan dan perbezaan setiap model kepimpinan instruksional yang dibincangkan.

### **2.8.1. Model Hallinger dan Murphy**

Hallinger dan Murphy membina modelnya dengan mengenal pasti amalan kepimpinan instruksional sepuluh orang pengetua sekolah rendah di sebuah daerah dan menganalisis kajiannya berdasarkan sekolah berkesan. Maklumat dikutip dari pengetua, staf dan pegawai pendidikan menggunakan soal-selidik berkaitan amalan kepimpinan instruksional. Maklumat tersebut dipadankan dengan bukti-bukti dokumen, pemantauan terhadap pengetua semasa penilaian klinikal, minit mesyuarat, dan aktiviti-aktiviti yang dijalankan oleh pengetua.



Jadual 2.2 di bawah menunjukkan tiga dimensi Model Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy 1985 iaitu menjelaskan matlamat sekolah, mengurus program pengajaran, dan menggalakkan iklim sekolah. Model tersebut dipecahkan kepada 10 kelompok kecil yang menggambarkan peranan seseorang pemimpin instruksional di sekolah.

**Jadual 2.2:** Model Kepimpinan Instruksional Hallinger & Murphy 1985

<b>Menjelaskan Matlamat Sekolah</b>	<b>Mengurus Program Pengajaran</b>	<b>Menggalakkan Iklim Sekolah</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merangka matlamat sekolah</li> <li>• Menyebarkan matlamat sekolah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyelia dan menilai pengajaran</li> <li>• Menyelaras kurikulum</li> <li>• Memantau kemajuan murid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengawal masa/waktu pengajaran guru</li> <li>• Menggalakkan perkembangan profesional.</li> <li>• Memastikan sentiasa berada di sekolah (high visibility)</li> <li>• Mewujudkan insentif untuk guru</li> <li>• Mengadakan insentif kepada murid.</li> </ul>

Sumber: Hallinger & Murphy (1985)

Hallinger dan Murphy (1985, 1987, 1992) telah menjalankan kajian ekstensif berkaitan sekolah berkesan dan pengetua berkesan serta telah menghasilkan model peranan pengurusan pengetua. Model ini merupakan kombinasi dasar, amalan dan tingkah laku pengetua yang dibina berdasarkan Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS), Mereka membahagikan peranan ini kepada tiga dimensi (i) menjelaskan matlamat sekolah, (ii) mengurus program pendidikan, dan (iii) menggalakkan iklim sekolah yang positif. Dimensi menjelaskan matlamat sekolah ini

mengandungi dua aktiviti utama iaitu merangka matlamat sekolah dan menyebarkan matlamat sekolah.

Pengetua perlu mempunyai wawasan yang jelas terhadap sekolah pimpinannya dan apa yang ingin dicapainya. Menurut Hallinger dan Murphy (1985), peranan pengetua merangka matlamat sekolah ialah menentukan bidang yang menjadi fokus dan pencapaian sekolah. Menyebarkan matlamat sekolah pula ialah bagaimana pengetua memaklumkan matlamat ini kepada guru, ibu bapa dan murid. Tugas memberi penjelasan dan kepentingan aktiviti pengajaran dan pembelajaran merupakan tanggungjawab penting pengetua.

Hallinger dan Murphy (1985) menambah, peranan pengetua dilaksanakan sama ada secara langsung atau tidak langsung. Peranan tidak langsung melibatkan dasar sekolah dan pemantauan amalan yang berkaitan dengannya, seperti polisi sekolah yang mengarahkan guru memberikan tugas atau kerja rumah kepada murid. Aktiviti secara langsung ialah tingkah laku pengetua dalam perhubungan dengan guru atau murid seperti pengetua dan guru berbincang tentang langkah meningkatkan pengajaran. Kejayaan aktiviti pengetua banyak bergantung kepada faktor kontekstual seperti kemahiran dan pengalaman staf, saiz sekolah, bilangan staf, dan harapan komuniti serta pihak atasan. Dimensi mengurus program pengajaran ini melihat bagaimana pengetua bekerjasama dengan guru dalam bidang kurikulum dan pengajaran. Pengetua bertindak selaku penyelia dan menilai bagaimana matlamat sekolah diterjemahkan dalam amalan bilik darjah. Penyelarasan oleh pengetua amat penting bagi memastikan murid menerima pengajaran yang bersesuaian dengan matlamat sekolah. Selain itu pemantauan kemajuan murid di setiap tahap (tingkatan) perlu ditekankan oleh pengetua. Penglibatan pengetua memantau kemajuan murid sama ada antara kelas mahupun antara tingkatan amat penting walaupun kurang dilaksanakan. (Hallinger & Murphy (1987). Maklumat tentang pencapaian murid boleh dijadikan panduan untuk menetapkan

matlamat, menilai program dan aktiviti pengajaran dan mengukur kemajuan matlamat sekolah.

Hallinger dan Murphy (1985, 1987) menyatakan pengetua membentuk iklim pengajaran secara langsung iaitu (i) sentiasa berada di kawasan sekolah supaya dapat berkomunikasi tentang keutamaan di samping sebagai model kepada orang lain, (ii) mewujudkan sistem ganjaran terhadap pencapaian akademik dan peningkatan produktiviti, (iii) mewujudkan piawai yang jelas tentang jangkaan sekolah terhadap murid, (iv) memelihara waktu pengajaran, dan (v) memilih dan melibatkan guru untuk program perkembangan staf. Sebagai contoh, pengetua yang ingin mewujudkan iklim sekolah yang kondusif ini perlulah memperuntukkan masanya untuk aktiviti melibatkan murid supaya mereka merasa diberi perhatian oleh pihak sekolah. Begitu juga dengan memelihara waktu pengajaran bermaksud guru tidak dipanggil semasa proses pengajaran atau mesyuarat diadakan semasa waktu pengajaran dan pembelajaran.

### **2.8.2. Model Murphy**

Murphy's Comprehensive Instructional Leadership Framework (1990) dihasilkan secara sistematik dan komprehensif berdasarkan sintesis yang diperoleh daripada kajiannya terhadap sekolah berkesan dan penambahbaikan sekolah. Jadual 2.3 menunjukkan Model Kerangka Komprehensif Kepimpinan Instruksional Murphy (1990) yang terbahagi kepada empat dimensi.

Modelnya terdiri daripada empat dimensi dan terbahagi kepada 16 peranan atau amalan. Empat dimensi pemimpin instruksional adalah membina misi dan matlamat, mengurus fungsi produk pendidikan, mewujudkan iklim pembelajaran akademik, dan membangun serta menyokong persekitaran kerja. Bagaimanapun, Kerangka Komprehensif Kepimpinan Instruksional Murphy (1990) yang dibina berdasarkan

sintesis terhadap kajian lepas belum dapat dibuktikan keberkesannya secara empirikal. Oleh yang demikian, ianya bukanlah sesuatu yang muktamad jika pengetua mengamalkan tingkah laku sebagaimana Model Murphy akan menghasilkan pencapaian yang tinggi terhadap murid.

**Jadual 2.3** : Kerangka Komprehensif Kepimpinan Instruksional Murphy (1990)

<b>Membina misi dan matlamat</b>	<b>Mengurus fungsi produk pendidikan</b>	<b>Mewujudkan iklim pembelajaran akademik</b>	<b>Membangun serta menyokong persekitaran kerja</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menentukan matlamat sekolah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mewujudkan pengajaran berkualiti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menetapkan jangkaan yang positif dan standard</li> <li>• Sentiasa kelihatan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mencipta persekitaran pembelajaran yang selamat dan teratur</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyebarkan matlamat sekolah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memantau dan menilai pengajaran</li> <li>• Memperuntukkan dan mengawal waktu pengajaran</li> <li>• Mengkoordinasi kurikulum dan memantau perkembangan murid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengadakan insentif untuk guru dan murid</li> <li>• Mengadakan perkembangan professional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengadakan peluang penglibatan yang bermakna kepada murid</li> <li>• Membangun kerjasama dan kesepaduan staf</li> <li>• Menggunakan sumber luaran untuk menyokong sekolah</li> <li>• Membina hubungan di antara sekolah dan rumah</li> </ul>

Sumber: Murphy (1990)

### 2.8.3 Model Krug

Model Krug (1992), dibina berasaskan dimensi lima faktor tingkah laku kepimpinan pengajaran yang mempunyai struktur yang boleh dipertahankan, mudah

dilaksanakan dan tepat. Penjelasan tentang kelima-lima dimensi yang dilakukan oleh pengetua adalah seperti berikut:

### **Mentakrif Matlamat**

Peranan utama pengetua ialah merangka matlamat, tujuan dan misi sekolah. Menurut Krug (1992), organisasi yang tidak memahami tujuan dan matlamat akan menghadapi tekanan dalaman dan luaran. Matlamat yang jelas amat kritikal terutama ketika sekolah sedang menghadapi perubahan. Pengetua perlu kerap membincangkan matlamat, tujuan dan misi sekolah dengan semua staf dan sentiasa berada di sekolah untuk menunjukkan minat dan komitmennya terhadap pendidikan. (Krug, Ahadi, & Scott, 1991).

### **Mengurus Kurikulum dan Pengajaran**

Perkhidmatan utama yang ditawarkan oleh pihak sekolah ialah pengajaran. Pengetua menyediakan maklumat untuk guru merancang pengajaran di kelas masing-masing secara berkesan. Pengetua perlu peka dengan keperluan khusus setiap bidang pengajaran. Tanpa pengetahuan yang luas, pengetua tidak dapat menyediakan sumber yang diperlukan dan menimbulkan kesukaran kepada mereka untuk melaksanakan misi sekolah secara berkesan. Pengetua juga perlu memberi penekanan terhadap bidang pengajaran berbanding isu pentadbiran (Krug et.al 1991).

### **Menyelia Kemajuan Murid**

Penghasilan utama sekolah adalah melahirkan murid yang berjaya. Pemimpin pengajaran yang baik perlu menyediakan pelbagai penilaian dan pemantauan murid. Mereka perlu menggunakan laporan dan maklumat pencapaian murid sebagai panduan untuk membantu guru dan memperbaiki prestasi murid. Mereka juga perlu menggunakan data dan maklumat murid untuk meningkatkan kecemerlangan sekolah.

## Menggalakkan Iklim Pengajaran

Objektif utama pemimpin adalah memotivasikan orang lain dengan membentuk keadaan yang memudahkan mereka melaksanakan tugas. Pengetua menyuburkan proses pembelajaran dengan pelbagai cara dan menggalakkan guru-gurunya supaya lebih inovatif. Pada masa yang sama guru diberi penghargaan atas usaha cemerlang mereka.

### 2.8.4 Model Weber

Weber's (1996), telah menghasilkan "Instructional Leadership Framework" yang dibahagikan kepada lima dimensi iaitu, menjelaskan matlamat sekolah, mengurus kurikulum dan pengajaran, mewujudkan suasana pembelajaran yang positif, memantau serta memperbaiki pengajaran, dan menilai program pengajaran seperti Jadual 2.4.

**Jadual 2.4:** Kerangka Kepimpinan Instruksional Weber (1996)

<b>Menjelaskan matlamat sekolah</b>	<b>Mengurus kurikulum dan pengajaran</b>	<b>Mewujudkan suasana pembelajaran yang positif</b>	<b>Memantau dan memperbaiki pengajaran</b>	<b>Menilai program pengajaran</b>
Pemimpin instruksional secara kolaboratif bersama stakeholder membangun misi dan matlamat sekolah.	Pemimpin instruksional memantau amalan bilik darjah agar selari dengan misi sekolah, menyediakan bahan dan menggalakkan amalan pengajaran yang terbaik serta menjadi model, dan menggalakkan penggunaan data/maklumat untuk memacu pengajaran.	Pemimpin instruksional mewujudkan suasana pembelajaran yang positif melalui penyebaran matlamat, membuat jangkaan dan memastikan persekitaran pembelajaran yang teratur.	Pemimpin instruksional menyelia dan memperbaiki pengajaran melalui penyeliaan bilik darjah dan menyediakan peluang pembangunan professional.	Pemimpin instruksional melakukan perancangan, reka bentuk, mentadbir dan menganalisis penilaian terhadap keberkesanan kurikulum.

Sumber : Weber (1996)

Model Weber melihat secara lebih mendalam peranan seseorang pemimpin sekolah yang lebih memberi tumpuan kepada proses pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah serta perkembangan kurikulum sekolah.

### **2.8.5 Model Ubben Hughes**

Ubben dan Hughes (1992) menjelaskan, kepimpinan pengajaran yang berkesan memerlukan perhubungan yang kompleks antara pengetua, kepercayaan dan persekitaran sekolahnya. Pengetua perlu mengambil kira aspek nilai, pengalaman lalu, dan harapan sekolah juga masyarakat terhadapnya. Ubben dan Hughes (1992) telah menyediakan model peranan kepimpinan pengajaran pengetua yang cuba menunjukkan perhubungan antara faktor luaran, tingkah laku kepimpinan pengetua dan struktur dalaman sekolah ke arah peningkatan pencapaian murid. Sebagai huraian, modelnya mengandungi (i) struktur luaran - nilai, kepercayaan dan pengalaman pengetua, harapan dan nilai komuniti dan kerangka institusi, dan (ii) tingkah laku kepimpinan – kemanusiaan, teknikal, simbolik, budaya, dan pendidikan dan (iii) struktur dalaman – iklim sekolah, budaya sekolah, organisasi pengajaran dan amalan pengajaran.

Menurut Ubben dan Hughes (1992), pengetua berkesan mesti mengamalkan tingkah laku kepimpinan pengajaran yang khusus. Ubben & Hughes (1992), memetik lima kekuatan kepimpinan seperti yang dicadangkan oleh Sergiovanni (1984) iaitu aspek teknikal, kemanusiaan, pendidikan, simbolik dan budaya. Aspek teknikal ialah kemampuan melaksanakan teknik perancangan, penyusunan, penyelarasan dan pengawalan yang baik bagi memastikan keberkesanan organisasi secara optimum. Aspek kemanusiaan pula ialah tingkah laku yang menekankan kemahiran perhubungan, melaksanakan teknik motivasi yang baik, dan membangkitkan semangat organisasi. Pemimpin turut menggalakkan pengurusan partisipatori sebagai sebahagian dari tingkahlakunya. Kemahiran ini menyumbang kepada iklim sekolah yang kondusif.

Aspek pendidikan adalah tingkah laku yang berfokus kepada kerangka pengetahuan pengetua terhadap tugas pendidikannya sebagai pengamal pendidikan. Kemahirannya meliputi kemampuan mendiagnosis masalah pendidikan, melaksanakan tugas menyelia, menilai program pendidikan, melaksanakan aktiviti perkembangan staf, dan membentuk corak program pendidikan yang bersesuaian dengan murid, manakala simbolik ialah pengetua menunjukkan kepada orang lain apa yang dia percaya penting dan bernilai kepada organisasi. Amalan simbolik boleh ditunjukkan melalui tindakan pengetua seperti minat kepada pembacaan. Dalam aspek budaya pengetua berperanan memperkukuhkan nilai dan kepercayaan tentang keunikan sekolah tersebut. Beliau berusaha untuk membentuk tradisi sekolah yang dipandang tinggi. Kekuatan budaya ini menyatukan murid, guru dan ibu bapa bahawa sekolah itu sebuah institusi yang hebat.

#### **2.8.6 Model Hussein**

Hussein (1993) mengadaptasikan modelnya berasaskan kepada model kepimpinan pengajaran yang dikemukakan oleh Duke (1982, 1987) dan Murphy et.al (1984). Model ini menumpukan kepada aktiviti dan proses yang dilaksanakan oleh pengetua ke arah melahirkan sekolah cemerlang. Hussein (1993) telah menjelaskan peranan pengetua secara langsung dan tidak langsung dalam kepimpinan pengajaran. Secara langsung, pengetua mempunyai dua peranan iaitu mengajar dan menasihati. Ini kerana, pengetua di negara ini perlu mengajar berdasarkan Pekeliling 3/67 (Pindaan 1982). Semasa mengajar, pengetua mempunyai hubungan langsung dengan murid dan proses ini ialah pengaruh tingkah laku pengetua dan amalannya mempengaruhi pencapaian murid.

Kepimpinan pengajaran pengetua secara tidak langsung mengandungi lapan elemen dan intervensi pengetua mampu mengubah corak sesebuah sekolah. Elemen itu adalah; (i) menetapkan falsafah sekolah, (ii) membentuk wawasan sekolah, (iii)



menetapkan matlamat dan objektif, (iv) membentuk dasar dan prosedur, (v) menyediakan dan menyelaras sokongan pembelajaran, (vi) menetapkan mutu pengajaran, (vii) menjalinkan hubungan dengan staf, dan (viii) bekerjasama dengan persekitaran luar. Hussein bagaimanapun tidak membincangkan aspek penting kepimpinan pengajaran pengetua sebagai pembentuk budaya sekolah dan mewujudkan iklim pengajaran dan pembelajaran yang kondusif.

### 2.8.7 Model Alig-Mielcarek

Alig-Mielcarek mengadaptasikan modelnya berdasarkan kepada model kepimpinan pengajaran yang dikemukakan oleh Framework of Instructional Management (Hallinger & Murphy, 1985), Murphy's Comprehensive Instructional Leadership Framework (1990), dan Weber's Instructional Leadership Framework (1996) seperti pada Jadual 2.5.

**Jadual 2.5** : Model Kepimpinan Instruksional Jana Michelle Alig-Mielcarek (2003)

<b>Kepimpinan Instruksional</b>		
Mengenal pasti dan menyebarkan matlamat bersama	Mengawal dan memberi maklum balas terhadap proses pengajaran dan pembelajaran	Mewujudkan pembangunan profesional sekolah secara meluas
Bekerjasama secara kolaboratif dengan staf untuk mengenal pasti dan menjelaskan matlamat sekolah. Matlamat digunakan untuk dijadikan panduan membuat keputusan organisasi, menentukan amalan pengajaran, pembelian bahan kurikulum, dan membina sasaran untuk kemajuan. Matlamat ini akan menjadi fokus utama untuk dicapai.	Dimensi ini menjelaskan aktiviti yang dilakukan oleh pemimpin instruksional dalam bidang akademik. Ini termasuklah sentiasa kelihatan di sekolah, berbincang dengan murid dan guru, memberi pujian dan makluman balas kepada guru, murid dan komuniti dalam hal prestasi akademik dan akhirnya memastikan waktu pengajaran di sekolah tidak terganggu.	Amalan yang konsisten terhadap pembelajaran sepanjang hayat. Pemimpin instruksional meminta guru belajar lebih tentang pencapaian murid berdasarkan analisa data, menyediakan pembangunan profesional yang sejajar dengan matlamat sekolah, dan menyediakan bahan dan sumber guru.

Sumber: Alig-Mielcarek (2003)

Beliau telah merumuskan amalan kepimpinan instruksional kepada tiga dimensi utama iaitu, menyatakan dan menjelaskan matlamat bersama, memantau dan memberi maklum balas terhadap proses pengajaran dan pembelajaran, dan mewujudkan pembangunan profesional sekolah secara meluas. Satu perkara yang menarik dalam model tersebut adalah penekanan terhadap penggunaan data oleh pemimpin sekolah bagi membuat analisis pencapaian murid.

### **2.8.8 Rumusan Model Kepimpinan Instruksional**

Ringkasnya kesemua tujuh model di atas menerangkan tindakan yang boleh diambil oleh pengetua ke arah memimpin sekolah dengan lebih berkesan. Model-model berkaitan itu melihat pengetua itu sendiri dari segi tingkah lakunya yang mampu mengubah organisasi yang dipimpinnya. Antara elemen utama adalah bagaimana pengetua itu merancang visi dan matlamat, pengurusan pengajaran, penyeliaan, dan menggalakkan iklim sekolah. Model Hallinger dan Murphy (1985) dianggap paling komprehensif untuk meneliti amalan dan tingkah laku pengetua kerana ia menggunakan definisi kepimpinan secara luas.

Selain itu, model tersebut juga telah dikembangkan dan diuji di pelbagai negara. Bagaimanapun Model Hallinger dan Murphy (1985), tidak menjelaskan kepentingan kerjasama serta hubungan pemimpin dan sekolah dengan masyarakat serta komuniti sebagaimana yang ditekankan oleh Krug (1992), Ubben dan Hughes (1992), Hussein (1993), dan Alig-Mielcarek (2003). Oleh yang demikian dalam kajian ini, penyelidik mengadaptasikan gabungan beberapa model kepimpinan instruksional agar kajian lebih menyeluruh dan berupaya menggambarkan keadaan sebenar aspek kepimpinan guru besar di sekolah kurang murid. Jadual 2.6 pada halaman berikutnya menunjukkan pelbagai elemen kepimpinan instruksional yang dikemukakan oleh beberapa penulis dan pengkaji kepimpinan.

**Jadual 2.6** : Perbandingan Model-Model Kepimpinan Instruksional

Bil	Model / Elemen	H&M 1985	MUR 1990	KRU 1992	U&H 1992	HUS 1993	WEB 1996	AMC 2003
1	Merangka matlamat sekolah	√	√			√	√	√
2	Menyebarkan matlamat sekolah	√	√	√	√	√	√	
3	Menyelia dan menilai pengajaran	√	√		√		√	
4	Menyelaras kurikulum	√	√	√				√
5	Memantau kemajuan murid	√	√	√				
6	Mengawal masa pengajaran guru	√	√					
7	Menggalakkan perkembangan profesional	√	√		√		√	√
8	Memastikan sentiasa berada di sekolah	√	√					√
9	Mengadakan insentif untuk guru	√	√					
10	Menekankan kecemerlangan akademik	√	√					√
11	Mengadakan insentif kepada murid	√	√					√
12	Menggalakkan pengajaran berkualiti		√			√		
13	Mewujudkan persekitaran pembelajaran yang selamat		√				√	
14	Mengadakan ruang untuk penglibatan murid		√		√			
15	Membangun kolaboratif dalam kalangan staf		√			√		√
16	Memfaatkan sumber luaran untuk matlamat sekolah		√					
17	Membina hubungan di antara sekolah dan rumah		√			√		
18	Membentuk dasar dan prosedur				√	√		
19	Menyedia dan menyelaras sokongan pembelajaran					√		
20	Membina matlamat dan visi dengan pihak berkepentingan						√	

**‘Jadual 2.6, sambungan’** : Perbandingan Model-Model Kepimpinan Instruksional

Bil	Model / Elemen	H&M 1985	MUR 1990	KRU 1992	U&H 1992	HUS 1993	WEB 1996	AMC 2003
21	Menjadi model				√		√	
22	Menilai keberkesanan kurikulum				√			√
23	Menyediakan sumber dan sokongan pengajaran						√	
24	Mewujudkan persekitaran pembelajaran yang positif			√	√			
25	Memantau amalan bilik darjah agar selari dengan misi sekolah			√	√			

H&M : Model Hallinger & Murphy

MUR : Model MURphy

KRU:Model Krug

U&H: Model Ubben & Hughes

HUS : Model Hussein

WEB:Model Weber

AMC: Model Jana Michelle Alig-Mielcarek

## 2.9. Kajian Tentang Kepimpinan Instruksional

Bahagian ini akan memaparkan kajian-kajian lepas tentang kepimpinan instruksional yang berkaitan dengan objektif kajian penulis. Terdapat kajian yang mengemukakan kelebihan kepimpinan instruksional, kesan amalan kepimpinan instruksional terhadap murid, dan penekanan terhadap elemen kepimpinan instruksional. Kajian dan perbincangan tentang kepimpinan instruksional telah mula menarik perhatian penyelidik dan penulis sejak empat dekad yang lalu (David 2002). Bagaimanapun (Hallinger 1985; Hopkins 2003) menjelaskan tumpuan menjadi lebih serius diberikan terhadap kepentingan kepimpinan instruksional dalam kalangan pemimpin sekolah sejak dua dekad yang lalu. Seterusnya (Hallinger 2005) menjelaskan, kajian tentang kepimpinan instruksional yang mengaitkan dengan model kepimpinan di sekolah telah menarik perhatian pengkaji sejak 25 tahun yang lalu. Beliau menjelaskan lagi, lebih 100 kajian tentang kepimpinan instruksional telah dijalankan menggunakan

instrumen *Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS)* di sebelas buah negara termasuk Amerika Syarikat sebagaimana Jadual 2.7 di bawah.

**Jadual 2.7** : Bilangan Kajian Tentang Kepimpinan Instruksional di Luar Negara

<b>Jangka Masa</b>	<b>Bilangan Kajian</b>
1983 -1985	4 kajian
1986 – 1988	16 kajian
1989 – 1991	24 kajian
1992 – 1994	17 kajian
1995 – 1997	14 kajian
1998 – 2000	11 kajian
2001 – 2003	13 kajian
2004 – 2005	8 kajian (tempoh 2 tahun sahaja)

Sumber : Hallinger (2005)

Terdapat pelbagai bidang kajian yang berkaitan dengan kepimpinan instruksional seperti perkaitan kepimpinan instruksional dengan pencapaian murid dan hubungan kepimpinan instruksional dengan keberkesanan sekolah. Menurut Blase' dan Blase' (2000) kajian terhadap kepimpinan instruksional boleh dibahagikan kepada empat kelompok utama, iaitu,

- Kajian yang berkaitan dengan perspektif model yang menghubungkan kepimpinan instruksional dengan aktiviti perkembangan kumpulan, perkembangan staf, dan perkembangan kurikulum.
- Kajian tentang kepimpinan instruksional dan kesannya terhadap perkembangan murid dan guru.

- Kajian tentang kesan langsung amalan kepimpinan instruksional terhadap komitmen, penyertaan, dan inovasi guru.
- Kajian tentang kesan secara langsung dan kesan secara tidak langsung kepimpinan instruksional terhadap pencapaian murid dan sekolah berkesan.

Kajian yang lazim dilakukan oleh penyelidik tentang kepimpinan instruksional adalah mengaitkan pelaksanaan kepimpinan instruksional dengan hasil. Ini termasuklah mengaitkan amalan kepimpinan instruksional dengan kecemerlangan dan keberkesanan sekolah, pencapaian murid, dan peningkatan penguasaan murid dalam mata pelajaran tertentu. Terdapat kajian yang memaparkan amalan kepimpinan instruksional dapat meningkatkan penguasaan murid dalam mata pelajaran matematik dan sains (Smith, 2007; Stephanie 2008) serta pencapaian murid dan keberkesanan sekolah dilakukan oleh (Dowling, 2007; Edwards, 2007; Hawa, 2000; Lee, 2008; Thompson, 2008). Lebih khusus lagi terdapat kajian oleh Normegawati (2006) di Malaysia yang melihat perkaitan di antara amalan kepimpinan instruksional pengetua dengan pelaksanaan Dasar Pelaksanaan Pengajaran Sains dan Matematik dalam Bahasa Inggeris (PPSMI). Bagaimanapun terdapat juga kajian yang mendapati tiada kesan positif amalan kepimpinan instruksional terhadap pencapaian murid atau sekolah (Edwards, 2007).

Seterusnya, ramai pengkaji yang menilai kepimpinan instruksional guru besar atau pengetua sesebuah sekolah berdasarkan persepsi responden kajian. Antaranya, persepsi guru terhadap keberkesanan kepimpinan instruksional pengetua (Hawa 2000; Lee, 2008; Manukaran 2003; Normegawati 2006; dan Zaini 1998). Ada juga kajian yang menjurus kepada persepsi dan penilaian pengetua itu sendiri sebagai pemimpin instruksional sebagaimana yang dikaji oleh Bennett (2007). Ada juga kajian yang

mempbandingkan persepsi dalam kalangan guru dan pengetua yang melaksanakan kepimpinan instruksional tersebut sebagaimana dilakukan oleh Smith (2007). Dilihat dari sudut metodologi kajian pula, banyak kajian yang dilakukan menggunakan kaedah kuantitatif sebagaimana yang dijalankan oleh (Abdul Razak 2001; Ahmad Tajudin 1989; Ako 2001; Bakhori 2003; Doeling 2007; Hawa 2000; Manoharan 1995; Manukaran 2003; Narimah 1997; Normegawati 2007; Tang 2000; Wan Nab 2001; Zahari 2005). Sementara itu, kajian kepimpinan instruksional yang menggunakan kaedah kualitatif tidak begitu meluas, antaranya kajian oleh (Mohd Suhaimi 2004; Hoerrr 2004; Rayma & Adrienne 1996; Ruffin 2007 dan Zahiah 2001).

Kebanyakan kajian memberi fokus kepada peranan pengetua sebagai pemimpin instruksional di sesebuah sekolah sebagaimana yang dilakukan oleh Hawa (2000), Normegawati (2006), Manukaran (2003) dan Whitaker (1997). Terdapat kajian yang melihat penolong kanan yang mempamerkan gaya kepimpinan instruksional (Dowling, 2007). Selain kajian terhadap pengetua dan penolong kanan terdapat juga kajian di luar negara yang melihat gaya kepimpinan instruksional yang dimainkan oleh pentadbir atau pegawai pendidikan daerah atau bahagian, sebagaimana dilakukan oleh Bredeson & Kose (2007), Edwards (2007), George (2002), Petersen (2002), Rayma & Adrienne (1996), dan Schaaf (2008).

Terdapat perbezaan yang nyata dalam kajian kepimpinan intruksional berdasarkan jenis atau peringkat sekolah bagi kajian di dalam negara dan di luar negara. Penyelidik dalam negara lebih cenderung mengkaji kepimpinan instruksional di sekolah menengah seperti yang dijalankan oleh (Abd Razak 2001; Ahmad Tajuddin 1989; A.Rahman 2003; Bakhori 2003; Hawa 2000; Kam 1993; Manoharan 1995; Manukaran 2003; Mohd Suhaimi 2004; Narimah 1997; Normegawati 2006; Zahari 2005; Zahiah 2001). Sementara itu Wan Nab (2001), menjadikan guru besar sekolah rendah sebagai subjek kajiannya. Manakala Tang (2003) cuba membuat perbandingan amalan

kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah dan guru besar sekolah rendah di sekolah-sekolah Zon Ampang, Kuala Lumpur.

Bagaimanapun kajian kepemimpinan instruksional di luar negara lebih menyeluruh di semua peringkat persekolahan. Antara kajian yang berfokus di sekolah rendah pernah dilakukan oleh Alig-Mielcarek 2003; Castle 2005; Fagan 2004; Lysne 2008; Spillane, Hallett dan Daimond 1997; dan Wendy 2008. Terdapat juga kajian kepemimpinan instruksional dalam kalangan pegawai-pegawai pendidikan bukan dari kalangan guru yang bertugas di peringkat bahagian atau daerah sebagaimana dilakukan oleh Edwards (2007) dan Schaaf (2008). Tidak ketinggalan, terdapat juga kajian yang dijalankan di sekolah menengah oleh Ako 2001; Celikten 2001; dan Gordon 2008. Bagi melihat dan mengenal pasti perbezaan amalan kepemimpinan instruksional di antara sekolah rendah dan menengah, kajian perbandingan dilakukan oleh Wildy et.al 1993, Smith 2007, dan Ruffin 2007.

Di Malaysia, kajian menunjukkan terdapat pelbagai kesan amalan kepemimpinan instruksional yang dipamerkan oleh guru besar dan pengetua sekolah. Kam (1993) dan Ahmad Tajuddin (1989) mendapati pengetua memainkan peranannya sebagai pemimpin instruksional dengan berkesan. Mohd Suhaimi (2004) pula mendapati pengetua sekolah di Malaysia faham dan jelas tentang tugas mereka dalam kepemimpinan instruksional tetapi tidak dapat dijalankan sepenuhnya kerana beban tugas yang berat.

Zahiah (2001), dalam kajiannya terhadap beberapa buah sekolah cemerlang mendapati pengetuanya memainkan peranan sebagai pemimpin instruksional. Antara amalannya adalah menjelaskan matlamat sekolah secara menyeluruh dan terperinci kepada guru-guru melalui mesyuarat guru, jawatankuasa kurikulum dan Buku Kualiti. Manakala penjelasan matlamat sekolah kepada murid pula dilakukan melalui perhimpunan sekolah dan catatan mural di kawasan sekolah. Tambahnya lagi, pengetua



telah menjalankan peranannya dalam memantau dan menilai kemajuan murid dengan jayanya kecuali semakan hasil latihan dan kerja murid kerana diwakilkan kepada guru kanan. Penyeliaan dan penilaian pengajaran guru ada dilaksanakan oleh pengetua secara langsung iaitu mereka sendiri melakukan atau tidak langsung dengan memberi kepercayaan kepada ketua bidang atau guru pakar. Pengetua selalu menyokong dan meningkatkan kemajuan pengajaran guru dengan mendedahkan kaedah baru, menyokong dan menggalakkan percubaan kaedah inovatif dan memberi peluang mengikuti kursus.

Kajian Hawa (2000), mendapati peranan pengetua dalam kepimpinan instruksional mengikut persepsi guru-guru sekolah menengah daerah Kluang Johor adalah melalui dua strategi iaitu secara langsung dan secara tidak langsung. Strategi secara langsung ialah pengetua berperanan dalam mengajar dan membimbing. Strategi secara tidak langsung meliputi peranan pengetua dalam membentuk dan menetapkan falsafah, wawasan, matlamat dan objektif program sekolah, menetapkan mutu melalui penyeliaan dan menyediakan serta menyelaras sokongan pengajaran dan pembelajaran, membentuk dan mengaplikasikan dasar dan prosedur, perkembangan staf dan kerjasama dengan pihak luar.

Bagaimanapun, kajian oleh Manukaran (2003) terhadap enam buah sekolah menengah harian di Teluk Intan Perak, mendapati pengetua gagal melaksanakan peranannya sebagai pemimpin instruksional dan ianya memberi kesan negatif kepada kualiti pengajaran guru serta tahap profesionalisme mereka. Kajian Zulkafli (2000) menunjukkan bahawa pengetua kurang memainkan peranan sebagai pemimpin instruksional. Secara lebih khusus lagi kajian Zulkafli (2000) terhadap 232 orang guru dari 6 buah sekolah menengah harian biasa menunjukkan pengetua kurang memberi perhatian dalam fungsi pencerapan dan penilaian pengajaran guru, pengetua juga jarang mengajar dan jarang memberi bimbingan kepada murid yang menghadapi masalah

pembelajaran. Hal ini disokong oleh Nazirah (2000) mendapati pengetua kurang aktif dalam memainkan peranannya sebagai pemimpin instruksional berdasarkan kajiannya di dua buah sekolah menengah harian di Daerah Gombak, Selangor.

Dapatan-dapatan tersebut telah menimbulkan satu persoalan. Adakah pengetua atau guru besar sekolah yang baik dan cemerlang sahaja berupaya melaksanakan peranannya sebagai pemimpin pengajaran atau pemimpin instruksional? Bagaimana dengan sekolah kurang murid yang rata-rata prestasinya tidak memuaskan? Jika kita percaya bahawa sekolah boleh memberi kesan kepada pembelajaran murid, apakah langkah dan usaha pihak sekolah untuk membuktikan pernyataan tersebut? Apakah peranan yang perlu dimainkan oleh pemimpin sekolah?

Secara keseluruhannya dapatlah disimpulkan bahawa kajian tentang kepimpinan instruksional di dalam dan di luar negara lebih tertumpu kepada penggunaan kaedah kuantitatif yang melihat pengetua sebagai pemimpin instruksional menerusi persepsi guru bagi melihat hubungannya dengan pencapaian murid dan sekolah di kawasan bandar. Sebaliknya, pengkaji berpandangan sangat kurang kajian menggunakan kaedah kualitatif yang dibuat untuk melihat amalan kepimpinan instruksional berdasarkan persepsi, pemahaman, dan kepercayaan pemimpin itu sendiri iaitu pengetua atau guru besar di kawasan luar bandar apatah lagi di sekolah kurang murid.

## **2.10 Masa Depan Kepimpinan Instruksional**

Berdasarkan perkembangan kepimpinan instruksional sejak 25 tahun yang lalu, Hallinger (2005) telah merumuskan pemimpin sekolah perlu memberi fokus kepada perkara-perkara berikut;

- Mewujudkan perasaan dan suasana perkongsian matlamat.

- Membangunkan suasana jangkaan yang tinggi terhadap budaya sekolah yang memberi fokus kepada inovasi serta pembaharuan dalam proses pengajaran dan pembelajaran.
- Membentuk struktur penghargaan sekolah yang menggambarkan misi serta matlamat yang ditentukan kepada murid dan staf.
- Menyediakan aktiviti yang meluas dalam bidang intelektual dan pembangunan staf yang berterusan.
- Sentiasa kelihatan di sekolah dan menjadi model yang diinginkan oleh warga sekolah.

Terdapat juga penulis dan pengkaji yang berpendapat kepimpinan instruksional di sekolah bukan hak mutlak pengetua atau guru besar. Ini bermakna kepimpinan instruksional itu perlu dilakukan oleh staf yang lain termasuklah guru biasa. Dalam hal ini McEwan (2003) menjelaskan, pemimpin dalam kalangan guru terbentuk dan berlaku apabila guru itu bertindak sebagai individu yang mempamerkan kemahiran kepimpinan, membimbing dan melatih guru baru, mengadakan kolaboratif dengan semua staf, belajar dan meningkatkan idea baru di dalam bilik darjah dan sekolah, menggilap kemahiran penulisan serta pembentangan, berkongsi maklumat, sanggup mengambil risiko, terlibat dalam penyelesaian masalah kreatif, dan membuat keputusan berdasarkan matlamat pembelajaran.

Lambert (2002) pula menjelaskan, zaman pengetua sebagai pemimpin instruksional secara sendirian telah pun berakhir. Menurutnya lagi adalah mustahil seorang pengetua dapat menjalankan tugas sebagai pemimpin instruksional bagi keseluruhan sekolah. Oleh yang demikian, wujudlah konsep kepimpinan instruksional yang dikongsi bersama dan relevan untuk dilaksanakan. Pengetua sesebuah sekolah perlu mengagihkan tugasnya kepada penolong kanan dan pentadbir-pentadbir sekolah

yang berkaitan. Mohd Suhaimi (2004) pula mendapati, pengetua telah banyak menyerahkan tugas kepimpinan instruksional kepada Guru Kanan Mata Pelajaran (GKMP), bagaimanapun tanpa garis panduan yang jelas untuk diikuti. Beliau juga menambah pengetua tidak menjadi pakar rujuk dalam beberapa perkara, seperti proses pengajaran dan pembelajaran serta kurikulum kerana pengetua kurang menerima latihan dan bimbingan dari pelbagai pihak tentang kepimpinan instruksional.

Dalam hal berkaitan Barth (2001:85), menulis *“I would like to put forward the revolutionary idea that all teachers can lead. If school are going to become places where all children and adults are learning in worthy ways, all teachers must lead”*. Menyokong perkara yang sama, kajian oleh Daniel (2008) dan Schaaf (2008), mendapati amalan kepimpinan instruksional perlu dikongsi bersama dalam kalangan guru, penolong pengetua dan pengetua itu sendiri. Selain daripada amalan berkongsi kuasa, pemimpin juga wajar mengamalkan konsep komunikasi berkesan yang menjadi pendorong semangat kerja berpasukan. Ini kerana menurut Zawawi (2001), amalan menentukan visi, misi, corak hidup dan nilai budaya para pemimpin serta orang bawahan secara bersama dalam komunikasi dua hala mempunyai pelbagai unsur baik yang boleh membangkitkan semangat dalam diri orang lain untuk menerima visi sebagai matlamat bersama.

### **2.11. Penambahbaikan dan Sekolah Berkesan.**

Griffith (2004) menjelaskan konsep keberkesanan sekolah berubah-ubah mengikut pandangan orang yang berbeza sebagaimana mereka memberikan definisi tentang kepimpinan. Begitu juga dengan Sharifah (2003) yang menjelaskan kepelbagaian definisi tentang sekolah berkesan berlaku kerana banyak pihak termasuk guru, ibu bapa, masyarakat, komuniti setempat, dan pihak yang berkepentingan terhadap apa yang mereka kehendaki daripada institusi persekolahan. Bagaimanapun ramai

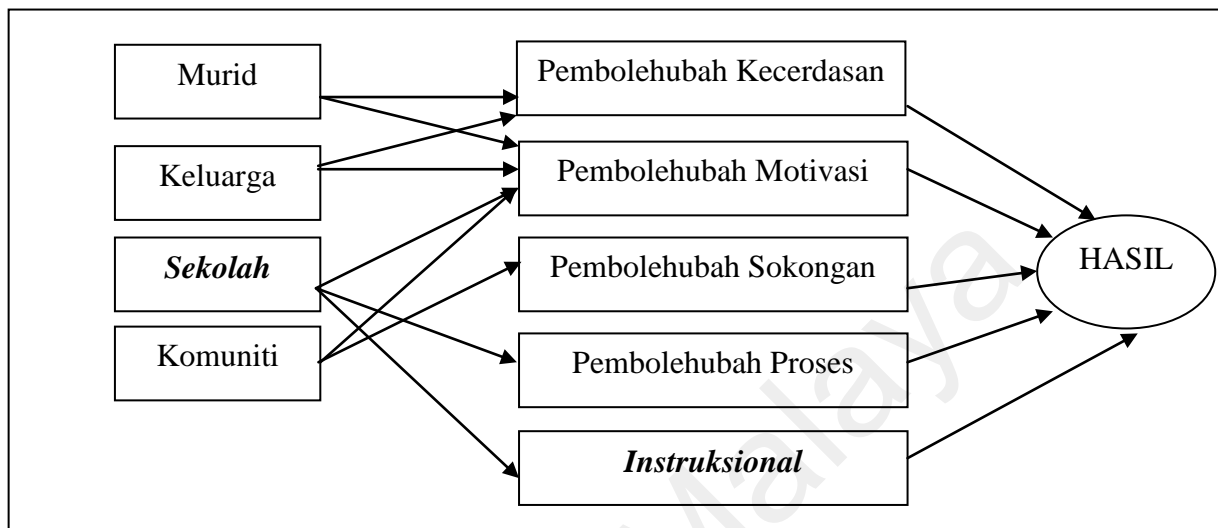
penulis seperti Blase' 1987; Fieldler & Garcia 1987; Mortimore 1995; Snowden et.al 1998; dan Ubben & Hughes 1992 menjelaskan maksud keberkesanan berdasarkan hasil, prestasi kumpulan, kebolehan kumpulan menangani krisis, kepuasan subordinat kepada ketua, pertumbuhan kumpulan, komitmen subordinat kepada kumpulan, survival kumpulan, dan kesediaan kumpulan. Sebagai rumusannya, kewujudan sekolah berkesan selalunya diiringi dengan penambahbaikan sekolah dalam pelbagai aspek.

Berdasarkan hujah dan perbincangan yang dinyatakan sebelum ini, jelas didapati bahawa terdapat hubungan yang positif di antara amalan kepemimpinan intruksional pengetua atau guru besar sekolah dengan kewujudan sekolah berkesan. Hawa (2000) mendapati responden dalam kajiannya memberikan persetujuan yang positif terhadap peranan yang dimainkan oleh pengetua dalam kepemimpinan instruksional merupakan salah satu faktor bagi mencapai keberkesanan sekolah di salah sebuah sekolah menengah daerah Kluang, Johor. Begitu juga dengan Normegawati (2006) mendapati, bahawa sekolah akan menjadi lebih berkesan jika pengetua melaksanakan kepemimpinan instruksional. Kajian tentang sekolah berkesan telah bermula sejak tahun 1960-an lagi. Hussein (1993) menjelaskan, dalam kajian tentang sekolah berkesan, tidak ada satu jenis kepemimpinan yang dikatakan lebih baik dari yang lain untuk memacu sesebuah sekolah itu ke arah mencapai sekolah berkesan. Bagaimanapun faktor kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang boleh menentukan kejayaan dan keberkesanan sekolah (Fiedler & Garcia 1987). Konsep keberkesanan dalam organisasi pendidikan biasanya dikaitkan dengan keupayaan seseorang ketua dalam memimpin sekolah bagi memenuhi misi dan visinya. Mortimore (1995) menjelaskan, keberkesanan terhasil jika kemajuan seseorang murid itu lebih baik dari yang dijangkakan serta mempunyai kelebihan tambahan berbanding murid yang setara di sekolah lain. Ini membawa maksud telah berlaku perubahan dan penambahbaikan terhadap murid tersebut secara khusus juga kepada sekolah tersebut secara amnya.

Fiedler dan Garcia (1987) pula menjelaskan, konsep keberkesanan kepimpinan berdasarkan tingkat atau tahap kejayaan yang dicapai oleh organisasi atau kumpulan dalam melaksanakan tugas utamanya (primary task). Hal yang sama dijelaskan oleh Snowden et.al, (1998), yang menyatakan konsep keberkesanan pula perlu diukur berdasarkan tahap kejayaan yang dicapai oleh organisasi dalam melaksanakan tugas utamanya (primary task). Snowden et. al, (1998) menambah, kadangkala keberkesanan juga boleh diukur berdasarkan morale dan kepuasan kerja. Beliau mencadangkan agar keberkesanan dinilai bukan sahaja berdasarkan produktiviti tetapi perlu juga mengambil kira moral, kepuasan kerja, dan ketidakhadiran. Oleh yang demikian, menurut Sammons (1994) definisi sekolah berkesan bergantung kepada pelbagai faktor iaitu, sampel sekolah yang dikaji, hasil yang ingin dikaji, kaedah kajian dan jangka masa kajian. Snowden et. al, (1998) pula menjelaskan, pengetua yang berkesan mempunyai ciri-ciri yang berikut iaitu, menetapkan standard akademik yang tinggi, keupayaan bekerja dengan orang lain, dan mempunyai jangkaan yang jelas terhadap profesionalisme guru dan staf.

Bagaimanapun rata-rata kajian yang dijalankan terhadap sekolah berkesan lebih menumpukan pencapaian akademik sebagai ukuran atau penanda arasnya. Jika demikian keadaannya, penelitian perlu dibuat terhadap faktor-faktor yang menyumbang kepada pencapaian akademik yang berkait rapat dengan hal pengajaran dan pembelajaran. Membincangkan isu yang berkaitan, Gagne (1985) menjelaskan keberkesanan sekolah berdasarkan pencapaian akademik dipengaruhi oleh pemboleh ubah seperti murid, keluarga, sekolah, dan komuniti. Lebih mendalam lagi Gagne et. al, (2005) pula, menjelaskan keberkesanan pengajaran dipengaruhi oleh pelbagai faktor, proses, dan pemboleh ubah. Antara faktor tersebut adalah murid, rumah serta keluarga, sekolah, dan komuniti sebagaimana yang digambarkan pada Rajah 2.1. Bagaimanapun Gagne et. al, (2005) menekankan, pentingnya peranan sekolah yang mempunyai

hubungan terus dengan pemboleh ubah motivasi, proses, dan amalan instruksional sebagai faktor yang boleh menentukan hasil program pengajaran.



Rajah 2.1 : Pemboleh Ubah yang mempengaruhi hasil program pengajaran  
Sumber: Gagne, R.M. et.al (2005)

Menurut Blase' (1987), pengetua sekolah yang berkesan berdasarkan persepsi guru adalah pengetua yang mempunyai matlamat yang jelas, mengagihkan tugas dengan baik, menggalakkan penyertaan staf dalam membuat keputusan dan penyelesaian masalah, bertindak adil dan saksama, dan membantu staf yang berada dalam situasi yang sukar. Lebih daripada itu amalan pengetua tersebut harus menunjukkan hasil yang positif kepada murid dan ibu bapa. Manakala Blase' et.al, (1986) pula menjelaskan, pengetua yang berkesan mempunyai inisiatif untuk mewujudkan suasana organisasi yang memuaskan, keadaan kerja yang memuaskan, dan mengurangkan tekanan kerja. Pemimpin yang berkesan mengikut Burns (1978) pula, adalah pemimpin yang berupaya menjadikan seseorang individu itu berminat untuk bekerja dalam kumpulan untuk organisasi dan bukannya untuk kepentingan diri sendiri. Terdapat juga pandangan yang mengaitkan keberkesanan sekolah dengan aspek kurikulum dan akademik, ini kerana aspek kurikulum dan akademik adalah aktiviti utama sekolah. Sebagai contohnya,

California State Department of Education (1984) berpendapat sekolah berkesan terhasil jika pihak sekolah dapat mengutamakan aspek kurikulum, manakala pengetua sekolah yang berkesan pula berjaya menjalinkan aktiviti kurikulum merentasi bilik darjah dan berkeupayaan menggerakkan guru agar lebih peka kepada isu-isu kurikulum. Bagaimanapun menurut Sammons (1994) definisi dan kajian tentang sekolah berkesan bergantung kepada pelbagai faktor iaitu, sampel sekolah yang dikaji, hasil yang ingin dikaji, kaedah kajian dan jangka masa sesuatu kajian dijalankan.

Moller et.al, (2005) mendapati pemimpin yang berkesan berjaya mewujudkan proses interaksi yang melibatkan ramai staf dalam organisasi yang saling mempengaruhi. Oleh itu pemimpin berkesan harus dilihat dari aspek hubungannya dengan manusia yang terlibat dan nilai yang didukung oleh sekolah tersebut sebagai sebuah institusi masyarakat. Mengulas perkara yang sama Sergiovanni (2001), menjelaskan kejayaan sekolah pada masa hadapan sangat bergantung kepada keupayaan pemimpin yang boleh bekerjasama dengan masyarakat setempat bagi membina dan meningkatkan tanggungjawab komuniti. Moller et.al, (2005) juga menjelaskan, pemimpin berkesan juga berupaya mempunyai nilai emosi yang tinggi seperti simpati, percaya dan mengambil berat, dan melakukan penambahbaikan yang berterusan. Hal ini diakui oleh Beach dan Reinhartz (2000), yang menyatakan pemimpin perlu mempunyai sikap saling mempercayai. Mengulas lebih lanjut perkara tersebut mereka menambah terdapat dua fungsi utama pemimpin instruksional yang berkesan di sekolah iaitu, pemimpin berfungsi sebagai koordinator dan penyelesaian masalah.

Kajian-kajian yang dijalankan oleh Blase' dan Blase' (1999) dan Southworth (2002) mengenai keberkesanan pengetua dan guru besar untuk mempertingkatkan proses pengajaran dan pembelajaran mendapati pengetua dan guru besar dapat menjadikan sekolahnya berkesan melalui pelbagai cara, antaranya sering berbincang dengan guru atau mengadakan dialog profesional, menggalakkan perkembangan



profesional dalam kalangan guru, membina kemahiran refleksi sendiri guru, menjadi model kepada guru, dan melakukan pengawasan terhadap aktiviti-aktiviti di sekolah. Alias Puteh dan Rakan (1998), dalam kajiannya menunjukkan pengetua, guru besar, dan bakal guru mempunyai persepsi bahawa sekolah berkesan diukur berdasarkan kepada output, iaitu sekolah yang melahirkan ramai murid yang cemerlang dalam akademik dan mempunyai disiplin yang baik. Kajiannya juga mendapati guru terlatih menyatakan sekolah berkesan merujuk kepada keadaan sekolah yang lengkap dengan infrastruktur dan prasarana pembelajaran yang baik. Abdul Shukor Abdullah (1995), pula menyenaraikan ciri-ciri sekolah berkesan sebagai;

- Mempunyai kepimpinan pengetua yang kuat dengan tumpuan pengurusan adalah terhadap peningkatan kualiti pengajaran,
- Membina iklim sekolah di mana tiap-tiap murid berada di tingkat pencapaian yang telah ditetapkan terlebih dahulu dan tidak rendah daripada itu,
- Mempunyai suasana disiplin yang teratur tanpa perlunya membina peraturan yang ketat, tenang tanpa penindasan dan secara amnya ia selesa untuk suasana pembelajaran,
- Memberi keutamaan kepada proses pengajaran, dan
- Mengesan kemajuan murid secara sistematik.

Ubben dan Hughes (1992), menerangkan terdapat enam elemen bagi kerangka sekolah berkesan iaitu, sokongan ibu bapa terhadap pendidikan murid, menetapkan jangkaan yang tinggi dan hala tuju yang jelas terhadap prestasi murid, memberi sokongan yang tinggi kepada metodologi yang baik, memberi penekanan terhadap kurikulum, mewujudkan persekitaran murid yang positif, dan keseluruhan warga sekolah mementingkan kejayaan akademik. Berdasarkan ciri-ciri sekolah berkesan yang

dikemukakan oleh Abdul Shukor Abdullah (1995) dan Ubben dan Hughes (1992), ianya menunjukkan penekanan terhadap proses pengajaran dan pembelajaran serta pencapaian akademik sesebuah sekolah yang selari dengan elemen-elemen dalam amalan kepimpinan instruksional.

Dalam hal yang berkaitan, Purkey dan Smith (1983) pula, menyenaraikan lapan faktor sekolah berkesan, iaitu kuasa autonomi perlu diberikan kepada fakulti (panitia) dan pegawai peringkat pentadbiran untuk menentukan bagaimana mereka mencapai matlamat akademik, amalan kepimpinan instruksional dalam kalangan pengetua, guru, dan penyelia, penglibatan ibu bapa, memaksimumkan masa pembelajaran, aktiviti perkembangan staf yang menyeluruh, mementingkan kejayaan akademik, dan bantuan daripada peringkat daerah kepada sekolah.

Sebagai kesimpulannya, hampir kesemua pengkaji memberikan ciri-ciri sekolah berkesan yang melibatkan pencapaian murid dalam akademik, suasana sekolah, gaya kepimpinan pengetua dan pentadbir, disiplin murid yang baik, dan peranan guru serta masyarakat. Dalam kajian yang dilakukan keberkesanan dan penambahbaikan sekolah yang dimaksudkan adalah keupayaan sekolah memenuhi matlamat asas yang dibina dan dikongsi bersama dari aspek akademik, kokurikulum, sahsiah murid, kepuasan kerja guru, dan pembangunan fizikal sekolah. Bagi tujuan tersebut, Snowden et.al, (1998) dan Glanz (2006) menjelaskan, sekolah perlu memenuhi atau mencapai matlamat yang telah disenaraikan dalam visi dan misi untuk menunjukkan berlakunya perubahan dan penambahbaikan.

## **2.12. Teori Z**

Ouchi mula mengkaji amalan pengurusan dan kepimpinan organisasi dan syarikat di Jepun sejak 1973 setelah memperoleh dana dari National Commission on Productivity, di Amerika. Kajiannya yang sangat tipikal dan khusus tentang kualiti dan

produktiviti syarikat Jepun telah menarik minat banyak syarikat di Amerika untuk berkongsi dapatan kajiannya itu. Persoalan yang cuba dirungkaikan oleh Ouchi adalah, bolehkah teknik pengurusan syarikat di negara Jepun diterapkan di Amerika Syarikat? Pada awalnya ramai ahli perniagaan dan para sarjana yang meragui transformasi itu, kerana ia melibatkan masyarakat dan budaya yang sangat berbeza. Setelah bertahun lamanya membuat penyelidikan di Jepun dan bekerja di beberapa syarikat terkemuka di Amerika (Fortune 500 Companies), Ouchi telah mengkategorikan organisasi perniagaan serta syarikat di Amerika dan Jepun kepada tiga kelompok, iaitu;

- i) Syarikat Jenis J – Syarikat Jepun yang berjaya,
- ii) Syarikat Jenis A – Syarikat Amerika yang tidak berjaya, dan
- iii) Syarikat Jenis Z – Syarikat Amerika yang berjaya kerana menggabungkan amalan pengurusan terbaik Amerika dan Jepun.

Menurut Ouchi 1981, isu yang melanda badan korporat dan organisasi di Amerika Syarikat bukanlah isu teknologi ataupun pelaburan mahupun masalah inflasi, tetapi lebih kepada isu yang menyentuh soal kemanusiaan, iaitu pemimpin dan pekerjanya. Pemimpin organisasi dan badan korporat di Amerika Syarikat perlu mengakui bahawa badan korporat dan organisasi Jepun lebih cekap dalam mengurus sumber manusia. Beliau menambah kerajaan Amerika Syarikat banyak membangunkan teknologi dan pendekatan saintifik tetapi telah mengetepikan peranan sumber manusia. Jutaan ringgit dibelanjakan terhadap kajian berkaitan kejuruteraan elektrik, fizik dan astronomi tetapi hanya sedikit dana yang disalurkan untuk membangun pemahaman bagaimana mengurus, memimpin, dan mengorganisasikan pekerja. Ini bermakna organisasi, pemimpin dan pekerja perlu diberi keutamaan demi meningkatkan keberkesanan dan produktiviti. Fiedler dan Garcia (1987) menyokong kenyataan itu dengan berpendapat walaupun teknologi memainkan peranan penting dalam sesuatu

keadaan, bagaimanapun pemimpin yang berkesan dikatakan boleh mengatasi kekurangan peralatan, sumber dan teknologi yang ada.

Berdasarkan pemerhatian dan kajiannya tentang syarikat Jepun yang berjaya meningkatkan produktiviti dan kualiti, Ouchi (1981) mencadangkan pendekatan Teori Z dalam pengurusan badan korporat dan organisasi di Amerika Syarikat dengan melaksanakan prinsip, "*involved workers are the key to increased productivity*". Bagi mengatasi masalah produktiviti, pemimpin perlu belajar bagaimana untuk mengurus manusia sehingga mereka boleh bekerjasama dengan lebih berkesan. Beliau berpendapat produktiviti merupakan sebahagian daripada masalah organisasi yang terjadi akibat daripada masalah pengurusan organisasi. Masalah ini boleh diselesaikan menerusi kerjasama setiap individu dalam semua peringkat organisasi dengan menitikberatkan aspek kemanusiaan sebagaimana yang terkandung dalam Teori Z.

Menurut Ouchi (1981), Teori Z terbina di atas tiga komponen utama iaitu, kepercayaan, kepekaan dan keintiman. Beliau menyatakan sikap saling mempercayai dalam kalangan warga organisasi dan produktiviti adalah dua aspek bergerak seiring. Ini bermaksud, sikap saling mempercayai boleh menentukan naik turunnya sesuatu produktiviti. Sikap saling mempercayai perlu disemai dan dipupuk dalam kalangan pekerja, pemimpin dan semua ahli organisasi. Kepekaan pula merujuk kepada perhubungan di antara manusia yang terlalu kompleks dan sering berubah-ubah dalam pelbagai situasi. Kepekaan yang tinggi dalam kalangan pekerja menjadikan mereka lebih cekap dan sangat berkesan. Oleh yang demikian jika kepekaan menurun, produktiviti juga akan menurun. Manakala keintiman merujuk kepada perasaan kasih sayang, mengambil berat, menyokong di antara satu sama lain dan perasaan tidak mementingkan diri sendiri. Perasaan ini akan membawa kepada hubungan sosial yang erat kerana keintiman adalah ramuan kepada masyarakat yang sihat.

Menurut Ouchi (1981), sifat intim yang biasa diamalkan di dalam keluarga, institusi gereja dan komuniti di Amerika Syarikat perlu dibawa ke tempat kerja sebagaimana dilakukan oleh rakyat Jepun. Ketiga-tiga unsur tersebut merupakan kunci kepada peningkatan produktiviti sesebuah organisasi kerana pekerja yang dihargai akan lebih bermotivasi sebagaimana yang dianjurkan oleh Maslow (1998). Sebagai rumusan, Teori Z yang diketengahkan oleh Ouchi (1981) bertunjangkan kepada pemahaman dan amalan budaya organisasi sihat. Ouchi (1981), percaya budaya sesebuah organisasi adalah faktor penentu kepada keberkesanan sesebuah organisasi. Ini bermakna seseorang pemimpin perlu mahir untuk memahami dan membentuk budaya organisasi yang konsisten dan kondusif untuk dipatuhi oleh pekerjanya. Menurut (Sergiovani, 1995: 93) kemahiran budaya bermaksud, seseorang pengetua perlu memainkan peranannya sebagai *'high priest'* yang tinggi ilmunya. Menurut beliau lagi, pengetua perlu mencari, mentafsir dan memperkukuhkan nilai, kepercayaan dan unsur budaya yang dapat menjadikan sekolah lebih berkesan. Peranan pengetua termasuklah mewujudkan visi dan misi sekolah, mewujudkan simbol-simbol sekolah, mewujudkan sosialisasi di antara guru dengan murid dan mengadakan upacara memberi hadiah penghargaan kepada guru dan murid yang telah mencapai kejayaan. Melalui kemahiran ini pengetua dapat mewujudkan budaya sekolah atau sekolah berwatak yang perlu diikuti oleh guru-guru dan murid-murid.

### **2.13. Teori Sekolah Z**

George (1983), dalam kajian dan penulisannya cuba mengadaptasi Teori Z (Ouchi, 1981) yang diguna pakai dalam dunia korporat dan perniagaan ke dalam dunia pendidikan. Beliau cuba memadankan beberapa prinsip yang terkandung di dalam Teori Z kepada Teori Sekolah Z. Sebagaimana Ouchi mengkategorikan organisasi korporat atau syarikat kepada tiga jenis iaitu syarikat J, A, dan Z, George juga mengelaskan sekolah dalam teorinya kepada sekolah jenis J, A, dan Z.

### **Sekolah Jenis J**

Menurut George (1983), sekolah Jenis J, telah wujud di Amerika sejak seabad yang lalu, yang mana pada masa itu masyarakat masih tinggal di luar bandar dan pekan kecil. Pada waktu itu sekolah dibina dan diurus oleh komuniti setempat. Mereka saling kenal mengenali di antara satu sama lain kerana bilangan murid yang sedikit dan saiz sekolah yang kecil. Kurikulum yang diguna lebih konkrit dan spesifik sesuai dengan kehendak masyarakat kerana sekolah dan masyarakat saling mempengaruhi. Bagaimanapun perubahan zaman dan ledakan arus pemodenan seperti migrasi dan urbanisasi telah menyebabkan sekolah jenis J semakin pupus dan tidak relevan.

### **Sekolah Jenis A**

Akibat daripada proses urbanisasi sejak lima puluh tahun yang lalu, ratusan sekolah kurang murid ditutup sebaliknya sekolah besar pula mengambil tempat kerana pertambahan kejuruan dan komuniti. Banyak juga sekolah tinggi yang dibuka telah menyaingi kolej dan universiti kerana terdapat sekolah tinggi yang bilangan muridnya menjangkau 6000 orang. Kecelaruan mula berlaku, hala tuju sekolah menjadi tidak jelas, mereka hilang arah lalu kekeliruan mula berlaku di antara tuntutan kualiti yang ingin dicapai oleh pihak sekolah dengan kehendak masyarakat. Para penyelidik cuba mengkaji dan memahami punca yang menyumbang kepada kegagalan sekolah jenis A. Sehingga ada yang mencadangkan untuk kembali semula kepada sekolah jenis J walaupun mereka tahu masyarakat semakin moden dan meninggalkan budaya lama.

### **Sekolah Jenis Z**

Akhirnya, George (1983) berpendapat, pada zaman ini sekolah jenis J tidak lagi wujud, manakala sekolah jenis A telah mengalami kegagalan. Oleh yang demikian, pada masa kini dan masa hadapan sekolah jenis Z pula mengambil tempat. Ianya sekolah yang akan menyediakan warganegara masa hadapan yang lebih berpengetahuan,

berkemahiran tinggi dan yang lebih penting mempunyai atitud atau sikap yang diperlukan pada dekad mendatang. Sekolah jenis Z mempunyai persamaan dengan reka bentuk organisasi korporat dalam Teori Z. George (1983) menjelaskan sekolah jenis Z adalah gabungan terbaik di antara skala ekonomi dan organisasi yang mengandaikan manusia adalah bahagian terpenting dalam sesuatu proses pengeluaran.

George (1983), dalam Teori Sekolah Z menyarankan bahawa, sekolah pada masa sekarang dan pada masa hadapan adalah sekolah yang berfungsi sebagai tempat manusia belajar secara berkesan dan membangun menjadi insan yang seimbang. Oleh itu, para pendidik tidak boleh menganggap bahawa murid adalah produk sekolah yang diukur dari aspek pencapaian akademik semata-mata. Teori ini telah dibina di atas kesedaran bagi memulihkan institusi pendidikan di Amerika Syarikat terutamanya sekolah yang telah hilang kewibawaannya terhadap masyarakat pada awal tahun 1980an.

Teori Sekolah Z bersandarkan kepada andaian bahawa, adalah tidak mustahil untuk memperoleh yang terbaik dari aspek produktiviti dan pembangunan individu dalam sistem pendidikan di Amerika Syarikat. Terdapat lima komponen utama yang terkandung dalam Teori Sekolah Z yang dicadangkan oleh George (1983) iaitu menetapkan falsafah utama, memastikan wujudnya penyelarasan bilik darjah, memastikan keselarian kurikulum, mewujudkan penglibatan ahli kumpulan, dan akhirnya pemimpin yang mempunyai semangat juang yang tinggi. Bagaimanapun dalam kajian ini, tiga aspek sahaja yang akan disentuh iaitu falsafah utama, keselarasan bilik darjah dan penglibatan kumpulan.

### **Falsafah Utama**

Kajian menunjukkan syarikat dan sekolah yang berjaya mempunyai staf yang didorong oleh visi dan misi yang jelas. Falsafah sekolah dihasilkan dan dihayati bersama

berasaskan perkongsian di antara pihak sekolah, ibu bapa, dan pihak yang berkepentingan. Keseluruhan warga sekolah sangat memahami objektif dan matlamat sekolah yang telah disasarkan. Matlamat dan jangkaan terhadap pembelajaran dilaksanakan secara menyeluruh dalam persekitaran yang positif. Staf menunjukkan standard yang tinggi terhadap ekuiti pendidikan dan memperkasakan kurikulum. Staf dan murid mempercayai dan bertindak bahawa pencapaian murid tidak bergantung kepada bangsa dan status sosioekonomi sahaja. Guru berhasrat untuk merubah kehidupan murid agar menjadi lebih positif dalam semua aspek. Murid pula, melakukan yang terbaik untuk meningkatkan standard mereka. Falsafah utama adalah fokus penting sekolah tersebut yang dijana oleh kehendak komuniti di mana sekolah itu terletak. Mengulas perkara yang sama, Maryland State Board of Education (2005), menjelaskan visi sekolah adalah sebahagian daripada falsafah yang meliputi pelbagai perkara termasuk cabaran, nilai dan peluang terhadap pembangunan emosi, sosial dan akademik setiap murid.

### **Keselarasan Bilik Darjah**

Matlamat pengurusan bilik darjah seharusnya mencerminkan dan selari dengan falsafah sekolah yang telah ditentukan. Oleh yang demikian pengajaran dan pembelajaran perlu selari dengan sifat murid dan matlamat sesuatu program yang dirancang. Pendekatan proses pengajaran dan pembelajaran lebih berpusat kepada murid dan sesuai dengan keadaan atau tahap murid. Proses menuju ke arah kesepadanan bilik darjah adalah kompleks dan memerlukan kesungguhan semua warga sekolah yang terlibat. Hal ini dapat diatasi melalui kreativiti dan fleksibiliti pengajar. Guru juga digalakkan membantu murid membangun self-esteem atau harga diri masing-masing bagi menyokong perkembangan individu. Bagi memastikan perjalanan bilik darjah menepati matlamat yang dirancang, pengetua digalakkan membuat lawatan serta memberi dorongan kepada murid dan guru (Glanz, 2006).



## **Penglibatan Kumpulan**

Teori Sekolah Z menyarankan sekolah bukan sahaja tempat untuk murid berjaya dalam akademik tetapi wadah untuk penyaluran budaya (ethos) sesebuah komuniti. Penglibatan kumpulan dan keprihatinan komuniti perlu dalam perjalanan sesebuah sekolah termasuklah guru dan muridnya. Penyertaan masyarakat boleh memberi kesan kepada pencapaian sekolah. Masyarakat juga menggunakan sekolah bagi mencapai matlamat pembelajaran akademik dan sosialisasi. Kejeleketan kumpulan dan pasukan menjadikan sekolah yang besar berfungsi seperti sekolah yang kecil. Kumpulan kecil dibentuk dalam kalangan murid supaya lebih efektif dalam segala aktiviti yang dianjurkan. Aktiviti yang dikelolakan menjurus kepada permuafakatan dan menjadikan seseorang individu itu perlu bekerja dalam kumpulan.

Sebagai rumusan kepada Teori Sekolah Z, dapatlah disimpulkan bahawa faktor yang menentukan kejayaan sesebuah sekolah itu terletak kepada keupayaan pemimpinnya memahami dan membina budaya yang dapat dikongsi bersama dalam kalangan murid, guru, staf sokongan, dan komuniti setempat berdasarkan visi dan misinya (McEwan, 2003). Oleh yang demikian pemimpin di sekolah kurang murid perlu peka kepada idea dan saranan yang dikemukakan dalam Teori Sekolah Z untuk memimpin sekolah yang menjadi sebahagian daripada masyarakat sebagaimana yang disarankan oleh Maryland State Board of Education (2005).

### **2.14. Rumusan**

Kajian kepimpinan instruksional dalam kalangan guru besar sekolah kurang murid perlu dilakukan bagi mendapatkan maklumat yang jelas tentang bagaimanakah seseorang guru besar itu membina gaya kepimpinannya. Walaupun kajian ini, tidak boleh digeneralisasikan sepenuhnya tetapi mungkin dapatan kajian ini boleh mencerminkan

situasi kepemimpinan bagi sekolah kurang murid yang rata-rata mempunyai permasalahan yang sama. Glanz (2006) menjelaskan, keupayaan guru besar atau pengetua melaksanakan gaya kepemimpinan instruksional adalah kunci kepada kejayaan sekolah yang dipimpinnya. Tambahnya lagi, guru besar yang memperuntukkan masanya untuk kepentingan instruksional adalah guru besar yang menjadi idola kepada murid dan guru. Begitu juga dengan kajian oleh Çalik, Sezgin, Kiliç, & Kavgacı (2012) di Ankara Turki menunjukkan kepemimpinan instruksional guru besar akan memberi kesan yang baik terhadap keberkesanan pengajaran guru di dalam bilik darjah.

University of Malaya

## **BAB 3 : METODOLOGI KAJIAN**

### **3.1 Pengenalan**

Penyelidikan ini dijalankan bagi menjawab lima objektif kajian, iaitu mengenal pasti status pembangunan dan prestasi sekolah kurang murid di Malaysia, mengenal pasti elemen kepimpinan instruksional yang dilaksanakan oleh guru besar sekolah kurang murid di Malaysia, menyelidik hubungan amalan kepimpinan instruksional guru besar terhadap prestasi akademik murid sekolah kurang murid, mengenal pasti inisiatif yang dilakukan oleh guru besar dalam meningkatkan prestasi akademik murid, profesionalisme guru, serta iklim sekolah dan akhirnya mengenal pasti cabaran dan isu yang ditempuhi oleh guru besar sekolah kurang murid dalam melaksanakan amalan kepimpinan instruksional serta mengenal pasti langkah dan kaedah yang berkesan bagi memperbaiki amalan kepimpinan instruksional di sekolah.

Sehubungan dengan itu, bab ini menghuraikan prosedur pelaksanaan kajian yang merangkumi reka bentuk kajian, pemilihan peserta kajian, kesahan dan kebolehpercayaan kajian, tatacara pengumpulan maklumat dan tatacara penganalisan maklumat. Ini kerana huraian yang jelas dan terperinci terhadap proses pelaksanaan kajian amat penting bagi meningkatkan kesahan dan kebolehpercayaan dapatan kajian yang dilakukan secara kualitatif (Merriam, 2001). Dalam hal yang berkaitan Miles dan Huberman (1994) mencadangkan, pengkaji perlu mempunyai sedikit idea atau pedoman untuk melaksanakan kajian sekalipun mereka belum masuk ke lapangan dengan terbuka, tanpa struktur atau induktif. Ini bererti walaupun kajian itu berbentuk induktif, adalah perlu beberapa soalan umum disediakan sebagai panduan dalam meneroka data dan maklumat yang diperlukan. Oleh kerana kajian ini bertujuan memahami dan menghuraikan proses dan amalan kepimpinan instruksional guru besar,

kaedah kualitatif dianggap tepat kerana penyelidik akan bertemu dengan informan secara langsung di lokasi yang sebenar (Patton, 1990) dan maklumat dapat diterokai secara induktif. Informasi yang diperlukan dijana secara sistematik dan dianalisis berdasarkan persepsi, perasaan, dan pengetahuan informan berkenaan menjadikan kajian lebih bermakna.

### **3.2 Reka Bentuk Kajian**

Reka bentuk kajian merupakan perancangan yang khusus bagi kaedah dan prosedur untuk mengumpul maklumat dan menganalisis data (Zikmund, 2003). Manakala (Sekaran, 2000) menjelaskan reka bentuk kajian melibatkan proses membuat keputusan dan pilihan yang berpandukan kepada tujuan kajian, strategi kajian, tempat kajian, jenis kajian, unit analisis, reka bentuk pensampelan, kaedah pengumpulan data, pengukuran data, dan penganalisan data. Ringkasnya reka bentuk kajian adalah satu kaedah yang digunakan bagi menjawab persoalan kajian yang telah dikenal pasti dalam sesuatu penyelidikan.

Oleh yang demikian, bagi mengkaji amalan kepimpinan instruksional guru besar di sekolah kurang murid secara lebih mendalam, penyelidik menggunakan gabungan kaedah kualitatif dan kuantitatif. Hal ini disebabkan kaedah kualitatif membolehkan pengkaji melihat amalan dan stail kepimpinan guru besar berdasarkan konteks di mana guru besar tersebut melaksanakan kepimpinan mereka di sekolah (Bogdan & Biklen, 2003). Merujuk kepada perkara tersebut, Milller dan Salkind (2002) dan Cresswell (2001) pula berpendapat kaedah kualitatif adalah kaedah terbaik untuk meneliti amalan kepimpinan guru besar berdasarkan konteks di mana mereka berkhidmat. Kaedah kualitatif juga berupaya memberi gambaran yang lebih tepat tentang pengalaman, pola interaksi guru besar yang dikaji serta sistem sosial sekolah dalam konteks tidak formal yang agak kurang diteliti oleh kajian-kajian kuantitatif (Merriam 2001). Sehubungan

dengan itu enam buah sekolah kurang murid yang berbeza tahap kecemerlangannya telah dipilih bagi kajian ini. Kesemua soalan kajian yang kemukakan akan dijawab dengan menggunakan kaedah kuantitatif dan kualitatif sebagaimana yang ditunjukkan pada Jadual 3.1.

**Jadual 3.1:** Kaedah Menjawab Soalan Kajian

Soalan Kajian	Metodologi Kajian	
	Kuantitatif	Kualitatif
1	Soal selidik (Bahagian C & D)	Temu bual, pemerhatian dan analisa dokumen
2	Soal selidik (Bahagian A)	Temu bual dan pemerhatian
3	Soal selidik (Bahagian A & C)	Temu bual, pemerhatian dan analisa dokumen
4	Soal selidik (Bahagian B)	Temu bual, pemerhatian dan analisa dokumen
5	Soal selidik (Bahagian B)	Temu bual, pemerhatian dan analisa dokumen

Kaedah kuantitatif pula digunakan bagi menyokong data dan maklumat yang diperoleh dalam kaedah kualitatif. Ini kerana kaedah kuantitatif yang digunakan secara menyeluruh akan membekalkan data dan maklumat secara umum dalam lingkungan yang lebih luas. Sehubungan dengan itu sejumlah 334 buah sekolah kurang murid daripada lima buah negeri di Semenanjung Malaysia telah dipilih bagi kajian ini. Gabungan kedua-dua kaedah tersebut boleh meningkatkan lagi kepelbagaian sumber dan data yang akan dianalisis oleh penyelidik. Hal tersebut bertepatan dengan pandangan Creswell (2009) yang menjelaskan, penggunaan kedua-dua kaedah tersebut membolehkan pengkaji membuat analisis yang menyeluruh dan mendalam berkaitan dengan masalah kajian.

Kajian tentang kepimpinan instruksional guru besar di sekolah kurang murid ini dijalankan dengan menggunakan reka bentuk kajian kes pelbagai lokasi (*multiple / collective case study*), ini bermakna penyelidik mengkaji pelbagai kes sebagai

sebahagian daripada keseluruhan kajian utamanya (Fraenkel & Wallen 2006). Hasil kajian pelbagai kes dianggap lebih menyeluruh dan berupaya untuk digeneralisasikan (Fraenkel & Wallen, 2006). Kajian kes adalah satu kajian inkuiri empirikal yang memerlukan penyelidik meneliti dan mengkaji sesuatu fenomena dalam konteksnya yang sebenar. Oleh yang demikian, reka bentuk kajian kes adalah lebih tepat bagi penelitian terhadap sesuatu fenomena yang kompleks seperti amalan pengurusan dan kepimpinan (Miles & Hubberman 1994). Reka bentuk kajian kes juga membolehkan pengkaji mendapatkan maklumat tentang apakah yang sebenarnya dilakukan oleh guru besar semasa memimpin sekolah. Ini adalah kerana amalan kepimpinan hanya boleh dikaji dengan meneliti aktiviti dan tingkah laku guru besar semasa mereka melaksanakan tugas memimpin sekolahnya. Dalam masa yang sama pengkaji dapat mengenal pasti masalah serta isu yang dihadapi oleh guru besar serta bagaimana mereka berusaha menangani masalah tersebut.

Sebagai rumusannya, bagi mendapatkan maklumat yang lebih menyeluruh kaedah kuantitatif secara deskriptif digunakan bagi menjawab soalan kajian yang pertama, kedua, dan ketiga. Ini kerana menurut Taylor (2000), kajian deskriptif berperanan dalam menghuraikan dan menjelaskan mengenai sesuatu perkara atau keadaan pada sesuatu masa. Seterusnya, data yang diperolehi daripada kajian deskriptif dapat digunakan dalam mengenal pasti dan penambahbaikan sesuatu perkara atau masalah. Sementara itu, untuk mendapatkan maklumat yang lebih mendalam kaedah kualitatif digunakan untuk menjawab soalan kajian keempat dan kelima. Data dan maklumat yang diperolehi hasil penjaan kaedah kualitatif itu dianalisis menggunakan program perisian QSR Nvivo versi 8.0. Seterusnya data tersebut diperhalusi lagi secara manual berdasarkan elemen-elemen kepimpinan instruksional yang dikaji bagi melihat perincian sub-sub tema.

### **3.3 Populasi dan Prosedur Pensampelan**

Untuk memastikan kajian dijalankan dengan tepat dan selaras dengan objektif kajian yang disenaraikan, prosedur pensampelan yang tepat dan teratur perlu dipatuhi. Prosedur pensampelan ini dapat menjelaskan bagaimana dan mengapakah seseorang responden dan subjek itu dipilih. Ini kerana menurut Fraenkel dan Wallen (2006) pemilihan sampel yang tepat amat penting bagi menggambarkan keadaan populasi yang sebenar.

#### **Populasi dan Prosedur Pensampelan Kajian Kuantitatif**

Bagi menjawab soalan kajian pertama, kedua, dan ketiga yang bersifat kuantitatif 334 daripada jumlah keseluruhan iaitu 993 buah sekolah kurang murid di negeri terpilih iaitu negeri Perak, Johor, Pahang, Negeri Sembilan, dan Selangor akan dijadikan sampel. Pada peringkat awal kajian, Sabah dan Sarawak juga disenaraikan sebagai negeri yang dikaji bagi mewakili Malaysia Timur. Bagaimanapun kedua-dua negeri tersebut dikeluarkan daripada kajian kerana bilangan responden yang menghantar semula borang soal selidik terlalu kecil. Negeri-negeri yang terpilih dalam kajian mempunyai bilangan sekolah kurang murid yang banyak selain mewakili zon tertentu.

Walaupun Sekaran (2000) dan Fraenkel dan Wallen (2006) menjelaskan saiz sampel minima adalah 30 berdasarkan keperluan sesuatu kajian, penglibatan banyak sekolah kurang murid dalam kajian ini akan dapat menggambarkan situasi yang lebih tepat. Manakala berdasarkan jadual penentuan saiz sampel Krejcie dan Morgan (1970) dalam Chua (2006), bilangan sampel yang diperlukan bagi populasi yang berjumlah 950 hingga 1000 adalah di antara 274 hingga 278. Bagaimanapun, bagi kajian ini saiz sampel keseluruhan yang digunakan melebihi had tersebut kerana menurut Gay dan Airasian (2000) saiz sampel yang melebihi had akan lebih dipercayai dan meyakinkan.

Jadual 3.2 di bawah menunjukkan bilangan sampel mengikut negeri yang terlibat dalam kajian secara kuantitatif.

**Jadual 3.2** : Bilangan Sampel Kajian Kuantitatif

Bil	Negeri	Zon	Bilangan Populasi	Bilangan 30% Populasi	Bilangan Sampel
1	Selangor	Tengah	85	26	51
2	Perak	Utara	331	100	116
3	Pahang	Timur	163	49	41
4	Negeri Sembilan	Tengah	146	44	37
5	Johor	Selatan	268	80	89
Jumlah			993	299	334

Sumber dan adaptasi daripada: Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) Kementerian Pelajaran Malaysia. (2010). *Data sekolah kurang murid*, Kuala Lumpur. Putra Jaya.

### **Populasi dan Prosedur Pensampelan Kajian Kualitatif**

Manakala untuk kajian kualitatif pemilihan sekolah kurang murid di negeri Selangor dilakukan secara bertujuan (*purposive sampling*). Menurut (Bodgan 2003; Merriam 2001) dengan cara ini peserta kajian akan dapat memberi banyak maklumat yang pelbagai dan mendalam serta dapat memberi gambaran yang paling tepat terhadap perkara yang hendak dikaji. Enam sekolah yang dipilih itu terletak di Daerah Sabak Bernam, Daerah Kuala Selangor, Daerah Hulu Selangor, Daerah Klang, dan Daerah Kuala Langat.

Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan enam sekolah kurang murid di negeri Selangor yang dipilih sebagai subjek kajian. Antaranya, jika dilihat daripada aspek pembangunan, negeri Selangor telah diisytiharkan sebagai negeri maju pada tahun 2006 tetapi masih agak ketinggalan dalam pencapaian akademik berdasarkan peperiksaan awam kerajaan secara keseluruhannya. Oleh yang demikian pengkaji ingin melihat peranan seseorang guru besar dalam memajukan sekolah tanpa dipengaruhi sepenuhnya oleh masalah infrastruktur. Bagaimanapun, masih terdapat segelintir



sekolah kurang murid yang cemerlang dalam prestasi akademiknya di negeri Selangor. Pemilihan sekolah-sekolah tersebut juga memudahkan penyelidik melaksanakan kajian, mendapatkan maklumat, dan menjalankan pemerhatian kerana sekolah tersebut terletak di kawasan yang mudah dihubungi. Sekolah-sekolah yang dipilih itu juga mewakili Sekolah Kebangsaan, Sekolah Kebangsaan (Asli), Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC), dan Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil (SJKT). Hal-hal tersebutlah yang mendorong kajian secara kualitatif ini dilaksanakan di negeri Selangor.

### **3.3.1 Pemilihan Peserta Kajian**

Bagi kajian yang bersifat kuantitatif, pemilihan peserta dilakukan secara rawak untuk negeri-negeri terpilih sahaja. Manakala untuk tujuan kajian kualitatif pula, enam buah sekolah kurang murid di negeri Selangor yang mewakili sekolah berprestasi cemerlang, berprestasi sederhana, dan berprestasi rendah dipilih. Penentuan ukuran tahap keberkesanan, penambahbaikan, dan kecemerlangan sekolah tersebut diperoleh berdasarkan perbincangan yang serius serta pandangan yang adil dan maklumat yang terperinci daripada pelbagai pihak seperti Jabatan Pendidikan Negeri Selangor, Pejabat Pendidikan Daerah dan rekod-rekod pencapaian sekolah yang terlibat. Pemilihan peserta kajian dan sekolah yang berbeza prestasi dan berlainan lokasi menjadikan maklumat yang diperoleh lebih pelbagai dan boleh menggambarkan keadaan sebenar tentang kepimpinan instruksional dalam kalangan guru besar sekolah kurang murid.

### **3.3.2 Latar Belakang Guru Besar**

Latar belakang guru besar selaku pemimpin sesebuah sekolah boleh mempengaruhi keberkesanan kepimpinannya terutamanya pengalaman dan pengetahuan yang dimilikinya. Jadual 3.3 menunjukkan profil guru besar yang dikaji.

**Jadual 3.3 : Profil Guru Besar Bagi Kajian Kualitatif**

<b>Guru Besar</b>	<b>Umur</b>	<b>Jantina</b>	<b>Gred Jawatan</b>	<b>Pengalaman Guru Besar (Tahun)</b>	<b>Kelulusan Akademik</b>
GB1	56	Perempuan	DGA34	5	Sijil Pelajaran Malaysia
GB2	55	Lelaki	DGA32	6	Sijil Pelajaran Malaysia
GB3	56	Perempuan	DGA34	4	Sijil Pelajaran Malaysia
GB4	48	Perempuan	DGA34	5	Sijil Pelajaran Malaysia
GB5	43	Lelaki	DGA34	3	Diploma Pendidikan
GB6	47	Lelaki	DG41	3	Ijazah Sarjana Muda

Dalam kajian ini, penyelidik telah menetapkan ciri-ciri informan atau guru besar yang terlibat sebagai subjek mempunyai pengalaman memimpin sekolah kajian dalam tempoh masa sekurang kurangnya tiga hingga lima tahun. Jangka masa ini difikirkan sesuai untuk melihat hasil atau perubahan yang dilakukan oleh seseorang pemimpin dalam sesebuah organisasi. Ini kerana jangka masa tiga hingga lima tahun adalah tempoh yang sering digunakan untuk perancangan jangka pendek sesebuah organisasi (Edaris, 2004). Selain pengalaman mengajar dan mentadbir, butiran lain yang dikaji adalah profil peribadi, kelulusan akademik dan ikhtisas, pengalaman bertugas sebagai guru besar dan anugerah serta pencapaian yang diterima.

### **3.3.3 Lokasi Kajian**

Kajian ini melibatkan lima buah negeri di Semenanjung Malaysia iaitu, negeri Selangor, Pahang, Perak, Negeri Sembilan, dan Johor. Negeri-negeri tersebut mewakili zon tengah, utara, selatan, dan timur. Walaupun pada peringkat awal kajian yang dijalankan meliputi keseluruhan negeri di Malaysia termasuklah Sarawak dan Sabah. Bagaimanapun kesukaran memperoleh kembali borang soal selidik dari dua buah negeri itu menyebabkan negeri tersebut dikeluarkan daripada kajian. Manakala bagi kajian

secara kualitatif yang lebih mendalam dilakukan di enam buah sekolah kurang murid di negeri Selangor telah dipilih. Terdapat beberapa sebab mengapa negeri Selangor dipilih untuk kajian tentang kepimpinan instruksional guru besar sekolah kurang murid secara lebih mendalam. Antaranya adalah;

- Terdapat sekolah kurang murid yang mewakili ketiga-tiga kelompok tahap prestasi akademik sekolah kurang murid, sama ada pada tahap yang cemerlang, tahap sederhana, dan tahap rendah dalam prestasi akademiknya.
- Sistem pendidikan yang berpusat di Malaysia menjadikan dasar dan polisi sekolah yang seragam dalam aspek pengurusan dan pentadbiran di semua negeri di Malaysia termasuk negeri Sabah dan Sarawak. Oleh yang demikian pemilihan negeri Selangor sahaja sudah memadai untuk menggambarkan sistem pendidikan di Malaysia.
- Sekolah kurang murid yang terpilih juga mewakili tiga aliran pendidikan sekolah rendah aliran perdana iaitu sekolah kebangsaan, sekolah kebangsaan (asli), sekolah jenis kebangsaan (cina), dan sekolah jenis kebangsaan (tamil) yang terletak di pelbagai lokasi geografi yang berlainan.
- Sekolah kurang murid yang dipilih juga mempunyai kemudahan infrastruktur dan sumber manusia yang boleh memenuhi keperluan minima bagi sesebuah sekolah beroperasi. Ini kerana pengkaji cuba mengelakkan faktor masalah infrastruktur sebagai punca kegagalan sekolah kerana perkara utama yang ingin dikaji adalah gaya kepimpinan guru besarnya.
- Selain itu, sekolah kurang murid yang dipilih juga mudah diakses oleh penyelidik dengan menggunakan jalan darat. Hal tersebut memudahkan pihak penyelidik untuk memproses dan mengumpul maklumat secara lebih cekap dan teratur.

### 3.3.4 Profil Sekolah Bagi Kajian Kualitatif

Sekolah yang dipilih dalam kajian adalah sekolah kurang murid aliran kebangsaan dan sekolah kurang murid aliran jenis kebangsaan. Jadual 3.4 menunjukkan profil sekolah yang terlibat dalam kajian kualitatif. Dalam bahagian ini, profil sekolah yang diuraikan termasuklah daripada aspek fizikal, pengurusan sumber manusia, dan hal ehwal pentadbiran. Antara perkara yang dijelaskan adalah tahun penubuhan sekolah, sejarah sekolah, bilangan staf sokongan, bilangan guru, bilangan murid mengikut kaum dan bilangan kelas. Maklumat ibu bapa dan penjaga murid seperti pekerjaan, pendapatan, dan tahap pendidikan juga diperoleh melalui pangkalan data Sistem Maklumat Murid (SMM) sekolah terlibat. Selain itu terdapat juga maklumat yang diperoleh secara pemerhatian dan temu bual yang dijalankan oleh penyelidik. Maklumat seperti komuniti yang terlibat dengan sekolah difikirkan perlu kerana ianya boleh mempengaruhi pencapaian sesebuah sekolah (Gagne, et.al 2005).

**Jadual 3.4:** Profil Sekolah Bagi Kajian Kualitatif

<b>Sekolah</b>	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>	<b>S5</b>	<b>S6</b>
Kategori sekolah	SK	SJK (Cina)	SK (Asli)	SK (Asli)	SK (Asli)	SJK (Tamil)
Lokasi sekolah	Sawah padi	Kampung baru	Kebun kelapa sawit	Pinggir pekan	Pulau	Kebun kelapa
Bilangan guru	19	14	19	18	19	12
Bilangan murid	147	113	148	148	152	54
Tahun dibuka	1962	1969	1966	1958	1964	1969

### 3.3.5 Jangka Masa Kajian

Untuk menetapkan jangka masa kajian yang dilaksanakan, satu perbincangan bersama pegawai di Jabatan Pendidikan Selangor, pegawai di Pejabat Pendidikan Daerah yang

terlibat dan guru besar sekolah yang terpilih dilakukan. Bagaimanapun, berdasarkan perbincangan awal dengan pegawai di Jabatan Pendidikan Negeri Selangor beliau mencadangkan bahawa jangka masa waktu kajian yang sesuai adalah dalam tempoh masa bulan November 2009 hinggalah bulan Oktober 2010. Jangka masa ini sesuai dipilih kerana beberapa faktor antaranya, adalah;

1. Perancangan sekolah tahun 2010 dilakukan pada bulan Disember 2009 sebelum penggal persekolahan baru dibuka;
2. Keputusan peperiksaan UPSR 2009 telah diumumkan pada bulan November 2009;
3. Banyak mesyuarat pengurusan, pentadbiran, akademik, kokurikulum, panitia dan sebagainya dijalankan pada awal tahun persekolahan;
4. Mesyuarat PIBG juga perlu dilaksanakan sebelum berakhirnya bulan Mac setiap tahun dan
5. Tumpuan sekolah pada bidang akademik dan aktiviti kokurikulum sangat tinggi pada tempoh tersebut.

Beberapa langkah telah diambil oleh penyelidik bagi mendapatkan data di enam lokasi sekolah kurang murid yang terpilih. Pada peringkat awal penyelidik memohon kebenaran bagi menjalankan kajian di negeri Selangor daripada pihak Pengarah Jabatan Pendidikan Selangor. Langkah seterusnya adalah memohon kebenaran dan persetujuan daripada pihak guru besar sekolah yang dipilih. Lawatan awal dan memperkenalkan diri penyelidik dilakukan bagi membina hubungan baik antara penyelidik dan pihak sekolah. Lawatan-lawatan susulan seterusnya dilakukan oleh penyelidik bagi melaksanakan temu bual, pemerhatian, dan menganalisis dokumen yang berkaitan. Penyelidik melaksanakan

lima hingga enam kali lawatan bagi setiap sekolah kurang murid yang dipilih bagi mendapatkan data yang secukupnya.

### **3.4 Kaedah Penjanaan Data dan Instrumen Kajian**

Kajian ini menggunakan instrumen yang berbeza untuk mendapatkan data yang berbeza. Secara amnya kajian ini menggunakan dua kaedah pengumpulan data iaitu, kaedah tinjauan (*survey*) dan kajian kes pelbagai tapak yang melibatkan penggunaan pelbagai instrumen kajian. Melalui kaedah tinjauan, borang soal selidik digunakan sebagai alat ukur utama bagi mendapatkan data mengenai perkara-perkara yang berkaitan dengan status pembangunan fizikal, penegasan amalan kepimpinan instruksional guru besar dan tahap pencapaian sekolah kurang murid di Selangor.

Manakala teknik temu bual, tinjauan dokumen, dan pemerhatian telah digunakan dalam kajian kes bagi mengenal pasti amalan kepimpinan instruksional yang dilaksanakan guru besar sekolah kurang murid di negeri Selangor secara lebih mendalam. Ketiga-tiga kaedah tersebut mempunyai kekuatan dan peranannya yang tersendiri. Melalui pemerhatian, pengkaji dapat mengalami dan melihat sendiri aktiviti yang dilakukan oleh guru besar. Aktiviti pemerhatian dalam keadaan semula jadi menjadikan pengkaji memahami kerencaman sikap manusia dan hubungan sesama kumpulan (Marilyn Lichtman, 2006). Kaedah temu bual pula membolehkan pengkaji menyelami pandangan dan perasaan guru besar terhadap sesuatu peristiwa dan tindakan. Manakala tinjauan dokumen pula membolehkan pengkaji memperoleh maklumat yang telah, sedang dan akan berlaku secara lebih tepat dan terperinci.

#### **3.4.1 Soal Selidik**

Kajian ini menggunakan set soal selidik yang menggabungkan elemen kepimpinan instruksional, amalan kepimpinan instruksional, profil sekolah dan maklumat demografi responden. Sila rujuk Lampiran A untuk maklumat yang

terperinci. Item soal selidik dibina berdasarkan Borang Maklum Balas Senarai Semak Kepimpinan Instruksional (*Instructional Leadership Checklist Response Form*) oleh McEwan (2003). Seterusnya instrumen tersebut telah diterjemahkan ke versi Bahasa Melayu dengan bantuan mereka yang pakar dalam bidang penterjemahan dan juga mereka yang arif dalam bidang kepimpinan. Instrumen yang telah diterjemahkan dalam versi Bahasa Melayu tersebut diterjemahkan semula ke Bahasa Inggeris bagi memastikan ketepatan proses penterjemahan berlaku.

Penyelidik mendapati, terdapat juga pengkaji tempatan seperti Elmi Azlina dan Noriah (2014) yang menggunakan gaya kepimpinan instruksional oleh McEwan bagi melihat keberkesanan dan kepimpinan guru kaunseling di sekolah menengah. Bagi tujuan kajian ini, soal selidik yang dibina mengandungi 30 item yang terbahagi kepada tujuh elemen yang wajar dilakukan oleh guru besar yang mengamalkan gaya kepimpinan instruksional sebagaimana Jadual 3.5 di bawah.

**Jadual 3.5:** Pecahan Elemen dan Bilangan Item

<b>Bil</b>	<b>Elemen Kepimpinan Instruksional</b>	<b>Bilangan Item</b>
1.	Membina, melaksana, dan mencapai standard akademik. (SA)	4
2.	Anda sebagai sumber instruksional kepada staf. (SI)	3
3.	Mewujudkan budaya dan iklim sekolah yang kondusif untuk pembelajaran (BI).	3
4.	Menjelaskan visi dan misi sekolah. (VM)	3
5.	Menetapkan harapan yang tinggi terhadap staf dan diri sendiri. (HT)	7
6.	Membangun pemimpin dalam kalangan guru. (PG)	3
7.	Mengukuh dan mengekalkan hubungan yang positif dengan murid, staf dan ibu bapa. (HP)	7
Jumlah Item		30

Sumber : McEwan (2003)

Item yang terkandung dalam soal selidik ini boleh membekalkan data kepada penyelidik untuk menjawab dua soalan yang berkaitan. Soalan kajian tersebut adalah; soalan kajian yang kedua, iaitu mengenal pasti penegasan kepimpinan instruksional dalam kalangan guru besar sekolah kurang murid dan soalan kajian yang ketiga, iaitu mengenal pasti hubungan di antara kepimpinan instruksional dengan prestasi akademik murid di sekolah kurang murid. Setiap item dalam instrumen diberikan lima pilihan jawapan berdasarkan Skala Likert 5 point seperti berikut, iaitu; 1= Tidak Pernah, 2 = Jarang-Jarang, 3= Kadang-Kadang, 4 = Selalu, dan 5 = Kerap.

Kelebihan penggunaan instrumen ini sebagai alat kajian adalah setiap elemen (*indicator*) yang dinilai disertakan dengan komen atau penerangan yang jelas termasuklah ulasan, huraian skala (*scale of descriptors*) dan kata kunci huraian skala (*key points in descriptors*). Panduan tersebut membantu pengkaji untuk menilai dan membuat keputusan yang lebih tepat terhadap pilihan jawapan yang diberikan oleh responden yang terlibat. Sebagai contohnya bagi item yang kelima “ Bekerjasama dengan guru untuk memperbaiki program instruksional dalam bilik darjah selari dengan keperluan murid” yang terkandung dalam langkah kedua iaitu “Anda sebagai sumber instruksional kepada staf”, dihuraikan dengan jelas sebagaimana contoh di bawah.

**Langkah Kedua** : Anda sebagai sumber instruksional kepada staf.

**Item Kelima** : Bekerjasama dengan guru untuk memperbaiki program instruksional dalam bilik darjah selari dengan keperluan murid

### **Ulasan**

Fokus utama indikator tersebut adalah peranan pengetua sebagai sumber instruksional kepada guru adalah menyelesaikan masalah spesifik yang berkaitan dengan pembelajaran murid. Kualiti dan kuantiti bantuan yang diberi oleh pengetua adalah



merujuk kepada kekerapan para guru memohon bantuan dalam bentuk kepakaran daripada pengetua dalam hal yang berkaitan dengan urusan pengajaran dan pembelajaran.

### **Huraian Skala.**

1. Pengetua tidak berinteraksi dengan guru berhubung dengan program pengajaran di dalam bilik darjah. Pengetua hampir tidak memahami program pengajaran. Guru tidak pernah bertanya berkenaan program pengajaran kepada pengetua dan mereka memilih untuk menyelesaikan masalah pengajaran secara sendirian.
2. Pengetua jarang membantu guru berhubung dengan pengajaran tetapi cuba membantu guru secara spesifik jika diperlukan secara khusus. Pengetua mempunyai pengetahuan dan pemahaman yang sangat sedikit tentang program pengajaran. Guru meminta sedikit bantuan/pertolongan.
3. Pengetua membantu secara terbatas terhadap segelintir guru yang meminta bantuan. Pengetahuan pengetua tentang strategi pengajaran hanya pada peringkat asas dan sumber luaran sering diperlukan untuk menyelesaikan masalah pengajaran.
4. Pengetua bekerjasama dengan ramai guru menerusi penyelarasan dan pengagihan tugas serta mempunyai kepakaran. Guru sering meminta bantuan daripada pengetua.
5. Pengetua bekerjasama dengan semua guru dengan lancar dan beliau merupakan sumber yang penting berhubung dengan proses pengajaran. Pengetua sering memulakan interaksi dan guru sering meminta bantuan pengetua yang mempunyai kepakaran yang tinggi.

### **Kata Kunci Huraian Skala**

1. Tidak berlaku interaksi, pengetua tiada kepakaran, tiada permintaan untuk memohon bantuan daripada pengetua.
2. Berlaku sedikit interaksi, kepakaran pengetua terbatas, sedikit permintaan untuk memohon bantuan daripada pengetua.
3. Jarang berlaku interaksi, kepakaran pengetua pada peringkat asas, sedikit permintaan untuk memohon bantuan daripada pengetua.
4. Sering berinteraksi, pengetua mempunyai kepakaran yang kukuh, sering diminta untuk memberi bantuan.
5. Sentiasa berinteraksi, pengetua mempunyai kepakaran yang tinggi, sentiasa diminta untuk memberi bantuan.

#### **3.4.2 Temu bual**

Temu bual merupakan satu proses bagi mendapatkan maklumat secara terus daripada sumber utama. Dalam hal ini pengkaji menjalankan temu bual terhadap guru besar bagi melihat dan mengkaji stail kepimpinan mereka berdasarkan pengetahuan, pemahaman, dan persepsi guru besar itu sendiri. Temu bual dijalankan dalam masa satu jam tiga puluh minit hingga 2 jam bagi satu sesi temu bual untuk setiap peserta kajian. Temu bual pusingan kedua dijalankan kerana terdapat keperluan untuk berbuat demikian seperti bagi mendapatkan maklumat tambahan atau terdapat maklumat yang kurang jelas. Temu bual secara tidak formal juga dilakukan terhadap guru-guru sekolah terlibat bagi mendapatkan ketepatan maklumat dan juga bagi tujuan silang semak. Temu bual yang dijalankan secara bersahaja tetapi berpandu menjadikan peserta lebih responsif dan memberikan maklumat yang dikehendaki. Untuk memastikan kelancaran proses temu bual Fraenkel dan Wallen (2006) menyarankan agar pengkaji menghormati budaya

kumpulan yang dikaji, menghormati individu yang ditemu bual, bersikap berkecuali, dan membina hubungan yang baik dengan peserta.

Protokol temu bual kajian ini dihasilkan berdasarkan Principal Instructional Management Rating Scale – Principal Form 2.0 (PIMRS) oleh Hallinger (1985) bagi melihat amalan kepimpinan instruksional guru besar yang lebih berfokus di dalam bilik darjah. PIMRS adalah soal selidik tentang amalan kepimpinan instruksional yang mengandungi tiga dimensi kepimpinan instruksional yang dipecahkan kepada sepuluh elemen dan diperincikan kepada 50 item sebagaimana yang ditunjukkan dalam ringkasannya seperti Jadual 3.6 di bawah.

**Jadual 3.6:** Pecahan Dimensi, Elemen, dan Item PIMRS

<b>Dimensi</b>	<b>Elemen</b>	<b>Item</b>
1. Menjelaskan matlamat sekolah	1. Merangka matlamat sekolah 2. Menyebar matlamat sekolah	
2. Mengurus program pengajaran	3. Menyelia dan menilai pengajaran 4. Menyelaras kurikulum 5. Memantau kemajuan murid	50
3. Menggalakkan iklim sekolah	6. Mengawal masa/waktu pengajaran guru 7. Memastikan sentiasa berada di sekolah 8. Mewujudkan insentif untuk guru 9. Menggalakkan perkembangan professional 10. Mengadakan insentif kepada murid	item

Sumber : Hallinger (1985)

Bagi mendapatkan maklumat yang lengkap, menyeluruh, dan berfokus protokol temu bual separa berstruktur digunakan. Penggunaan protokol temu bual separa berstruktur juga membolehkan pengkaji mengemukakan soalan-soalan susulan yang bersesuaian bagi mendapatkan maklumat yang terperinci dan mendalam (Merriam 2001). Dalam hal yang berkaitan McMillan (2000) pula menjelaskan, temu bual separa berstruktur merupakan kaedah yang sering digunakan dalam penyelidikan pendidikan yang berkaitan dengan kepimpinan. Jadual 3.7 menunjukkan contoh pembinaan protokol temu bual berdasarkan PIMRS.

**Jadual 3.7:** Pembinaan Protokol Temu Bual Berdasarkan PIMRS

<b>Dimensi</b>	<b>Elemen</b>	<b>Item</b>	<b>Protokol Temu Bual</b>
<i>Pertama</i> Menjelaskan matlamat sekolah	<i>Kedua</i> Menyebarkan matlamat sekolah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menerangkan misi sekolah secara efektif kepada setiap warga sekolah.</li> <li>2. Membincangkan matlamat akademik sekolah apabila guru-guru semasa bermesyuarat.</li> <li>3. Merujuk kepada matlamat akademik sekolah apabila setiap kali membuat keputusan kurikulum dengan guru-guru.</li> <li>4. Memastikan matlamat akademik sekolah dapat dilihat dengan jelas dan dipamerkan di sekolah. (Contoh poster, mural)</li> <li>5. Merujuk kepada matlamat sekolah atau misi sekolah setiap kali berbincang dengan murid-murid (Contoh semasa perhimpunan)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pada pendapat tuan/puan, bagaimanakah caranya matlamat akademik sekolah tuan/puan diterangkan secara efektif kepada setiap warga sekolah?</li> <li>2. Pada pengetahuan tuan/puan apakah usaha yang tuan/puan dan pihak sekolah dijalankan bagi memastikan matlamat akademik sekolah sentiasa dirujuk dan dihayati?</li> </ol>

Sumber dan adaptasi : Hallinger (1985)

Terlebih dahulu instrumen ini telah diterjemahkan ke versi bahasa Melayu dengan bantuan mereka yang pakar dalam bidang penterjemahan dan juga mereka yang arif dalam bidang kepimpinan. Penyelidik juga memohon kebenaran secara bertulis melalui e-mail kepada Prof. Philip Hallinger untuk menggunakan PIMRS mengikut kehendak kajian yang dijalankan. Untuk menghasilkan protokol temu bual, item-item tersebut telah diolah secara bersepadu bagi menghasilkan soalan-soalan temu bual yang menyeluruh sehingga merangkumi sepuluh elemen instruksional sebagaimana yang terkandung PIMRS. Dua soalan temu bual dihasilkan bagi setiap elemen dalam PIMRS

sebagaimana yang dapat dilihat pada Jadual 3.6 tersebut. Secara keseluruhannya terdapat 20 soalan temu bual utama seperti Lampiran B yang merangkumi kesemua sepuluh elemen PIMRS tersebut. Contoh protokol temu bual lanjutan pula terdapat pada Lampiran C.

Pita rakaman suara digital digunakan dalam temu bual yang dijalankan setelah mendapat kebenaran bertulis daripada peserta. Penggunaan pita rakaman membolehkan penyelidik memberi tumpuan kepada perbualan yang dilaksanakan dan hanya mencatat perkara yang sangat penting seperti perlakuan peserta semasa temu bual seperti mimik muka peserta. Selain itu rakaman temu bual boleh dijadikan rujukan berulang kali serta merakamkan nada intonasi peserta yang dapat menunjukkan penegasan terhadap sesuatu perkataan serta ayat yang dilafazkan. Gay dan Airasian (2000), telah menyarankan beberapa langkah yang perlu diambil oleh pengkaji semasa melaksanakan temu bual untuk memastikan hasil temu bual yang lebih berkualiti dan berkesan. Antara langkah tersebut adalah, pengkaji perlu menjadi pendengar yang baik dengan lebih mendengar dan kurang bercakap, tidak mengganggu semasa peserta kajian menjawab soalan atau memberi pandangan, mengemukakan soalan susulan sekiranya tidak jelas, memberikan respond yang bersesuaian agar peserta membuat huraian dan penerangan yang terperinci, tidak mengganggu konsentrasi peserta semasa mereka menjawab dan tidak berhujah atau mempersoalkan pandangan yang dikemukakan sebaliknya menerima pandangan berdasarkan perspektif peserta kajian.

### **3.4.3 Pemerhatian**

Kaedah pemerhatian adalah satu proses mencatat dan merekod maklumat setiap tingkah laku dan aktiviti yang berlaku mengikut konteks dan suasana sebenar sekolah yang dikaji. Pemerhatian dilakukan terhadap guru besar yang menjadi peserta kajian bagi melihat keadaan sebenar beliau menjalankan tugasnya sebagai pemimpin. Untuk

menjadikan kaedah pemerhatian lebih berkesan dan memperoleh maklumat yang banyak, pemerhatian dijalankan dalam jangka masa satu hingga dua minggu. Pemerhatian juga dijalankan secara berterusan kerana biasanya aktiviti dan peristiwa sesebuah sekolah itu merupakan kesinambungan daripada aktiviti yang sebelumnya. Bagaimanapun terdapat juga keadaan di mana pemerhatian tidak dijalankan secara berterusan bagi sesebuah sekolah kajian kerana subjek tidak sentiasa berada di sekolah sepanjang minggu.

Kaedah pemerhatian membolehkan pengkaji mendapat maklumat yang tidak diperoleh semasa temu bual dijalankan (Merriam, 2001). Semasa pemerhatian dilaksanakan pengkaji hanya membuat pemerhatian tanpa mengambil apa-apa bahagian dalam apa juga perbincangan bagi mengelakkan berlakunya bias dan pengaruh emosi pengkaji terhadap situasi atau fenomena yang diperhatikannya (Gay & Airasian 2000). Biasanya pemerhatian di sesuatu lokasi itu dijalankan sehingga maklumat yang diterokai mencapai tahap pemuakan atau tepu, keadaan ini wujud jika tiada lagi maklumat baru yang diperoleh (Merriam 2001).

Pada setiap hari pemerhatian dilakukan, pengkaji berada di sekolah seawal jam 07.00 pagi sehingga jam 05.00 petang atau sehingga guru besar yang berkenaan meninggalkan sekolah. Semasa pemerhatian dijalankan pengkaji membuat catatan dan merekod dalam buku nota lapangan sebelum ditulis semula dalam buku nota laporan pemerhatian. Bagi menjadikan kaedah pemerhatian lebih berkesan selaras dengan objektif kajian, penyelidik menyertai mesyuarat yang dihadiri oleh guru besar sama ada di dalam dan di luar sekolah dengan kebenaran beliau. Selain itu pengkaji juga menjalankan pemerhatian tambahan walaupun pada waktu cuti persekolahan kerana pada kebiasaannya terdapat aktiviti seperti program perkhemahan, gotong royong, dan kelas-kelas tambahan dijalankan pada masa cuti persekolahan.

#### **3.4.4 Tinjauan Dokumen**

Menurut Merriam (2001), dokumen adalah pelbagai bentuk bahan data, seperti laporan bertulis contohnya diari, buku, fail, borang, memo, takwim sekolah, minit mesyuarat, bahan visual seperti gambar, dan rakaman video. Kebanyakan dokumen ditulis untuk tujuan tertentu untuk dijadikan rujukan dan semakan pada masa hadapan. Oleh yang demikian, maklumat yang diperolehi daripada dokumen yang berkaitan membolehkan pengkaji memahami perjalanan sesuatu aktiviti atau program serta dapat memberikan maklumat tentang masa, tarikh, tujuan, prosedur, dan individu yang terlibat dalam aktiviti tersebut.

Bagi mendapatkan maklumat terperinci proses pengajaran guru besar sekolah kurang murid, pengkaji meneliti buku rekod mengajar guru besar terlibat dan buku latihan murid. Bantuan dan sokongan daripada pihak guru besar, guru-guru, dan staf sokongan adalah penting bagi mendapatkan dokumen yang berkaitan dengan kajian. Antara dokumen yang banyak memberi maklumat kepada pengkaji adalah Buku Pengurusan Sekolah, Takwim Sekolah, Minit Mesyuarat Pengurusan, Buku Catatan Guru Besar, dan Fail Panitia Mata Pelajaran. Untuk maklumat terperinci tentang senarai dokumen tersebut sila rujuk Lampiran H.

#### **3.4.5 Aspek Triangulasi**

Kaedah triangulasi boleh dilakukan untuk meningkatkan kesahan dan kebolehpercayaan sesuatu penyelidikan (Fraenkel & Wallen, 2003; Yin 2003). Temu bual berstruktur, pemerhatian, dan analisa dokumen merupakan pelbagai teknik pengumpulan data daripada sumber yang berbeza bagi meningkatkan kesahan dan kebolehpercayaan sesuatu maklumat yang diperolehi. Triangulasi juga berupaya mengenal pasti dan

meningkatkan kesahihan sesuatu maklumat yang diperoleh daripada pelbagai sumber (Cohen, Manion & Morrison 2007; Cresswell 2005; Merriam 2001)

### **3.4.6 Kajian Rintis**

Ramai penulis yang menyarankan perlunya seseorang pengkaji menjalankan kajian rintis dalam proses penyelidikannya. Kajian rintis, merupakan satu prosedur yang wajar dilakukan oleh penyelidik untuk mengurangkan berlakunya kekeliruan dalam format serta perkataan yang digunakan dalam soal selidik (Sekaran, 2000). Manakala (Fraenkel & Wallen, 2003), menjelaskan kajian rintis perlu dilaksanakan bagi menguji kesahan, kebolehpercayaan, alat kajian iaitu soal selidik dan protokol temu bual yang digunakan. Di samping itu kajian rintis juga memberikan pendedahan awal tentang kemungkinan masalah yang akan dihadapi dan membolehkan penyelidik bersedia menangani masalah yang timbul dalam konteks kajian yang sebenar.

Sebelum kajian rintis dilaksanakan, item-item yang terkandung dalam borang soal selidik telah dimurnikan beberapa kali. Soal selidik tersebut diedarkan kepada guru-guru yang mengikuti program sarjana di Universiti Malaya bagi mendapatkan komen dan cadangan. Proses itu menuntut penyelidik sendiri bersemuka dengan mereka bagi mendapatkan saranan dan penambahbaikan. Seterusnya, kajian rintis sebenar dilakukan di negeri Selangor. Sebanyak 30 buah sekolah kurang murid diberikan soal selidik yang dihantar dan dikemukakan sendiri oleh penyelidik kepada guru besar terpilih. Kajian rintis ini dilakukan bagi menguji kesahan dan kebolehpercayaan item-item yang terkandung dalam soal selidik.

Pemilihan negeri Selangor memudahkan penyelidik mentadbir borang soal selidik serta memastikan sampel yang dipilih memahami kehendak soalan yang dikemukakan. Borang soal selidik yang lengkap akan diproses bagi menentukan tahap



kebolehpercayaan (konsistensi dalaman) yang tinggi dan kesahan item-item yang terdapat dalam soal selidik tersebut. Data-data yang telah dikumpulkan dalam kajian rintis diukur tahap kebolehpercayaannya melalui Ujian Statistik Cronbach's Alpha menggunakan perisian SPSS (Statistical Package for Social Science) versi 16.00. Seterusnya, item-item yang mempunyai nilai alfa kurang daripada 0.650 akan disingkirkan daripada alat kajian. Bagaimanapun dalam kajian ini, tiada item dalam dimensi yang disingkirkan. Hal ini berlaku kerana item-item tersebut telah dimurnikan beberapa kali sama ada daripada aspek penggunaan kosa katanya, struktur ayat, dan kontennya. Ujian Statistik Cronbach's Alpha dalam kajian rintis menunjukkan item-item yang terdapat pada dimensi yang dikaji sesuai untuk ditadbir. Terdapat dimensi yang bacaan Cronbach's Alphanya sehingga .932. Manakala nilai bacaan Cronbach's Alpha mengikut dimensi juga menunjukkan nilai kesahan yang baik sebagaimana yang tertera pada Jadual 3.8 di halaman berikutnya.

**Jadual 3.8:** Nilai Cronbach's Alpha Mengikut Dimensi

<b>Bil</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
1	Standard akademik	.932
2	Sumber instruksional	.816
3	Visi dan misi	.661
4	Budaya dan iklim	.689
5	Jangkaan tinggi	.759
6	Membangun pemimpin	.703
7	Hubungan positif	.744

Kajian rintis juga dilakukan kepada protokol temu bual yang dibina. Melalui kajian rintis pengkaji boleh membetulkan penggunaan perkataan atau konsep yang salah atau kabur terutamanya dalam soalan temu bual serta memastikan tidak berlaku

pengulangan soalan atau soalan yang bertindan jawapan. Ia juga berupaya meningkatkan tahap kebolehpercayaan dan kesahan alat kajian. Kajian rintis yang dijalankan boleh dijadikan latihan atau membiasakan diri dengan situasi sebenar, kerana subjek yang dipilih hampir menyamai subjek kajian sebenar. Bagi memenuhi keperluan tersebut, penyelidik telah melakukan temu bual terhadap dua orang guru besar sekolah kurang murid yang tidak terlibat dalam kajian. Guru besar yang terlibat dalam kajian rintis dipilih dalam kalangan mereka yang mempunyai pengalaman memimpin sekolah kurang murid melebihi lima tahun.

### **3.5 Pengurusan dan Penganalisan Data**

Pengurusan dan penganalisan data serta maklumat dalam kajian merupakan satu proses yang berterusan. Bagi kaedah kualitatif, ianya bermula sebaik sahaja data dikutip sehinggalah kepada proses menganalisisnya menjadi maklumat yang penting. Untuk mengelakkan berlakunya ketirisan maklumat, data yang diperoleh di lapangan perlu diproses segera sewajarnya pada hari yang sama data tersebut dikutip. Maklumat dan data yang diperoleh akan dipadankan dengan kerangka konseptual kajian yang telah ditetapkan. Setiap perkataan, ayat, baris, dan perenggan temu bual yang telah ditranskripkan akan dianalisis secara berhati-hati dan mengikut prosedur bagi meningkatkan tahap kebolehpercayaan.

Data transkripsi temu bual dibaca berulang-ulang kali dan disemak oleh penyelidik dan peserta kajian. Seterusnya, penyelidik memilih dan meringkaskan data yang bermakna kepada matlamat kajian diinginkan. Data yang telah diklasifikasikan ke dalam unit diberikan kod berlabel untuk memudahkan penyelidik mengkategorikannya ke dalam tema dan sub tema yang telah ditentukan ketika membina protokol temu bual. Contoh pengkodan tema dan sub tema bagi seorang peserta kajian dapat digambarkan sebagaimana Jadual 3.9 di bawah.

**Jadual 3.9:** Pengekodan Tema dan Sub Tema Transkrip Temu Bual Peserta Kajian

Bil	Transkrip Temu Bual	Kod	Tema dan Sub Tema
157	<i>Saya bila you cakap pasal tu saya sedihlah. Saya</i>	IS-MIS-IG	<u>Iklm Sekolah:</u> Menggalakkan iklim sekolah dengan cara mewujudkan insentif untuk guru seperti melafazkan ucapan penghargaan dan memberikan hadiah.
158	<i>sedih bercakap soal ini. Sebab apa sebab saya</i>		
159	<i>sayang kepada semua staf saya. Nak, nak, nak</i>		
160	<i>saya kata saya bagi dia...nombor satu APClah,</i>		
161	<i>guru yang cemerlang tu saya beri APC bukan</i>		
162	<i>guru je staf pun. Saya tiada apa nak bagi pada</i>		
163	<i>kebaikan dia orang tu jadi saya sedihlah. Apa-</i>		
164	<i>apa pun nombor satu saya beri ucapan</i>		
165	<i>tahniahlah jika mereka berjaya apa-apa tahniah</i>		
166	<i>bila melaksanakan sesuatu. Saya ada juga beri</i>		
167	<i>mereka baju sebagai hadiahlah. Macam hari ni</i>		
168	<i>saya sediakan untuk semua. Walaupun tak</i>		
169	<i>mahal, hari guru saya beri pada semua. Sebagai</i>		
170	<i>ucapan terima kasihlah. Saya belanja dia orang</i>		
171	<i>makan. Kadang-kadang dia orang tanya cikgu</i>		
172	<i>ada apa...saya kata tak de apa makan jelah. Saya</i>		
173	<i>sedih, saya sedihlah.</i>		

Wellington (2000) mencadangkan langkah-langkah berikut, iaitu, memberi kod kepada setiap unit data, membuat verifikasi kod, memberi kategori kepada setiap kod, membina tema dan sub tema, menyemak setiap kategori serta tema agar tidak bertindan, dan akhirnya mendapatkan hubungan kait, perbandingan, persamaan, perbezaan antara tema, dan sub tema.

Pandangan pakar diambil kira dalam menentukan tema dan sub tema dengan menggunakan analisa Indeks Cohen Kappa bagi mencari kebolehpercayaan unit-unit analisis daripada data kualitatif berbentuk verbatim. Ia dilakukan dengan mencari nilai persetujuan antara pakar kualitatif tentang unit-unit analisis sesuatu tema yang diperoleh dalam temu bual. Proses verifikasi tersebut dilaksanakan dengan menggunakan “inter-rater reliability” terhadap kod dan unit yang dianalisis. Fraenkel dan Wallen (2006) menjelaskan kaedah tersebut berupaya melahirkan sebuah kajian yang mantap serta mengurangkan keralatan dan memastikan konsistensi dalam dapatan sesebuah kajian. Analisis Indeks Cohen Kappa dapat menentukan sejauh mana unit analisis yang dipilih

dapat menggambarkan tema-tema yang timbul daripada temu bual dengan tepat dan menjurus kepada persoalan yang hendak dikaji.

Seterusnya, proses pengesahan dilakukan menerusi bantuan individu yang pakar dalam kajian kualitatif. Proses pengesahan tersebut disandarkan kepada rumusan yang dibuat oleh Rust dan Cooil (1994) seperti mana Jadual 3.10 di bawah.

**Jadual 3.10:** Skala Persetujuan Cohen Kappa

Nilai Kappa	Skala Persetujuan
Kurang daripada 0.00	Sangat Lemah
0.00 - 0.20	Lemah
0.21 - 0.40	Sederhana Lemah
0.41 - 0.60	Sederhana
0.61 - 0.80	Baik
0.81 - 1.00	Sangat Baik

Berikut merupakan rumusan dan contoh kaedah pengiraan yang dilakukan oleh pengkaji untuk mengira nilai Pekali Persetujuan Kappa bagi kod dan unit data temu bual kajian ini.

$$K = (fa - fc) \div (N - fc)$$

*Di mana:*

K = Nilai Pekali Persetujuan Kappa / Cohen Kappa

fa = Unit Persetujuan

fc = 50% daripada jangkakan persetujuan

N = Unit Transkripsi (40)

**Pakar 1**

$$\begin{aligned} K &= (38-20) \div (40-20) \\ &= 18 \div 20 \\ &= 0.90 \end{aligned}$$

**Pakar 2**

$$\begin{aligned} K &= (39-20) \div (40-20) \\ &= 19 \div 20 \\ &= 0.95 \end{aligned}$$

**Pakar 3**

$$\begin{aligned} K &= (36-20) \div (40-20) \\ &= 16 \div 20 \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Nilai Pekali Persetujuan Kappa} &= (0.90 + 0.95 + 0.80) \div 3 \\ &= 0.88 \text{ (Sangat Baik)} \end{aligned}$$

Dalam kajian ini, kesepakatan dalam kalangan tiga orang pakar terhadap 40 unit (N) telah memberikan nilai kebolehpercayaan yang sangat baik, iaitu nilai 0.88. Oleh yang demikian keputusan tersebut membolehkan pengkaji untuk meneruskan penganalisan data dalam langkah-langkah selanjutnya. Bagi unit yang mencapai tahap persetujuan yang lemah, pengkaji telah berbincang semula dengan pakar untuk membina kod dan unit yang baru.

### **3.6 Kesahan dan Kebolehpercayaan**

Kesahan dan kebolehpercayaan maklumat adalah penting bagi kaedah pengumpulan dan penganalisan data dalam sesuatu penyelidikan kerana ia akan menentukan kualiti dapatan data yang diperolehi. Sehubungan dengan itu, Merriam (2001) berpandangan isu kesahan dalaman dan luaran serta kebolehpercayaan adalah sangat penting untuk kajian kualitatif. Merujuk kepada hal yang berkaitan, Hardy dan Bryman (2004), pula menjelaskan kebolehpercayaan dan kesahan adalah ukuran yang merujuk kepada kestabilan dan ketekalan alat kajian sama ada ia dapat menjawab soalan yang telah dibina.

Aspek kesahan dan kebolehpercayaan kaedah kualitatif bermula dari awal pelaksanaan, penjanaan data, penganalisan data sehinggalah penulisan laporan kajian. Ia lebih merupakan isu kejujuran dan etika penyelidik ketika menjana, menganalisis dan melaporkan data. Menurut Merriam (2001) kesahan dalaman berkait rapat dengan bagaimana dapatan sesuai dengan realiti, dapatan merangkumi semua aspek yang berlaku di lapangan dan adakah penyelidik membuat penyelidikan menjalankan skop kajian yang lengkap. Kesahan luaran berkait rapat dengan sejauh manakah dapatan boleh digeneralisasikan dan sama ada kajian itu boleh dilaksanakan untuk situasi lain. Oleh yang demikian, menurut Merriam (2001) bagi memastikan wujudnya kesahan dan

kebolehpercayaan penyelidikan kualitatif perlu dijalankan dengan penuh etika. Mereka berpendapat kesahan analisis data adalah berkaitan dengan generalisasi yang dibuat, kebolehpercayaan dan kesahan dapatan kajian.

Bagi memastikan kesahan dalam kajian, Merriam (1998) telah mencadangkan enam strategi iaitu, triangulasi, penelitian oleh informer (member checks), pemerhatian jangka panjang, penelitian rakan, penyelidikan partisipatori atau kolaboratif dan mengelak kecenderungan pengkaji (bias penyelidik). Bagi memastikan kesahan luaran pula, Merriam (1998) mencadangkan tiga pendekatan iaitu, deskripsi yang lengkap, proses serta prosedur yang tipikaliti, dan penggunaan lokasi kajian yang berbeza. Apa yang dimaksudkan deskripsi yang lengkap ialah penyelidik perlu membekalkan huraian yang secukupnya tentang latar kajian, informan, dan hubungan. Prosedur yang tipikal bererti menghuraikan sifat yang tipikal secara khusus dan terperinci dalam kajian supaya pembaca dapat membuat perbandingan dalam situasi yang berlainan. Strategi ketiga adalah berkaitan dengan pemilihan beberapa lokasi kajian dan situasi yang berbeza-beza yang boleh dijadikan perbandingan.

Kebolehpercayaan biasanya dikaitkan dengan penyelidikan yang berbentuk kuantitatif dan berkait rapat dengan ketepatan pemilihan dan penggunaan kaedah statistik. Bagaimanapun, untuk kajian yang menggunakan kaedah kualitatif, kebolehpercayaan sering dikaitkan dengan keupayaan penyelidik sebagai instrumen. Penyelidik itu perlulah melalui latihan dan amalan dalam bidang yang berkaitan supaya dapat menjalankan kajian dengan teliti berlandaskan ilmu dan bidang tersebut. Bagi menjalankan kajian ini, teknik bagi meningkatkan tahap kebolehpercayaan adalah dengan menggunakan strategi yang digunakan oleh Merriam (1998) iaitu, pertamanya kaedah tringulasi – penggunaan pelbagai kaedah penjaan dan penganalisan data dan keduanya audit trail – dokumentasi perkembangan konseptual kajian yang memberi

maklumat lengkap tentang perjalanan kajian yang membolehkan pihak lain yang berminat untuk menyelidik proses kajian sehingga pelaporan.

### **3.7 Etika dan Kerahsiaan**

Miles dan Huberman (1994) membincangkan isu etika dan kerahsiaan secara mendalam terutama aspek menganalisis data. Antara isu etika yang banyak diperdebatkan ialah kebaikan atau keperluan menjalankan kajian, kemampuan meletakkan sempadan, mendapatkan kebenaran, faedah, risiko, kejujuran dan kepercayaan, privasi, kerahsiaan dan anonimiti, intervensi dan sokongan, integriti kajian dan kualiti, hak cipta data dan kesimpulan dan penggunaan serta penyalahgunaan maklumat.

Penyelidik percaya isu etika timbul untuk setiap kajian, terutama yang melibatkan jangka masa kajian yang panjang dan penggunaan pelbagai pendekatan kajian. Untuk melicinkan kajian ini penyelidik menggunakan garis panduan yang dinyatakan oleh Bogdan dan Biklen (1998) seperti melindungi identiti informan dalam laporan dan kepada orang lain yang tidak berkaitan, menghormati informan dan memohon kerjasama semasa kajian dengan mendapatkan kebenaran bertulis serta meminta kebenaran untuk menggunakan pita rakaman dan penulisan laporan hendaklah memberikan gambaran yang tepat dan betul.

### **3.8 Penyelidik Sebagai Instrumen**

Penyelidik dianggap sebagai instrumen utama semasa perjalanan dan penganalisan data untuk kajian yang menggunakan kaedah kualitatif (Marshall & Rossman 1995; Merriam 1998). Ini bermakna penyelidik mempersembahkan perspektif yang unik daripada dapatannya kerana penyelidik sendiri membekalkan maklumat berkaitan. Oleh kerana kedudukannya sebagai instrumen, penyelidik mesti memaksimumkan peluang yang ada untuk menjana dan menghasilkan informasi yang bermakna. Penyelidik

menyadari sepanjang proses penyelidikannya bukan semua prosedur dan langkah boleh dilaksanakan satu persatu tetapi ianya sebagai panduan sahaja. Dari sudut sensitiviti, penyelidik perlulah sensitif dengan konteks termasuklah keadaan fizikal, informan, dan tingkah laku non verbal. Selain itu, kemahiran komunikasi juga penting. Antaranya, penyelidik wajar menjalinkan hubungan yang baik dengan informan, bertanya soalan dengan jelas serta tepat, dan mendengar dengan penuh teliti.

Latihan dan amalan yang tepat dapat membantu peranan penyelidik sebagai instrumen dalam sesuatu kajian yang dijalankan Merriam (1998). Bagaimanapun keupayaan penyelidik sebagai instrumen dipengaruhi oleh latar belakang penyelidik, seperti pengalaman bertugas, kursus dan seminar tentang penyelidikan yang dihadiri semasa pengajian. Bagi memantapkan keyakinan penyelidik, kajian rintis dijalankan di beberapa buah sekolah di negeri Selangor. Selain memperbaiki item-item dalam soal selidik, kajian rintis tersebut memperkayakan pengalaman penyelidikan untuk bertindak sebagai instrumen semasa kajian sebenar dijalankan.

### **3.9 Rumusan**

Sebagai kesimpulannya, bab ini menghuraikan bagaimana kajian ini dijalankan bermula daripada peringkat perancangan, perbincangan, pelaksanaan, dan seterusnya sehinggalah kepada peringkat penulisan serta pelaporan hasil kajian. Huraian dibuat berdasarkan maklumat yang diperolehi daripada pelbagai sumber literatur untuk menerangkan reka bentuk kajian, justifikasi pemilihan peserta, pemilihan lokasi kajian, teknik pengumpulan maklumat, alat kajian yang digunakan, dan prosedur menganalisis maklumat. Setiap topik diperjelaskan dengan mendalam supaya dapat memberi gambaran yang tepat serta terperinci bagaimana kajian ini dijalankan. Keadaan ini juga dapat mengelakkan timbulnya keraguan terhadap kesahan dan kebolehpercayaan



dapatan kajian. Dapat disimpulkan bahawa proses pelaksanaan kajian yang berfokus kepada teknik kualitatif memerlukan perancangan yang teliti, kemahiran kemanusiaan yang tinggi, dan yang paling utama adalah keazaman serta komitmen yang tidak berbelah bagi.

University of Malaya

## **BAB 4 : DAPATAN KAJIAN KUANTITATIF**

### **4.1 Pengenalan**

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti amalan kepemimpinan instruksional guru besar sekolah kurang murid di Malaysia. Kajian memberi fokus kepada guru besar sekolah kurang murid sebagai subjek kajian utama. Ini kerana guru besar merupakan pemimpin utama yang boleh menentukan kecemerlangan sesebuah sekolah. Amalan-amalan kepemimpinan instruksional yang dikaji merangkumi tiga komponen utama iaitu menjelaskan matlamat sekolah, mengurus program pengajaran, dan menggalakkan iklim sekolah sebagaimana yang terkandung di dalam model kepemimpinan instruksional Hallinger dan Murphy (1985).

Selain daripada itu, amalan kepemimpinan instruksional yang dikaji juga mengambil kira pandangan McEwan (2003) yang menjelaskan bahawa seseorang guru besar sewajarnya melaksanakan kepemimpinannya menerusi tujuh langkah yang dicadangkan iaitu, i) membina, melaksana dan mencapai standard akademik, ii) guru besar sebagai sumber instruksional kepada staf, iii) mewujudkan budaya dan iklim sekolah yang kondusif untuk pembelajaran, iv) menjelaskan visi dan misi sekolah, v) menetapkan harapan yang tinggi terhadap staf dan diri sendiri, vi) membangun pemimpin dalam kalangan guru, dan vii) mengukuh dan mengekalkan hubungan yang positif dengan murid, staf dan ibu bapa.

Bab ini juga membincangkan dapatan kajian yang diperoleh hasil daripada kaedah penyelidikan secara kuantitatif dan kualitatif. Bagi memudahkan perbincangan bab ini, huraian dapatan kajian akan ditulis mengikut susunan soalan-soalan kajian. Bab ini menghuraikan jawapan bagi lima soalan kajian, menurut sub-topik yang diperincikan. Pertamanya, mengenal pasti status pembangunan dan prestasi sekolah

kurang murid di Malaysia. Keduanya, mengenal pasti elemen kepimpinan instruksional yang dilaksanakan oleh guru besar sekolah kurang murid di Malaysia. Ketiga, melihat hubungan amalan kepimpinan instruksional guru besar terhadap prestasi akademik murid sekolah kurang murid. Keempat, mengenal pasti inisiatif yang dilakukan oleh guru besar dalam meningkatkan prestasi akademik murid, profesionalisme guru, dan iklim sekolah. Manakala yang kelima, mengenal pasti cabaran dan isu yang ditempuhi oleh guru besar sekolah kurang murid dalam melaksanakan amalan kepimpinan instruksional serta mengenal pasti langkah dan kaedah yang berkesan bagi memperbaiki amalan kepimpinan instruksional di sekolah.

#### **4.2 Latar Belakang Peserta Kajian dan Sekolah Kajian**

Bagi tujuan penyelidikan yang lebih mendalam enam orang guru besar sekolah kurang murid di negeri Selangor telah dipilih menggunakan teknik pensampelan bertujuan. Pemilihan subjek tersebut juga dilakukan atas nasihat dan pandangan Jabatan Pendidikan Negeri dan Pejabat Pendidikan Daerah yang berkaitan. Cara ini memastikan subjek yang dipilih berupaya membekalkan maklumat yang relevan dengan kehendak kajian. Pemilihan negeri Selangor sebagai tapak kajian pelbagai kes memudahkan pengkaji melaksanakan kajian sebagaimana yang telah diterangkan sebelum ini.

Manakala, bagi melihat aliran kepimpinan instruksional guru besar sekolah kurang murid secara menyeluruh di Malaysia, kajian secara survey juga dilaksanakan melibatkan 334 orang guru besar sekolah kurang murid dari negeri Perak, Johor, Pahang, Selangor, dan Negeri Sembilan yang dipilih secara rawak. Negeri-negeri yang dinyatakan di atas merupakan negeri yang mempunyai banyak bilangan sekolah kurang murid. Sarawak dan Sabah telah dikeluarkan daripada kajian kerana bilangan responden yang mengembalikan borang soal selidik terlalu sedikit dan tidak dapat menggambarkan populasi sekolah kurang murid di negeri-negeri tersebut. Responden

kajian kuantitatif yang terlibat dalam kajian ini mempunyai latar belakang yang pelbagai sebagaimana Jadual 4.1 pada halaman berikutnya. Berdasarkan jantina, responden kajian ini terdiri daripada 220 (65.9%) orang lelaki dan 114 (34.1%) orang perempuan. Umur peserta kajian pula berada dalam lingkungan 36 hingga 45 tahun sebanyak 18 orang (5.4%) , lingkungan umur 46 hingga 55 tahun sebanyak 244 orang (73.1%), dan responden yang berumur 56 tahun ke atas berjumlah 72 orang (21.6%). Lebih separuh daripada responden iaitu 231 orang (69.2%) terdiri daripada guru besar yang berada pada gred jawatan hakiki DG32. Bagaimanapun terdapat juga 28 orang (8.4%) guru besar yang berada pada gred jawatan DG41.

Responden kajian ini terdiri daripada guru besar yang mempunyai kelayakan akademik daripada tahap Sijil Pelajaran Malaysia hinggalah ijazah sarjana muda. Guru besar yang mempunyai kelayakan akademik di peringkat sijil adalah yang paling ramai iaitu 237 orang (71.0%). Sejumlah 55 orang (16.5%) guru besar mempunyai kelayakan akademik di peringkat diploma dan selebihnya sejumlah 42 orang guru besar (12.6%) mempunyai kelayakan akademik di peringkat sarjana muda. Sejumlah 163 orang guru besar (48.8%) mempunyai kelayakan ikhtisas di peringkat sijil, 169 orang guru besar (50.6%) peringkat diploma, dan selebihnya 2 orang (0.6%) di peringkat ijazah sarjana muda.

Jika dilihat daripada aspek pengalaman bertugas sebagai guru besar, responden kajian mempunyai jangka masa yang berbeza-beza. Terdapat hanya 3 orang (0.9%) responden yang telah bertugas sebagai guru besar sehingga menjangkau 10 tahun. Sejumlah 109 orang (32.6%) responden telah memegang jawatan guru besar dalam tempoh 3 hingga 4 tahun, 78 orang (23.4%) responden telah memegang jawatan guru besar dalam tempoh 7 hingga 8 tahun, dan 71 orang (21.3%) responden telah memegang jawatan guru besar dalam tempoh 1 hingga 2 tahun.

**Jadual 4.1** : Profil Guru Besar Sekolah Kurang Murid Yang Terlibat Dalam Kajian

<b>Ciri –Ciri Guru Besar</b>	<b>Bilangan (334)</b>	<b>Peratusan (%)</b>
<b>Jantina</b>		
Lelaki	220	65.9
Perempuan	114	34.1
<b>Umur</b>		
36 – 45	18	5.4
46 – 55	244	73.1
56 ke atas	72	21.6
<b>Gred</b>		
DG29	2	0.6
DG 32	231	69.2
DG 34	69	20.7
DG38	4	1.2
DG41	28	8.4
<b>Kelayakan Akademik</b>		
Sijil	237	71.0
Diploma	55	16.5
Ijazah Sarjana muda	42	12.6
<b>Kelayakan Ikhtisas</b>		
Sijil	163	48.8
Diploma	169	50.6
Ijazah Sarjana muda	2	0.6
<b>Pengalaman Bertugas Sebagai Guru Besar</b>		
1 – 2 tahun	71	21.3
3 – 4 tahun	109	32.6
5 – 6 tahun	73	21.9
7 – 8 tahun	78	23.4
9 – 10 tahun	3	0.9
<b>Pengalaman Bertugas Sebagai Guru Besar Sekolah Semasa</b>		
1 – 2 tahun	188	56.3
3 – 4 tahun	87	26.0
5 – 6 tahun	37	11.1
7 – 8 tahun	22	6.6

Bagaimanapun jika dilihat tempoh memegang jawatan guru besar di sekolah semasa, tempoh masa tertinggi hanyalah di antara 7 hingga 8 tahun dengan jumlah sebanyak 22 orang (6.6%) sahaja. Kebanyakan responden, iaitu 188 orang (56.3%) memegang jawatan sebagai guru besar di sekolah semasa dalam tempoh 1 hingga 2 tahun dan selebihnya 87 orang (26.0%) memegang jawatan guru besar di sekolah

semasa dalam tempoh 3 hingga 4 tahun serta 37 orang (11.1%) memegang jawatan guru besar di sekolah semasa dalam tempoh 5 hingga 6 tahun. Sebagaimana profil guru besar terlibat begitulah jugalah profil sekolah kurang murid yang terlibat dalam kajian ini juga terdiri daripada pelbagai kategori sebagaimana yang ditunjukkan dalam Jadual 4.2 di bawah.

**Jadual 4.2 : Profil Sekolah Kurang Murid Yang Terlibat Dalam Kajian**

Ciri –Ciri Sekolah	Bilangan (334)	Peratusan (%)
<b>Kategori Sekolah</b>		
Sekolah Kebangsaan	237	71.0
Sekolah Jenis Kebangsaan (Cina)	52	15.6
Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil)	18	5.4
Sekolah Kebangsaan (Asli)	27	8.1
<b>Lokasi Sekolah</b>		
Bandar / Bandar Kecil	23	6.9
Pekan	42	12.6
Kampung Baru	22	6.6
Kampung Tradisi / Kebun / Sawah Padi	166	49.7
Ladang / Estet / Felda / Felcra	53	15.9
Pedalaman Hutan / Pinggir Hutan	19	5.7
Pulau	9	2.7
<b>Bilangan Guru (Tahun 2010)</b>		
1 – 5	13	3.9
6 – 10	34	10.2
11 – 15	196	58.7
16 – 20	79	23.7
21 ke atas	12	3.6
<b>Bilangan Murid (Tahun 2010)</b>		
1 – 30	23	6.9
31 – 60	47	14.1
61 – 90	66	19.8
91 – 120	108	32.3
121 - 149	90	26.9

Secara keseluruhannya bilangan murid sekolah kurang murid yang terlibat dalam kajian adalah di antara 6 orang hingga 148 orang murid. Sekolah yang mempunyai bilangan murid di antara 91 hingga 120 orang menyumbang paling banyak dalam kajian ini, iaitu 32.2% (108) buah sekolah, diikuti oleh sekolah yang bilangan muridnya di antara 61 hingga 90 orang sebanyak 19.8% (66) buah sekolah. Sekolah

yang mempunyai bilangan murid di antara 1 hingga 30 orang hanya menyumbang 6.9% atau 23 buah daripada keseluruhan sekolah kurang murid yang dikaji.

Manakala bilangan guru sekolah-sekolah terlibat dalam kajian adalah di antara 5 hingga 24 orang. Sekolah yang mempunyai bilangan guru di antara 11 hingga 15 orang menyumbang paling banyak dalam kajian ini, iaitu 58.7% (196) buah sekolah, diikuti oleh sekolah yang bilangan gurunya di antara 16 hingga 20 sebanyak 23.7% (79) buah sekolah. Sekolah yang mempunyai bilangan guru di antara 1 hingga 5 orang hanya menyumbang 3.9% atau 13 buah sekolah daripada keseluruhan sekolah kurang murid yang dikaji. Sebahagian besar sekolah kajian terdiri daripada Sekolah Kebangsaan (SK) iaitu 237 (71.0%) buah sekolah. Selebihnya adalah 52 (15.6%) Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC), 18 (5.4%) Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil (SJKT), dan 27 (8.1%) Sekolah Kebangsaan Asli (SKA).

Kebanyakan lokasi sekolah kajian terletak di kawasan kampung tradisi, kebun kecil, dan sawah padi yang merangkumi 166 (49.7%) buah sekolah kurang murid dan di kawasan ladang / estet / Felda / Felcra sejumlah 53 (15.9%) buah sekolah kurang murid. Hanya 19 buah sekolah (5.7%) terletak di kawasan pedalaman dan pinggir hutan, 23 buah sekolah (6.9%) terletak di pinggir bandar dan bandar kecil, dan lokasi yang paling sedikit 9 buah sekolah (2.7%) terletak di kawasan pulau.

### **4.3 Prestasi Sekolah Kurang Murid di Malaysia**

Prestasi sekolah kurang murid yang cuba dibincangkan meliputi dua aspek utama iaitu prestasi daripada aspek pembangunan infrastruktur dan prestasi pencapaian sekolah. Selain itu kajian ini juga memaparkan tahap kecemerlangan guru besar yang memimpin sekolah kurang murid tersebut. Kajian lepas tentang sekolah kurang murid di Malaysia banyak menunjukkan keadaan yang kurang baik terhadap infrastruktur dan kemudahan fizikal sekolah kurang murid. Begitu juga dengan pencapaian akademik dan

kokurikulumnya. Bagaimanapun secara amnya kajian ini mendapati, sekolah kurang murid menunjukkan prestasi pembangunan infrastruktur, prasarana dan pencapaian akademik sekolah yang pelbagai.

#### **4.3.1 Pembangunan Infrastruktur Sekolah Kurang Murid**

Kajian ini melihat prestasi pembangunan infrastruktur dalam beberapa aspek. Fokus utamanya adalah yang berkaitan dengan bangunan dan prasarana sekolah. Secara lebih khusus lagi kemudahan infrastruktur yang dikaji terbahagi kepada beberapa bahagian iaitu, kemudahan bangunan, bilik-bilik khas, kemudahan pembelajaran, peralatan sukan, kemudahan asas seperti talian telefon, perkhidmatan astro, liputan internet, bekalan air paip dan tenaga elektrik. Penilaian tahap pembangunan infrastruktur dikategorikan berdasarkan interpretasi min seperti berikut; skor min 1.00 – 2.33 bermakna kurang memuaskan, skor min 2.34 – 3.66 bermakna memuaskan, dan skor min 3.67 – 5.00 bermakna baik.

##### **Bangunan dan Kemudahan Asas**

Analisis data mendapati, secara keseluruhannya lebih 30% guru besar-guru besar sekolah kajian menarafkan bangunan-bangunan yang terdapat di sekolah kurang murid dalam keadaan yang memuaskan. Walaupun sebahagian besar responden menyatakan keadaan bangunan sekolah secara keseluruhannya adalah pada tahap yang memuaskan bagaimanapun jika diperhalusi banyak bilik-bilik tertentu yang perlu diperbaiki malahan ada sekolah yang perlu diwujudkan. Sebagai contoh terdapat 6 buah (1.8%) sekolah kajian tidak mempunyai pejabat sekolah dan sejumlah 96 buah (28.4%) menyatakan pejabat sekolahnya tidak memuaskan. Begitulah juga dengan bilik guru besar, bilik penolong-penolong kanan, dan bilik guru. Kajian mendapati min bagi ketiga-tiga bilik tersebut adalah min 3.77, min 2.78, dan min 3.39. Secara lebih jelas keadaan bilik-bilik utama dan bilik pentadbiran di sekolah kajian dapat dilihat pada Jadual 4.3 di bawah.



**Jadual 4.3** : Taburan dan Peratus Prasarana Sekolah Kurang Murid di Malaysia.

Bilik Khas / Skala	Pejabat		Bilik Guru Besar		Bilik Penolong Kanan		Bilik Guru	
	Fre (f)	Per (%)	Fre (f)	Per (%)	Fre (f)	Per (%)	Fre (f)	Per (%)
T	6	1.8	6	1.8	115	34.4	21	6.3
STM	7	2.1	12	3.6	17	5.1	30	9.0
TM	96	28.7	81	24.3	64	19.2	113	33.8
M	185	55.4	189	56.6	102	30.5	139	41.6
SM	40	12.0	46	13.8	36	10.8	31	9.3
J	334	100.0	334	100.0	334	100.0	334	100.0
min		3.7		3.77		2.78		3.39

*T=Tiada, STM=Sangat tidak memuaskan, TM=Tidak memuaskan, M=Memuaskan, SM=Sangat memuaskan*

Keadaan yang hampir sama juga terjadi pada kemudahan asas seperti bekalan air paip, talian telefon, internet, dan tenaga elektrik. Terdapat sekolah yang tidak mempunyai bekalan air paip (7.2%), talian telefon (3.6%), internet (14.1%), dan tenaga elektrik (0.3%). Bagi keempat empat kemudahan asas tersebut, keupayaan mengakses internet mempunyai min yang paling rendah iaitu min 2.49. Bagaimanapun, kajian ini mendapati lebih separuh daripada sekolah kajian yang mempunyai prasarana asas melebihi 50% pada tahap memuaskan seperti bekalan air paip (60.2%), dan tenaga elektrik (68.6%) sebagaimana yang ditunjukkan pada Jadual 4.4 di bawah.

**Jadual 4.4** : Taburan dan Peratus Status Kemudahan Asas Sekolah Kurang Murid di Malaysia.

Kemudahan Asas / Skala	Bekalan Air Paip		Talian Telefon		Talian Internet		Tenaga Elektrik	
	Fre (f)	Per (%)	Fre (f)	Per (%)	Fre (f)	Per (%)	Fre (f)	Per (%)
T	24	7.2	12	3.6	47	14.1	1	0.3
STM	32	9.6	42	12.6	135	40.4	4	1.2
TM	37	11.1	132	39.5	97	29.0	37	11.1
M	201	60.2	140	41.9	42	12.6	229	68.6
SM	40	12.0	8	2.4	13	3.9	63	18.9
J	334	100.0	334	100.0	334	100.0	334	100.0
min		3.58		3.33		2.49		4.00

*T=Tiada, STM=Sangat tidak memuaskan, TM=Tidak memuaskan, M=Memuaskan, SM=Sangat memuaskan*

Jika dilihat daripada aspek kemudahan murid, ternyata masih banyak lagi penambahbaikan yang perlu dilakukan. Ini kerana terdapat 30 buah atau 9.0% sekolah

yang tidak mempunyai kantin. Sementara itu terdapat juga guru besar sekolah kurang murid yang menarafkan kemudahan asas seperti bilik darjah dan kerusi meja di sekolahnya dalam lingkungan tidak memuaskan dan sangat tidak memuaskan. Sebagaimana Jadual 4.5 di bawah, terdapat 4.2% guru besar sekolah kajian menarafkan kedudukan bilik darjah sekolahnya pada tahap sangat tidak memuaskan dan 26.3% pada tahap tidak memuaskan. Manakala bagi keadaan kerusi meja sekolah terdapat 1.5% guru besar sekolah kajian meletakkan kedudukan bilik darjah sekolahnya pada tahap sangat tidak memuaskan dan 17.7% pada tahap tidak memuaskan.

**Jadual 4.5** : Taburan dan Peratus Kemudahan Untuk Murid Sekolah Kurang Murid di Malaysia

Kemudahan Murid / Skala	Kantin		Kerusi Meja		Bilik Darjah		Tandas	
	Fre (f)	Per (%)	Fre (f)	Per (%)	Fre (f)	Per (%)	Fre (f)	Per (%)
T	30	9.0	-	-	-	-	-	-
STM	6	1.8	5	1.5	14	4.2	15	4.5
TM	88	26.3	59	17.7	88	26.3	63	18.9
M	188	56.3	213	68.3	206	61.7	228	68.3
SM	22	6.6	57	17.1	26	7.8	28	8.4
J	334	100.0	334	100.0	334	100.0	334	100.0
min		3.51		3.96		3.70		3.84

*T=Tiada, STM=Sangat tidak memuaskan, TM=Tidak memuaskan, M=Memuaskan, SM=Sangat memuaskan*

### **Kemudahan Pengajaran**

Kemudahan pembelajaran yang dimaksudkan adalah segala peralatan yang digunakan bagi tujuan pengajaran oleh guru atau bagi tujuan pembelajaran murid di sekolah kajian.

Antara peralatan tersebut adalah radio, televisyen, perkhidmatan astro, dan alat bantu mengajar. Kajian mendapati semua sekolah kajian mempunyai alat bantu mengajar yang asas. Bagaimanapun tahap kepuasan kemudahan alat bantu mengajar yang disediakan di sekolah tersebut berbeza-beza, 1.8% menyatakan sangat tidak memuaskan, 19.2% tidak memuaskan, 76.6% memuaskan, dan selebihnya 2.4% menyatakan sangat memuaskan. Kemudahan pengajaran yang paling kurang diterima oleh sekolah kurang murid adalah perkhidmatan astro (18.3%). Bagaimanapun

perkhidmatan astro juga menunjukkan tahap kepuasan yang paling tinggi kepada 9.9% sekolah kajian sebagaimana yang tertera pada Jadual 4.6 di bawah.

**Jadual 4.6 :** Taburan dan Peratus Kemudahan Pengajaran di Sekolah Kurang Murid di Malaysia

Kemudahan Pengajaran / Skala	Radio		Televisyen		Astro		Alat Bantu Mengajar	
	Fre ( <i>f</i> )	Per (%)	Fre ( <i>f</i> )	Per (%)	Fre ( <i>f</i> )	Per (%)	Fre ( <i>f</i> )	Per (%)
T	19	5.7	14	4.2	61	18.3	-	-
STM	14	4.2	21	6.3	11	3.3	6	1.8
TM	79	23.7	50	15.0	33	9.9	64	19.2
M	216	64.7	228	68.3	196	58.7	256	76.6
SM	6	1.8	21	6.3	33	9.9	8	2.4
J	334	100.0	334	100.0	334	100.0	334	100.0
min	3.52		3.70		3.44		3.81	

*T=Tiada, STM=Sangat tidak memuaskan, TM=Tidak memuaskan, M=Memuaskan, SM=Sangat memuaskan*

Selain kemudahan-kemudahan pengajaran, sekolah kajian juga mempunyai bilik-bilik khas pembelajaran. Bilik-bilik yang dimaksudkan adalah perpustakaan, makmal komputer, pusat sumber, dan bilik tayangan. Kajian mendapati tidak semua sekolah dilengkapi dengan bilik-bilik khas untuk pembelajaran sebagaimana yang ditunjukkan pada Jadual 4.7 di bawah.

**Jadual 4.7 :** Taburan dan Peratus Bilik Khas Pembelajaran di Sekolah Kurang Murid di Malaysia

Bilik Khas Pembelajaran / Skala	Perpustakaan		Makmal Komputer		Pusat Sumber		Bilik Tayangan	
	Fre ( <i>f</i> )	Per (%)	Fre ( <i>f</i> )	Per (%)	Fre ( <i>f</i> )	Per (%)	Fre ( <i>f</i> )	Per (%)
T	54	16.2	93	27.8	38	11.4	171	51.2
STM	18	5.4	15	4.5	15	4.5	14	4.2
TM	83	24.9	55	16.5	101	30.2	60	18.0
M	147	44.0	137	41.0	147	44.0	77	23.1
SM	32	9.6	34	10.2	33	9.9	12	3.6
J	334	100.0	334	100.0	334	100.0	334	100.0
min	3.25		3.01		3.37		2.24	

*T=Tiada, STM=Sangat tidak memuaskan, TM=Tidak memuaskan, M=Memuaskan, SM=Sangat memuaskan*

Ini kerana data menunjukkan 16.2% sekolah tiada mempunyai perpustakaan, 27.8% tiada makmal komputer, 11.4% tiada pusat sumber, dan 51.2% tidak dilengkapi dengan bilik tayangan. Bagaimanapun lebih separuh responden menyatakan

kemudahan bilik khas pembelajaran di sekolahnya berada pada tahap memuaskan dan sangat memuaskan kecuali bilik tayangan dengan min 2.24. Sebagai contohnya mereka menarafkan perpustakaan sekolahnya 44.0% pada tahap memuaskan dan 9.6% pada tahap sangat memuaskan. Bagi makmal komputer 41.0% pada tahap memuaskan dan 10.2% pada tahap sangat memuaskan. Manakala bagi pusat sumber pula mereka berpendapat 44.0% pada tahap memuaskan dan 9.9% pada tahap sangat memuaskan.

### **Sumber Manusia**

Aspek ini melihat keperluan sumber manusia yang mentadbir sekolah kurang murid. Ini kerana selain kemudahan fizikal dan infrastruktur seperti yang dibincangkan sebelum ini, keperluan sumber manusia juga boleh menjamin kelangsungan sesebuah sekolah kurang murid. Sumber manusia yang dimaksudkan termasuklah penolong-penolong kanan, kerani pentadbiran, kerani kewangan, pembantu am pejabat, tukang kebun, dan pengawal keselamatan. Penilaian tahap perjawatan dan sumber manusia akan dikategorikan berdasarkan interpretasi min seperti berikut; 1.00 – 1.99 = kurang memuaskan, 2.00 – 1.9 = memuaskan, dan 2.0 – 3.00 = baik.

Kajian mendapati banyak sekolah kurang murid melantik penolong-penolong kanan sendiri untuk memikul tugas-tugas pentadbiran. Ini terbukti apabila lebih 68.9% Penolong Kanan Akademik, 71.0% Penolong Kanan Hal Ehwal Murid (HEM), dan 71.6% Penolong Kanan Kokurikulum adalah lantikan sekolah masing-masing. Daripada 334 buah sekolah kajian didapati kurang 27% sekolah yang mempunyai penolong kanan akademik, Penolong Kanan HEM, dan Penolong Kanan Kokurikulum yang hakiki lantikan Jabatan Pendidikan Negeri masing-masing.

Lebih malang lagi terdapat sekolah kurang murid yang tidak mempunyai penolong-penolong kanan sebagaimana yang tertera pada Jadual 4.8 di bawah, iaitu

3.3% bagi Penolong Kanan Akademik, 2.4% Penolong Kanan HEM, dan 4.2% Penolong Kanan Kokurikulum. Kekurangan dan kekosongan jawatan penolong-penolong kanan di sekolah kurang murid nampak sangat serius dengan min yang rendah iaitu, min 2.24 bagi Penolong Kanan Akademik, min 2.24 bagi Penolong Kanan HEM, dan min 2.20 untuk Penolong Kanan Kokurikulum. Keadaan ini boleh menyebabkan guru besar sekolah kurang murid dibebani dengan banyak kerja kerana mereka perlu menjalankan tugas-tugas pentadbiran yang sepatutnya dilakukan oleh penolong-penolong kanan.

**Jadual 4.8** : Taraf Jawatan Penolong-Penolong Kanan Sekolah Kurang Murid di Malaysia

Penolong - Penolong Kanan / Status Jawatan	Penolong Kanan Akademik		Penolong Kanan HEM		Penolong Kanan Kokurikulum	
	Fre (f)	Per (%)	Fre (f)	Per (%)	Fre (f)	Per (%)
Tiada	11	3.3	8	2.4	14	4.2
Lantikan Sekolah	233	69.8	237	71.0	239	71.6
Hakiki	90	26.9	89	26.6	81	24.3
Jumlah	334	100	334	100	334	100
min	2.24		2.24		2.20	

1 =Tiada, 2 =Lantikan Sekolah, 3 = Hakiki

Kekurangan sumber manusia bukan sahaja berlaku pada kaki tangan guru dan pentadbir. Malah keadaan yang lebih serius berlaku pada kaki tangan bukan guru ataupun staf sokongan. Ketiadaan kaki tangan bukan guru paling tinggi berlaku pada jawatan kerani kewangan sebanyak 80.2%, diikuti oleh jawatan pembantu am pejabat sejumlah 59.3% dan seterusnya jawatan kerani pentadbiran 10.2%. Bagaimanapun terdapat 208 buah sekolah atau 83.3% sekolah kajian mempunyai kerani pentadbiran yang hakiki lantikan Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM).

Jadual 4.9 menunjukkan taraf, gred, dan pengisian jawatan bukan guru di sekolah kajian. Kekurangan dan kekosongan jawatan bukan guru di sekolah kurang murid nampak sangat serius dengan bacaan min yang rendah iaitu, min 2.74 bagi kerani pentadbiran, min 1.37 bagi kerani kewangan, dan min 1.73 untuk pembantu am pejabat.

**Jadual 4.9** : Taraf dan Gred Jawatan Kaki Tangan Bukan Guru di Sekolah Kurang Murid di Malaysia

Kaki tangan bukan guru / Status Jawatan	Kerani Pentadbiran		Kerani Kewangan		Pembantu Am Rendah	
	Fre (f)	Per (%)	Fre (f)	Per (%)	Fre (f)	Per (%)
Tiada	34	10.2	268	80.2	198	59.3
Lantikan Sekolah	20	6.0	7	2.1	29	8.7
Hakiki	280	83.8	59	17.7	107	32.0
Jumlah	334	100	334	100	334	100
min	2.74		1.37		1.73	
s.d	.632		.768		.917	

1 = Tiada, 2= Lantikan Sekolah, 3= Hakiki

### 4.3.2 Prestasi Akademik Sekolah Kurang Murid

Prestasi akademik sekolah kurang murid yang dikaji berdasarkan pencapaian dalam peperiksaan Ujian Penilaian Sekolah Rendah (UPSR) bagi murid tahun enam. Secara keseluruhannya peratus kelulusan sekolah-sekolah kajian menunjukkan prestasi turun naik yang kecil dan tidak seragam bagi tahun 2007, 2008, dan 2009. Sebagai contohnya, bagi tahun 2007 sejumlah 80 buah sekolah atau 24.0 % mendapat kelulusan 81 hingga 100 peratus. Jumlahnya menurun sedikit pada tahun 2008 kepada 79 buah sekolah atau 23.7 %. Bagaimanapun pencapaian tersebut meningkat semula pada tahun 2009 kepada 90 buah sekolah atau 26.9% seperti tertera pada Jadual 4.10.

**Jadual 4.10** : Pencapaian Ujian Pencapaian Sekolah Rendah (UPSR) Bagi Tahun 2007, 2008, dan 2009 Sekolah Kurang Murid di Malaysia

Pencapaian UPSR (Peratus) / Tahun	2007		2008		2009	
	f	%	f	%	f	%
00 hingga 20	48	14.4	26	7.8	44	13.2
21 hingga 40	47	14.1	52	15.6	40	12.0
41 hingga 60	70	21.0	82	24.6	67	20.1
61 hingga 80	89	26.6	95	28.4	93	27.8
81 hingga 100	80	24.0	79	23.7	90	26.9
Jumlah	334	100	334	100	334	100
min	3.32		3.45		3.43	
s.d	1.358		1.226		1.349	

Berdasarkan skor min pula, ternyata prestasi sekolah kurang murid lebih baik pada tahun 2008 (3.45) berbanding tahun 2007 (3.32), dan 2009 (3.43). Boleh juga dirumuskan bahawa prestasi sekolah kurang murid dalam peperiksaan UPSR tidaklah terlalu rendah kerana bilangan yang memperoleh kelulusan 00 hingga 20 peratus tidak melebihi 14.4% pada tahun 2007, seterusnya 7.8% pada tahun 2008, dan akhirnya 13.2% pada tahun 2009.

Hasil kajian juga mendapati terdapat perkaitan yang jelas di antara lokasi sekolah kurang murid dan prestasi akademik muridnya. Pencapaian peperiksaan UPSR tersebut dilihat daripada aspek peratus kelulusan berdasarkan bilangan calon yang mengambil peperiksaan tersebut. Peratusan kelulusan yang tinggi menunjukkan prestasi akademik sekolah yang cemerlang. Angka sebagaimana yang tertera pada Jadual 4.11 pada halaman berikutnya menunjukkan sekolah kurang murid yang terletak di pedalaman hutan, pinggir hutan, dan pulau mempunyai prestasi akademik yang rendah berdasarkan pencapaian peperiksaan UPSR tahun 2009. Ini terbukti apabila lebih 50% sekolah yang terletak di kawasan tersebut hanya mencapai kelulusan di antara 00% hingga 20% dalam pencapaian peperiksaan UPSR pada tahun 2009.

Hal ini berbeza jika dibandingkan dengan prestasi akademik sekolah kurang murid yang terletak di kampung tradisi, kawasan kebun, dan kawasan sawah padi yang menunjukkan pencapaian akademik lebih baik. Hal ini dibuktikan dengan pencapaian 38% (n = 63) buah sekolah kurang murid yang terletak di lokasi tersebut memperoleh pencapaian kelulusan peperiksaan UPSR di antara 81 hingga 100% dalam pencapaian peperiksaan UPSR pada tahun 2009 dan hanya 6.0% (n = 10) buah sekolah kurang murid di kawasan tersebut mencapai 00% hingga 20% kelulusan dalam pencapaian peperiksaan UPSR pada tahun 2009. Sekolah kurang murid yang terletak di kampung tradisi menunjukkan prestasi akademik murid yang paling cemerlang.

**Jadual 4.11 : Pencapaian Ujian Pencapaian Sekolah Rendah (UPSR) di Sekolah Kurang Murid Pada Tahun 2009 Mengikut Lokasi Sekolah**

Lokasi Sekolah / Julat Markah	Pencapaian Peperiksaan UPSR 2009(%)					Jumlah Sekolah
	00%-20%	21%-40%	41%-60%	61%-80%	81%-100%	
Bandar Kecil	2 8.7%	1 4.3%	11 47.8%	7 30.4%	2 8.7%	n=23 100%
Pekan	4 9.5%	5 11.9%	6 14.3%	17 40.5%	10 23.8%	n=42 100%
Kampung Baru	3 13.6	1 4.5	8 36.4%	7 31.8%	3 13.6%	n=22 100%
Kampung Tradisi	10 6.0%	19 11.4%	27 16.3%	47 28.3%	63 38.0%	n=166 100%
Ladang Estet	10 24.5%	13 24.5%	14 26.4%	13 24.5%	3 5.7%	n=53 100%
Pedalaman / Pinggir Hutan	10 52.6%	0 0.0%	0 0.0%	2 10.5%	7 36.8%	n=19 100%
Pulau	5 55.6%	1 11.1%	1 11.1%	0 0.0%	2 22.2%	n=9 100%
Jumlah	44 13.2%	40 12.0%	67 20.1%	93 27.8%	90 26.9%	n=334 100%

Prestasi akademik sekolah kurang murid juga berbeza mengikut jenis sekolah. Sekolah kebangsaan mempunyai prestasi yang lebih baik berbanding dengan sekolah jenis kebangsaan dan sekolah kebangsaan (asli). Berdasarkan keputusan peperiksaan UPSR 2009, sejumlah 34.6% (n = 82) buah sekolah memperoleh pencapaian di antara 81 -100% kelulusan. Sebagaimana yang tercatat pada Jadual 4.12 di bawah, sekolah jenis kebangsaan (asli) merupakan sekolah kurang murid yang memperoleh pencapaian terendah dengan 59.3% (n=16) buah sekolah tersebut memperoleh peratus kelulusan hanya 00% - 20%.

**Jadual 4.12 : Pencapaian Ujian Pencapaian Sekolah Rendah (UPSR) di Sekolah Kurang Murid di Malaysia Mengikut Jenis Sekolah**

Jenis Sekolah / Julat Markah	Pencapaian Peperiksaan UPSR 2009(%)					Jumlah Sekolah
	00%-20%	21%-40%	41%-60%	61%-80%	81%-100%	
SK	8 3.4%	19 8.0%	46 19.4%	82 34.6%	82 34.6%	n=237 100%
SJKC	12 23.1%	11 21.2%	17 32.7%	6 11.5%	6 11.5%	n=52 100%
SJKT	8 44.4%	8 44.4%	1 5.6%	0 0.0%	1 5.6%	n=18 100%
SK (Asli)	16 59.3%	2 7.4%	3 11.1%	5 18.5%	1 3.7%	n=27 100%
Jumlah	44 13.2%	40 12.0%	67 20.1%	93 27.8%	90 26.9%	n=334 100%



Berdasarkan kajian yang dilakukan, prestasi akademik sekolah kurang murid juga mempunyai hubungan dengan bilangan murid sesebuah sekolah. Didapati sekolah kurang murid yang bilangan muridnya sedikit, iaitu di antara 01-30 orang mempunyai prestasi akademik murid lemah. Sebagai contohnya, sejumlah 46.9% (n=15) buah sekolah memperoleh pencapaian peperiksaan UPSR di antara 00 – 20% pada tahun 2009. Peratusan sekolah yang rendah pencapaiannya itu menurun seiring dengan pertambahan bilangan murid di sesebuah sekolah kurang murid. Jadual 4.13 di bawah menunjukkan prestasi sekolah berdasarkan peperiksaan UPSR tahun 2009 dan hubungannya dengan bilangan murid.

**Jadual 4.13** : Pencapaian Ujian Pencapaian Sekolah Rendah (UPSR) 2009 Berdasarkan Bilangan Murid di Sekolah kurang Murid di Malaysia

Bilangan Murid / Julat Markah	Pencapaian Peperiksaan UPSR 2009(%)					Jumlah Sekolah
	00%-20%	21%-40%	41%-60%	61%-80%	81%-100%	
01-30	15 46.9%	1 3.1%	9 28.1%	0 0.0%	7 21.9%	n=32 100%
31-60	5 14.3%	8 22.9%	8 22.9%	7 20.0%	7 20.0%	n=35 100%
61-90	12 17.4%	9 13.0%	8 11.6%	17 24.6%	23 33.3%	n=69 100%
90-120	6 6.1%	10 10.1%	16 16.2%	37 37.4%	30 30.3%	n=99 100%
120-149	6 6.1%	12 12.1%	26 26.3%	32 32.3%	23 23.2%	n=99 100%
Jumlah	44 13.2%	40 12.0%	67 20.1%	93 27.8%	90 26.9%	n=334 100%

Sebagai contohnya sekolah kurang murid yang mempunyai bilangan murid di antara 31 – 60 orang memperoleh 14.3% (n=5), bagi sekolah kurang murid yang mempunyai bilangan murid di antara 61 – 90 orang memperoleh 17.4% (n=12), bagi sekolah kurang murid yang mempunyai bilangan murid di antara 91 – 120 orang memperoleh 6.1% (n=6), dan bagi sekolah kurang murid yang mempunyai bilangan murid di antara 120 - 149 orang hanya 6.1% (n=6) memperoleh pencapaian kelulusan di bawah 20% dalam peperiksaan UPSR tahun 2009.

Kajian juga mendapati sekolah kurang murid yang mempunyai bilangan murid yang lebih ramai memperoleh pencapaian akademik yang lebih baik. Sebagai contohnya, terdapat 30.0% (n=30) sekolah kurang murid yang bilangan muridnya di antara 90 hingga 120 dan 23.3% (n=23) sekolah kurang murid yang bilangan muridnya di antara 121 hingga 149 yang memperoleh peratus kelulusan pada tahap di antara 81% hingga 100% dalam peperiksaan UPSR tahun 2009. Bagaimanapun hanya 21.9% (n=7) sekolah kurang murid yang mempunyai bilangan murid di antara 01 hingga 30 orang dan 20.0% (n=7) sekolah kurang murid yang mempunyai bilangan murid di antara 31 hingga 60 orang yang memperoleh peratus kelulusan pada tahap tersebut.

Berdasarkan Jadual 4.13 juga, dapat disimpulkan bahawa bilangan minima murid ataupun titik kritikal yang membolehkan sekolah kurang murid bersaing dan maju dalam bidang akademik adalah sekolah kurang murid yang mempunyai bilangan murid sebanyak 61 orang dan ke atas. Ini terbukti apabila sekolah kurang murid yang mempunyai bilangan murid antara 61 hingga 90 orang memperoleh 25.5% (n=23) pencapaian kelulusan UPSR tahun 2009. Seterusnya, sekolah yang mempunyai bilangan murid antara 91 hingga 120 orang mencatat 33.3% (n=30) dan sekolah yang mempunyai bilangan murid antara 120 hingga 149 orang mencatat 25.5% (n=23).

### **4.3.3 Prestasi Kokurikulum Sekolah Kurang Murid**

Prestasi pencapaian aktiviti kokurikulum sekolah kurang murid pada keseluruhannya berada pada tahap yang amat rendah. Kebanyakan murid di sekolah kurang murid terlibat dalam aktiviti kokurikulum hanya di peringkat sekolah sahaja. Jadual 4.14 pada halaman berikutnya menunjukkan lebih 80% murid sekolah kurang murid hanya terlibat dalam aktiviti pasukan badan beruniform dan persatuan hanya di peringkat sekolah sahaja untuk ketiga-tiga tahun.

**Jadual 4.14** : Peringkat Pencapaian Pasukan Badan Beruniform di Sekolah Kurang Murid di Malaysia Pada Tahun 2007, 2008, dan 2009.

Pencapaian Pasukan Badan Beruniform / Tahun	2007		2008		2009	
	f	%	f	%	f	%
Sekolah	286	85.6	279	83.5	285	85.3
Zon / Daerah / Bahagian	38	11.4	46	13.8	38	11.4
Negeri	9	2.7	8	2.4	10	3.0
Kebangsaan	1	0.3	1	2.4	1	0.3
Antarabangsa	0	0	0	0	0	0
Jumlah	334	100.0	334	100.0	334	100.0
min	1.18		1.19		1.18	

*1= Sekolah, 2=Zon / Daerah, 3=Negeri, 4=Kebangsaan, 5=Antarabangsa*

Jadual 4.15 di bawah menunjukkan peringkat pencapaian aktiviti persatuan dan kelab di sekolah kurang murid yang dikaji.

**Jadual 4.15** : Peringkat Pencapaian Persatuan dan Kelab di Sekolah Kurang Murid di Malaysia Pada Tahun 2007, 2008, dan 2009.

Pencapaian Persatuan dan Kelab / Tahun	2007		2008		2009	
	f	%	f	%	f	%
Sekolah	270	80.8	264	79.0	257	76.9
Zon / Daerah / Bahagian	49	14.7	51	15.3	53	15.9
Negeri	11	3.3	14	4.2	23	6.9
Kebangsaan	4	1.2	5	1.5	1	0.3
Antarabangsa	0	0	0	0	0	0
Jumlah	334	100.0	334	17.4	334	100.0
min	1.25		1.28		1.31	

*1= Sekolah, 2=Zon / Daerah, 3=Negeri, 4=Kebangsaan, 5=Antarabangsa*

Jadual tersebut menunjukkan lebih 70% murid sekolah kurang murid terlibat dalam aktiviti tersebut hanya di peringkat sekolah pada tahun 2007, 2008, dan 2009. Bagaimanapun penglibatan murid sekolah kurang murid dalam bidang sukan dan permainan lebih baik daripada dua aktiviti kokurikulum yang lain seperti yang tertera pada Jadual 4.16. Ini terbukti dengan peningkatan penglibatan murid sekolah kurang

murid dalam aktiviti sukan di peringkat kebangsaan yang meningkat daripada 0.3% pada tahun 2007 kepada 1.8% pada tahun 2008 dan 3.6% pada tahun berikutnya.

**Jadual 4.16** : Peringkat Pencapaian Sukan dan Permainan di Sekolah Kurang Murid di Malaysia Pada Tahun 2007, 2008, dan 2009.

Pencapaian Sukan dan Permainan / Tahun	2007		2008		2009	
	f	%	f	%	f	%
Sekolah	199	59.6	183	54.8	178	53.3
Zon / Daerah / Bahagian	100	29.9	106	31.7	102	30.5
Negeri	34	10.2	39	11.7	42	12.6
Kebangsaan	1	0.3	6	1.8	12	3.6
Antarabangsa	0	0.00	0	0.0	0	0.0
Jumlah	334	100.0	334	100.0	334	100.0
min	1.51		1.60		1.66	

*1= Sekolah, 2=Zon / Daerah/Bahagian, 3=Negeri, 4=Kebangsaan, 5=Antarabangsa*

Sebagaimana prestasi akademik murid sekolah kurang murid, pencapaian aktiviti kokurikulumnya juga dipengaruhi oleh bilangan murid sekolah kurang murid tersebut. Hasil kajian mendapati terdapat hubungan langsung antara bilangan murid dan prestasi kokurikulumnya. Jadual 4.17 pada halaman berikutnya menunjukkan semakin besar bilangan murid sekolah kurang murid semakin baiklah pencapaiannya dalam bidang sukan dan permainan. Ini terbukti apabila sekolah kurang murid yang bilangan muridnya di antara 01 hingga 30 orang mempunyai pencapaian tertinggi aktiviti sukan dan permainan hanya di peringkat daerah. Sementara itu sekolah kurang murid yang bilangan muridnya di antara 31 hingga 60 orang mempunyai pencapaian tertinggi dalam aktiviti sukan dan permainan hanya di peringkat negeri. Bilangan murid yang ramai membolehkan pihak sekolah membuat pemilihan yang lebih tepat mengikut kategori acara yang akan disertai.

**Jadual 4.17** : Peringkat Pencapaian Sukan dan Permainan di Sekolah Kurang Murid di Malaysia Berdasarkan Bilangan Murid

Bilangan Murid / Peringkat	Pencapaian Sukan / Permainan 2009					Jumlah
	Zon	Daerah	Negeri	Kebangsaan	Antara Bangsa	
01-30	30 93.8%	2 6.2%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	n = 32 100.0%
31-60	24 68.6%	10 28.6%	1 2.9%	0 0.0%	0 0.0%	n = 35 100.0%
61-90	36 52.2%	26 37.7%	5 7.2%	2 2.9%	0 0.0%	n = 69 100.0%
91-120	48 48.5%	33 33.3%	12 12.1%	6 6.1%	0 0.0%	n = 99 100.0%
121-149	40 40.4%	31 31.3%	24 24.2%	4 4.0%	0 0.0%	n = 99 100.0%
Jumlah	178 53.3%	102 30.5%	42 12.6%	12 3.6%	0 0.0%	n = 334 100.0%

*1= Sekolah, 2=Zon / Daerah/Bahagian, 3=Negeri, 4=Kebangsaan, 5=Antarabangsa*

Bagaimanapun, sekolah kurang murid yang bilangan muridnya di antara 61 hingga 90 orang, 91 hingga 120 orang, dan 121 hingga 149 orang berjaya memperoleh pencapaian tertinggi dalam aktiviti sukan dan permainan hingga ke peringkat kebangsaan. Sekali lagi analisis menjelaskan bahawa, bilangan minima murid sekolah kurang murid yang sesuai bagi membolehkan sekolah tersebut bersaing adalah sekurang-kurangnya 60 orang murid dan ke atas. Ini terbukti apabila sekolah kurang murid yang mempunyai bilangan murid 61 hingga 90 orang dapat meraih pencapaian sukan hingga ke peringkat kebangsaan.

#### 4.3.4 Anugerah Sekolah Kurang Murid

Pencalonan untuk menerima anugerah dan penganugerahan yang diterima oleh sesebuah sekolah merupakan ukuran yang boleh digunakan untuk menentukan prestasi dan kecemerlangan sekolah kurang murid. Pencalonan dan penganugerahan mempunyai nilai yang berbeza merujuk kepada tahap anugerah tersebut, sama ada di peringkat daerah, di peringkat negeri, dan di peringkat kebangsaan. Anugerah tersebut merangkumi pencapaian sesebuah sekolah dalam pelbagai bidang, iaitu bidang

kurikulum, kokurikulum, keceriaan, kebersihan dan keselamatan (3K), Selain anugerah khas dalam kelompok sekolah kurang murid, terdapat juga sekolah kurang murid yang menerima anugerah yang menjadi rebutan sekolah-sekolah aliran perdana yang lain. Ini menunjukkan sekolah kurang murid juga boleh bersaing dengan sekolah-sekolah yang mempunyai murid yang ramai.

Kajian ini juga mengenal pasti bilangan sekolah kurang murid yang pernah dicalonkan untuk menerima sesuatu anugerah dan juga bilangan sekolah kurang murid yang telah menerima anugerah dalam pelbagai tahap. Pada kebiasaannya sekolah kurang murid yang pernah dicalonkan untuk menerima anugerah juga merupakan sekolah kurang murid yang menunjukkan kecemerlangan dalam sesuatu bidang. Jadual 4.18 pada halaman berikutnya menunjukkan penganugerahan dan pencalonan yang diterima oleh sekolah kurang murid yang dikaji. Oleh yang demikian kesanggupan pihak sekolah menerima pencalonan terhadap sesuatu anugerah juga menggambarkan komitmen sekolah kurang murid yang terlibat. Anugerah dan pencalonan anugerah merupakan suatu pengiktirafan kepada pihak sekolah yang boleh menyuntik motivasi guru ke arah kecemerlangan.

Kajian mendapati terdapat sekolah kurang murid yang menerima anugerah sehingga ke peringkat kebangsaan iaitu sejumlah 13.2%, peringkat negeri 28.1%, dan peringkat zon / daerah 21.6%. Antara anugerah yang telah dicapai oleh sekolah kurang murid yang dikaji adalah Anugerah Sekolah Harapan Negara, Anugerah Sekolah Cemerlang, Anugerah Keceriaan, Kebersihan, dan Keselamatan (3K), Anugerah Sukan Peringkat Kebangsaan, Negeri dan Daerah, Anugerah Murid Cemerlang, Anugerah Kecemerlangan Kokurikulum, Anugerah Sekolah Luar Bandar, Anugerah Kecemerlangan Akademik, dan Anugerah Sekolah Cemerlang (Orang Asli).

**Jadual 4.18** : Penganugerahan dan Pencalonan Penganugerahan Yang Diterima Oleh Sekolah Kurang Murid di Malaysia

Anugerah	Pencalonan Anugerah		Memperoleh Anugerah	
	f	%	f	%
Tidak Pernah Terima	253	75.7	124	37.1
Zon / Daerah	20	6.0	72	21.6
Negeri	39	11.7	94	28.1
Kebangsaan	22	6.6	44	13.2
Antarabangsa	00	0.0	00	0.0
Jumlah	334	100.0	334	100.0
min		1.49		2.17

1= Tidak Pernah Terima, 2=Zon/Daerah, 3=Negeri, 4=Kebangsaan, 5=Antarabangsa

#### 4.4 Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar Sekolah Kurang Murid

Perbincangan pada bahagian ini berdasarkan soalan kajian yang kedua iaitu ingin mengenal pasti penegasan guru besar sekolah kurang murid dalam melaksanakan kepimpinan instruksional di sekolah masing-masing. Data yang diperoleh daripada kajian ini menunjukkan guru besar sekolah kurang murid yang dikaji ada mengamalkan gaya kepimpinan instruksional dalam menerajui sekolah.

Bagaimanapun terdapat perbezaan yang ketara tentang penegasan elemen instruksional yang dilaksanakan oleh guru besar. Untuk mendapat pandangan guru besar mengenai item dan dimensi kepimpinan instruksional yang dilaksanakan, skala Likert 5 poin digunakan untuk mengukur tahap penegasannya. Dari segi penetapan min, skala berikut digunakan, iaitu min di bawah 1.49 menunjukkan “tidak pernah”, min di antara 1.50 sehingga 2.49 menunjukkan “jarang-jarang”, min di antara 2.50 sehingga 3.49 menunjukkan “kadang-kadang”, min di antara 3.50 sehingga 4.49 menunjukkan “selalu”, dan min 4.50 ke atas menunjukkan “kerap”.

Jadual 4.19 di bawah menunjukkan penegasan dalam tujuh dimensi kepimpinan instruksional yang dilaksanakan oleh guru besar sekolah kurang murid di Malaysia.

**Jadual 4.19** : Penegasan Elemen Kepimpinan Instruksional Yang Dilaksanakan Oleh Guru Besar Sekolah Kurang Murid Mengikut Dimensi

<b>Rank</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Purata Skor Min</b>
1	Dimensi 7 (Hubungan Positif) Mengukuhkan hubungan positif dengan murid, staf, dan ibu bapa	4.55
2	Dimensi 3 (Iklim Kondusif) Mewujudkan budaya dan iklim sekolah yang kondusif untuk pembelajaran	4.21
3	Dimensi 4 (Visi Misi) Menjelaskan visi dan misi sekolah	4.20
4	Dimensi 5 (Jangkaan Tinggi) Menetapkan jangkaan yang tinggi terhadap staf dan diri sendiri	4.17
5	Dimensi 6 (Membangun Pemimpin) Membangun pemimpin dalam kalangan guru	4.16
6	Dimensi 1 (Standard Akademik) Membina, melaksana, dan mencapai standard akademik.	4.08
7	Dimensi 2 (Sumber Instruksional) Guru besar sebagai sumber instruksional kepada staf	3.63

Berdasarkan analisis item dan dimensi yang terdapat dalam soal selidik kajian, secara amnya guru besar sekolah kurang murid “selalu” melaksanakan tugasnya selaku pemimpin instruksional di sekolah. Ini dibuktikan dengan purata skor bagi setiap dimensi melebihi min 3.50 yang menunjukkan tahap “selalu”. Jadual tersebut juga menunjukkan dimensi kepimpinan instruksional yang kerap diberi penegasan oleh guru besar sekolah kurang murid di Malaysia adalah dimensi yang berkaitan dengan usaha guru besar mengukuhkan hubungan yang baik dalam kalangan murid, guru, staf dan ibu bapa (purata skor min 4.55). Manakala enam dimensi lain kepimpinan instruksional yang dikaji diberi penegasan “selalu” oleh guru besar sekolah kurang murid dalam menjalankan tugasnya selaku pemimpin sekolah. Dimensi-dimensi tersebut adalah, dimensi yang berkaitan dengan usaha guru besar mewujudkan budaya dan iklim sekolah



yang kondusif untuk pembelajaran (purata skor min 4.21), dimensi yang berkaitan dengan peranan guru besar untuk menjelaskan visi dan misi sekolah (purata skor min 4.20), dimensi yang memerlukan guru besar menetapkan jangkaan yang tinggi terhadap staf dan diri sendiri (purata skor min 4.17), dimensi yang berkaitan dengan inisiatif guru besar untuk membangun pemimpin dalam kalangan guru (purata skor min 4.16), dimensi yang berkaitan dengan usaha guru besar dalam membina, melaksana, dan mencapai standard akademik (purata skor min 4.08), dan akhirnya dimensi yang berkaitan dengan peranan guru besar sebagai sumber instruksional di sekolah (purata skor min 3.63). Jadual 4.20 menunjukkan skor min, sisihan piawai, dan markat yang menggambarkan penegasan guru besar sekolah kurang murid dalam melaksanakan kepimpinan instruksional dalam dimensi 1 (membina, melaksana, dan mencapai standard akademik).

**Jadual 4.20 : Dimensi 1**  
Membina, Melaksana, dan Mencapai Standard Akademik.

No. Item	Item	Min	SP	Markat
1	Menggembeng piawai yang telah ditetapkan oleh negeri dan daerah dalam pembinaan dan pelaksanaan program instruksional di sekolah.	4.03	.712	4
2	Memastikan aktiviti instruksional di dalam bilik darjah selari dengan piawai negeri, daerah, dan sekolah serta dijelaskan dan diselaraskan di antara satu dengan yang lain.	4.16	.645	2
3	Menggunakan pelbagai sumber data, sama ada secara kualitatif dan kuantitatif, bagi menilai kemajuan dan merancang penambahbaikan yang berterusan.	4.12	.696	3
4	Amalan kepimpinan instruksional boleh menjadi sebahagian daripada kehendak guru besar untuk memperoleh pencapaian yang bermakna dan boleh diukur.	4.21	.625	1

Secara amnya nilai min bagi semua item lebih daripada 4.0 dan ini menggambarkan guru besar selalu melaksanakan empat elemen instruksional dalam dimensi tersebut. Bagaimanapun, untuk membina, melaksana, dan mencapai standard akademik yang baik sebagaimana yang dinyatakan dalam dimensi ini, guru besar wajar

memberi penegasan yang lebih kepada item keempat iaitu “amalan kepimpinan instruksional boleh menjadi sebahagian daripada kehendak guru besar untuk memperoleh pencapaian yang bermakna dan boleh diukur” (min 4.21). Seterusnya, berdasarkan item yang kedua, guru besar juga wajar memastikan aktiviti instruksional di dalam bilik darjah selari dengan piawai daerah dan negeri (min 4.16). Guru besar sekolah kurang murid yang dikaji juga selalu mengamalkan elemen kepimpinan instruksional bagi item yang ketiga iaitu “menggunakan pelbagai sumber data, sama ada secara kualitatif dan kuantitatif, bagi menilai kemajuan dan merancang penambahbaikan yang berterusan” yang mendapat skor min 4.12. Manakala skor min yang paling rendah adalah bagi item pertama iaitu menggembelng piawai yang telah ditetapkan oleh pihak daerah dan negeri dalam pembinaan dan pelaksanaan program instruksional sekolah (min 4.03). Huraian seterusnya menjelaskan penegasan guru besar sekolah kurang murid dalam melaksanakan kepimpinan instruksional dalam dimensi 2 (guru besar sebagai sumber instruksional kepada staf). Merujuk kepada Jadual 4.21 di bawah secara amnya skor min bagi semua item kurang daripada 4.0, walau bagaimanapun masih berada pada tahap “selalu” kerana nilai minnya melebihi 3.50. Hal ini menggambarkan guru besar selalu melaksanakan tiga elemen instruksional yang terkandung dalam dimensi tersebut.

**Jadual 4.21 : Dimensi 2**  
Guru Besar Sebagai Sumber Instruksional Kepada Staf

No. Item	Item	Min	SP	Markat
5	Bekerjasama dengan guru untuk memperbaiki program instruksional di dalam bilik darjah selari dengan keperluan murid.	3.80	.715	1
6	Menyediakan program pembangunan instruksional berdasarkan amalan-amalan penyelidikan instruksional yang dipercayai dan telah dibuktikan.	3.53	.713	3
7	Menggunakan kaedah penilaian formatif dan pengumpulan data secara informal untuk mengukur keberkesanan program instruksional dalam mencapai piawai negeri, daerah, dan tempatan.	3.57	.689	2

Bagi memastikan seseorang guru besar itu dianggap sebagai sumber instruksional kepada guru dan staf yang lain, beliau haruslah bekerja sama dengan guru untuk memperbaiki program instruksional di dalam bilik darjah selari dengan keperluan murid (min 3.80). Selain itu guru besar juga menggunakan kaedah penilaian formatif dan pengumpulan data secara informal untuk mengukur keberkesanan program instruksional dalam mencapai piawai negeri, daerah, dan tempatan (min 3.57). Jadual tersebut juga menunjukkan guru besar sekolah kurang murid di Malaysia juga selalu memberi penegasan terhadap aktiviti menyediakan program pembangunan instruksional berdasarkan amalan-amalan penyelidikan instruksional yang dipercayai dan telah dibuktikan (min 3.53).

Jadual 4.22 di bawah menunjukkan skor min, sisihan piawai, dan markat yang menggambarkan penegasan guru besar sekolah kurang murid dalam melaksanakan kepimpinan instruksional dalam dimensi 3 iaitu “mewujudkan budaya dan iklim sekolah yang kondusif untuk pembelajaran”.

**Jadual 4.22 : Dimensi 3**  
Mewujudkan Budaya dan Iklim Sekolah Yang Kondusif Untuk Pembelajaran

No. Item	Item	Min	SP	Markat
8	Menetapkan jangkaan yang tinggi terhadap pencapaian murid serta dinyatakan dengan jelas kepada murid, guru, dan ibu bapa	4.22	.741	2
9	Menetapkan piawai yang jelas, menyatakan jangkaan penggunaan masa yang diperuntukkan kepada pengajaran, dan memantau keberkesanan penggunaan masa di dalam bilik darjah.	4.10	.660	3
10	Bekerjasama dengan guru dan murid untuk membina, melaksana, menilai prosedur, dan kaedah bagi menangani serta memperbaiki masalah tingkah laku murid	4.34	.609	1

Berdasarkan jadual tersebut dimensi yang terbahagi kepada tiga item ini secara amnya memperoleh skor min di antara 3.50 sehingga 4.49. Hal ini menunjukkan guru besar sekolah kurang murid yang dikaji “selalu” melaksanakan aktiviti-aktiviti yang

berkaitan dengan mewujudkan budaya sekolah yang positif. Antara aktivitiya sebagaimana yang tercatat pada item 10, iaitu bekerjasama dengan guru dan murid untuk membina, melaksana, menilai prosedur, dan kaedah bagi menangani serta memperbaiki masalah tingkah laku murid (min 4.34). Guru besar juga “selalu” menetapkan jangkaan yang tinggi terhadap pencapaian murid serta dinyatakan dengan jelas kepada murid, guru, dan ibu bapa min (4.22). Item yang menduduki markat ketiga dalam dimensi ini adalah “menetapkan piawai yang jelas, menyatakan jangkaan penggunaan masa yang diperuntukkan kepada pengajaran, dan memantau keberkesanan penggunaan masa di dalam bilik darjah”, min 4.10.

Jadual 4.23 di bawah menunjukkan dimensi keempat kepimpinan instruksional yang dikaji. Dimensi tersebut mengandungi tiga item, bermula daripada item 11, 12 dan 13. Berdasarkan nilai min yang diperoleh berada antara 3.50 sehingga 4.49 ternyata guru besar sekolah kurang murid “selalu” memberi penegasan terhadap dimensi “menjelaskan visi dan misi sekolah”. Item yang mendapat nilai min dan markat tertinggi dalam dimensi ini adalah yang berkaitan dengan usaha guru besar menyediakan hubungan dua hala dengan staf secara sistematik bagi penambahbaikan matlamat sekolah (min 4.31).

**Jadual 4.23 : Dimensi 4  
Menjelaskan Visi dan Misi Sekolah**

No. Item	Item	Min	SP	Markat
11	Menyediakan hubungan dua hala yang sistematik dengan staf berkenaan piawai pencapaian dan penambahbaikan matlamat sekolah.	4.31	.670	1
12	Mewujud, menyokong, dan melaksana aktiviti-aktiviti yang menggabungkan nilai dan makna pembelajaran kepada murid	4.30	.640	2
13	Membangun dan menggunakan saluran-saluran perhubungan dengan ibu bapa untuk menentukan objektif sekolah.	4.09	.698	3

Selain itu, guru besar juga berperanan untuk membangun dan menggunakan saluran-saluran perhubungan dengan ibu bapa untuk menentukan objektif sekolah (min

4.09). Selain menjalin hubungan dua hala dengan staf dan ibu bapa, guru besar sekolah kurang murid juga berfungsi sebagai agen bagi mewujudkan, menyokong, dan melaksanakan aktiviti-aktiviti yang menggabungkan nilai dan makna pembelajaran kepada murid sekolahnya (min 4.30). Sebagai rumusannya, bagi memastikan visi dan misi sekolah dapat diperjelaskan guru besar sekolah kurang murid wajar mempunyai kemahiran komunikasi yang baik terhadap murid, staf, ibu bapa serta pihak yang berkepentingan.

Jadual 4.24 di bawah pula menjelaskan penegasan guru besar terhadap dimensi 5 kepimpinan instruksional yang dikaji.

**Jadual 4.24 : Dimensi 5**  
Menetapkan jangkaan yang tinggi terhadap staf dan diri sendiri

No. Item	Item	Min	SP	Markat
14	Membantu guru dalam menetapkan pencapaian sendiri dan matlamat profesional berhubung dengan penambahbaikan pengajaran, pencapaian murid, dan pembangunan profesional	4.25	.607	4
15	Menjalankan pencerapan yang biasa terhadap semua bilik darjah, sama ada formal dan informal	4.34	.632	2
16	Melibatkan diri dalam merancang pencerapan bilik darjah.	4.26	.639	3
17	Terlibat dalam perbincangan selepas pencerapan yang berfokus kepada penambahbaikan pengajaran.	4.16	.675	5
18	Menyediakan penilaian yang menyeluruh, dapat dipertahankan, dan difahami bagi memberi saranan terhadap matlamat pembangunan peribadi dan profesional berdasarkan keperluan-keperluan individu.	3.90	.691	7
19	Terlibat dalam pengajaran secara langsung di dalam bilik darjah.	4.52	.652	1
20	Mempunyai jangkaan yang tinggi terhadap amalan kepimpinan dengan meminta maklum balas secara kerap daripada staf berhubung keupayaan kepimpinan instruksionalnya dan menggunakan maklum balas ini untuk menetapkan matlamat tahunan.	3.96	.696	6

Jadual tersebut menunjukkan skor min, sisihan piawai, dan markat yang menggambarkan penegasan guru besar sekolah kurang murid yang dikaji dalam melaksanakan kepimpinan instruksional bagi dimensi 5 iaitu “menetapkan jangkaan yang tinggi terhadap staf dan diri sendiri”. Berdasarkan jadual tersebut dimensi yang

terbahagi kepada tujuh item ini secara amnya memperoleh skor min di antara 3.50 sehingga 4.49. Hal ini menunjukkan responden memberi penegasan terhadap amalan kepimpinan instruksional dalam dimensi 5 pada peringkat “selalu”.

Dalam dimensi ini terdapat tiga item yang berkaitan dengan proses pencerapan bilik darjah iaitu item ke 15, 16, dan 17. Ketiga-tiga item tersebut memperoleh nilai min melebihi 4.0 dan ini menunjukkan penegasan guru besar sekolah kurang murid terhadap aspek pencerapan bilik darjah. Merujuk kepada item ke-15, analisis data menunjukkan guru besar sekolah kurang murid melaksanakan tugasnya dengan menjalankan pencerapan terhadap semua bilik darjah sama ada secara formal atau informal (min 4.34). Guru besar sekolah kurang murid juga “selalu” melibatkan diri dalam merancang pencerapan bilik darjah (min 4.26). Manakala bagi item ketiga yang berkaitan dengan aktiviti pencerapan dalam dimensi ini iaitu “terlibat dalam perbincangan selepas pencerapan yang berfokus kepada penambahbaikan pengajaran” guru besar sekolah kurang murid memberi penegasan pada peringkat “selalu” dengan nilai min hanya 4.16. Hal ini menunjukkan guru besar sekolah kurang murid bukan sahaja terlibat secara aktif dalam perancangan dan pencerapan bilik darjah tetapi mereka melakukan perbincangan selepas sesuatu pencerapan bilik darjah dilakukan.

Jadual tersebut juga menunjukkan item yang ke-19 iaitu “terlibat dalam pengajaran secara langsung di dalam bilik darjah” memperoleh nilai min 4.52, yang tertinggi dalam dimensi ini. Hal ini menggambarkan guru besar sekolah kurang murid “kerap” melaksanakan tugasnya dalam pengajaran secara langsung di dalam bilik darjah. Hal tersebut selari dengan arahan dan pekeliling oleh Kementerian Pendidikan Malaysia yang mewajibkan pengetua dan guru besar sekolah mengajar sebilangan waktu dalam bilik darjah sebagai tugas hakiki selain menjadi pemimpin yang mentadbir dan mengurus sekolah. Item yang ke-14 dan ke-18 pula, berkait rapat dengan usaha

guru besar sekolah kurang murid bagi meningkatkan tahap profesionalisme guru di sekolah masing-masing. Guru besar sekolah kurang murid “selalu” membantu guru untuk menetapkan pencapaian sendiri dan matlamat profesional dalam hal yang berkaitan dengan penambahbaikan pengajaran dan pencapaian murid (min 4.25). Bagi mencapai matlamat tersebut, guru besar sekolah kurang murid juga “selalu” menyediakan penilaian yang menyeluruh dan profesional berdasarkan keperluan-keperluan individu (min 3.90). Dalam masa yang sama, guru besar sekolah kurang murid juga “selalu” mempunyai jangkauan yang tinggi terhadap amalan kepimpinan dengan meminta maklum balas secara kerap daripada staf berhubung keupayaan kepimpinan instruksionalnya serta menggunakan maklum balas ini untuk menetapkan matlamat tahunan (min 3.96).

Jadual 4.25 menunjukkan dimensi keenam kepimpinan instruksional guru besar sekolah kurang murid yang dikaji. Min, sisihan piawai, dan markat pada jadual tersebut menggambarkan penegasan responden dalam tiga item yang terkandung dalam dimensi “membangun pemimpin dalam kalangan guru”. Berdasarkan nilai min yang diperoleh berada antara 3.50 sehingga 4.49, ini bermakna guru besar sekolah kurang murid “selalu” memberi bimbingan kepada guru dan stafnya untuk menjadi pemimpin. Item yang mendapat nilai min dan markat tertinggi dalam dimensi ini adalah yang berkaitan dengan usaha guru besar untuk menjadualkan, merancang, dan mengelola semua jenis mesyuarat dalam kalangan guru untuk menangani isu-isu pengajaran (min 4.25). Untuk melahirkan pemimpin dalam kalangan guru, guru besar juga “selalu “ memberi motivasi dan sumber-sumber yang berkaitan kepada ahli panitia untuk melibatkan diri dalam aktiviti-aktiviti pembangunan profesional (min 4.07). Bagi melengkapkan strategi guru besar sekolah kurang murid untuk melahirkan pemimpin dalam kalangan guru, mereka juga “selalu” menyediakan peluang latihan dalam aspek seperti semangat kerjasama,

perkongsian dalam membuat keputusan, kejurulatihan, memberi nasihat, pembangunan kurikulum, dan teknik penyampaian (min 4.03).

**Jadual 4.25 : Dimensi 6**  
Membangun pemimpin dalam kalangan guru

No. Item	Item	Min	SP	Markat
21	Menjadual, merancang atau mengelola semua jenis mesyuarat (perancangan, penyelesaian masalah, membuat keputusan atau latihan dalam perkhidmatan) dalam kalangan guru untuk menangani isu-isu pengajaran.	4.25	.635	1
22	Menyediakan peluang latihan dalam aspek seperti semangat kerjasama, perkongsian dalam membuat keputusan, kejurulatihan, memberi nasihat, pembangunan kurikulum, dan teknik penyampaian.	4.03	.716	3
23	Memberi motivasi dan sumber kepada ahli panitia untuk melibatkan diri dalam aktiviti-aktiviti pembangunan profesional.	4.07	.700	2

Jadual 4.26 pada halaman berikutnya menunjukkan skor min, sisihan piawai, dan markat yang menggambarkan penegasan guru besar sekolah kurang murid yang dikaji dalam melaksanakan kepimpinan instruksional bagi dimensi 7 iaitu “mengukuh hubungan positif dengan murid, staf, dan ibu bapa”. Dimensi yang terdiri daripada tujuh item ini merupakan dimensi terakhir dalam kepimpinan instruksional guru besar sekolah kurang murid. Berdasarkan jadual tersebut terdapat satu item yang mempunyai nilai min melebihi 4.50, iaitu item ke-28 “mengembang dan memelihara nilai moral yang tinggi”, nilai min 4.57. Ini menggambarkan guru besar sekolah kurang murid “kerap” mempamerkan ciri-ciri kepimpinan yang mempunyai nilai moral yang tinggi. Dapatan tersebut juga menunjukkan guru besar di sekolah kurang murid sentiasa mengamalkan budaya kerja yang cemerlang serta memberi contoh teladan yang baik dalam menguruskan sekolah masing-masing. Manakala enam item yang lain pula memperoleh nilai min di antara 3.50 sehingga 4.49. Analisis itu menunjukkan responden “selalu” memberi penegasan terhadap dimensi yang berkaitan dengan menjalin hubungan yang positif dalam kalangan warga sekolah.



Jadual 4.26 : Dimensi 7  
 Mengukuh hubungan positif dengan murid, staf, dan ibu bapa

No. Item	Item	Min	SP	Markat
24	Bertindak sebagai pendamping kepada murid dan berkomunikasi dengan mereka mengenai alam persekolahan.	4.15	.683	7
25	Menggalakkan komunikasi secara terbuka dalam kalangan staf dan sentiasa menghormati perbezaan pendapat.	4.44	.581	3
26	Mengamalkan sikap prihatin dan terbuka dalam membuat pertimbangan terhadap guru, ibu bapa, dan murid serta mengambil bahagian dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan.	4.48	.568	2
27	Menjadi model kepada orang lain dalam aspek kemahiran perhubungan kemanusiaan.	4.32	.611	6
28	Mengembang dan memelihara nilai moral yang tinggi.	4.57	.531	1
29	Bertindak secara sistematik untuk mengumpul dan memberi tindak balas terhadap masalah murid, staf, dan ibu bapa.	4.34	.682	4
30	Mengiktiraf dengan sebaik-baiknya pencapaian oleh pihak lain.	4.33	.643	5

Guru besar sekolah kurang murid juga memberi penegasan terhadap aspek komunikasi dalam kalangan warga sekolah. Hal ini berlaku apabila mereka “selalu” bertindak sebagai pendamping kepada murid dan berkomunikasi dengan mereka mengenai alam persekolahan mereka (min 4.15). Seterusnya guru besar sekolah kurang murid juga “selalu” menggalakkan komunikasi secara terbuka dalam kalangan staf dan sentiasa menghormati perbezaan pendapat (min 4.44) bagi mengukuhkan hubungan positif dalam kalangan warga sekolah.

Guru besar sekolah kurang murid juga “selalu” menjadi model kepada orang lain dalam aspek kemahiran perhubungan kemanusiaan (min 4.32). Bagi memenuhi kehendak itu guru besar sekolah kurang murid mengamalkan sikap prihatin dan terbuka dalam membuat pertimbangan terhadap guru, ibu bapa, dan murid serta mengambil bahagian dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan (min 4.48). Mereka juga “selalu” bertindak secara sistematik untuk mengumpul dan memberi tindak balas terhadap masalah murid, staf, dan ibu bapa (min 4.34). Bagi meningkatkan lagi

hubungan positif dengan murid, staf, dan ibu bapa, guru besar sekolah kurang murid “selalu” mengiktiraf dengan sebaik-baiknya pencapaian oleh pihak lain (min 4.33).

Analisis data mendapati secara keseluruhannya guru besar sekolah kurang murid menjalankan tugasnya sebagai pemimpin instruksional di sekolah masing-masing. Perkara tersebut dibuktikan dengan nilai min bagi setiap item melebihi min 3.5. Hasil kajian juga mendapati elemen kepimpinan instruksional yang sering dilaksanakan oleh guru besar sekolah kurang murid adalah yang berkaitan dengan dimensi ketujuh iaitu “mengukuh hubungan positif dengan murid, staf, dan ibu bapa”. Item yang memperoleh bacaan min tertinggi juga terdapat pada dimensi ini iaitu item ke – 27 “mengembang dan memelihara nilai moral yang tinggi” dengan skor min 4.55.

Kajian juga mendapati antara elemen kepimpinan instruksional yang paling kurang diberi penegasan oleh guru besar sekolah kurang murid adalah yang berkaitan dengan dimensi yang kedua iaitu “guru besar sebagai sumber instruksional kepada staf” dengan skor min ketiga tiga itemnya adalah min 3.53, min 3.57 dan min 3.85. Jika dirujuk kepada indikator dan penjelasan indikator McEwan (2003) guru besar tersebut kurang menjadi rujukan oleh guru tentang amalan-amalan pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah.

Kesimpulan yang didapati menunjukkan guru besar sekolah kurang murid lebih banyak memberi penegasan terhadap dimensi-dimensi yang berkait rapat dengan aspek kemanusiaan seperti komunikasi, kerjasama dalam kalangan warga sekolah, menjadi contoh teladan yang baik, dan memelihara iklim sekolah yang kondusif. Hal tersebut menunjukkan mereka kurang memberi penekanan terhadap tugas yang berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah. Jadual 4.27 di halaman berikutnya pula menunjukkan nilai korelasi antara tujuh dimensi kepimpinan instruksional guru besar sekolah kurang murid yang dikaji.

**Jadual 4.27** : Nilai Korelasi (Spearman's rho) Antara Dimensi-Dimensi Kepimpinan Instruksional Yang Dipamerkan Oleh Guru Besar Sekolah Kurang Murid di Malaysia

Dimensi	SA	SI	BI	VM	JT	MP	HP
SA	1.000	.414**	.581**	.527**	.548**	.513**	.494**
SI	.414**	1.000	.271**	.308**	.286**	.262**	.150**
BI	.581**	.271**	1.000	.675**	.747**	.628**	.582**
VM	.527**	.308**	.675**	1.000	.692**	.659**	.559**
JT	.548**	.286**	.747**	.692**	1.000	.756**	.717**
MP	.513**	.262**	.628**	.659**	.756**	1.000	.670**
HP	.494**	.150**	.582**	.559**	.717**	.670**	1.000

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Nota:

SA = Standard Akademik

SI = Sumber Instruksional

BI = Budaya Iklim

VM= Visi Misi

JT= Jangkaan Tinggi

MP= Membangun Pemimpin

HP= Hubungan Positif

Analisis data menunjukkan hubungan antara dimensi yang paling tinggi adalah antara dimensi yang keenam iaitu 'membangun pemimpin' dan dimensi yang kelima 'jangkaan tinggi', iaitu ( $r = .756^{**}$  signifikan pada  $p < .01$ ). Manakala dimensi yang menunjukkan hubungan paling rendah adalah dimensi yang kedua 'sumber instruksional' dan dimensi yang ketujuh 'hubungan positif' dengan nilai korelasinya ( $r = .150^{**}$  signifikan pada  $p < .01$ ).

Berdasarkan analisis data yang diperoleh ternyata guru besar sekolah kurang murid yang menunjukkan amalan kepimpinan instruksional juga mempengaruhi profesionalisme guru. Ini dibuktikan dengan skor min yang tinggi terhadap dimensi yang berkaitan dengan membangun pemimpin dalam kalangan guru. Analisis juga dibuat bagi melihat hubungan di antara tujuh dimensi tersebut. Jadual 4.28 pada halaman berikutnya menunjukkan kaedah penetapan kekuatan bagi nilai korelasi yang mengaitkan antara saiz pekali korelasi ( $r$ ) dan kekuatan korelasi. Semakin besar saiz pekali korelasi semakin tinggilah hubungannya.

**Jadual 4.28** : Kekuatan Nilai Pekali Korelasi

Saiz pekali korelasi (r)	Kekuatan korelasi
.91 hingga 1.00 atau -.91 hingga-1.00	Sangat kuat
.71 hingga .90 atau -.71 hingga-.90	Kuat
.51 hingga .70 atau -.51 hingga-.70	Sederhana
.31 hingga .50 atau -.31 hingga-.50	Lemah
.01 hingga .30 atau -.01 hingga-.30	Sangat lemah
.00	Tiada korelasi

Sumber : Chua (2006)

Jika andaian saiz pekali korelasi .71 hingga .90 atau -.71 hingga -.90 adalah kuat maka dapatan menunjukkan terdapat hubungan yang sangat kuat antara dimensi “membangun pemimpin dalam kalangan guru” dan “jangkaan yang tinggi oleh guru besar” terhadap guru. Hubungan korelasi yang kuat juga berlaku antara dimensi “jangkaan yang tinggi oleh guru besar” dan “amalan budaya serta iklim sekolah yang kondusif”. Hubungan korelasi yang kuat juga berlaku antara dimensi “jangkaan yang tinggi oleh guru besar” dan dimensi “hubungan yang positif dalam kalangan staf” sekolah kurang murid di Malaysia. Analisis data tersebut menunjukkan guru besar sekolah kurang murid memberi penekanan yang lebih tinggi terhadap dimensi jangkaan yang tinggi terhadap warga sekolah.

#### **4.5 Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar Sekolah Kurang Murid dan Prestasi Akademik Murid**

Bahagian ini bertujuan melihat perhubungan di antara elemen-elemen amalan kepimpinan instruksional guru besar sekolah kurang murid dengan prestasi akademik muridnya. Prestasi akademik murid sekolah kurang murid yang dikaji dan diukur berdasarkan pencapaian dalam peperiksaan Ujian Penilaian Sekolah Rendah (UPSR) pada tahun 2009. Ujian korelasi spearman's rho digunakan untuk mengenal pasti perhubungan tersebut kerana sifat kedua dua data yang diukur adalah data ordinal. Hasil ujian korelasi mendapati kebanyakan elemen kepimpinan instruksional mempunyai

hubungan signifikan positif dan negatif yang berada pada tahap lemah ke tahap yang sangat lemah dengan prestasi akademik murid berdasarkan peperiksaan UPSR tahun 2009. Bagi melihat hubungan kepemimpinan instruksional dan prestasi akademik murid, pengkaji telah mengetengahkan dimensi pertama model kepemimpinan instruksional Mc Ewan 2003 iaitu membina, melaksana, dan mencapai standard akademik sebagaimana yang ditunjukkan pada Jadual 4. 29 di bawah.

**Jadual 4.29** : Hubungan Kepimpinan Instruksional Dalam Dimensi Standard Akademik dan Prestasi Akademik Murid Berdasarkan Keputusan Peperiksaan UPSR Tahun 2009 di Sekolah Kurang Murid di Malaysia

No Item	Item	Correlation Coefficient	Sig. (1-tailed)
1	Menggembelng piawai yang telah ditetapkan oleh negeri dan daerah dalam pembinaan dan pelaksanaan program instruksional di sekolah.	.169**	.001
2	Memastikan aktiviti instruksional di dalam bilik darjah selari dengan piawai negeri, daerah, dan sekolah serta dijelaskan dan diselaraskan di antara satu dengan yang lain.	.126*	.011
3	Menggunakan pelbagai sumber data, sama ada secara kualitatif dan kuantitatif, bagi menilai kemajuan dan merancang penambahbaikan yang berterusan.	.071	.097
4	Amalan kepimpinan instruksional boleh menjadi sebahagian daripada kehendak guru besar untuk memperoleh pencapaian yang bermakna dan boleh diukur	.299**	.000

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Ini kerana dimensi tersebut mengandungi elemen-elemen kepimpinan instruksional yang sangat berkait rapat dengan proses pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah bagi mencapai kecemerlangan akademik murid. Elemen-elemen dalam dimensi tersebut juga berkaitan dengan aktiviti guru besar sekolah kurang murid yang mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi akademik murid. Bagaimanapun hubungan tersebut berada pada aras yang lemah dan sangat lemah. Sebagai contohnya dalam elemen “memastikan aktiviti instruksional di dalam bilik darjah selari dengan piawai negeri, daerah, dan sekolah serta dijelaskan dan diselaraskan di antara satu dengan yang lain”, didapati nilai korelasinya adalah ( $r = .126$

signifikan pada  $p < .05$ ). Manakala bagi elemen “amalan kepimpinan instruksional boleh menjadi sebahagian daripada kehendak guru besar untuk memperoleh pencapaian yang bermakna dan boleh diukur” nilai korelasinya adalah ( $r = .299$  signifikan pada  $p < .01$ ).

Sementara itu hubungan amalan kepimpinan instruksional guru besar dalam item “menggembeng piawai yang telah ditetapkan oleh negeri dan daerah dalam pembinaan dan pelaksanaan program instruksional di sekolah” mencatatkan nilai korelasinya adalah ( $r = .169$  signifikan pada  $p < .05$ ). Bagaimanapun tiada hubungan signifikan di antara elemen “menggunakan pelbagai sumber data, sama ada secara kualitatif dan kuantitatif, bagi menilai kemajuan dan merancang penambahbaikan yang berterusan” yang diamalkan oleh guru besar sekolah kajian dengan pencapaian peperiksaan UPSR 2009.

Hubungan signifikan yang lemah juga berlaku antara dimensi kedua model kepimpinan instruksional McEwan 2003 iaitu sumber instruksional dan prestasi akademik murid sebagaimana yang digambarkan dalam jadual 4.30 pada halaman berikutnya. Dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang lemah antara item kelima kepimpinan instruksional “bekerjasama dengan guru untuk memperbaiki program instruksional di dalam bilik darjah selari dengan keperluan murid” dan prestasi akademik murid iaitu  $r = .123$  signifikan pada  $p < .05$ .

Begitu dengan item keenam “menyediakan program pembangunan instruksional berdasarkan amalan-amalan penyelidikan instruksional yang dipercayai dan telah dibuktikan” hanya mencatatkan  $r = .060$  signifikan pada  $p < .05$ . Hal tersebut menunjukkan guru besar di sekolah kurang murid kurang memberi penekanan terhadap aspek instruksional yang boleh menyumbang kepada peningkatan prestasi akademik murid.

**Jadual 4.30 : Hubungan Kepimpinan Instruksional Dalam Dimensi Sumber Instruksional dan Prestasi Akademik Murid Berdasarkan Keputusan Peperiksaan UPSR Tahun 2009 di Sekolah Kurang Murid di Malaysia**

No Item	Item	Correlation Coefficient	Sig. (1-tailed)
5	Bekerjasama dengan guru untuk memperbaiki program instruksional di dalam bilik darjah selari dengan keperluan murid.	.123*	.012
6	Menyediakan program pembangunan instruksional berdasarkan amalan-amalan penyelidikan instruksional yang dipercayai dan telah dibuktikan.	.060*	.137
7	Menggunakan kaedah kajian formatif dan pengumpulan data secara informal untuk menilai keberkesanan program instruksional dalam mencapai piawai negeri, daerah, dan tempatan.	.081	.069

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Jadual 4.31 pada halaman berikutnya menunjukkan hubungan antara dimensi ketujuh Model Kepimpinan Instruksional Mc Ewan 2003 dan prestasi akademik murid sekolah kurang murid yang dikaji. Terdapat tiga item yang tidak menunjukkan hubungan dengan prestasi akademik murid, tiga item menunjukkan hubungan positif dan satu item menunjukkan hubungan yang negatif.

Data menunjukkan terdapat hubungan positif yang sangat lemah antara item kedua puluh empat “memberi motivasi dan sumber kepada ahli panitia untuk melibatkan diri dalam aktiviti-aktiviti pembangunan profesional” dan prestasi akademik murid mencatatkan  $r = .021$  signifikan pada  $p < .05$ . Item kedua puluh tujuh “menjadi model kepada orang lain dalam aspek kemahiran perhubungan kemanusiaan” pula menunjukkan hubungan lemah yang negatif iaitu  $r = -.094$  signifikan pada  $p < .05$ . Hubungan yang lemah antara dimensi tersebut dan pencapaian akademik murid menunjukkan peranan guru besar sekolah kurang murid dalam membina hubungan organisasi memberi sedikit kesan terhadap prestasi murid.

**Jadual 4.31** : Hubungan Kepimpinan Instruksional Dalam Dimensi Hubungan Positif dan Prestasi Akademik Murid Berdasarkan Keputusan Peperiksaan UPSR Tahun 2009 di Sekolah Kurang Murid di Malaysia

No Item	Item	Correlation Coefficient	Sig. (1-tailed)
24	Memberi motivasi dan sumber kepada ahli panitia untuk melibatkan diri dalam aktiviti-aktiviti pembangunan profesional.	.021*	.353
25	Bertindak sebagai pendamping kepada murid dan berkomunikasi dengan mereka mengenai alam persekolahan.	-.001	.491
26	Menggalakkan komunikasi secara terbuka dalam kalangan staf dan sentiasa menghormati perbezaan pendapat.	-.035	.261
27	Menjadi model kepada orang lain dalam aspek kemahiran perhubungan kemanusiaan.	-.094*	.043
28	Mengembang dan memelihara nilai moral yang tinggi.	.019**	.010
29	Bertindak secara sistematik untuk mengumpul dan memberi tindak balas terhadap masalah murid, staf, dan ibu bapa.	.026	.018
30	Mengiktiraf dengan sebaik-baiknya pencapaian oleh pihak lain.	.117*	.202

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

#### 4.6 Usaha Meningkatkan Prestasi Sekolah Kurang Murid

Bahagian ini menghuraikan apakah inisiatif yang dilakukan oleh guru besar dan pihak sekolah bagi meningkatkan prestasi akademik murid, profesionalisme guru, dan iklim sekolah. Selain daripada itu bahagian ini juga menghuraikan apakah cabaran serta isu yang dihadapi oleh pihak sekolah dan usaha menanganinya dan akhirnya menjelaskan apakah falsafah dan nilai yang menjadi pegangan guru besar sekolah kajian. Bagi mengenal pasti usaha yang dijalankan oleh guru besar dan pihak sekolah dalam meningkatkan amalan kepimpinan instruksional yang berkaitan dengan perkara tersebut, penyelidik menggunakan maklumat yang diperoleh daripada soalan terbuka yang terdapat pada borang soal selidik.



Walaupun kajian ini hanya melibatkan 334 orang responden tetapi bilangan unit-unit idea, tindakan, dan pandangan yang diperoleh berdasarkan soal selidik melebihi daripada jumlah responden. Ini kerana terdapat responden yang menulis lebih daripada satu tindakan atau idea yang dilaksanakan di sekolahnya. Terdapat juga responden yang menulis lebih daripada tiga kaedah atau tindakan bagi setiap soalan terbuka yang dikemukakan.

Oleh yang demikian, penyelidik telah menyusun dan menganalisis unit-unit maklumat berkenaan dengan mengelompokkannya mengikut sub tema, tema, dan tema utama yang tertentu agar mudah difahami. Sebagai contoh, bagi menganalisis soalan terbuka yang keempat iaitu “apakah inisiatif / tindakan / program yang anda selaku guru besar telah lakukan untuk meningkatkan kualiti pembelajaran murid dalam bilik darjah?”. Pada tahap pertama terdapat sejumlah 1122 unit tindakan dan inisiatif yang telah dikemukakan oleh guru besar sekolah kajian. Unit-unit tersebut pula dikelompokkan menjadi 46 sub tema pada tahap kedua. Manakala pada tahap ketiga sub tema tersebut dikelompokkan lagi menjadi 7 tema utama sebagaimana berikut; pertamanya proses pengajaran dan pembelajaran, kedua program berteraskan murid, ketiga pengurusan kelas, keempat penglibatan guru, kelima amalan kepimpinan dan pengurusan, keenam penerapan nilai murni dan yang ketujuh kerjasama ibu bapa.

Berdasarkan kajian yang dijalankan, ternyata guru besar sekolah kurang murid di Malaysia cenderung mengamalkan gaya kepimpinan instruksional semasa memimpin sekolah masing-masing. Bagaimanapun, kajian mendapati tahap pelaksanaan dan penguasaan kemahiran kepimpinan instruksional tersebut berlaku dalam kadar yang berbeza-beza. Merujuk perkara yang sama hasil kajian mendapati, banyak usaha yang cuba dilakukan oleh guru besar dan pihak sekolah untuk menambah baik amalan kepimpinan instruksional yang berkaitan dengan usaha meningkatkan prestasi akademik

murid, meningkatkan tahap profesionalisme guru, dan aktiviti yang mendorong kepada mewujudkan iklim sekolah yang baik. Usaha-usaha tersebut akan diperjelaskan dalam perbincangan-perbincangan selanjutnya.

#### 4.6.1 Usaha Meningkatkan Prestasi Akademik

Banyak usaha yang telah dilaksanakan oleh pihak sekolah untuk meningkatkan prestasi akademik muridnya. Terdapat program ataupun aktiviti yang melibatkan guru besar secara langsung dan ada juga aktiviti yang hanya memerlukan pemantauan dan kerjasama daripada pihak guru besar. Jadual 4.32 di bawah menunjukkan usaha yang diambil oleh guru besar sekolah kurang murid untuk meningkatkan prestasi akademik murid.

**Jadual 4.32** : Inisiatif Yang Diambil Oleh Guru Besar Sekolah Kurang Murid di Malaysia Untuk Meningkatkan Prestasi Akademik Murid

Bil	Aktiviti / Program	Bilangan (n=334)*	Peratusan
1	Proses pengajaran dan pembelajaran	309	27.5
2	Program berteraskan akademik murid	223	19.8
3	Pengurusan kelas	189	16.8
4	Penglibatan guru	147	13.1
5	Amalan kepimpinan dan pengurusan	141	12.5
6	Penerapan nilai murni	65	5.7
7	Kerjasama ibu bapa	48	4.2
	Jumlah	1122	100

*\*responden mengemukakan lebih daripada satu inisiatif.*

Bagaimanapun secara keseluruhannya program dan aktiviti yang dilaksanakan merupakan usaha bersepadu warga sekolah. Antaranya adalah program yang menjurus kepada aktiviti pengajaran dan pembelajaran, program yang memberi tumpuan terhadap akademik murid, program yang berpusatkan kepada kepimpinan dan pengurusan, program yang melibatkan guru, program yang melibatkan ibu bapa, program yang berteraskan kepada penerapan nilai-nilai murni dan program yang mengkhusus kepada pengurusan kelas di sekolah yang dikaji.

Manakala Jadual 4.33 di bawah menjelaskan terdapat pelbagai usaha yang dilakukan oleh pihak sekolah dan guru besar bagi meningkatkan prestasi akademik murid menerusi aktiviti yang melibatkan proses pengajaran dan pembelajaran.

**Jadual 4.33** : Taburan Respon Bagi Inisiatif Guru Besar Dalam Aspek Meningkatkan Proses Pengajaran dan Pembelajaran di Sekolah Kurang Murid di Malaysia

Aktiviti / Program	Kekerapan
kajian dan analisis p&p	5
menyediakan guru mengikut opsyen p&p	8
guru dihantar berkursus p&p	6
buku persediaan mengajar	13
mempelbagaikan kaedah p&p	22
motivasi guru semasa p&p	4
pencerapan / pemantauan guru semasa p&p	84
p&p dijalankan sepenuhnya/mencukupi /mematuhi jadual	11
memantau murid semasa p&p	31
galakkan guru dan murid menggunakan ICT dalam p&p	5
p&p berterusan di rumah	1
teknik pengajaran yang menarik	3
pendedahan kepelbagaian teknik belajar	3
menyediakan keperluan p&p yang relevan (ABM)	28
penyeliaan buku latihan / buku kerja /kerja rumah	29
latihan mencukupi & menepati kehendak yang ditentukan	7
kawalan kelas yang baik	6
p&p berteras / format peperiksaan	9
p&p berpasangan / pasukan / kolaboratif	7
p&p berpusat murid	10
p&p mengikut tahap murid	13
p&p di luar bilik darjah	4
Jumlah	309

Berdasarkan jadual tersebut, aktiviti yang sering dilaksanakan oleh guru besar dan pihak sekolah bagi meningkatkan prestasi akademik muridnya adalah yang berkaitan dengan proses pengajaran dan pembelajaran yang merangkumi 27.5% jumlah tindakan yang pernah dilakukan oleh guru besar dan pihak sekolah. Responden bersetuju bahawa antara kaedah yang paling berkesan dilaksanakan untuk meningkatkan prestasi akademik murid adalah dengan melaksanakan pencerapan dan pemantauan

terhadap guru dan murid semasa proses pengajaran dan pembelajaran. Ini terbukti apabila sejumlah 84 orang guru besar menyatakan kaedah tersebut merupakan inisiatif yang dilakukan untuk meningkatkan prestasi akademik murid sekolahnya.

Antara inisiatif lain yang sering dilakukan oleh pihak sekolah dan guru besar sekolah kurang murid adalah kajian dan analisis terhadap proses pengajaran dan pembelajaran, meneliti rekod pengajaran guru, mempelbagaikan kaedah pengajaran guru, menyediakan bahan sokongan proses pengajaran dan pembelajaran, penggunaan ICT dalam proses pengajaran dan pembelajaran, teknik pengajaran yang menarik, pendedahan kepelbagaian teknik mengajar, dan proses pengajaran dan pembelajaran berterusan di rumah.

Usaha-usaha lain yang dijalankan oleh guru besar dan pihak sekolah dalam meningkatkan prestasi akademik murid dipaparkan pada jadual-jadual yang berikutnya, iaitu pada Jadual 4.34, Jadual 4.35, Jadual 4.36, Jadual 4.37, Jadual 4.38, dan Jadual 4.39. Jadual 4.34 di bawah menunjukkan inisiatif yang dilakukan oleh guru besar sekolah kurang murid bagi meningkatkan prestasi akademik menerusi program-program yang berteraskan kepada murid.

**Jadual 4.34** : Taburan Respon Bagi Inisiatif Guru Besar Dalam Aspek Mewujudkan Program Berteraskan Murid di Sekolah Kurang Murid di Malaysia

Aktiviti / Program	Kekerapan
Program Hari Bahasa Melayu	18
Program Hari Bahasa Inggeris	15
Program Hari Sains dan Matematik	20
Program Hari Pendidikan Islam/ Moral	7
Kelas pengukuhan	5
Kelas pemulihan	14
Kelas pengayaan	6
Program klinikal	4
Program saujana	1
Program minda	2
Bacaan pagi / waktu rehat	20
Bacaan beramai-ramai	3
Program bersama mu	3
Latih tubi	6

**‘Jadual 4.34 sambungan’:** Taburan Respon Bagi Inisiatif Guru Besar Dalam Aspek Mewujudkan Program Berteraskan Murid di Sekolah Kurang Murid di Malaysia

Aktiviti / Program	Kekerapan
Kem solat	3
Kem anak angkat	6
Kem / program motivasi	4
Program kira cepat	10
Program bijak sifir	11
Kem didik	4
Program nilam	4
Head counts / PATS	6
Citra BM	3
Program pembelajaran berfokus / peperiksaan	3
Program mentor mentee	4
Kaunseling individu / kelompok	4
Program guru / anak angkat	5
Program bersemuka dengan murid	2
Bengkel / ceramah teknik menjawab soalan	25
Program bijak / cerdas / pintar	5
Asrama peperiksaan	1
Jumlah	223

Jadual 4.35 di bawah menunjukkan inisiatif yang dilakukan oleh guru besar sekolah kurang murid bagi meningkatkan prestasi akademik menerusi aktiviti pengurusan kelas yang baik.

**Jadual 4.35 :** Taburan Respon Bagi Inisiatif Guru Besar Dalam Aspek Pengurusan Kelas di Sekolah Kurang Murid di Malaysia

Aktiviti / Program	Kekerapan
Kelas kondusif / ceria / bersih	56
Kelas ku rumah ku	14
Sudut bacaan kelas	18
Perpustakaan mini	36
Susun atur / kedudukan meja	22
Papan kenyataan bermaklumat	13
Program sayangi kelas	8
Moto kelas / visi kelas	4
Pertandingan kelas	13
Jawatankuasa kelas berfungsi	5
Jumlah	189

Jadual 4.36 pula menunjukkan inisiatif yang dilakukan oleh guru besar sekolah kurang murid bagi meningkatkan prestasi akademik menerusi penglibatan dan kerjasama guru. Antara program yang dilakukan adalah program perkembangan staf (LADAP), kursus pedagogi, mewujudkan jawatan guru pembimbing, dan guru mentor kepada murid.

**Jadual 4.36** : Taburan Respon Bagi Inisiatif Guru Besar Dalam Aspek Penglibatan Guru di Sekolah Kurang Murid

Aktiviti / Program	Kekerapan
Kursus pedagogi / pengajaran	22
Program perkembangan staf / LADAP	82
Kursus metodologi	5
Program guru ikut keperluan	5
Sokongan moral untuk guru	4
Guru pembimbing	17
Guru mentor	8
Guru / bapa angkat	4
Jumlah	147

Jadual 4.37 di bawah menunjukkan inisiatif yang dilakukan oleh guru besar sekolah kurang murid bagi meningkatkan prestasi akademik menerusi aktiviti dan program yang berkaitan dengan amalan kepimpinan serta pengurusan. Antara aktiviti yang sering dilakukan adalah yang berkaitan dengan mesyuarat pengurusan dan pentadbiran, mesyuarat guru, dan perbincangan dengan guru yang memberi fokus kepada akademik.

**Jadual 4.37** : Taburan Respon Bagi Inisiatif Guru Besar Dalam Aspek Yang Berkaitan Dengan Amalan Kepimpinan dan Pengurusan di Sekolah Kurang Murid di Malaysia

Aktiviti / Program	Kekerapan
Penyusunan strategi pentadbir	2
Kepimpinan melalui teladan	12
Mengurus kurikulum dengan berkesan	5
Menjelaskan matlamat sekolah	5
Pengurusan panitia berkesan	8
Perbincangan dengan guru	11
Lawatan ke sekolah cemerlang	8
Komunikasi berkesan guru besar dan guru	4
Perbincangan berkala dengan warga pendidik	4

**‘Jadual 4.37 sambungan’** : Taburan Respon Bagi Inisiatif Guru Besar Dalam Aspek Yang Berkaitan Dengan Amalan Kepimpinan dan Pengurusan di Sekolah Kurang Murid di Malaysia

<b>Aktiviti / Program</b>	<b>Kekerapan</b>
Penambahbaikan pengurusan	11
Mesyuarat guru / staf / kakitangan	14
Mesyuarat pengurusan / pentadbiran	21
Menyediakan keperluan murid dan guru	2
Mengenal pasti kelemahan / kekuatan	6
Mendekati murid lemah	1
Post mortem / bedah siasat	14
Analisis peperiksaan	4
Pemantauan kehadiran murid	2
Tingkatkan kawalan disiplin murid	2
Mengumpul data pencapaian murid	3
Penyelarasan buku kerja / aktiviti murid	2
Jumlah	141

Jadual 4.38 di bawah menunjukkan inisiatif yang dilakukan oleh guru besar sekolah kurang murid bagi meningkatkan prestasi akademik menerusi penerapan dan amalan nilai murni dalam kalangan warga sekolah. Antara inisiatif dan program yang dilakukan adalah memberi penghargaan serta ganjaran kepada murid, menjalin hubungan mesra dengan murid, dan menekankan adab yang baik kepada murid.

**Jadual 4.38** : Taburan Respon Bagi Inisiatif Guru Besar Dalam Aspek Yang Berkaitan Dengan Penerapan Nilai Murni di Sekolah Kurang Murid di Malaysia

<b>Aktiviti / Program</b>	<b>Kekerapan</b>
Hubungan mesra / baik dengan murid	14
Menekankan adab kepada murid	12
Penghargaan / ganjaran individu / murid	14
Meningkatkan disiplin murid	5
Memberi cabaran kepada murid	5
Motivasi murid	12
Mengenal sikap / potensi murid	3
Jumlah	65

Jadual 4.39 pula menunjukkan inisiatif yang dilakukan oleh guru besar sekolah kurang murid bagi meningkatkan prestasi akademik menerusi amalan kerjasama,

perbincangan, dan sarana daripada pihak PIBG dan komuniti setempat. Antara inisiatif yang dilakukan adalah menjalinkan interaksi dengan penjaga, mewujudkan Majlis Permuafakatan, dan mengadakan perbincangan dengan ibu bapa.

**Jadual 4.39** : Taburan Respon Bagi Inisiatif Guru Besar Dalam Aspek Yang Berkaitan Dengan Kerjasama Ibu Bapa di Sekolah Kurang Murid di Malaysia

Aktiviti / Program	Kekerapan
Perbincangan dengan ibu bapa	8
Interaksi / bersemuka dengan penjaga	16
Hari bertemu pelanggan	4
Hari kecemerlangan / graduasi / anugerah	3
Mesyuarat PIBG / Majlis Permuafakatan	9
Mesyuarat Lembaga Pengelola Sekolah	3
Bacaan Yasin / solat hajat	5
Jumlah	48

#### 4.6.2 Usaha Meningkatkan Profesionalisme Guru

Kajian mendapati guru besar dan pihak sekolah memberi tumpuan yang serius dalam hal meningkatkan profesionalisme guru di sekolah masing-masing. Hal ini terbukti dengan banyaknya usaha yang dijalankan oleh guru besar dan pihak sekolah untuk meningkatkan profesionalisme guru sebagaimana yang tercatat dalam jawapan pada soalan terbuka yang berbunyi “ apakah usaha dan inisiatif yang dilakukan oleh pihak sekolah untuk meningkatkan profesionalisme guru?”. Berdasarkan soalan tersebut terdapat sebanyak 783 inisiatif yang dikemukakan oleh responden. Bagi memudahkan analisis dilakukan inisiatif itu telah dikelompokkan kepada tujuh inisiatif utama, iaitu inisiatif yang berkaitan dengan perkembangan staf, inisiatif yang berkaitan dengan perkongsian dan permuafakatan, inisiatif yang berkaitan dengan riadah dan sukan, inisiatif yang berkaitan dengan kepimpinan dan pengurusan, pengajaran dan pembelajaran, inisiatif yang berkaitan dengan insentif serta motivasi dan akhirnya inisiatif yang berkaitan dengan melaksanakan program-program khas sebagaimana Jadual 4.40 pada halaman berikutnya.



**Jadual 4.40** : Inisiatif Yang Diambil Oleh Guru Besar Sekolah Kurang Murid di Malaysia Untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru

Bil	Aktiviti / Program	Bilangan (n=334)*	Peratusan
1	Perkembangan staf	202	25.7
2	Perkongsian dan permuafakatan	88	11.2
3	Riadah dan sukan	74	9.4
4	Kepimpinan dan pengurusan	117	14.9
5	Pengajaran dan pembelajaran	84	10.7
6	Insentif dan motivasi	97	12.3
7	Program khas	121	15.4
	Jumlah	783	100.0

\*responden mengemukakan lebih daripada satu inisiatif.

Inisiatif yang berkaitan dengan perkembangan staf merupakan langkah yang paling banyak dilakukan oleh responden, iaitu 25.7% daripada pelbagai langkah yang dilaksanakan. Inisiatif yang dilakukan itu mencakupi aktiviti yang berkaitan dengan penganjuran bengkel, lawatan, dan kursus yang boleh meningkatkan kebolehan guru dalam menjalankan tugasnya. Gambaran jelas tentang program yang berkaitan dengan tiga aktiviti utama tersebut boleh diteliti sebagaimana Jadual 4.41 di bawah.

**Jadual 4.41** : Taburan Respon Bagi Inisiatif Yang Diambil Oleh Guru Besar Sekolah Kurang Murid di Malaysia Untuk Aktiviti Perkembangan Staf

Aktiviti Perkembangan Staf	Kekerapan
Bengkel	
Bengkel penghasilan ABM / Modul / Bank Soalan	18
Bengkel teknik mengajar / menyelesaikan masalah	34
Bengkel penulisan laporan / penyelidikan / ringkasan mengajar	12
Kursus	
Kursus anjuran PPD/JPN/KPM/NGO	58
Kursus profesionalisme	23
Kursus jati diri / lasak	10
Kursus pembangunan diri	6
Kursus peningkatan mata pelajaran	17
Lawatan	
Lawatan penanda aras / benchmarking	7
Lawatan sekolah cemerlang / bestari	13
Lawatan sambil belajar institusi pendidikan	4
Jumlah	202

\*responden mengemukakan lebih daripada satu inisiatif.

Berdasarkan dapatan tersebut boleh dinyatakan bahawa inisiatif yang dilakukan oleh pihak sekolah dan guru besar bukan sahaja menekankan peningkatan profesionalisme guru dalam bidang tugas utama sebagai pengajar di dalam bilik darjah tetapi perkembangan rohani dan insaniah para guru juga diambil berat. Ini terbukti dengan banyak aktiviti yang dilaksanakan menjurus kepada perkembangan sahsiah dan peribadi guru seperti kursus yang berkaitan dengan pembangunan diri, jati diri, dan aktiviti lasak. Program lawatan dan penandaarasan yang dilakukan juga boleh meningkatkan profesionalisme guru dalam bidang pengajaran dan pembelajaran.

#### 4.6.3 Usaha Menggalakkan Iklim Sekolah

Iklim sekolah yang kondusif boleh memberi kesan yang baik terhadap prestasi sesebuah sekolah. Jadual 4.42 di bawah menunjukkan pecahan idea, tindakan, dan program yang dilakukan oleh guru besar sekolah kurang bagi menggalakkan iklim persekolahan yang lebih kondusif.

**Jadual 4.42** : Inisiatif Yang Diambil Oleh Guru Besar Sekolah Kurang Di Malaysia Untuk Menggalakkan Iklim Sekolah

Bil	Aktiviti / Program	Bilangan (n=334)*	Peratusan
1	Kepimpinan dan pengurusan	86	20.7
2	Murid dan bilik darjah	70	16.8
3	Guru dan staf	102	24.5
4	Infrastruktur fizikal, dan sumber	98	23.6
5	Pengajaran dan pembelajaran	62	14.9
6	Ibu bapa dan komuniti	59	14.2
	Jumlah	415	100.0

\*responden mengemukakan lebih daripada satu inisiatif.

Berdasarkan analisis soal selidik terhadap sekolah kajian, didapati guru besar dan pihak sekolah memberi tumpuan kepada aspek yang melibatkan tiga unsur utama bagi sesebuah sekolah iaitu, guru besar selaku pemimpin, guru selaku pengajar dan murid yang belajar. Selain itu, responden juga berpendapat bahawa kemudahan infrastruktur fizikal dan sumber juga berperanan mempengaruhi iklim sesebuah sekolah.

Merujuk perkara yang berkaitan, iklim sekolah yang kondusif juga boleh dipertingkatkan dengan penglibatan ibu bapa dan komuniti setempat. Jadual 4.42 juga menunjukkan, suasana iklim sekolah yang kondusif banyak dimainkan oleh golongan guru dan staf sesebuah sekolah. Ini terbukti dengan banyaknya inisiatif meningkatkan iklim sekolah yang dilakukan oleh guru besar terhadap guru dan stafnya. Jadual tersebut juga menunjukkan sejumlah 102 (24.5%) program atau aktiviti yang dilaksanakan bagi meningkatkan iklim sekolah adalah aktiviti yang berkaitan dengan guru dan staf sokongan. Aktiviti yang boleh mewujudkan hubungan mesra dalam kalangan guru dan staf sesebuah sekolah seperti program hari keluarga, meraikan sambutan hari-hari perayaan sesuatu kaum, dan melakukan aktiviti kebajikan.

Pihak sekolah juga membimbing guru baru melalui program guru angkat dan program mentor mentee untuk meningkatkan motivasi guru terutamanya dalam aspek pengajaran dan pembelajaran. Inisiatif-inisiatif lain yang sering dilakukan oleh guru besar dan pihak sekolah bagi menggalakkan iklim sekolah dapat dilihat sebagaimana Jadual 4.43 di bawah.

**Jadual 4.43** : Taburan Respon Bagi Inisiatif Guru Besar Dalam Aspek Yang Berkaitan Dengan Aktiviti Melibatkan Guru dan Staf

Aktiviti / Program	Kekerapan
Sambutan perayaan kaum / agama / kebangsaan	9
Hari keluarga / silaturahmi	13
Penghargaan / ganjaran / insentif guru dan staf	13
Kelab kebajikan / kakitangan	7
Sambutan hari lahir / jamuan / hari guru	17
Sukaneka / riadah / permainan	6
Ceramah / bengkel /kursus	12
Lawatan ke rumah kakitangan	5
Tabung / dana kebajikan	4
Guru angkat / mentor mentee guru baru	11
Anugerah / tokoh guru	5
<b>Jumlah</b>	<b>102</b>

*\*responden mengemukakan lebih daripada satu inisiatif.*

#### 4.7 Cabaran dan Isu

Hasil kajian mendapati terlalu banyak cabaran dan isu yang perlu dihadapi oleh guru besar sekolah kurang murid yang terlibat dalam kajian. Hal ini terbukti apabila terdapat sehingga hampir tujuh ratus masalah yang dikemukakan oleh 334 responden yang terlibat dalam kajian. Pelbagai masalah tersebut berpunca daripada faktor-faktor yang berkaitan dengan aspek kemanusiaan dan juga aspek fizikal sekolah. Masalah kemanusiaan yang berpunca daripada murid merupakan masalah yang begitu serius berdasarkan bilangan masalah yang dianalisis, iaitu sejumlah 297 (43.6%) daripada 681 jumlah masalah yang dikemukakan oleh responden. Masalah-masalah lain berpunca daripada guru dan staf yang bertugas di sekolah tersebut(14.5%), ibu bapa, penjaga dan komuniti (11.4%),guru besar selaku pemimpin sekolah (9.6%),infrastruktur sekolah (13.9%), dan juga beberapa pihak yang berkaitan dengan organisasi sekolah (6.7%) seperti Pejabat Pendidikan Daerah, Jabatan Pendidikan Negeri dan Kementerian Pendidikan Malaysia sebagaimana yang tertera pada Jadual 4.44 di bawah.

**Jadual 4.44** : Cabaran dan Isu Yang Dihadapi Oleh Guru Besar Sekolah Kurang Murid di Malaysia

Bil	Aktiviti / Program	Bilangan (n=334)*	Peratusan
1	Murid	297	43.6
2	Guru dan staf	99	14.5
3	Ibu bapa, penjaga, dan komuniti	78	11.4
4	Guru besar	66	9.6
5	Infrastruktur sekolah	95	13.9
6	PPD, JPN, dan Kementerian	46	6.7
	Jumlah	681	100.0

*\*responden mengemukakan lebih daripada satu inisiatif.*

Isu dan masalah yang berpunca daripada murid merupakan sebahagian faktor yang boleh menentukan kecemerlangan sesebuah sekolah kurang murid. Masalah tersebut sebenarnya berkait rapat dengan amalan hidup dan budaya serta latar belakang keluarga. Sikap murid yang tidak mengambil berat tentang pendidikan menyebabkan

wujudnya masalah ponteng sekolah, ponteng kelas, lewat datang ke sekolah, kurang berdisiplin, pasif, dan kurang minat belajar. Hal tersebut menjadikan mereka ketinggalan dalam pelajaran, lambat menguasai kemahiran asas seperti membaca dan menulis, dan seterusnya memberi impak kepada pencapaian rendah dalam peperiksaan UPSR. Jadual 4.45 di bawah menunjukkan beberapa masalah berkaitan murid yang sering berlaku di sekolah kurang murid yang dikaji.

**Jadual 4.45** : Taburan Respon Bagi Masalah Yang Melibatkan Murid di Sekolah Kurang Murid di Malaysia

<b>Cabaran / Isu</b>	<b>Kekerapan</b>
kekurangan / kemerosotan murid / perpindahan murid	21
kehadiran murid / ponteng sekolah / ponteng kelas / datang lewat	29
mengurus / mendidik / mengawal murid	4
mental murid asli / luar bandar yang lemah	8
murid kurang kemahiran asas / 3m / linus (literasi dan numerasi)	7
tempat tinggal murid jauh dari sekolah / halangan fizikal	18
penguasaan mata pelajaran murid lemah	9
murid kurang motivasi / kesedaran untuk berjaya	14
perubahan sikap murid lambat	5
murid kurang minat belajar / sikap tidak serius	22
penggunaan bahasa murid / tidak faham bahasa / bahasa ibunda	27
penguasaan murid yang perlahan/lambat	13
membimbing murid ke arah budaya membaca	2
latar belakang / budaya murid	28
pegangan budaya murid	17
isu disiplin sukar dikawal	16
murid tidak bertanggungjawab / nakal / pasif	14
murid suka bermain-main	21
perpindahan murid yang kerap	5
murid yang bermasalah fizikal	8
keputusan UPSR rendah	2
murid tiada pengenalan diri / sijil lahir / dokumen	7
<b>Jumlah</b>	<b>297</b>

#### **4.8 Rumusan**

Dapatan kajian secara kuantitatif menunjukkan sekolah kurang murid di Malaysia tidak mencapai prestasi akademik yang baik. Bilangan murid yang sedikit tidak memberi kelebihan kepada guru besar untuk meningkatkan kecemerlangan sekolah. Walaupun guru besar yang dikaji ada mengamalkan gaya kepimpinan instruksional tetapi faktor

luaran sekolah seperti budaya masyarakat, sikap murid, dan kedaifan prasarana telah menyebabkan sekolah tidak dapat dibangunkan dengan berkesan terutamanya dalam aspek kecemerlangan akademik.

University of Malaya

## **BAB 5 : DAPATAN KAJIAN KUALITATIF**

### **5.1 Pengenalan**

Penulisan dalam bab yang kelima ini membincangkan dengan lebih mendalam lagi amalan kepimpinan instruksional guru besar di sekolah kurang murid di Malaysia. Ini kerana perbincangan dalam bab ini menjurus kepada kajian kes pelbagai tapak yang dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan kualitatif di enam buah sekolah kurang murid yang berbeza tahap kecemerlangan akademiknya. Sebagaimana yang telah dibincangkan dalam bab empat sebelum ini, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti amalan kepimpinan instruksional guru besar sekolah kurang murid di Malaysia. Kajian ini memberi fokus kepada guru besar sekolah kurang murid sebagai subjek utama kajian. Hal ini kerana guru besar merupakan pemimpin utama yang diyakini boleh menentukan kecemerlangan sesebuah sekolah.

Amalan kepimpinan instruksional yang dikaji merangkumi tiga komponen utama iaitu menjelaskan matlamat sekolah, mengurus program pengajaran, dan menggalakkan iklim sekolah sebagaimana yang terkandung di dalam model kepimpinan instruksional Hallinger dan Murphy (1985). Komponen tersebut dipecahkan kepada sepuluh elemen iaitu, menetapkan matlamat sekolah, menyebarkan matlamat sekolah, menyelia dan menilai pengajaran, menyelaras kurikulum, memantau kemajuan murid, mengawal waktu pengajaran guru, menggalakkan perkembangan profesional, memastikan sentiasa berada di sekolah, mewujudkan insentif untuk guru, dan mengadakan insentif kepada murid. Bagi memudahkan perbincangan bab ini, huraian dapatan kajian akan ditulis mengikut susunan soalan-soalan kajian.

Secara lebih khusus, huraian dalam bab ini cuba menjawab lima soalan kajian. Pertamanya bagi mengenal pasti tahap prasarana dan status perjawatan sekolah kurang murid yang dikaji. Keduanya mengenal pasti elemen instruksional yang dilaksanakan

oleh guru besar sekolah kurang murid di Malaysia. Ketiganya, melihat hubungan antara amalan kepimpinan instruksional guru besar terhadap prestasi akademik murid sekolah kurang murid. Keempat, mengenal pasti inisiatif yang dilakukan oleh guru besar dalam meningkatkan prestasi akademik murid, profesionalisme guru, dan iklim sekolah. Manakala soalan kajian yang kelima adalah, mengenal pasti cabaran dan isu yang ditempuhi oleh guru besar sekolah kurang murid dalam melaksanakan amalan kepimpinan instruksional serta mengenal pasti langkah dan kaedah yang berkesan bagi memperbaiki amalan kepimpinan instruksional di sekolah.

## **5.2 Latar Belakang Peserta dan Sekolah Kajian**

Bagi tujuan penyelidikan yang lebih mendalam enam orang guru besar sekolah kurang murid di negeri Selangor telah dipilih dengan menggunakan teknik pensampelan bertujuan. Cara ini dapat memastikan subjek yang dipilih berupaya membekalkan maklumat yang bersesuaian dengan kehendak kajian. Pemilihan sekolah kurang murid yang terdiri daripada pelbagai tahap kecemerlangan akademik menjadikan hasil dapatan lebih menyeluruh dan boleh menggambarkan situasi sekolah kurang murid yang sebenar.

### **5.2.1 Peserta Kajian**

Keenam-enam guru besar yang menjadi peserta kajian ini mempunyai profil yang berlainan. Kelainan tersebut menjadikan maklumat yang diperoleh lebih pelbagai dan seterusnya membawa kepada penemuan yang lebih bermakna. Profil setiap guru besar dan sekolah mereka dipaparkan bagi melihat perbezaan serta memudahkan lagi pemahaman tentang konteks kajian yang dilakukan. Bagi memenuhi etika penyelidikan, guru besar-guru besar terlibat dikenali sebagai GB1, GB2, GB3, GB4, GB5, dan GB6. Sekolah-sekolah kajian pula dirujuk sebagai S1, S2, S3, S4, S5, dan S6.



Jadual 5.1 di bawah menunjukkan profil guru besar sekolah kajian yang menjelaskan tentang umur, jantina, gred jawatan, tempoh berkhidmat sebagai guru besar, dan kelulusan akademiknya.

**Jadual 5.1** : Profil Guru Besar-Guru Besar Sekolah Kurang Murid Yang Terlibat Dalam Kajian Kualitatif

<b>Profil Guru Besar</b>	<b>Umur</b>	<b>Jantina</b>	<b>Gred Jawatan</b>	<b>Tempoh Berkhidmat Sebagai Guru Besar</b>	<b>Kelulusan Akademik</b>
GB1	56	Perempuan	DGA34	5 tahun	Sijil Pelajaran Malaysia
GB2	55	Lelaki	DGA32	6 tahun	Sijil Pelajaran Malaysia
GB3	56	Perempuan	DGA34	4 tahun	Sijil Pelajaran Malaysia
GB4	48	Perempuan	DGA34	5 tahun	Sijil Pelajaran Malaysia
GB5	47	Lelaki	DG41	4 tahun	Ijazah Sarjana muda
GB6	43	Lelaki	DGA34	3 tahun	Diploma Pendidikan

Antara aspek yang dijelaskan dalam profil guru besar terlibat termasuklah jantina, umur, gred jawatan, tempoh berkhidmat sebagai guru besar, dan kelulusan akademiknya. Kajian kes ini dijalankan terhadap tiga orang guru besar lelaki dan tiga orang guru besar wanita. Umur guru besar yang dikaji dalam lingkungan 43 tahun dan 56 tahun. Kelulusan akademik guru besar yang dikaji pula adalah seperti berikut, seorang memiliki ijazah sarjana muda, seorang pemegang diploma, dan sejumlah empat orang selebihnya adalah memiliki kelayakan akademik Sijil Pelajaran Malaysia. Lima orang guru besar iaitu GB1, GB3, GB4, GB5, dan GB6 merupakan guru besar yang baru dilantik di sekolah kajian. Manakala GB2 pula, pernah berkhidmat sebagai guru besar di sekolah lain sebelum berpindah ke S2 semasa kajian dilakukan.

Jika dilihat daripada aspek gred jawatan pula, seorang guru besar berada pada gred jawatan DG32 iaitu GB2, empat orang dalam gred jawatan DG34 iaitu GB1, GB3, GB4, dan GB6 manakala GB5 berada pada gred jawatan DG41. GB2 telah memegang

jawatan guru besar paling lama dalam kalangan guru besar yang dikaji iaitu enam tahun, GB1 dan GB4 selama lima tahun, GB3 dan GB5 selama empat tahun dan yang paling pendek tempoh memikul tugas guru besar adalah GB6 selama tiga tahun.

### 5.2.2 Sekolah Kajian

Bahagian ini akan menjawab soalan kajian pertama yang menerangkan tentang tahap prasarana sekolah yang terlibat dalam kajian kualitatif. Terdapat enam buah sekolah kurang murid yang diwakili dengan S1, S2, S3, S4, S5, dan S6. Antara aspek yang diperincikan dalam profil sekolah adalah seperti kategori sekolah, lokasi sekolah, tahun sekolah dibuka, bilangan murid, bilangan kelas, dan bilangan guru. Jadual 5.2 di bawah menunjukkan profil sekolah kurang murid yang terlibat dalam kajian kes yang dijalankan.

**Jadual 5.2 :** Profil Sekolah Kurang Murid Yang Terlibat Dalam Kajian Kualitatif

Profil Sekolah	Kategori sekolah	Lokasi sekolah	Bilangan guru	Bilangan murid	Bilangan kelas	Tahun dibuka
S1	SK	Sawah padi	19	147	6	1962
S2	SJK (Cina)	Kampung baru	14	113	6	1969
S3	SK (Asli) Bercampur	Kebun kelapa sawit	19	148	6	1966
S4	SK (Asli)	Pinggir bandar kecil	18	138	6	1958
S5	SJK (Tamil)	Kebun kelapa	12	54	6	1948
S6	SK (Asli)	Pulau	19	152	6	1964

S1 yang terletak di kawasan sawah padi merupakan sebuah sekolah aliran kebangsaan yang telah dibuka sejak tahun 1962. Bilangan guru S1 pada tahun 2010 adalah 19 orang manakala bilangan muridnya pula adalah 147 orang yang terdiri daripada kaum Melayu sepenuhnya. Terdapat enam kelas dari tahun satu hingga ke tahun enam, S1 juga telah membuka sebuah kelas pra sekolah sejak tahun 2009. Kebanyakan penjaga dan ibu bapa yang menghantar anaknya bersekolah di S1 adalah

kaum petani dan pesawah yang tinggal dalam lingkungan 2 kilometer dari sekolah tersebut. Terdapat dua buah lagi sekolah rendah yang jaraknya lebih kurang 3 kilometer dari S1. Dua buah sekolah tersebut adalah sekolah aliran perdana yang terletak berhampiran jalan raya utama.

S2 pula terletak di kawasan kampung baru iaitu sebuah penempatan yang diwujudkan semasa zaman darurat. Selain dikelilingi kawasan perumahan, S2 juga dikelilingi oleh sawah padi dan kawasan pertanian buah-buahan dan sayur-sayuran. S2 merupakan sebuah sekolah aliran jenis kebangsaan cina yang telah dibuka sejak tahun 1969. Bilangan guru S2 pada tahun 2010 adalah 14 orang manakala bilangan muridnya pula adalah 98 orang yang terdiri daripada kaum cina dan tiga orang murid Melayu. Terdapat enam kelas dari tahun satu hingga ke tahun enam, S2 juga telah membuka sebuah kelas pra sekolah sejak tahun 2008. Kebanyakan penjaga dan ibu bapa yang menghantar anaknya bersekolah di S2 adalah kaum petani dan pesawah yang tinggal dalam lingkungan 2 kilometer dari sekolah tersebut. Terdapat sebuah lagi sekolah rendah jenis kebangsaan cina aliran perdana terletak di pekan berhampiran yang jaraknya lebih kurang 4.5 kilometer dari S2. Jarak yang berhampiran di antara tempat tinggal dan sekolah merupakan faktor utama yang mendorong penduduk di kawasan tersebut menghantar anak mereka bersekolah di S2.

S3 pula terletak di kawasan tanaman kelapa sawit yang ditanam secara ladang dan juga diusahakan oleh pekebun kecil. Terdapat juga dusun buah-buahan di sekeliling lokasi S3. Sekolah kurang murid ini merupakan sebuah sekolah aliran kebangsaan (asli) dan telah beroperasi sejak tahun 1966. Bilangan guru S3 pada tahun 2010 adalah 19 orang manakala bilangan muridnya pula adalah 148 orang yang terdiri daripada masyarakat asli dan kaum Melayu. Terdapat enam kelas dari tahun satu hingga ke tahun enam, S3 juga telah membuka sebuah kelas pra sekolah sejak awal tahun 2010.

Kebanyakan penjaga dan ibu bapa yang menghantar anaknya bersekolah di S3 adalah kaum petani, pekerja ladang dan buruh yang tinggal dalam lingkungan 5 kilometer dari sekolah tersebut. Terdapat sebuah sekolah rendah kebangsaan yang jaraknya lebih kurang 4.5 kilometer dari S3. Bagaimanapun murid sekolah tersebut hanya terdiri daripada kaum Melayu sahaja.

S4 pula terletak di hujung sebuah bandar kecil yang terletak di kawasan pinggir hutan. Sekolah yang terletak di kawasan penempatan orang asli ini telah mula beroperasi sejak tahun 1958 lagi. S4 merupakan sebuah sekolah aliran kebangsaan (asli) yang keseluruhan muridnya terdiri daripada masyarakat orang asli. Bilangan guru S4 pada tahun 2010 adalah 18 orang manakala bilangan muridnya pula adalah 138 orang. Terdapat enam kelas dari tahun satu hingga ke tahun enam. S4 juga dilengkapi dengan kemudahan asrama bagi menampung keperluan muridnya yang tinggal melebihi 10 kilometer jaraknya dari sekolah. Kebanyakan penjaga dan ibu bapa yang menghantar anaknya bersekolah di S4 adalah pemungut hasil hutan, pekerja swasta, dan buruh kasar yang berkhidmat di sektor pembinaan. Terdapat tiga buah sekolah rendah lagi yang berhampiran dengan S4 iaitu sekolah aliran kebangsaan, aliran jenis kebangsaan cina, dan jenis kebangsaan tamil yang terletak di dalam kawasan pekan kecil tersebut.

S5 sebuah sekolah kurang murid jenis kebangsaan tamil yang terletak di kawasan tanaman kelapa oleh pekebun kecil. Sekolah ini telah mula beroperasi sejak tahun 1948 lagi. Bagaimanapun tapak asal S5 telah berpindah daripada kawasan terpencil ke kawasan yang mudah dihubungi iaitu di tepi jalan raya utama Pantai Barat Semenanjung Malaysia. Bilangan guru S5 pada tahun 2010 adalah 12 orang manakala bilangan muridnya pula adalah 57 orang yang terdiri daripada kaum India sepenuhnya. Terdapat enam kelas dari tahun satu hingga ke tahun enam, S1 juga telah membuka sebuah kelas pra sekolah sejak tahun 2008. Kebanyakan penjaga dan ibu bapa yang

menghantar anaknya bersekolah di S5 adalah pekebun kecil, pekerja ladang, pekerja swasta, dan berniaga. Kebanyakan mereka tinggal dalam lingkungan 3 kilometer dari sekolah tersebut.

S6 sebuah sekolah kurang murid aliran kebangsaan (asli) yang terletak di sebuah pulau. Lokasi S6 agak terpencil dan jauh daripada jalan raya utama menjadikannya sukar dihubungi oleh masyarakat luar. Pekan yang paling hampir dengan S6 terletak lebih kurang 34 kilometer. Bilangan guru S6 pada tahun 2010 adalah 19 orang manakala bilangan muridnya pula adalah 152 orang yang terdiri daripada masyarakat peribumi asli sepenuhnya. Populasi masyarakat asli yang bertambah menyumbang kepada peningkatan jumlah murid di S6 pada setiap tahun sehingga melebihi jumlah murid bagi sekolah kurang murid pada tahun 2010. S6 yang telah beroperasi sejak tahun 1964 mempunyai enam kelas dari tahun satu hingga ke tahun enam. Kebanyakan penjaga dan ibu bapa yang menghantar anaknya bersekolah di S6 adalah kaum asli yang bekerja sebagai pekerja ladang, nelayan, memburu, dan mencari hasil hutan. Kebanyakan daripada mereka tinggal dalam lingkungan 5 kilometer dari sekolah tersebut. Sebuah lagi sekolah rendah aliran kebangsaan (asli) yang paling hampir terletak pada jarak 12 kilometer dari S6.

Terdapat beberapa rumusan yang boleh dibuat tentang profil sekolah yang terlibat dalam kajian kes yang dijalankan.

- Hanya sebuah sekolah telah beroperasi sebelum zaman kemerdekaan iaitu S5 pada tahun 1948 dan lima sekolah yang lain mula dibuka selepas merdeka.
- Bilangan murid bagi enam sekolah tersebut adalah antara 57 dan 152 orang manakala bilangan gurunya antara 12 dan 19 orang.

- Faktor utama pemilihan sekolah-sekolah tersebut oleh penduduk tempatan adalah jaraknya yang berhampiran dengan tempat tinggal mereka.
- Lima sekolah terletak di kawasan luar bandar iaitu S1, S2, S3, S5, dan S6 manakala S4 terletak di pinggir bandar kecil.
- Hanya sebuah sekolah dilengkapi dengan asrama untuk sebahagian muridnya iaitu S4 manakala murid di lima sekolah yang lain berulang-alik setiap hari untuk ke sekolah.

### **5.2.3 Tahap Prasarana dan Status Perjawatan Sekolah Kajian**

Berdasarkan pemerhatian dan temu bual yang dijalankan, didapati sekolah kurang murid yang dikaji mempunyai pelbagai tahap kemudahan asas dan prasarana. Antara kemudahan asas yang dilihat dan dinilai tahap kualitinya adalah bilik darjah, bilik penolong-penolong kanan, bilik guru, makmal komputer, pusat sumber, padang, gelanggang permainan, kawasan parkir, talian telefon, dan internet. Manakala aspek sumber manusia yang dilihat adalah jawatan-jawatan penolong-penolong kanan, guru penolong (guru akademik biasa), kerani pentadbiran, dan kerani kewangan. Pemerhatian dan penilaian oleh pengkaji terhadap aspek tersebut wajar dilakukan kerana aspek tersebut mempunyai hubungan dengan keberkesanan amalan kepimpinan instruksional guru besar yang dikaji.

Hasil pemerhatian mendapati S1 mempunyai kelengkapan prasarana dan kemudahan asas pada tahap kualiti yang mencukupi dan memuaskan. Lokasi S1 terletak di kawasan sawah padi dengan jarak 3.5 kilometer dari jalan utama. Terdapat dua sekolah rendah kebangsaan yang paling hampir dengan S1 dengan jarak lebih kurang 3 kilometer sahaja. S1 mempunyai satu blok bangunan baru tiga tingkat yang menempatkan pejabat sekolah, bilik guru besar, bilik penolong-penolong kanan, bilik

guru, dan bilik-bilik darjah. Dua blok bangunan yang lain pula menempatkan kelas pra sekolah, pusat sumber, dewan serba guna, dan makmal komputer. S1 juga mempunyai kemudahan gelanggang badminton dan padang bola sepak yang boleh digunakan untuk pelbagai aktiviti kokurikulum. Bagaimanapun talian telefon dan internet sering mengalami gangguan dan kadang-kala tiada liputan. Kawasan persekitaran sekolah kelihatan bersih dan ceria, terdapat pondok-pondok bacaan dan kawasan istirahat yang dipenuhi dengan maklumat pembelajaran.

Jadual 5.3 di bawah merupakan rumusan yang berkaitan dengan tahap prasarana dan kedudukan sumber manusia berdasarkan pemerhatian dan temu bual yang dijalankan di S1 [S1P01-25/01(79-103)].

**Jadual 5.3 : Tahap Prasarana dan Status Jawatan di S1**

<b>Prasarana/Sumber Manusia</b>	<b>Status</b>	<b>Catatan / Kualiti</b>
Bilik penolong kanan	√	Bilik berasingan untuk setiap penolong kanan
Bilik guru	√	Selesa dan luas
Makmal komputer	√	Kelas yang diubahsuai
Pusat sumber	√	Sangat memuaskan
Padang/Gelanggang	√	Memuaskan
Parkir	√	Mencukupi
Telefon	√	Sering terganggu
Internet	√	Tidak jelas / kurang liputan
Penolong-penolong kanan	√	Hakiki
Guru penolong	√	Mencukupi (semua guru terlatih)
Kerani kewangan	√	Hakiki
Kerani Pentadbiran	√	Hakiki
Pembantu am pejabat	√	Hakiki
Guru pemulihan (LINUS)	√	Pakar

\*status √ = ada X = tiada

S1 juga mempunyai bilangan guru dan staf yang mencukupi, ini termasuklah Penolong Kanan Pentadbiran, Penolong Kanan HEM, Penolong Kanan Kokurikulum, kerani pentadbiran, kerani kewangan, dan pembantu am pejabat. Semua guru yang

berkhidmat di S1 juga adalah guru terlatih dan menepati opsyen yang diperlukan oleh sekolah. S1 juga mempunyai seorang guru pemulihan yang terlatih dan mahir dalam bidang literasi dan numerasi (LINUS).

Jadual 5.4 di bawah merupakan rumusan yang berkaitan dengan tahap prasarana dan kedudukan sumber manusia berdasarkan pemerhatian dan temu bual yang dijalankan di S2 [S2P01-14/01(110-121)].

**Jadual 5.4 : Tahap Prasarana dan Status Jawatan di S2**

Prasarana/Sumber Manusia	Status	Catatan
Bilik penolong kanan	X	Di bilik guru
Bilik guru	√	Selesa dan memuaskan
Makmal komputer	√	Bangunan berasingan
Pusat sumber	√	Memuaskan
Padang/Gelanggang	√	Memuaskan dan selesa
Parkir	√	Mencukupi
Telefon	√	Memuaskan
Internet	√	Kurang memuaskan
Penolong-penolong kanan	X	Lantikan sekolah
Guru penolong	√	Mencukupi (semua guru terlatih)
Kerani kewangan	X	Dijalankan oleh kerani pentadbiran
Kerani Pentadbiran	√	Hakiki
Pembantu am pejabat	X	

\*status √ = ada X = tiada

Hasil pemerhatian mendapati S2 sebuah sekolah kurang murid yang dibina di kawasan tapak yang luas. Oleh yang demikian S2 mempunyai kemudahan padang, gelanggang permainan, dan tempat parkir bagi guru dan murid yang sungguh selesa dan memuaskan. S2 juga mempunyai bangunan makmal komputernya sendiri sebagaimana sekolah-sekolah lain. Bagaimanapun, jika dilihat dari aspek sumber manusianya, S2 tidak mempunyai penolong kanan yang hakiki. Ketiga tiga penolong kanan yang ada adalah lantikan sekolah. S2 juga hanya mempunyai seorang kerani pentadbiran. Guru



besar S2 terpaksa menjalankan dan memantau sebahagian kerja-kerja yang berkaitan dengan pengurusan kewangan sekolah kerana S2 tidak mempunyai kerani kewangan.

Jadual 5.5 di bawah merupakan rumusan yang berkaitan dengan tahap prasarana dan kedudukan sumber manusia berdasarkan pemerhatian dan temu bual yang dijalankan di S3 [S3P01-14/01(45-66)].

**Jadual 5.5** : Tahap Prasarana dan Status Jawatan di S3

Prasarana/Sumber Manusia	Status	Catatan
Bilik penolong kanan	X	Menumpang di belakang makmal sains
Bilik guru	X	Menumpang di bilik-bilik tertentu
Makmal komputer	√	Kelas yang diubah suai
Pusat sumber	√	Kelas yang diubah suai
Padang/Gelanggang	√	Sebahagian dijadikan bangunan pra sekolah
Parkir	√	Tiada kawasan untuk parkir basikal murid
Telefon	√	Sering terputus kabel / kabel dicuri
Internet	√	Tidak jelas
Penolong-penolong kanan	√	Hakiki
Guru penolong	√	Mencukupi (semua guru terlatih)
Kerani kewangan	X	Dijalankan oleh kerani pentadbiran
Kerani Pentadbiran	√	Hakiki
Pembantu am pejabat	X	

\*status √ = ada X = tiada

Hasil pemerhatian mendapati S3 merupakan sekolah kurang murid yang telah mengalami pembangunan daripada aspek fizikal seperti pembinaan bangunan baru bagi kelas pra sekolah. Bagaimanapun S3 masih memerlukan bangunan tambahan lain bagi menempatkan bilik-bilik khas seperti bilik penolong kanan, bilik guru, bilik sumber, dan makmal komputer. Ini kerana pihak sekolah terpaksa menggunakan dan mengubahsuai bilik dan ruang yang sesuai untuk menempatkan bilik guru dan bilik penolong-penolong kanan. S3 yang mempunyai 142 orang murid mempunyai tiga orang penolong kanan yang berjawatan hakiki dan seorang kerani pentadbiran. Bagaimanapun S3 tidak mempunyai kerani kewangan, oleh yang demikian tugas yang berkaitan dengan

pengurusan kewangan sekolah ditanggung oleh guru besar S3 dan dibantu oleh kerani pentadbiran.

Jadual 5.6 di bawah merupakan rumusan yang berkaitan dengan tahap prasarana dan kedudukan sumber manusia berdasarkan pemerhatian dan temu bual yang dijalankan di S4 [S4P01-15/01(10-28)].

**Jadual 5.6** : Tahap Prasarana dan Status Jawatan di S4

Prasarana/Sumber Manusia	Status	Catatan
Bilik penolong kanan	√	Berkongsi di bilik guru
Bilik guru	√	Kecil dan kurang selesa
Makmal komputer	√	Kelas yang diubahsuai
Pusat sumber	√	Kelas yang diubahsuai
Padang/Gelanggang	X	Berkongsi gelanggang dengan kawasan parkir
Parkir	√	Tidak mencukupi
Telefon	√	Sering terganggu
Internet	√	Tidak jelas sering terganggu
Penolong-penolong kanan	√	Hakiki
Guru penolong	√	Mencukupi (semua guru terlatih)
Kerani kewangan	√	Hakiki
Kerani Pentadbiran	√	Hakiki
Pembantu am pejabat	√	Hakiki

\*status √ = ada X = tiada

Hasil pemerhatian mendapati S4 adalah sebuah sekolah kurang murid yang sedang mengalami proses naik taraf bangunan. Ini kerana terdapat kerja-kerja pembinaan sebuah bangunan asrama dua tingkat bagi menggantikan asrama lama yang telah usang. Pembinaan bangunan tersebut telah menyebabkan S4 kehilangan kawasan lapang yang dijadikan padang sekolah. Tapak sekolah yang kecil menyebabkan S4 tidak mempunyai padang dan gelanggang untuk aktiviti kokurikulum. S4 juga tidak mempunyai kawasan parkir kenderaan untuk guru dan kaki tangan sekolah. Kebanyakan kenderaan diletakkan di sepanjang bahu jalan menghala ke sekolah. S4 yang hanya mempunyai empat blok bangunan separa konkrit tidak mempunyai ruang yang cukup untuk menempatkan bilik-bilik khas. Semua penolong kanannya berkongsi tempat

dengan guru lain di bilik guru yang kecil dan kurang selesa. Pihak sekolah juga telah mengubahsuai dua buah kelas untuk dijadikan makmal komputer dan bilik sumber. Bagaimanapun S4 yang mempunyai bilangan murid seramai 148 orang mempunyai staf dan guru yang mencukupi. Ketiga-tiga penolong kanan sekolah adalah berjawatan hakiki. S4 juga mempunyai kerani pentadbiran, kerani kewangan, penyelia asrama, dan pembantu am pejabat.

Jadual 5.7 merupakan rumusan yang berkaitan dengan tahap prasarana dan kedudukan sumber manusia berdasarkan pemerhatian dan temu bual yang dijalankan di S5 [S5P01-18/01(21-33)].

**Jadual 5.7** : Tahap Prasarana dan Status Jawatan di S5

Prasarana/Sumber Manusia	Status	Catatan
Bilik penolong kanan	√	Bilik berasingan untuk setiap penolong kanan
Bilik guru	√	Selesa dan luas
Makmal komputer	√	Kelas yang diubahsuai
Pusat sumber	√	Sangat memuaskan
Padang/Gelanggang	√	Memuaskan
Parkir	√	Mencukupi
Telefon	√	Memuaskan
Internet	√	Memuaskan
Penolong-penolong kanan	X	Lantikan sekolah
Guru penolong	√	Mencukupi (semua guru terlatih)
Kerani kewangan	X	Tugas ditanggung oleh kerani pentadbiran
Kerani Pentadbiran	√	Hakiki
Pembantu am pejabat	X	

\*status √ = ada X = tiada

Hasil pemerhatian mendapati S5 dibina di atas tapak yang luas dan dikelilingi kawasan kebun kelapa. S5 juga terletak di tepi jalan utama persekutuan yang mudah dihubungi. Terdapat satu blok bangunan konkrit dua tingkat yang menempatkan pejabat sekolah, bilik guru besar, bilik guru, bilik penolong kanan, makmal komputer, pusat sumber, dan enam bilik darjah untuk setiap tahun. S5 juga mempunyai sebuah bangunan pra sekolah yang baru dibina pada tahun 2009. Selain mempunyai bangunan yang

mencukupi, S5 juga mempunyai sebuah padang yang luas dan satu kawasan dataran yang luas bagi tujuan perhimpunan dan aktiviti kokurikulum. Oleh kerana bilangan murid S5 hanya 64 orang murid sahaja, S5 dikategorikan sebagai sekolah kurang murid gerd B yang tidak layak memperoleh jawatan hakiki bagi penolong-penolong kanan. S5 juga tidak mempunyai kerani kewangan. Ini bermakna kerja-kerja yang berkaitan dengan pengurusan kewangan ditanggung oleh kerani pentadbiran dan di bawah penyeliaan guru besar.

Jadual 5.8 di bawah merupakan rumusan yang berkaitan dengan tahap prasarana dan kedudukan sumber manusia berdasarkan pemerhatian dan temu bual yang dijalankan di S6 [S6P01-17/01(14-28)].

**Jadual 5.8 : Tahap Prasarana Dan Status Jawatan Di S6**

<b>Prasarana/Sumber Manusia</b>	<b>Status</b>	<b>Catatan</b>
Bilik penolong kanan	X	Berkongsi di ruang pejabat sekolah
Bilik guru	√	Kecil untuk sebahagian guru sahaja
Makmal komputer	√	Kelas yang diubahsuai
Pusat sumber	√	Sangat memuaskan
Padang/Gelanggang	√	Menggunakan padang ladang berhampiran
Parkir	√	Tidak mencukupi
Telefon	√	Sering terganggu
Internet	√	Tidak jelas
Penolong-penolong kanan	√	Hakiki
Guru penolong	√	Mencukupi (semua guru terlatih)
Kerani kewangan	√	Hakiki
Kerani Pentadbiran	√	Hakiki
Pembantu am pejabat	√	Hakiki

\*status √ = ada X = tiada

Hasil pemerhatian mendapati S5 dibina di atas tapak yang kecil dan dikelilingi oleh ladang kelapa sawit. S6 juga terletak di kawasan pedalaman yang hanya dihubungkan dengan jalan kecil yang berturap. Terdapat sebuah bangunan konkrit satu tingkat yang merupakan bangunan paling awal dibina. Bangunan itu menempatkan

ruang pejabat, bilik guru besar, bilik guru, dan kelas pemulihan yang bercantum dengan pusat sumber. Dua buah bangunan separa konkrit yang lain pula menempatkan enam bilik darjah untuk proses pengajaran dan pembelajaran. Bilangan bangunan yang terhad dan keluasan tapak sekolah yang kecil menyukarkan pembinaan dan pengubahsuaian dilakukan. Ketidakselesaian tersebut semakin serius apabila Penolong Kanan Pentadbiran S6 terpaksa menggunakan bilik yang menempatkan papan suis elektrik sebagai bilik operasinya.

Untuk mengatasi masalah ketiadaan padang sekolah, pihak sekolah telah memohon kebenaran pihak ladang berdekatan bagi menggunakan padang yang dimiliki oleh pihak ladang yang berkaitan. Padang tersebut juga dijadikan sebahagian daripada tempat parkir guru dan kakitangan S6. Walaupun prasarana S6 sangat terbatas tetapi bilangan muridnya terus meningkat sehingga mencecah 152 orang murid pada tahun 2009. Hal ini menjadikan S6 tergolong kepada sekolah kurang murid gred A yang melayakkannya menerima tiga orang penolong kanan berjawatan hakiki. S6 juga dibekalkan dengan seorang kerani pentadbiran, seorang kerani kewangan, dan seorang pembantu am pejabat. Bilangan murid yang semakin bertambah dan jumlah staf yang mencukupi mengikut kuota yang ditentukan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia menjadikan persekitaran S6 begitu sesak terutamanya pada waktu pagi dan waktu tamat sesi persekolahan.

Analisis yang diperoleh daripada pemerhatian mendapati terdapat dua kategori sekolah kurang murid yang terlibat dalam kajian kes yang dijalankan. Kategori pertama adalah sekolah kurang murid gred A yang mempunyai bilangan murid melebihi 100 orang dan kategori kedua adalah sekolah kurang murid gred B yang bilangan muridnya kurang 100 orang. Gred sekolah akan menentukan sama ada sekolah tersebut layak menerima jawatan penolong-penolong kanan yang hakiki dan juga kerani kewangan.

Oleh yang demikian S1, S3, S4, dan S6 yang tergolong dalam gred A mempunyai Penolong Kanan Pentadbiran, Penolong Kanan HEM, dan Penolong Kanan Kokurikulum dengan taraf jawatan hakiki. Manakala S2 dan S5 yang dikelompokkan dalam gred B pula melantik penolong-penolong kanan tersebut dalam kalangan guru yang senior di sekolah masing-masing. Hal ini boleh mempengaruhi keberkesanan penolong-penolong kanan tersebut dalam urusan pentadbiran kerana mereka juga perlu memikul tanggung jawab mengajar dengan jumlah waktu yang sama sebagaimana guru-guru lain.

Bagi mengatasi masalah ketiadaan kerani kewangan di S2 dan S5 pihak sekolah telah meminta kerjasama kerani pentadbiran untuk melaksanakan kerja yang sepatutnya dilakukan oleh kerani kewangan. Bagaimanapun guru besar di S2 dan S5 sentiasa memantau dan memberi tunjuk ajar kepada kerani pentadbiran tersebut agar rekod kewangan sekolah diurus mengikut prosedur yang betul. Hal tersebut secara tidak langsung menjejaskan tumpuan guru besar terhadap aktiviti yang berteraskan pengajaran dan pembelajaran sebagaimana yang disarankan dalam amalan kepimpinan instruksional.

Kekurangan kemudahan asas yang dialami oleh beberapa buah sekolah kajian juga menuntut kebijaksanaan guru besar dan pihak sekolah untuk mencari peluang yang ada. Sebagai contohnya GB6 telah mengambil inisiatif untuk memohon kebenaran pihak ladang yang berdekatan bagi menggunakan padang pihak ladang tersebut untuk melakukan aktiviti kokurikulum sekolah. GB3 pula memberi tumpuan kepada aktiviti permainan yang menggunakan ruang padang yang lebih kecil seperti permainan bola baling kerana sebahagian padang sekolahnya telah dibina bangunan pra sekolah. Manakala GB4 hanya memberi penekanan terhadap permainan dalaman kerana

sekolahnya yang tidak mempunyai padang atau gelanggang yang sesuai untuk tujuan permainan atau aktiviti luar.

### **5.3 Amalan Kepimpinan Instruksional**

Bahagian ini akan menjawab soalan kajian kedua yang ingin menganalisis amalan dan penegasan kepimpinan instruksional guru besar sekolah kurang murid. Kajian secara kualitatif berdasarkan pemerhatian, analisa dokumen, dan temu bual penyelidik mendapati guru besar sekolah kajian ada mengamalkan gaya, pendekatan, ataupun amalan kepimpinan yang tertentu untuk mentadbir dan memimpin sekolah. Dalam proses membawa dan memimpin sekolah ke arah yang betul bagi mencapai sesuatu matlamat, mereka sebenarnya telah pun mempamerkan ciri-ciri yang terdapat dalam gaya dan amalan kepimpinan instruksional. Ini terbukti berdasarkan kajian yang dilakukan, guru besar terlibat melaksanakan gaya kepimpinannya sebagaimana yang dikemukakan oleh Hallinger dalam tiga dimensi iaitu, menjelaskan matlamat sekolah, mengurus program pengajaran, dan menggalakkan iklim sekolah. Huraian seterusnya akan membincangkan elemen kepimpinan instruksional yang diamalkan oleh guru besar sekolah kajian.

#### **5.3.1 Matlamat Sekolah**

Matlamat sesebuah sekolah lazimnya digambarkan melalui visi dan misi sekolah tersebut. Ini kerana visi dan misi akan memandu seseorang pemimpin dan organisasinya ke arah manakah sesebuah sekolah itu akan dituju. Guru besar sekolah-sekolah kajian berpendapat bahawa visi dan misi menggambarkan hala tuju sekolah dalam jangka masa yang panjang. Manakala matlamat sekolah pula menggambarkan objektif jangka pendek sesebuah sekolah. Secara keseluruhannya visi, misi, dan matlamat sekolah-sekolah kajian dirangka dan digubal berdasarkan hasrat Kementerian Pendidikan Malaysia yang berpegang kepada Falsafah Pendidikan Kebangsaan (FPK).

### 5.3.1.1 Merangka Matlamat Sekolah

Lima sekolah kajian iaitu S1, S2, S4, S5, dan S6 menggunakan visi dan misinya yang sama sejak tahun 2007. Hanya S3 sahaja yang membuat sedikit pindaan terhadap visi sekolahnya kerana visi sebelumnya telah pun tercapai. Guru besar sekolah kajian juga menjelaskan bahawa walaupun visi dan misi tidak berubah tetapi matlamat sekolah perlu sentiasa difikirkan dan ditentukan daripada semasa ke semasa. Matlamat sekolah dirangka dan dibentuk bersama-sama dengan pihak guru dan ibu bapa berdasarkan kepada kehendak semasa sekolah tersebut. Semua guru besar sekolah kajian juga menyatakan bahawa matlamat sekolah yang terkandung dalam visi dan misi dibincangkan dengan guru-guru sekolah terutamanya guru yang terlibat dalam hal-hal pentadbiran sekolah.

Jika dilihat daripada aspek kesinambungan visi dan misi, lima daripada enam guru besar sekolah kajian meneruskan sahaja visi dan misi yang telah ditetapkan oleh guru besar sebelumnya apabila mula berkhidmat di sekolah masing-masing. Sebagai contoh GB3 menjelaskan bahawa, “...saya ikut guru besar yang lama, jadi saya ikut tu jelah benda itu dah siap” S3GB3T02-10/03 (27-28). Hanya GB4 sahaja yang telah menukar visi dan misi sekolah apabila beliau mula berkhidmat sebagai guru besar di S4. Beliau berpendapat visi dan misi sekolah perlu ringkas dan mudah disebut oleh semua warga sekolah bagi menjamin sesuatu visi dan misi dapat dilaksanakan dan sentiasa diikuti. GB4 menjelaskan bahawa;

*Tentang dengan visi dan misi ini, visi dan misi sekolah ini dibentuk bersama-sama dalam satu mesyuarat...saya mula menukarnya dalam tahun 2007, kepada visi lebih ringkas dan mudah disebut, mudah difahami oleh sesiapa sahaja...semua pihak termasuklah saya, guru-guru, pengawas, murid-murid, pengawal keselamatan dan sebagainya. Jadi visi sekolah secara ringkasnya ialah S4 menjadi sekolah cemerlang dalam kalangan sekolah murid orang asli. Itulah visi yang kami bentuk bersama-sama.*

*S4GB4T02-05/02 (10-18)*



Jadual 5.9 menunjukkan pernyataan visi sekolah-sekolah kajian. Hasil pemerhatian pada papan-papan tanda di sekitar kawasan sekolah mendapati empat sekolah kajian menjadikan kecemerlangan sebagai kata kunci utama misinya iaitu S1, S2, S4, dan S5, manakala dua buah sekolah yang lain iaitu S3 dan S6 menggunakan perkataan terbaik sebagai fokus visi sekolah mereka masing-masing.

**Jadual 5.9:** Visi-Visi Sekolah Kurang Murid Yang Dikaji.

Sekolah	Visi
S1	Cemerlang dari segi akademik dan rohani.
S2	S4 Sekolah Cemerlang.
S3	S3 Kekal Terbaik 2011.
S4	S4 menjadi cemerlang dalam kalangan sekolah murid orang asli
S5	Menjadi sebuah sekolah cemerlang di kalangan sekolah rendah tamil daerah X menjelang 2012.
S6	S6 menjadi yang terbaik antara sekolah-sekolah asli daerah X pada tahun 2010.

Dalam kajian yang dijalankan, didapati guru besar sekolah kajian membuat perbincangan dalam sesuatu mesyuarat sebelum menetapkan sesuatu visi dan misi sekolah. Antara pihak yang terlibat dalam perbincangan tersebut adalah guru Penolong Kanan Pentadbiran, Penolong Kanan HEM, Penolong Kanan Kokurikulum, PIBG, dan guru-guru yang telah lama berkhidmat di sesebuah sekolah. Hal ini dijelaskan oleh GB3, GB4, dan GB6 sebagaimana petikan temu bual berikut;

*Errr... dia biasanya kita ber...berbincang satu meja dengan GPK bersama guru-guru yang terlibat tentang visi misi sekolah. Bila dah sepakat, ia akan dibukukan dan juga...dipaparkan di tempat-tempat yang senang dilihat oleh masyarakat sekolahlah, diendorse kepada PPD juga.  
S3GB3T02-10/03 (17-21)*

*Prosesnya secara biasa dalam mesyuarat biasanya kita sebut dalam mesyuarat, macam mana kita nak buat misi dan visi kita. Saya rasa yang lama tu agak panjang dan sukar untuk di...kita sebutlah masalahnya apa. Jadi beberapa orang guru...beberapa*

*orang guru memberi pendapat dan kita gabungkan lah pendapat mereka tu. Sehingga lah terbentuk visi dan misi kita sekarang.*  
S4GB4T02-05/02 (30-35)

*Visi dan misi dicipta sebegini rupa adalah hasil perbincangan guru-guru...guru-guru pentadbiran bila mereka lihat persekitaran sekolah dan keadaan murid...keadaan murid yang nampak macam supaya murid-murid kita dapat menjadi oranglah.. dapat jadi oranglah ni maksudnya ada matlamat hidup, dia tahu kenapa dia nak hidup, dan dia tahu berfikir, dan dia takkan kena tipu, ha jadi itu sebab saya tegaskan kepada pembaca.*

S6GB6T02-05/03(73-79)

Berdasarkan penjelasan guru besar-guru besar tersebut mereka tidak melibatkan ibu bapa dan penjaga dalam perbincangan bagi menentukan visi dan misi sekolah. Walau bagaimanapun, terdapat pihak guru besar menggunakan pendekatan tertentu untuk memahami hasrat ibu bapa dan penjaga. Sebagai contohnya GB4 mendapatkan pandangan guru sekolahnya yang telah lama berkhidmat dan banyak bergaul dengan ibu bapa untuk mengenal pasti hasrat mereka. Beliau menjelaskan bahawa,

*...masa...ketika itu saya tidak terfikir pun nak panggil ibu bapa. Tapi yang ada tu kita ada panggil guru paling lama berkhidmat di sini...lebih 20 tahun di sini yang banyak bergaul dengan murid dan ibu bapa.*

S4GB4T02-05/02 (37-40)

Matlamat sekolah boleh dirangka dan dibincangkan sama ada secara formal atau tidak formal. Perbincangan yang tidak formal di antara guru besar dan ibu bapa juga boleh dijadikan idea kepada pembentukan sesuatu matlamat sekolah. GB2 menjelaskan, “kadang-kadang tu, masa saya berborak borak dengan penjaga, mereka ada mintak sesuatu, tanya sesuatu, dan menyatakan sesuatu yang boleh dipertimbangkan sebagai apa yang sekolah perlu buat...maksudnya matlamat sekolahlah”. S2GB2T01-18/02 (59-64)

Bagaimanapun perbincangan secara formal lebih banyak dilakukan dan lebih berkesan untuk menentukan matlamat serta hala tuju sekolah. “Melalui perbincangan yang formal seperti dalam mesyuarat rasmi, sesuatu perkara (matlamat) itu dapat

diperhalusi dan kesannya menjadi lebih baik, keputusan pun boleh ditentukan”, GB1 menjelaskan. GB5 menyokong pandangan tersebut dengan menjelaskan bahawa “yang penting dalam perbincangan tersebut kata putus dapat diambil dan dipersetujui, taklah nanti orang kata guru besar syok sendiri” S5GB5T02-23/03 (35-39). GB2 pula berpendapat menerusi mesyuarat pengurusan, matlamat sekolah dan prestasi semasa sekolah dapat dikenal pasti. Beliau menjelaskan bahawa, “melalui mesyuarat pengurusan banyak perkara dapat dibincangkan dan perkembangan sesuatu agenda mudah dikenal pasti kerana sekolah sekurang-kurangnya akan mengadakan dua belas kali mesyuarat pengurusan, kadang-kadang lebih...ikut keadaan” S2GB2T01-18/02 (71-74).

Berdasarkan analisa dokumen yang dilakukan di S1, pengkaji mendapati antara ruang perbincangan formal yang sering digunakan oleh guru besar sekolah kajian adalah menerusi mesyuarat dan perjumpaan rasmi. Selain daripada melakukan perbincangan untuk menentukan visi dan misi sekolah, pihak guru besar juga mengambil kira faktor keadaan semasa murid, guru, dan sekolah dalam membentuk sesuatu visi dan misi. Hal ini dapat memastikan visi dan misi yang dibentuk seiring dengan kehendak masyarakat setempat. Sebagai contohnya GB1 mengenal pasti keadaan semasa sekolah untuk menentukan fokus utama dalam visi dan misi sekolahnya.

Jadual 5.10 pada halaman berikutnya menunjukkan ruang perbincangan untuk merangka visi dan misi sekolah yang dikaji.

**Jadual 5.10:** Ruang Perbincangan Untuk Merangka Visi dan Misi Sekolah Di S1

<b>Bil</b>	<b>Mesyuarat / Bengkel /Taklimat</b>	<b>Kekerapan Setahun*</b>
1	Mesyuarat Guru	2
2	Mesyuarat Pengurusan / Pentadbiran	15
3	Mesyuarat Panitia	3
4	Mesyuarat Kurikulum	3
5	Mesyuarat AJK PIBG	5
6	Post Mortem Peperiksaan	2
7	Taklimat Peperiksaan	2
8	Bengkel Perkembangan Staf	2

Dorongan ingin melihat perubahan dan mencuba sesuatu yang baru juga merupakan faktor yang boleh mempengaruhi sesuatu matlamat sekolah itu dirangka dan diperkenalkan. Dalam kes di S1 contohnya, guru besarnya ingin melakukan perubahan dalam visi sekolahnya daripada menekankan aspek keceriaan sekolah kepada mengutamakan pencapaian akademik. Beliau menjelaskan bahawa,

*Sebelum saya masuk dulu...fokus sekolah ini hanya pada keceriaan, memang sampai peringkat negerilah. Kemudian bila saya masuk, saya tengok keceriaan dah cantik saya fokuskan kepada akademik. Ok, lepas tu kami bincang buat visi dan misi sekolahlah.*

*S1GB1T02-22/02 (14-17)*

Perkara yang sama juga dilakukan oleh GB4 yang mengenal pasti dahulu kemampuan murid-murid sekolahnya sebelum menentukan visi dan misi sekolah. Beliau juga memberi penekanan tentang penguasaan guru dalam proses pengajaran dan amalan pedagogi yang berlaku dalam kalangan guru-guru di sekolahnya, sebagaimana yang dijelaskan,

*So berkaitan dengan misi, kami sesuaikan dengan keadaan murid di sini, di mana misi tersebut adalah berkaitan dengan guru-guru iaitu berusaha memberi pengajaran dan pembelajaran yang menarik, menyeronokkan dan berkesan di samping menekankan kepada penguasaan 3M dengan menggunakan teknik dan pendekatan tersusun serta terancang. Itulah visi dan misi sekolah ini.*

*S4GB4T02-05/02 (21-27)*

Keadaan semasa sekolah juga menjadi panduan GB3 dalam menentukan visi dan misi sekolahnya. GB3 menjelaskan bahawa matlamat yang disasarkan haruslah bersesuaian dengan kemampuan sekolah. Petikan temu bual di bawah menjelaskan kemampuan yang dimaksudkan oleh GB3 adalah berdasarkan keadaan guru dan muridnya.

*Mesti ada target...ada target, ikut pada persekitaran, keadaan murid kita, dan juga keadaan guru kita. Ikut kemampuan, ikut kemampuan kitalah, setakat mana.*  
S3GB3T02-10/03 (30-32)

Beliau menambah lagi persekitaran yang perlu dilihat bukan sahaja persekitaran dalaman sekolah tetapi guru besar juga perlu melihat persekitaran masyarakat atau komuniti setempat. Persekitaran juga merujuk kepada kepesatan pembangunan sesuatu kawasan tempat tinggal dan pertumbuhan kawasan penempatan seperti taman-taman perumahan sebagaimana yang digambarkan pada petikan temu bual di bawah;

*A: Apa...apa yang telah dibuat pada visi dan misi tahun lepas tu, saya teruskan sambung hingga 2013, dalam jangka masa 5 tahun.*

*Q: Rasa-rasa tu rancangan jangka panjang juga?*

*A: Sebab saya dapat...mendapat teguran daripada seorang pegawai dari JPS. Dia kata kalau persekitaran kampung tu tidak begitu banyak perubahan, maknanya sama je itu kena jangka masa dalam 5 tahun sebagai strategi jangka masa yang kita buat. Tapi kalau keadaan tu ada taman...membangun, maknanya kalau terlampau cepat membangun, dalam masa 3 tahun.*

S3GB3T02-10/03 (42-50)

Terdapat juga guru besar yang meneliti dan mengkaji keadaan sekolah daripada aspek kekuatan dan kelemahan prestasi sekolah sebagaimana biasa dilakukan dalam teknik KLAP (kekuatan, kelemahan, ancaman, peluang) sebelum menentukan visi dan misi sekolahnya sebagaimana yang dilakukan oleh GB5. Beliau juga memberi fokus kepada sekolah yang sama aliran dengan sekolahnya sebelum bersaing dengan sekolah aliran perdana. Seterusnya, beliau menjelaskan bahawa;

*Saya tengoklah apa kekurangan dan kelemahan sekolah ini. Biasalah ada orang buat visi misi tu ikut...tengok sekolah lain, apa yang buat sekolah lain tiru-tiru saja. Tapi saya tengok apa yang ada dekat sekolah ni, apa kelemahan dia apa strength dia. Saya dapati memang mula-mula kita akan fokuskan kepada kalangan sekolah tamil dulu.*

S5GB5T02-23/03 (29-34)

Bagi merangka matlamat sekolah, pihak sekolah dan guru besar mengambil kira keadaan semasa sekolah daripada aspek murid dan prestasi sekolah secara keseluruhan. Hasil kajian mendapati walaupun visi dan misi sekolah tidak berubah tetapi matlamat sekolah dalam tempoh jangka pendek biasanya berubah mengikut situasi semasa. Sebagai contohnya bagi S3 dan S6 yang sering mengalami masalah murid ponteng, guru besar sekolah tersebut perlu mengambil kira faktor murid sebelum menentukan matlamat sekolah. Hal ini diakui oleh GB3 yang menjelaskan;

*pada saya kalau saya dapat mengurangkan budak ponteng sekolah pun dah baik, kalau boleh saya nak tingkatkan kehadiran murid ke sekolah dahulu, barulah fikir yang lain-lain. Kalau budak dah datang sekolah secara tak langsung insyallah prestasi akan meningkat*  
S3GB3T02-10/03 (88-93)

Kenyataan tersebut disokong oleh GB6 yang juga menegaskan pentingnya meningkatkan kehadiran murid ke sekolah. Beliau menerangkan bahawa agenda meningkatkan kehadiran murid ke sekolah atau mengurangkan kadar ponteng sekolah ada dimaksudkan dalam sasaran kerja tahunan. Beliau menjelaskan bahawa,

*maklumlah sekolah ni ibu bapanya kadang-kadang tu tidak mementingkan soal pendidikan. Mereka bawa anak mereka ke laut untuk tolong mereka, jadi macam mana anaknya nak datang ke sekolah kalau dah mak bapanya suruh ponteng*  
S6GB6T02-05/03(101-105)

### **5.3.1.2 Merangka Semula Matlamat Sekolah**

Hasil kajian juga mendapati guru besar sekolah kurang murid merangka semula dan menentukan matlamat sekolah yang baru. Penetapan semula matlamat sekolah melibatkan perubahan sesuatu visi dan misi. Terdapat beberapa keadaan yang menyebabkan sesuatu visi dirangka dan ditetapkan semula. Antaranya adalah sebahagian visi telah tercapai sepenuhnya, sebahagian visi telah tercapai, dan ingin mencapai visi yang lebih mencabar. Penetapan semula visi bukan sahaja berlaku di

sekolah kurang murid yang menunjukkan prestasi cemerlang bahkan ia berlaku juga di sekolah kurang murid yang menunjukkan prestasi sederhana. Hal ini terbukti apabila guru besar di S1 (prestasi cemerlang), S3 (prestasi sederhana), dan S4 (prestasi sederhana) menyemak dan menetapkan semula pernyataan visi dan misi sekolahnya. S1 merupakan satu-satunya sekolah kajian yang telah mendapat kelulusan 100% dalam peperiksaan UPSR pada tahun 2009. Berdasarkan pernyataan visi asalnya adalah “cemerlang dari segi akademik dan rohani”, GB1 menjelaskan visi tersebut telah pun tercapai dan beliau memikirkan perlunya visi baru ditetapkan untuk memacu sekolah ke tahap yang lebih cemerlang dalam aspek akademik. Petikan temu bual di bawah menjelaskan hasrat GB1 untuk memperbaharui visi dan misi sekolahnya;

*saya rasa tu dah tercapai dah...dah tercapai dah pada 2009 tapi saya masih teruskan juga dan ni kami tengah buat...buat visi, misi yang baru...bukan barulah nak teguhkan nak kuatkan lagi...sedang rancang misi yang lebih baik dan lebih tinggi.  
S1GB1T02-22/02 (33-37)*

Perkara yang sama juga berlaku di S3, apabila sebahagian visinya telah tercapai pada tahun 2008. Bagaimanapun GB3 menjelaskan beliau hanya menggugurkan matlamat yang telah tercapai dan meneruskan lagi matlamat yang belum terlaksana. Beliau juga telah mengubah jangka masa atau tempoh sasaran dalam visi sekolahnya daripada “S3 Terbaik 2009” kepada “S3 Kekal Terbaik 2011”. Perkataan “kekal” yang ditambah dalam visi tersebut menunjukkan matlamat sekolah yang terus cemerlang pada masa hadapan.

*dia cemerlang 2008, telah pun...telah pun telah tercapai. Jadi untuk membawa ke terus ni 2009, saya telah...dah ubah visi misi sekolah dengan menggugurkan satu visi iaitu, yang telah berjaya tu digugurkanlah dan yang belum berjaya kita buat terus.  
S3GB3T02-10/03 (17-21)*

Manakala bagi S4, sekolah tersebut telah mencapai visinya apabila dinobatkan sebagai sekolah cemerlang kategori sekolah orang asli peringkat kebangsaan oleh

Kementerian Pendidikan Malaysia pada tahun 2008. GB4 menetapkan matlamat sekolahnya agar cemerlang dalam kalangan sekolah orang asli, sebagaimana visinya “S4 menjadi cemerlang dalam kalangan sekolah murid orang asli”. Setelah sasaran itu tercapai GB4 ingin menukar lagi kepada visi yang lebih mencabar.

*Q: Jadi puan merasakan sekolah orang asli ni belum boleh bersaing dengan sekolah aliran perdana. Jadi puan rasa bila visi sekolah ini akan ditukar balik?*

*A: Ni pendapat saya seorang lah kan, sekarang ini visi kami dah tercapai tahun 2008 ya, di mana sekolah telah dianugerahkan sebagai sekolah cemerlang kalangan murid orang asli.*

*Q: Peringkat kebangsaan?*

*A: Ya, peringkat kebangsaan oleh Kementerian Pelajaran. Jadi alhamdulillah ya, visi kami telah tercapai dan saya...kami dah berbincang dan ingin menukar lagi kepada visi...yang seterusnya, terus meningkatlah.*

*S4GB4T02-05/02 (70-80)*

### **5.3.1.3 Menyebar Matlamat Sekolah**

Matlamat sekolah yang telah dipersetujui kemudiannya diterangkan kepada murid-murid, guru-guru, dan ibu bapa. Pelbagai usaha dilakukan oleh pihak sekolah bagi meningkatkan kesedaran dan kepekaan murid-murid terhadap matlamat sekolah agar difahami dan dihayati. Sebagai contohnya, GB1 juga mengambil inisiatif untuk menampal poster-poster yang mempamerkan visi, misi, dan matlamat sekolah di setiap pintu bilik darjah (*S1GB1P03-11/02(116-119)*). Usaha bersungguh sungguh GB1 dalam menyebarkan matlamat sekolah dapat dijelaskan sebagaimana petikan temu bual berikut.

*dan sebelum saya masuk, murid-murid tak tahu mereka tidak tahu moto sekolah ini, sekolah ni. Saya selalu soal pada hari Isnin (perhimpunan rasmi) apa moto sekolah kita? Dia orang sebut motorlah...motorlah Suzuki, semua tu disebutnya. Saya kata motto sekolah kita tu sila tengok pada lencana tu apa dia motto dia “usaha jaya”, kalau tak berusaha boleh berjaya ke? Sampai sekarang kalau engko tanya...kalau tanya budak darjah satu pun, dah boleh jawab. Apa dia moto?. Dia orang tak jawab macam dulu-dulu lagi.*

*S1GB1T02-22/02 (18-26)*



Selain itu, guru besar di sekolah kajian juga menerangkan dan menjelaskan matlamat sekolah kepada ibu bapa dan penjaga menerusi perjumpaan-perjumpaan dengan ibu bapa seperti dalam mesyuarat agung PIBG, program bertemu pelanggan, dan program motivasi. Kebanyakan guru besar menggunakan medium mesyuarat PIBG untuk menyebarkan matlamat sekolah kepada ibu bapa. Cara ini dianggap paling berkesan kerana guru besar dapat menjelaskan matlamat sekolah secara terperinci kepada ibu bapa yang hadir. Selain mesyuarat agung PIBG, matlamat sekolah juga dibincangkan dan disebarkan semasa mesyuarat ahli jawatankuasa PIBG. Berikut adalah petikan temu bual penyelidik dengan GB1 dan GB3 yang menggambarkan matlamat sekolah disebarkan melalui mesyuarat PIBG.

*Dalam mesyuarat...mesyuarat PIBG, saya selalu sebut tu visi kalau kita tak kerjasama saya kata macam mana sekolah nak capai visi misi, saya ada jelaskan.  
S1GB1T02-22/02 (38-43)*

*Masa mesyuarat agung, masa mesyuarat agung tu, ha mesyuarat agung PIBG semasa ucapan saya, saya masukkan apa visi kita, apa misi kita. Semasa mesyuarat AJK pun ada saya sebut juga tapi kefahaman tak tahu lah kan sebab orang sini, yang penting telah jelaskan.  
S3GB3T02-10/03 (56-60)*

GB5 pula menggunakan kaedah yang agak berbeza dengan guru besar-guru besar sekolah yang lain. Beliau telah menyebarkan matlamat sekolah menerusi brosur, buku atur cara, dan buku program yang dicetak di dalamnya visi dan misi sekolah, seterusnya beliau menjelaskan, ...ok, saya usahakan dalam brosur, lepas tu ada program, atur cara buku acara saya masukkan, ...kadang-kadang dalam ucapan saya, saya beritahulah apakah visi dan misi sekolah ini. S5GB5T02-23/03 (54-56). Manakala GB2 pula menampal visi dan misi sekolahnya di sekeliling bangunan sekolah dan juga di dalam kelas-kelas, beliau menjelaskan;

*Q: Ok lah tuan misi dirancang di sekolah. Bagaimana dapat disebarkan visi misi ini?*

*GB2: Visi, misi...visi kita akan tampak di sekeliling sekolah...di setiap bilik darjah untuk beritahu.*

*Q: Maksudnya murid pun tahu?*

*GB2: Murid pun tahu visi dan misi sekolah.*

*Q: Bagaimana dengan ibu bapa pula?*

*GB2: Ibu bapa kita memberi penjelasan semasa mesyuarat agung... mesyuarat agung PIBG.*

*S2GB2T03-18/05 (25-31)*

Sebagaimana GB2, perkara yang hampir sama juga dilakukan oleh GB4 untuk menyebarkan visi dan misi dalam kalangan warga sekolah. Bagaimanapun GB4 menggunakan kaedah yang lebih menyeluruh dan mempelbagaikan teknik mengikut sasaran tertentu. Antaranya mempamerkan visi dan misi sekolah pada banner dan papan tanda di kawasan sekolah. Beliau bukan sahaja menjelaskan matlamat sekolah kepada guru dan muridnya malahan kepada pengawal sekolahnya juga. Beliau juga sentiasa memberi penjelasan dan memberi penekanan tentang matlamat terhadap murid-muridnya. Beliau selanjutnya menjelaskan bahawa;

*ok...untuk pengawal yang orang-orang dewasa, staf, guru, staf sokongan maksudnya kita mudahlah, kita letakkan di papan kenyataan, kita letak banner, dan kita pun bercakap sikit-sikit dengan mereka dan mereka pun boleh faham. Untuk murid-murid tu biasanya kita kena ulang-ulang beberapa kali, kadang-kadang dalam perhimpunan kita sebut secara tak langsung...contohnya cikgu nak kamu menjadi murid-murid yang cemerlang...cemerlang, kemas ha...macam itulah kita selalu sebut-sebut apa yang kita nak tu. Kita selalu sebut ulang kali.*

*S4GB4T02-05/02 (111-119)*

Berdasarkan pemerhatian dan analisa dokumen seperti Buku Perancangan Strategik Sekolah, Buku Pengurusan Sekolah, Takwim Sekolah, Buku Perancangan Sekolah, Buku Perancangan Strategik Tiga Tahun Berfokus, dan Buku Panduan Pentadbiran pengkaji dapat membuat penilaian terhadap visi dan misi sekolah kajian. Sekolah-sekolah yang dikaji mempamerkan visi dan misi sekolah yang menuju kepada

dua prinsip utama iaitu, kecemerlangan atau menjadi yang terbaik dalam kalangannya.

Jadual 5.11 di bawah menunjukkan senaraikan visi dan misi sekolah-sekolah kajian.

**Jadual 5.11** : Senarai Visi dan Misi Sekolah Kajian

S1
Visi Cemerlang dari segi akademik dan rohani.
Misi Kesediaan dan suasana yang kondusif untuk belajar dan bekerja.
S2
Visi S2 Sekolah Cemerlang
Misi Memberi pendidikan kondusif kepada murid Mengutamakan keselamatan, kebersihan, dan keceriaan sekolah Membentuk murid menjadi modal insan
S3
Visi S3 Kekal Terbaik 2011
Misi Menyediakan prasarana dan enviroment pendidikan berkualiti Memastikan murid cemerlang dalam kurikulum dan kokurikulum Membimbing murid dengan ilmu dan perubahan sikap ke arah kesejahteraan hidup Memperkembangkan idea dan kreativiti yang berdaya saing Melengkapkan murid dengan sahsiah dan jati diri untuk ke institusi pendidikan tinggi Pengurusan pejabat yang berkesan
S4
Visi S4 menjadi cemerlang dalam kalangan sekolah murid orang asli.
Misi Mewujudkan sistem pengurusan sekolah yang terbaik dan suasana pembelajaran yang kondusif untuk melahirkan murid yang seimbang serta cemerlang dalam semua bidang pendidikan
S5
Visi Menjadi sebuah sekolah cemerlang di kalangan sekolah rendah tamil daerah X menjelang 2012.
Misi Meningkatkan kualiti menerusi konsep 4T; tekun, telus, teliti, dan tepat dalam pentadbiran sekolah merangkumi HEM, kurikulum, kewangan, dan kokurikulum.

**‘Jadual 5.11 sambungan’ : Senarai Visi dan Misi Sekolah Kajian**

---

S6
Visi S6 menjadi yang terbaik antara sekolah-sekolah asli daerah Y pada tahun 2010.
Misi Menyediakan pendidikan berkualiti kepada murid ke arah pembentukan insan cemerlang melalui pendidikan berkesan berlandaskan Falsafah Pendidikan Kebangsaan.

---

Terdapat juga sekolah yang menggunakan arca atau monumen tertentu untuk memperkenalkan serta menyebarkan matlamat sekolah kepada warga sekolahnya. Hal ini berlaku di S3 yang mempamerkan visi sekolahnya pada papan tanda nama sekolah yang terdapat pada bahagian tembok pintu utama sekolah (S3/P01/13-01,88-89). Merujuk kepada perkara tersebut G3, menjelaskan *“kalau kita tulis visi sekolah kat tembok tu, nanti orang luar...ibu bapa juga boleh tahu apa yang sekolah nak lalukan, maknanya secara tak langsung sekurang-kurangnya kita sendiri akan lebih berpegang pada janji...apa kita nak buat”*.

Bagi kebanyakan sekolah yang lain pula seperti S1, S2, dan S5 visi dan misi sekolah dipamerkan dalam bentuk mural sekolah yang biasanya tercatat sekali piagam pelanggan dan Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Berdasarkan analisa dokumen yang dilakukan semua sekolah kajian mencatatkan visi dan misi sekolahnya pada Buku Perancangan Sekolah dan Buku Takwim Sekolah. Hasil pemerhatian juga mendapati visi dan misi sekolah juga dipaparkan pada tempat yang sama di mana carta organisasi utama sekolah dipamerkan pada ruangan pejabat sekolah sebagaimana S1, S2, S3, S5, dan S6. Jadual 5.12 pada halaman berikutnya menunjukkan beberapa cara dan kaedah yang digunakan bagi penyebaran matlamat sekolah yang dilaksanakan oleh sekolah kurang murid yang dikaji. Kajian mendapati semua sekolah kajian menyebarkan matlamat sekolah melalui pernyataan dalam carta organisasi, dimasukkan dalam takwim sekolah, dan di tampal di bilik guru besar.

**Jadual 5.12 : Kaedah Penyebaran Matlamat Sekolah**

<b>Penyebaran visi/Sekolah</b>	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>	<b>S5</b>	<b>S6</b>
Carta organisasi	√	√	√	√	√	√
Buku latihan murid	√	√				
Takwim sekolah	√	√	√	√	√	√
Kaki surat rasmi		√				
Brosur sekolah	√	√	√			√
Pintu masuk		√				
Piagam pelanggan	√					
Kantin sekolah	√	√			√	
Dewan sekolah	√					
Ruangan pejabat	√	√	√		√	√
Bilik darjah	√	√				√
Bilik guru	√	√	√			√
Bilik Guru Besar	√	√	√	√	√	√

### **5.3.2 Mengurus Program Pengajaran**

Proses pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah merupakan aktiviti utama (*core business*) setiap sekolah, ianya sangat berkait rapat dengan amalan kepimpinan instruksional. Lanjutan daripada itu, kajian ini cuba mengenal pasti aspek mengurus program pengajaran yang merupakan dimensi kedua dalam amalan kepimpinan instruksional guru besar sekolah kajian. Kajian ini membincangkan aktiviti mengurus program pengajaran yang terbahagi kepada tiga elemen utama iaitu, menyelia dan menilai pengajaran, menyelaraskan kurikulum, dan memantau kemajuan murid.

#### **5.3.2.1 Menyelia dan Menilai Pengajaran**

Berdasarkan temu bual dan pemerhatian yang dilakukan ternyata guru besar sekolah kajian ada melakukan aktiviti menyelia dan menilai proses pengajaran guru. Mereka juga menegaskan akan kepentingan aktiviti penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah yang dilakukan oleh guru besar. Mereka juga memahami akan

kepentingan, kesan, kaedah, dan proses menyelia serta menilai pengajaran guru. Seterusnya, huraian bahagian ini akan menyentuh aspek yang berkaitan dengan tujuan penyeliaan, kekerapan penyeliaan, instrumen penyeliaan, proses penyeliaan, dan pegawai yang terlibat dalam melaksanakan penyeliaan.

### **Tujuan Penyeliaan**

Penyeliaan yang dijalankan oleh pihak sekolah terhadap guru-gurunya mempunyai pelbagai tujuan. Antara tujuan utama penyeliaan adalah untuk meningkatkan keberkesanan proses pengajaran dan pembelajaran. Mengulas perkara yang berkaitan, GB1 berpandangan proses penyeliaan yang dijalankan mempunyai tujuan 'serampang dua mata'. Beliau menjelaskan selain daripada melihat proses pengajaran guru beliau juga dapat mengesan aktiviti pembelajaran murid sebagaimana dijelaskan:

*Jadi saya masuk tu tujuan saya nombor satu...tujuan saya serampang dua mata satu tengok murid satu lagi tengok cikgu ...tanpa diberitahu ada pemantauan. Nak tengok guru, nak tengok murid. Dari situ saya nampak memang cikgu ajar betul-betul. Murid tu main-main, mereka suka main bawah meja, macam-macam. Saya duduk belakang saya nampaklah. Cikgu tak nampaklah.*  
S1GB1T02-22/02 (102-105)

GB3 pula berpendapat aktiviti pemantauan dan penyeliaan merupakan saluran yang sesuai untuk mengenal pasti dan menambah baik aktiviti pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah. Beliau menjelaskan pemantauan yang dilakukan dapat membaik pulih proses pengajaran dan pembelajaran. Antara aspek yang diselia semasa aktiviti pemantauan dilakukan adalah bagaimanakah guru menjalankan tugas pengajaran dan kaedah pengurusan bilik darjah oleh guru terlibat. GB3 menjelaskan;

*...untuk baik pulihlah, baik pulih kita punya pnp, balik pulih...cikgu punya apa, tugasnya...bagaimana menjalankan tugas, macam mana dia menguruskan kelas, untuk kebaikan guru dan juga muridlah.*  
S3GB3T02-10/03 (100-102)

GB5 pula melihat penilaian terhadap guru sebagai sesuatu yang perlu diberi keutamaan. Dalam penyeliaan yang dilakukan beliau menekankan aspek yang berkaitan dengan kaedah pengajaran yang dilakukan oleh guru. Antara perkara yang diberi perhatian adalah set induksi yang dilakukan pada awal pengajaran guru, isi pelajaran yang disampaikan oleh guru, kaedah guru untuk mengembangkan isi pelajaran, dan bagaimana guru tersebut mengakhiri sesuatu sesi pengajaran. Dalam hal ini beliau menjelaskan;

*Tapi saya beri keutamaan kepada set induksi, pengisian pengajaran, macam mana dia membawa tu, lepas tu pengakhiran, sesudah itu macam mana dia bagi dan penilaiannya saya dapati penilaiannya tak begitu baik sangat sebab murid...*  
S5GB5T02-23/03 (76-81)

GB6 pula memberi penekanan terhadap keseluruhan sesuatu proses penyeliaan yang dilakukan. Beliau menjelaskan proses penyeliaan dan penilaian perlu dilakukan sepanjang tempoh proses pengajaran dan pembelajaran berlangsung agar dapat memberi kesan yang positif. Dalam hal yang berkaitan, beliau juga menyarankan penolong-penolong kanan yang melakukan penyeliaan agar melakukan proses penyeliaan yang lengkap. Beliau menjelaskan bahawa;

*Jadi pemantauan tahun ini pula saya...saya mahu mereka masuk ke dalam kelas melihat proses pnp daripada A sampai Z. Saya tak mahu dia orang keluar cepat, saya tak mahu di orang lambat masuk. A sampai Z habis penutup barulah saya minta pemantau membawa guru yang dipantau buat sesi soal jawab, perbincangan bila sesi perbincangan berlaku maka kita dapat kesan kenapa dia buat begitu kenapa dia buat begini.*  
S6GB6T02-05/03 (121-127)

### **Kekerapan Penyeliaan**

Guru besar sekolah yang kaji secara keseluruhannya menjelaskan setiap orang guru perlu diselia sekurang-kurangnya sekali dalam setahun. Bagaimanapun jika terdapat keperluan tertentu seseorang guru akan diselia dan dinilai lebih daripada sekali dalam

masa setahun. Merujuk hal yang berkaitan GB2 menjelaskan, “*kita diarahkan setiap guru dicerap sekurang-kurangnya satu kali setahun mengikut jadual.(gangguan deringan telefon bimbit GB) S2GB2T03-18/05 (41-43)*. Begitu juga berlaku di S1, guru besarnya menjelaskan bahawa, “*dalam bilik darjah nombor satu pemantauan, saya memantau ...boleh kata semua guru-guru saya. Yang sekarang ini pun dah dua kali. Ada yang dah sampai dua kalilah ada yang belum sampai dua kali, ada yang belum lagi. S1GB1T02-22/02 (46-49)*

### **Instrumen Penyeliaan**

Selain tujuan penyeliaan dan kekerapan penyeliaan yang telah dibincangkan sebelum ini, instrumen yang digunakan untuk penyeliaan juga akan diperjelaskan. Kesemua guru besar yang dikaji menggunakan instrumen yang seragam (standard) untuk menjalankan proses penyeliaan guru-gurunya. Instrumen yang standard itu disediakan oleh Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (JNJK) Sekolah, Kementerian Pendidikan Malaysia iaitu Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) untuk melaksanakan proses penyeliaan. Secara lebih tepat lagi mereka menggunakan instrumen yang terdapat dalam elemen 9 SKPM. Petikan temu bual-temu bual di bawah menjelaskan pengakuan dan pandangan guru besar-guru besar sekolah kajian yang menggunakan instrumen SKPM dalam menjalankan penyeliaan dan penilaian terhadap gurunya.

*Yes, yes. Saya gunakan elemen 9 SKPM yang standard digunakan. Tahu kan, tahukan?  
S1GB1T02-22/02 (54-60)*

*GB5: Ok, saya...saya akan gunakan instrumen...elemen 9 SKPM lah. Ok, dia adalah standard. Itu yang menjadi garis panduan sebagai instrumen...pemantauan pnp dalam kelas. Dan dalam elemen 9 tu, saya dah bagi apa...satu salinan pada setiap guru, minta mereka tampalkan di buku rekod mengajar mereka masing-masing. Bila saya masuk kelas, saya akan tengoklah tengok berpandukan itu.  
S5GB5T02-23/03 (70-75)*

*GB4: Sebab kita bukan menilai ya, menilai tu biasanya guru praktikal...oleh pensyarah untuk menilai, kita ni bukan menilai*



*tetapi banyak berbincanglah sebenarnya saya lebih kepada guru-guru ni untuk membantu murid kita tak sebut untuk melihat mereka tetapi memang ada item-item yang kita kena isilah, sebab itu kita perlu hantar dalam hujung tahun yang...yang elemen 9 dalam SKPM tu.*

*S4GB4T02-05/02 (149-154)*

*GB3: Penyeliaan guru besar...bukan guru besar sahaja, itu penolong kanan, ketiga-tiga penolong kanan juga harus mantau. Guru besar tu mesti kena buat dululah. Jadi memang saya buat pemantauan bergantung pada...berpandukan kepada borang SKPM lah, borang SKPM. Memang itu format yang digunakan.*

*S3GB3T02-10/03 (64-68)*

*Q: Bagaimana tuan melaksanakan aktiviti pemantauan dalam kelas?*

*A: Pencerapan...seperti bulan lepas, saya akan buat pencerapan saya sendiri.*

*Q: Ada jadualnya?*

*A: Ada, ada ikut...ikut ikut format SKPM.*

*Q: SKPM?*

*A: Yes, yang standard. Kita gunakan format itu yang standard untuk dihantar. Itu yang disediakan PPD dan JPS.*

*S2GB2T03-18/05 (35-41)*

### **Tugas Penyeliaan**

Secara keseluruhannya, guru besar-guru besar sekolah kurang murid yang dikaji bersetuju bahawa aktiviti penyeliaan bukan sahaja dijalankan oleh guru besar tetapi dijalankan juga oleh penolong kanan-penolong kanan sekolah. Malahan bagi S6, guru besar sekolahnya mengarahkan bukan sahaja Penolong Kanan Pentadbiran untuk membuat penyeliaan tetapi semua penolong kanan-penolong kanan yang lain juga perlu membuat penyeliaan terhadap guru di sekolah masing-masing. Hasil kajian juga mendapati, pada kebiasaannya penolong-penolong kanan akan memantau guru-guru akademik biasa (GAB) manakala guru besar akan memantau semua guru dan penolong-penolong kanan. Beliau menjelaskan;

*...tahun ini saya ada perubahan berkenaan pemantauan. Sebab sebelum ini pemantauan hanya dilakukan oleh guru besar dan Penolong Kanan Pentadbiran dan pemantauan mereka secara menyeluruh. So tahun ini, saya tak nak perkara tersebut berlakulah.. tahun ni saya nak semua penolong kanan menjalankan pemantauan. Maknanya ada 4 oranglah saya guru besar Penolong Kanan Pentadbiran, HEM, dan Kokurikulum. Guru besar...saya akan memantau semua guru termasuk penolong kanan dan guru-guru biasa. Manakala penolong-*

*penolong kanan akan memantau guru-guru biasa dan mereka diberi dalam tiga kumpulan.*  
S6GB6T02-05/03 (114-118)

Perkara yang sama juga diamalkan oleh GB1 di sekolahnya. Beliau menjelaskan Penolong Kanan Pentadbiran dan penolong-penolong kanan yang lain juga turut membuat penyeliaan terhadap pengajaran guru-guru di sekolah. Bagaimanapun beliau menjelaskan pemantauan yang dilaksanakan oleh penolong-penolong kanan lebih berfokus kepada guru yang tidak bermasalah. Manakala guru besar pula, perlu menyelia guru yang lebih bermasalah. Beliau menegaskan bahawa;

*Bukan GPK1 saja memantau, semua GPK memantau. Tapi tak banyaklah, mungkin pemantauan mereka tu untuk yang gurunya tak bermasalahkan cikgunya. Mungkin mereka memantau guru yang tak berapa...tak berapa bermasalah. Yang bagus jugak.*  
S1GB1T02-22/02 (71-74)

GB4 pula berpendapat sekiranya saiz sesebuah sekolah itu besar, tugas penyeliaan bukan sahaja dilakukan oleh guru besar dan penolong-penolong kanan malahan ketua panitia-ketua panitia mata pelajaran juga perlu melaksanakan penyeliaan terhadap guru-guru sekolah. Beliau seterusnya menjelaskan;

*...ok...pemantauan itu adalah memang menjadi pekeliling sebenarnya...menjadi tanggungjawab pentadbir sekolah oleh guru besar, penolong-penolong kanan dan sekiranya sekolah besar ketua panitia juga perlu ya...dipanggil pencerapanlah di sini.*  
S4GB4T02-05/02 (144-147)

Bagi GB2 pula, beliau menjelaskan guru besar akan memantau atau menyelia guru untuk kali pertama dalam tahun berkenaan. Pemantauan kali kedua untuk guru yang sama akan dilakukan oleh Penolong Kanan. Beliau seterusnya menjelaskan;

*Q: Sekurang-kurangnya sekali setahun, setiap guru?*  
*A: Setiap guru, ya setiap guru sekurang-kurangnya sekali setahun dan selalunya lebih sekalilah.*  
*Q: Adakah misalnya kata GPK buat cerapan juga?*  
*A: Ada juga, ada juga mungkin untuk kali kedua, setelah saya buat untuk kali pertama*  
S2GB2T03-18/05 (44-49)

Mengulas perkara yang sama tentang penyeliaan, GB3 menjelaskan tugas menyelia guru bukan tugas guru besar semata-mata. Beliau menyatakan, “...*penyeliaan guru besar...bukan guru besar sahaja, itu penolong kanan, ketiga-tiga penolong kanan juga harus menyelia...memantau. Guru besar tu mesti kena buat dululah*” S3GB3T02-10/03 (64-66)

### **Kaedah Penyeliaan**

Kesemua guru besar sekolah kajian bersetuju penyeliaan secara formal lebih banyak dijalankan berbanding penyeliaan secara tidak formal. Selain daripada itu mereka juga lebih berminat untuk menjalankan penyeliaan secara formal berbanding penyeliaan secara tidak formal. Mereka menjelaskan penyeliaan secara formal banyak membawa kesan yang lebih bermakna berbanding penyeliaan secara tidak formal. Antara lain mereka menjelaskan penyeliaan secara formal lebih objektif, menepati kehendak pentadbiran, disenangi oleh guru, dan mudah direkodkan. Secara keseluruhannya guru besar yang dikaji menjelaskan penyeliaan secara formal memberi fokus kepada proses pengajaran guru dalam bilik darjah manakala penyeliaan tidak formal pula bagi melihat perjalanan sekolah secara keseluruhan termasuklah pergerakan murid dan penggunaan kemudahan sekolah.

GB1 berpandangan penyeliaan secara formal berlaku apabila beliau telah memaklumkan kepada guru berkenaan manakala penyeliaan yang tidak formal berlaku apabila beliau melakukan penyeliaan secara mengejut. Sebagai contoh dalam hal pemeriksaan buku murid, beliau menjelaskan, “*kalau yang formal tu, cikgu...cikgu ada jadualnya menghantar tapi kadang-kadang saya masuk juga ada buat spotcheck mengejut, bukan formallah.*” (S1GB1T02-22/02 (50-52)). Beliau juga menjelaskan aktiviti penyeliaan yang sering beliau lakukan menjadikan guru-gurunya lebih bersedia pada

setiap masa sama ada penyeliaan tersebut dijalankan secara formal ataupun secara tidak formal sebagaimana penjelasan beliau dalam petikan temu bual berikut.

*Cikgu memanglah terkejut, mula-mula dulu. Mulanya terkejut. Habis sekarang cikgu-cikgu dah biasa...kalau saya datang nak tengok buku, sebutlah nama budak tu kan, dia akan bagilah. Kini dah biasa. Cikgu akan bagi jika saya minta. Mereka dah biasa. Kalau dulu, mula-mula dulu memang ya, pantau pun tak pernah, saya tak tahulah macam mana kan, tapi saya masuk kelas. Dulu tidak pernah dipantau.  
SIGBIT02-22/02 (54-60)*

GB2 juga mempunyai pendapat yang hampir sama dengan GB1. Selain melakukan penyeliaan secara formal dalam bilik darjah untuk sesi pengajaran dan pembelajaran, beliau juga menyemak buku-buku latihan dan buku nota murid. Beliau turut menjelaskan penyeliaan secara formal memberi peluang kepada guru untuk membuat persediaan. Seterusnya GB2 menyatakan penyeliaan secara tidak formal merupakan aktiviti yang mesti dilakukan. Beliau berpandangan rondaan kawasan sekolah yang dilakukan dua kali dalam sehari merupakan satu kaedah penyeliaan secara tidak formal. Ujarnya lagi walaupun beliau tidak masuk ke dalam bilik darjah tetapi masih berlaku proses pemantauan dengan cara yang lain, sebagaimana dijelaskan;

*Q: Kali kedua ya. Ok tadi tuan jelaskan gunakan SKPM untuk buat pencerapan. Biasanya adakah tuan buat pemantauan secara tak formal atau formal?  
A: Secara formal.  
Q: Kenapa pilih secara formal?  
A: Sebab...mungkin dia perlu buat persiapan. Pencerapan tak formal saya mesti buat juga.  
Q: Ha ini yang saya nak tahu?  
A: Setiap hari saya meronda satu hari dua kali. Kita tak masuk kelas. Kita pantau. Formal dalam kelas setengah jam atau satu jam. Lepas tu kita pun lihat...periksa buku rampaian, buku latihan murid secara formallah.  
S2GB2T03-18/05 (53-59)*

GB3 pula berpendapat aktiviti penyeliaan wajar dilakukan secara sistematik. Beliau juga menjelaskan penyeliaan secara formal dan tidak formal perlu dilakukan oleh guru besar. Beliau seterusnya menjelaskan sehari sebelum penyeliaan dilakukan guru

yang berkenaan akan diberitahu tentang masa dan mata pelajaran yang akan diselia. Beliau berpendapat guru perlu diberi peluang untuk bersedia sebelum penyeliaan dilakukan. Beliau seterusnya mengulas, “*sebelumnya pun, sebelumnya pun, kalau saya sehari sebelum itu saya dah inform dia. Kasihan kalau urgent kasihan pulak kan macam drastik sangat. So sehari sebelum kita inform, edarkan jadual...bagi masa dia...masa dia subjek apa dia nak, subjek apa yang saya nak pantau. S3GB3T02-10/03 (83-87)*.” Beliau juga memberitahu penyeliaan yang terancang dengan jadual yang disediakan merupakan tatacara penyeliaan yang dianjurkan oleh pihak PPD. Beliau menjelaskan lagi kaedah tersebut memberi peluang yang lebih adil kepada guru yang akan dibimbing.

*Siap dengan BBM semuanya, sebab mungkin saya dah bagi tahu awallah. Sebab kalau tak bagi jadual macam tak adil lah kan, macam tak adil lah kan, sebab kalau sebab kalau PPD datang dia tanya, ada tak cikgu sediakan jadual pemantauan, dia mintak jadual pemantauan, jadi kita kena sediakan sebagai rujukan guru supaya bersedia.  
S3GB3T02-10/03 (110-115)*

Selain penyeliaan secara formal beliau juga melakukan penyeliaan secara tidak formal. Beliau menjelaskan pemantauan secara sambil lalu ada dilakukan dan beliau tidak mencatatnya dalam rekod penyeliaan. Beliau menjelaskan lagi semasa penyeliaan rasmi dijalankan beliau masuk ke dalam kelas kerana beliau berpendapat pemantauan secara lalu (tidak formal) kurang memberi gambaran sebenar sesi pengajaran dan pembelajaran yang dijalankan oleh guru. Seterusnya beliau menjelaskan;

*Oh itu, oh itu ada pemantauan sambil lalu tu saya tak masuk dalam...tak masuk dalam rekod. Tengok je tapi yang rasminya saya duduk dalam kelaslah. Sebab kalau sambil lalu...sambil lalu tu tak berapa nak dapatlah.  
S3GB3T02-10/03 (95-98)*

GB5 juga menjalankan penyeliaan secara formal dan penyeliaan secara tidak formal sebagaimana GB1, GB2, GB3, dan GB4. Beliau menjelaskan pihaknya menyediakan jadual waktu untuk melaksanakan penyeliaan secara formal. Jadual waktu

tersebut memaparkan tarikh, guru yang akan diselia, dan pegawai yang terlibat dalam proses penyeliaan. Beliau seterusnya menerangkan;

*...formal, ok formal ni saya akan beritahu pada cikgu-cikgulah, ok kita ada jadual kita bahagikan, ok sekian-sekian hari saya masuk atau saya tak ada penolong kanan lah akan masuk.*  
S5GB5T02-23/03 (87-89)

Beliau juga menjelaskan penyeliaan secara tidak formal yang dilakukannya juga masih berkisar tentang proses pengajaran yang dilakukan oleh guru. Antara perkara yang diberi perhatian semasa penyeliaan secara tidak formal adalah cara-cara guru tersebut mengajar, bahan bantu mengajar yang digunakan, dan penggunaan ICT dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Seterusnya beliau mengulas perkara tersebut;

*Dan informalnya, secara bila saya keliling kelas, saya dapat tahulah, saya meronda cikgu-cikgu duduk mengajar ke, mereka ronda ke, cara mereka mengajar, ada tak bahan bantuan mengajar, sekurang kurangnya lah satu dua dan penggunaan ICTlah. Ha itu je lah, itu secara informallah.*  
S5GB5T02-23/03 (89-94)

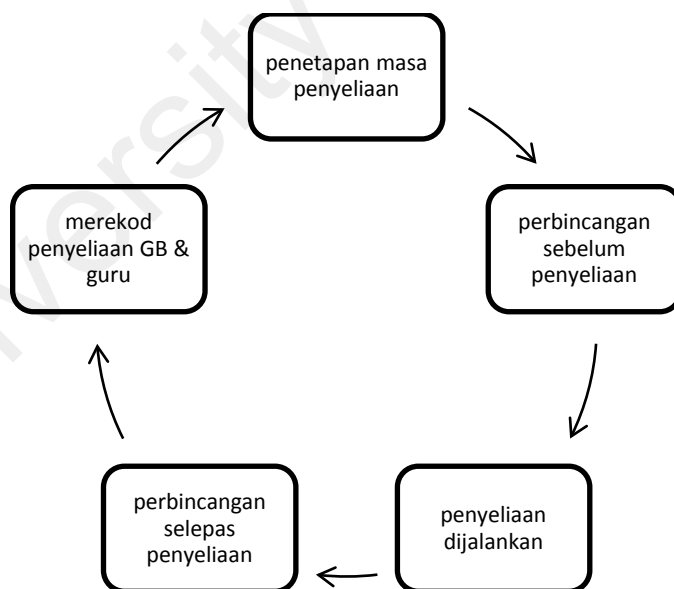
GB6 merupakan guru besar sekolah kajian yang lantang menyatakan pendapatnya tentang kelemahan penyeliaan secara tidak formal. Beliau juga tidak bersetuju dengan penyeliaan secara tidak formal yang dikatakan tidak memberi peluang guru-guru yang diselia mempertahankan diri. Beliau menjelaskan, “...sebenarnya...saya sebenarnya tidak setuju pemantauan tidak formal ni. Sebab pemantauan yang tidak formal menyebabkan guru tersebut tidak dapat pertahankan dirinya. Saya rasa...saya rasa tidak adil. (S6GB6T02-05/03 (135-137)). Beliau seterusnya mengulas dengan panjang lebar tentang penyeliaan yang dilakukannya;

*dan apa yang dibuat mesti ada sebab. Tak ada cikgu yang tak ada sebab. Saya sendiri pernah jadi guru biasa, saya sendiri tak suka informal tak suka dipantau secara laluan..laluan sahaja. Secara buka buku ringkasan mengajar rekod mengajar, lepas tu bagi markah. Saya sendiri pun tak suka. Saya tak berpeluang untuk bercakap dan saya tak berpeluang untuk memberi sebab kenapa saya buat begitu, kenapa saya buat begini, rasional saya, saya tak berpeluang. Jadi tu sebab bila saya jadi guru besar, saya nak cikgu-cikgu saya berikan rasional dia kenapa*

*dia buat macam tu, berikan pendapat dia dan dia mesti mempertahankan diri dia, baru kita nampak kekuatan cikgu itu kat mana. Ha itu tujuan saya. Ha memang saya arahkan PKPK saya buat macam tu. Jangan observe separuh jalan.*  
S6GB6T02-05/03 (144-148)

### Proses Penyeliaan

Proses penyeliaan dan penilaian guru dilakukan secara objektif, sistematik, dan terancang. Jadual penyeliaan dan penilaian guru-guru disediakan pada awal tahun persekolahan melalui perbincangan bersama dengan penolong-penolong kanan sekolah. Ini kerana tugas penyeliaan dan penilaian aktiviti pengajaran dan pembelajaran bukan sahaja dijalankan oleh guru besar, tetapi tugas itu juga diagih-agihkan kepada kesemua penolong-penolong kanan sekolah tersebut. Rajah 5.1 pada halaman berikutnya menunjukkan langkah-langkah yang diambil oleh guru besar sekolah kajian untuk melaksanakan proses penyeliaan secara formal terhadap guru-guru sekolahnya.



**Rajah 5.1** : Proses Penyeliaan Guru Secara Formal Yang Dijalankan Oleh Guru Besar Sekolah Kajian

Proses bermula dengan penetapan masa penyeliaan yang biasanya dilakukan pada awal tahun persekolahan, semasa mesyuarat perancangan sekolah, dan mesyuarat

kurikulum sekolah. Selain daripada tarikh dan masa, mata pelajaran, dan guru yang akan diselia juga ditetapkan. Jadual penyeliaan yang telah disediakan akan diedarkan kepada semua guru yang terlibat. Ini membolehkan guru-guru yang terlibat dalam proses penyeliaan membuat persediaan lebih awal. Seterusnya, penyeliaan secara formal ini akan melibatkan tiga peringkat iaitu, perbincangan sebelum sesi penyeliaan, sesi semasa menjalankan penyeliaan, dan perbincangan selepas sesi penyeliaan. Akhirnya guru besar atau penolong kanan-penolong kanan yang melakukan penyeliaan tersebut akan mencatat dan merekod aktiviti penyeliaan yang telah dijalankan.

GB2 menjelaskan yang beliau akan melakukan tindak susulan selepas melakukan penyeliaan. Antaranya beliau akan memberi maklum balas, cadangan-cadangan, dan bimbingan kepada guru selepas sesuatu sesi penyeliaan dilakukan.

*Q: Ok, ok saya faham dan tuan tahu situasi sekolah ni. Tuan buat pencerapan, seterusnya apa tindakan susulan selepas pemantauan?*

*A: Saya akan levelkan value. (deringan loceng sekolah). Saya komen mereka, kelemahan, kebaikan, beri cadangan-cadangan penambahbaikan. Itu pencerapan untuk memantau sahaja bukan untuk cari kesalahan cikgu-cikgu. Ini untuk membantu guru.  
S2GB2T03-18/05 (63-68)*

Walaupun penyeliaan secara formal lebih banyak dijalankan, terdapat juga guru besar sekolah yang menjalankan aktiviti penyeliaan proses pengajaran dan pembelajaran secara tidak formal. Pelaksanaan penyeliaan secara tidak formal mempunyai tujuan yang tertentu. Sebagai contohnya GB2 menjelaskan, “kadang kala waktu saya meronda sekolah, saya akan lihat cikgu mengajar sambil lalu, bukan apa...kalau buat macam tu, murid pun rasa macam diberi perhatian, ada satu kali tu saya masuk ke kelas sebab murid sangat bising, saya nak tahu apa yang berlaku, rupanya mereka berbincang dengan guru mereka berkenaan lawatan sambil belajar, mungkin budak tu sangat minat...seronok”(S2GB2T03-18/05(222-228).



Seorang guru besar lain pula menjelaskan, “*melalui pencerapan yang tak formal ni, kita dapat tahu keadaan sebenar yang berlaku dalam kelas, maksudnya adakah cikgu tu betul-betul bersedia mengajar, ada tu buku rekod pun tak bawa masuk kelas, jadi kita tahulah, macam mana cikgu tu...kadang-kadang saya masuk kelas sebab nak tengok budak punya kesungguhan belajar, macam mana ok ke...macam kelas peperiksaan*”.S3GB3T02-10/03 (271-277)

Berdasarkan pemerhatian dan temu bual yang dijalankan terdapat beberapa perbezaan antara penyeliaan yang dijalankan secara formal dan penyeliaan yang dijalankan secara tidak formal. Jadual 5.13 pada halaman berikutnya menunjukkan perbezaan tersebut dari segi masa, tujuan, ruang lingkup penyeliaan, kekerapan melakukan penyeliaan, instrumen yang digunakan, dan aktiviti yang berkaitan dengan penyeliaan.

**Jadual 5.13** : Perbezaan Penyeliaan Secara Formal dan Penyeliaan Secara Tidak Formal

Penyeliaan Secara Formal	Penyeliaan Secara Tidak Formal
Dimaklumkan kepada guru terlibat	Tidak dimaklumkan
Menyeluruh	Spesifik
Dilakukan oleh GB dan penolong kanan	Dilakukan oleh GB
Terdapat gangguan terhadap murid	Kurang gangguan terhadap murid
Satu sesi pengajaran	Sebahagian sesi pengajaran
Borang rasmi / instrumen standard	Catatan / memo GB
Bilangan penyeliaan ditetapkan	Bilangan penyeliaan tidak ditetapkan

### 5.3.2.2 Menyelaras Kurikulum

Menyelaras kurikulum merupakan antara tugas yang dilakukan oleh seseorang guru besar di sesebuah sekolah. Berdasarkan temu bual yang dijalankan, guru besar sekolah kajian menjelaskan kurikulum yang dimaksudkan adalah yang berkaitan dengan sukatan pelajaran, isi pelajaran, mata pelajaran, dan huraian sukatan pelajaran. Seorang guru

besar menyatakan “*kurikulum perlu diselaraskan bagi memudahkan pelaksanaannya*”, guru besar yang sama menambah “*kurikulum boleh diselaraskan dengan mewujudkan beberapa jawatankuasa yang berkaitan dengan kurikulum di sesebuah sekolah, antara jawatankuasa tersebut adalah Jawatankuasa Kurikulum Sekolah, Jawatankuasa Panitia Mata Pelajaran, Jawatankuasa Peperiksaan, dan Jawatankuasa Kecemerlangan Sekolah*”.(S1GB1T02-22/02 (305-312)

Manakala GB3 menjelaskan “*menyelaras kurikulum biasanya dibuat pada peringkat awal persekolahan, kadang kala penyelarasan dibuat berdasarkan keadaan semasa dan keputusan peperiksaan pada tahun sebelumnya*”. Tambahnya lagi “*kita buat perancangan tentang takwim sekolah tu...samalah dengan menyelaras kurikulum...macam nak pilih buku kerja murid, menyusun jadual waktu guru dan kelas, menentukan masa peperiksaan dan ujian bulanan, jadual pencerapan, aktiviti koku akademik dan macam-macam lagilah*”. (S3GB3T02-10/03(42-50).Dua penjelasan yang telah dibuat oleh guru besar sekolah kajian menunjukkan aktiviti menyelaras kurikulum merupakan agenda yang penting perlu dilakukan oleh guru besar.

Berdasarkan analisa dokumen yang dibuat terhadap sekolah kajian didapati aspek menyelaras kurikulum memang dilaksanakan oleh guru besar-guru besar sekolah kurang murid yang terlibat. Antara dokumen yang menunjukkan terdapatnya penyelarasan aktiviti kurikulum dilakukan oleh pemimpin sekolah adalah buku perancangan sekolah, buku pengurusan sekolah, takwim sekolah, buku persediaan mengajar guru, minit mesyuarat sekolah, minit mesyuarat panitia mata pelajaran, dan pekeliling dalaman sekolah. Jadual 5.14 pada halaman berikutnya menunjukkan sebahagian daripada elemen yang berkait dengan aktiviti menyelaras kurikulum di sekolah kurang murid yang dikaji berdasarkan analisa dokumen yang dijalankan. Antara aktiviti menyelaras kurikulum yang dilaksanakan oleh semua sekolah kajian adalah

menyelaras jadual waktu pembelajaran, rancangan pelajaran tahunan, ujian bulanan, peperiksaan dalaman, penyeliaan, dan pemantauan guru.

**Jadual 5.14 : Penyelarasan Kurikulum Sekolah**

<b>Aktiviti Menyelaras Kurikulum</b>	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>	<b>S5</b>	<b>S6</b>
Jadual waktu pembelajaran	√	√	√	√	√	√
Rancangan pelajaran tahunan	√	√	√	√	√	√
Penulisan rancangan pelajaran harian	√	√	√	√	√	√
Sukatan pelajaran	√	√	√	√	√	√
Huraian sukatan pelajaran	√	√	√	√	√	√
Tema / isi pelajaran (pendidikan seni)	√	√	√	√	√	√
Ujian bulanan	√	√	√	√	√	√
Peperiksaan dalaman sekolah	√	√	√	√	√	√
Penyeliaan dan pemantauan guru	√	√	√	√	√	√
Penyeliaan buku tulis / latihan murid	√	√	√	√		√
Kelas tambahan	√	√	√	√		√
Kelas pemulihan / klinikal	√	√		√	√	
Sasaran pencapaian peperiksaan UPSR	√	√	√	√	√	√

Selain daripada analisa dokumen yang menunjukkan adanya aktiviti menyelaras kurikulum dilaksanakan oleh guru besar sekolah kajian, pemerhatian yang dilakukan juga menggambarkan terdapat usaha menyelaras kurikulum yang dilaksanakan oleh guru besar sekolah kurang murid. Dalam satu sesi pemerhatian terhadap GB4 didapati beliau berbincang dan memberi pandangan kepada guru mata pelajaran pendidikan seni dalam menentukan markah dan gred hasil kerja muridnya. Hal tersebut membuktikan terdapatnya usaha untuk menyelaraskan kurikulum sekolah.

*seorang guru wanita mendekati GB4. Guru tersebut membawa beberapa helai kertas lukisan [hasil kerja murid], dan meminta pendapat GB4, “macam mana dengan yang ini, boleh tak...sesuai tak”. [apakah yang hendak dibincangkan / apakah keputusan yang hendak diambil]. GB4 dan guru tersebut terus membelek-belek hasil kerja murid dan menyusunnya mengikut tema/corak tertentu. GB4 memberikan komen dan alasannya terhadap hasil kerja murid yang dipaparkan.[ada kepakaran]. Berdasarkan perbincangan yang agak serius tersebut penyelidik mengemukakan pertanyaan kepada GB4 tentang apakah perkara yang diperbincangkan. Dengan panjang lebar beliau menerangkan, “begini sekolah ni...maksud saya...saya dilantik sebagai pengerusi panitia pendidikan seni daerah, jadi cikgu x*

*ni akan hadir memberi taklimat tentang...perkara yang berkaitan dengan cara pemarkahan dan skema jawapan hasil kerja murid, jadi perlu ada contoh-contoh hasil kerja murid untuk dijadikan panduan pemarkahan". Tambahnya lagi "kita cuba menyelaraskan cara pemarkahan supaya mudah dilaksanakan dan lebih adil kepada murid". Setelah keputusan dipersetujui, GB4 masuk ke biliknya. S4GB4P02-10-02 (54-68)*

Penglibatan guru besar dalam menyelaraskan kurikulum sekolahnya dapat dikesan dalam satu pemerhatian yang dijalankan di S1. Pemerhatian tersebut dijalankan semasa berlangsungnya satu mesyuarat pengurusan dan pentadbiran sekolah. Antara agenda penting yang dibincangkan dalam mesyuarat tersebut adalah tentang aktiviti penyeliaan guru dan murid semasa proses pengajaran dan pembelajaran di dalam kelas. Guru besar sekolah tersebut menjelaskan "*pemantauan perlu kerap dijalankan terhadap tahun enam, bagaimanapun tahun lain pun mesti dilakukan*". Sambil memegang buku SKPM, beliau menambah, "*kita perlu gunakan kaedah yang disarankan dalam buku ini untuk menjalankan pemantauan*". (S1GB1P04 04/03 (260-266))

Dalam satu pemerhatian lapangan kali keempat yang dilakukan di S1, pengkaji mendapati GB1 dan Penolong Kanan Pentadbiran sedang berbincang tentang pelaksanaan ujian dalaman sekolah. Mereka berbincang tentang jadual waktu peperiksaan bulanan (Ujian Prestasi Pertama). Antara perkara yang diberi fokus dan dipersetujui dalam perbincangan tersebut adalah soalan-soalan perlu mengikuti format standard sebagaimana yang ditetapkan oleh Pejabat Pendidikan Daerah dan Jabatan Pendidikan Negeri. S1GB1P04 04/03 (47-51)

### **5.3.2.3 Memantau Kemajuan Murid**

Dapatan kajian menunjukkan terdapat beberapa aktiviti pemantauan yang dijalankan oleh guru besar dan pihak sekolah. Pemantauan biasanya dijalankan terhadap murid, guru, staf sokongan, dan kawasan persekitaran sekolah. Pemantauan terhadap

kemajuan murid pula boleh dibahagikan kepada beberapa aspek seperti perkembangan pelajaran murid, keadaan fizikal murid, pencapaian kokurikulum, sahsiah serta disiplin, dan perkembangan peribadi murid.

Jadual 5.15 pada halaman berikutnya menunjukkan secara lebih jelas aktiviti pemantauan kemajuan murid yang dilakukan oleh guru besar sekolah kajian berdasarkan pemerhatian yang dijalankan. Antara aktiviti pemantauan yang paling kerap adalah yang berkaitan dengan keadaan fizikal murid, perkembangan sahsiah murid, dan perkembangan pelajaran murid. Aktiviti pemantauan kemajuan murid memang berkait rapat dengan tanggungjawab guru besar dalam mengurus kurikulum sekolah. Kebanyakan proses pemantauan kemajuan murid yang berkaitan dengan perkembangan pembelajaran murid dilakukan secara terus oleh pihak guru besar.

**Jadual 5.15** : Aspek Pemantauan Kemajuan Murid Yang Dilaksanakan Oleh Guru Besar Sekolah Kurang Murid Di Malaysia

<b>Aspek yang dipantau</b>	<b>Pecahan</b>
Perkembangan pelajaran murid	Proses pembelajaran Pencapaian ujian/peperiksaan Penguasaan LINUS Kerja rumah / latihan / buku nota
Perkembangan fizikal murid	Pakaian dan kasut Kebersihan diri dan rambut Penampilan / bau badan Makanan dan minuman
Perkembangan kokurikulum murid	Aktiviti sukan dan permainan Aktiviti persatuan Aktiviti unit beruniform Aktiviti kebudayaan
Sahsiah dan disiplin	Pergaulan dan tingkah laku Pakaian seragam Kehadiran / kerjasama Nilai dan budaya

Terdapat guru besar yang melaksanakan pemantauan pembelajaran murid sepanjang hari persekolahan sebagaimana yang dilakukan oleh GB1. Dalam temu bual beliau menjelaskan pengalamannya sebagaimana petikan berikut.

*Murid itu suka main-main dalam kelas. Guru ada komplek. Memang murid boleh focus bila saya masuk. Nak pergi tandas pun tiada. Murid dapat apa yang diajar hari itu. Tujuan saya serampang dua mata. Nak tengok guru, nak tengok murid. Mereka suka main bawah meja, macam-macam. Sejak pada hari itu saya tanya...nak tak saya masuk lagi satu hari. Mereka tak nak. Sekarang mereka dah okay. Kita kena buat macam itu biar ada perasaan takut. Memanglah mula-mula dia takut. Tapi lama-lama dia biasalah.*  
S1GB1T02-22/02 (92-99)

Selain menjalankan pemantauan secara langsung di dalam bilik darjah semasa proses pengajaran dan pembelajaran, guru besar juga menjalankan pemantauan murid semasa program akademik lain yang dijalankan di luar waktu persekolahan. Sebagai contohnya GB3 menjelaskan, “kadang kala saya pergi sekolah waktu diadakan kelas tambahan...kem kecemerlangan, kalau malam, malam lah, kalau siang sianglah, jadi kita tahulah ,macam mana budak tu belajar...ha program yang dianjurkan tu pun tak sia-sialah, kadang-kadang tu penolong kanan saya pun turun juga bersama-sama saya melihat program yang dianjurkan...ibu bapa pun ada yang datang” S3GB3T02-10/03 (256-262). Petikan tersebut menggambarkan keprihatinan guru besar yang sanggup menjalankan tanggungjawabnya di luar waktu pejabat bagi memastikan aktiviti yang dilaksanakan berjalan dengan lancar.

Jadual 5.16 pada halaman berikutnya menunjukkan aktiviti-aktiviti yang dilakukan oleh guru besar sekolah kajian dalam memantau kemajuan murid yang berkaitan dengan perkembangan pelajaran dan akademik. Selain memantau murid ketika proses pengajaran dan pembelajaran di dalam kelas, guru besar juga melaksanakan tugas memeriksa buku-buku murid, hasil kerja murid, buku rekod kemajuan murid, buku jadual kedatangan harian murid dan buku catatan disiplin murid. Seseorang guru besar juga menjalankan pemantauan terhadap buku catatan disiplin murid dan buku rekod kesihatan murid. Pemantauan melalui pemeriksaan jadual kedatangan murid dilakukan setiap bulan.

**Jadual 5.16** : Aktiviti Pemantauan Kemajuan Murid Yang Dijalankan Oleh Guru Besar Sekolah Kurang Murid Di Malaysia.

Aktiviti Menyelaras Kurikulum	Kekerapan setahun	S1	S2	S3	S4	S5	S6
Pemeriksaan buku latihan murid	3	√	√	√	√	√	√
Pemeriksaan buku nota murid	3	√	√	√	√	√	√
Pemeriksaan buku kerja murid	3	√	√	√	√	√	√
Pemeriksaan buku teks murid	1	√	√	√	√	√	√
Pemeriksaan jadual kedatangan harian murid	12	√	√	√	√	√	√
Pemeriksaan dan pengesahan rekod kemajuan murid	2	√	√	√	√	√	√
Pemantauan buku catatan disiplin murid	1	√	√	√	√	√	√
Pemantauan buku rekod kesihatan murid	1	√	√	√	√	√	√
Post mortem selepas ujian dan peperiksaan	1	√	√	√	√	√	√
Lawatan ke rumah murid	ikut keperluan	√		√			

Menerusi pemerhatian yang dijalankan terhadap sekolah yang terlibat, kesemua guru besar memantau kemajuan murid daripada aspek fizikal semasa perhimpunan rasmi mingguan pada hari Isnin atau perhimpunan yang diadakan pada setiap pagi. Proses tersebut juga dibantu oleh guru disiplin dan guru kelas yang bertugas. Biasanya pada masa itulah kebersihan fizikal diri murid dari segi pakaian, kasut, dan rambut murid diberi perhatian.

### 5.3.3 Menggalakkan Iklim Sekolah

Menggalakkan iklim sekolah merupakan dimensi yang terdapat dalam amalan kepimpinan instruksional sebagaimana yang disarankan dalam Model Kepimpinan Instruksional Hallinger (1986). Dimensi tersebut terbahagi kepada lima elemen iaitu mengawal waktu (instruksional) pengajaran guru, menggalakkan perkembangan profesional, memastikan sentiasa (kelihatan) berada di sekolah, mewujudkan insentif untuk guru, dan akhirnya mewujudkan insentif untuk murid. Berdasarkan pemerhatian,

temu bual, dan analisa dokumen yang dilakukan di sekolah kajian, kesemua enam elemen tersebut ada dilaksanakan oleh guru besar yang terlibat. Bagaimanapun tahap penekanan dan pelaksanaan terhadap elemen tersebut berbeza-beza mengikut guru besar sekolah yang dikaji.

### 5.3.3.1 Mengawal waktu pengajaran guru

Selain tugas memantau dan menyelia yang dijalankan oleh guru besar, rondaan juga dilakukan bagi memastikan proses pengajaran dan pembelajaran berjalan dengan lancar. Mereka juga berpendapat aktiviti tersebut dilaksanakan bagi mengawal waktu pengajaran guru. Aktiviti pemantauan dan rondaan merupakan tugas rutin yang dilakukan oleh semua guru besar di S1, S2, S3, S4, S5, dan S6. Senario ini menunjukkan tugas memantau suasana persekolahan merupakan aktiviti yang diberi keutamaan sama ada sekolah tersebut merupakan sekolah cemerlang, sederhana atau rendah prestasi akademiknya.

Menerusi pemerhatian yang dilakukan terhadap guru besar S1, S3, dan S4, mereka melakukan rondaan kawasan sekolah sekurang-kurangnya 3 kali dalam satu sesi persekolahan. Dalam satu sesi temu bual bersama GB1 beliau menjelaskan, *“bukan apa cikgu kalau kita meronda ni macam-macam kita dapat, tahulah mana kelas yang tak ada guru, mana kelas yang gurunya masuk lambat, kelas mana yang bising dan macam-macam lagilah”*. SIGBIP01 25/01 (22-26). Kenyataan tersebut menggambarkan guru besar tersebut menggunakan kaedah rondaan sebagai salah satu cara beliau mengawal waktu pengajaran guru di sekolahnya.

Dapatan kajian juga menunjukkan, alasan dan sebab yang hampir sama mengapa rondaan perlu dilakukan berlaku di S3. Dalam satu sesi pemerhatian di sekolah tersebut, penyelidik telah dipelawa untuk turut serta dalam satu rondaan pagi yang dilakukan oleh guru besarnya. Rondaan tersebut dijalankan pada waktu kedua sesi pengajaran dan



pembelajaran. Tindakan GB3 semasa rondaan tersebut telah dapat menangani beberapa masalah seperti murid yang bising di dalam kelas, pembaziran tenaga elektrik, dan ketiadaan guru di dalam kelas. Berikut dipaparkan petikan daripada catatan pemerhatian yang dibuat oleh penyelidik.

*Dalam rondaannya ke sebuah kelas berhampiran kantin sekolah, GB3 menjenguk ke dalam kelas dan meminta guru yang sedang mengajar memadamkan lampu. (amalkan sikap berjimat-cermat elak pembaziran). Di kelas sebelahnya pula beliau masuk sebentar. Tiada guru dalam kelas tersebut dan GB3 bertanya kepada salah seorang murid “mana cikgu kamu, waktu apa sekarang ni?” Beberapa orang murid menjawab serentak dengan menyatakan bahawa gurunya berada di kelas sebelah. GB3 dan penyelidik terus menjenguk di kelas sebelah, tanpa ditanya oleh GB3, seorang guru wanita menjelaskan, “tadi saya dengar suara bising kat kelas ni, jadi saya masuklah...rupanya tak ada cikgunya”. (cikgu tersebut dengan yakin memberi penerangannya dan GB3 pun rasa puas hati). “Ok lah teruskanlah tengok dua-dua ya, thank you.”*  
S3GB3P01-13/01 (24-36)

Fenomena guru tidak hadir ke sekolah kerana perlu menghadiri tugas rasmi di luar sekolah ataupun cuti sakit sering berlaku. Keadaan sedemikian menimbulkan masalah kepada pihak sekolah, apatah lagi sekolah kurang murid yang mempunyai bilangan guru yang sedikit. Kebijaksanaan guru besar mengatasi masalah tersebut perlu untuk memastikan perjalanan proses pengajaran dan pembelajaran berlaku dengan lancar sekali gus mengawal waktu pengajaran guru.

Dalam satu catatan pemerhatian yang dilakukan oleh penyelidik di S1, didapati GB1 menggunakan budi bicara dan kemahirannya untuk berunding dengan pihak Pejabat Pelajaran Daerah bagi mengurangkan bilangan gurunya yang perlu bertugas di luar. Rundingannya menerusi telefon dengan pihak PPD telah berjaya mengurangkan bilangan gurunya yang perlu bertugas untuk aktiviti kokurikulum daerah daripada tiga orang kepada hanya seorang. Beliau menjelaskan rasional permintaannya itu kepada penyelidik bahawa S1 mempunyai bilangan guru yang kecil dan agak sukar untuk memenuhi kesemua kehendak pihak Pejabat Pendidikan Daerah. Berikut adalah petikan

daripada nota lapangan dan catatan pemerhatian yang dilakukan oleh penyelidik bagi menjelaskan keadaan tersebut.

*PK Koku juga meminta pandangan GBI tentang permohonan daripada pihak PPD yang meminta pihak sekolah menghantar tiga orang gurunya untuk aktiviti merentas desa peringkat daerah. Bagaimanapun GBI hanya meluluskan seorang guru sahaja terlibat kerana bilangan guru sekolahnya yang sedikit antara alasan yang diberikannya “biarlah sekolah yang besar hantar dua atau tiga orang cikgu, sekolah kita ni kecil, seorang pun dah cukuplah”.*  
*SIGB1P03-11/02 (125-131)*

Menyediakan guru ganti bagi kelas yang ketiadaan guru adalah satu kaedah yang digunakan oleh semua guru besar sekolah kajian bagi mengawal waktu pengajaran guru. Walaupun tugas menyediakan jadual guru ganti adalah tugas Penolong Kanan Pentadbiran, selaku pemimpin utama sekolah seorang guru besar sentiasa memastikan proses tersebut berjalan dengan lancar. Dalam satu sesi pemerhatian dan perbincangan dengan seorang penolong kanan S4 yang sedang menyusun jadual guru ganti, penyelidik mendapati terdapat beberapa prinsip/kaedah/teknik asas penyediaan guru ganti di sekolah beliau. Antaranya beliau menjelaskan;

- Guru yang meninggalkan kelas perlu menyediakan bahan pengajaran bagi dilaksanakan oleh murid dengan bimbingan guru ganti yang bertugas.
- Menyediakan guru ganti yang sesuai mengikut mata pelajaran, kelas, atau tahap kelas yang diganti.
- Menjadualkan guru ganti lebih awal, jika maklumat ketidakhadiran guru dapat dikenal pasti lebih awal (kursus/mesyuarat).
- Guru besar juga perlu melakukan tugas guru ganti.
- Menyusun jadual guru ganti ke tahap yang paling adil dan seimbang dalam kalangan guru.

Kaedah lain yang digunakan oleh pihak sekolah bagi mengawal waktu pengajaran guru adalah dengan memastikan tidak berlakunya gangguan semasa proses pengajaran dan pembelajaran. Temu bual dan pemerhatian yang dilakukan oleh penyelidik telah mencungkil beberapa kaedah yang dilakukan oleh guru besar untuk melindungi waktu pengajaran. Antara kaedah yang digunakan oleh sekolah-sekolah terlibat adalah dengan cara berikut;

- Mengadakan mesyuarat, taklimat, perbincangan dengan guru atau murid selepas waktu persekolahan.
- Menggunakan masa perhimpunan rasmi hari Isnin secara tepat seperti yang diperuntukkan.
- Tiada pengumuman disampaikan menerusi pembesar suara ketika sesi pembelajaran sedang berjalan kecuali pengumuman tentang kecemasan.
- Penggunaan memo, notis, peringatan, dan maklumat pada papan kenyataan guru dan murid sebagai alat berkomunikasi.
- Mengadakan aktiviti yang melibatkan murid dan guru di luar waktu persekolahan.
- Memanjangkan waktu rehat agar murid lebih selesa menikmati makanan dan masuk semula ke kelas tepat pada masanya sebagaimana yang dilaksanakan di

S1

Salah seorang guru besar yang di temu bual oleh penyelidik telah menjelaskan bahawa mengawal masa pengajaran guru bermaksud seseorang guru perlu mengajar mata pelajaran yang telah ditetapkan untuk sesuatu kelas. Beliau menerangkan “*sebagai contoh kalau waktu tersebut waktu mata pelajaran pendidikan moral guru tersebut mesti mengajar pendidikan moral, tak boleh ajar math ke, sains, ke...bahasa ke...subjek peperiksaan ke*”. Beliau menambah lagi “*walaupun dulu saya ajar BI...memang saya opsyen BI, tapi masa pendidikan seni saya tetap ajar pendidikan seni, saya tahu kalau*

*saya ajar BI tu baik untuk fahamkan budak, lagipun subjek seni ni tak masuk peperiksaan UPSR, memang ada pekeliling pun”.*

Terdapat pelbagai kaedah yang digunakan oleh guru besar untuk memastikan usaha mengawal waktu pembelajaran di sekolah dapat dilaksanakan. GB1 menjelaskan beliau memastikan waktu perhimpunan rasmi mingguan hari Isnin dan perhimpunan harian digunakan sebaiknya tanpa menggunakan waktu pengajaran di dalam kelas. Beliau juga sentiasa memastikan segala aktiviti, taklimat, dan mesyuarat yang melibatkan guru dijalankan di luar waktu sesi pengajaran dan pembelajaran kecuali yang melibatkan perkara yang sangat penting. Dua petikan temu bual di bawah menggambarkan usaha yang dijalankan oleh GB1 bagi merealisasikan usaha mengawal waktu pengajaran.

*Kita nak buat perhimpunan, satu minggu Bahasa Melayu. Tak dapat jalankan, sebab panjang sangat, waktu perhimpunan...setengah jam je, tak cukup masa. Jadi saya gunakan tiap-tiap ada hari-hari pnp ya, jadi mereka akan buat begitu. Jadi mereka akan buat tulah hari Isnin Bahasa Melayu, hari Selasa Bahasa Inggeris, hari Rabu Matematik, Sains hari Khamis, dan hari Jumaat agama. Kalau you datang hari Jumaat ada nasyid-nasyid dan nasihat. Semuanya buat sebelum waktu pnp bermula. Mereka boleh...boleh buat.*

*SIBGIT03- 04/05 (76-88)*

*A: Taklimat...taklimat sesi ke Melaka tu... itu dibuat hari Rabu. Tiada PATS. Isnin Selasa saya tak benarkan buat apa-apa selepas PATS sebab murid nanti balik lewat. Rabu...Khamis boleh.*

*Q: Maksudnya memang tak boleh buat waktu pnp.*

*A: Tak boleh buat masa pnp itu arahan, kecuali memang unless kalau urgent. Ada juga saya buat beberapa kali, benda tu mesti diselesaikan pada waktu itu, ha itu boleh. Perkara tu mesti diselesaikan waktu itu.*

*SIBGIT03-04/05 (161-168)*

Beberapa guru besar sekolah kajian yang lain juga cuba sedaya upaya untuk melindungi waktu pengajaran dan pembelajaran. Hampir kesemua tindakan mengawal waktu pengajaran berkisar kepada memastikan tiada gangguan berlaku semasa proses

pengajaran dan pembelajaran. Sebagai contohnya program meningkatkan penguasaan sifir murid dilakukan semasa waktu rehat sebagaimana yang dilaksanakan di S4. Begitu juga aktiviti bacaan tambahan dilakukan pada waktu rehat di S5.

*Bacaan sifir semasa rehat tu kita buat ramai-ramailah. Mereka agak susah nak ingat. Jadi kita cuba mana-mana...segala peluang yang boleh, kita suruh hafal sifir waktu rehat, dulu saya pun cuba suruh mereka sebelum cikgu masuk pun kena baca sifir dalam kelas.*

*S4GB4T03-21/04 (117-120)*

*A:Ok, program tersebut adalah program bacaan mentari pagi, ok mentari pagi dimana saya ambil antara masa dari 7.30 hingga 7.45.Pada awalnya apabila saya masuk 2006 hingga 2007, masa tu mereka hanya membaca buku-buku teks sahaja. Sebab banyak kandungannya baik untuk exam, jadi memang saya minta, saya minta mereka baca. Supaya bila dia, dia di rumah dia boleh bacakan. Budaya tu kami bawa. Ok, setahun saya amalkan macam itu. Ok hari Isnin Bahasa Melayu, hari Selasa Bahasa Tamil, hari Rabu Bahasa Inggeris, hari Khamis Bahasa Melayu, hari Jumaat Bahasa Inggeris, ha macam tu dia...berselang seli.*

*Q: Tak mengganggu proses pnp?*

*A: Tak ada, tidak ganggu pnp.*

*Q: Belum bermula?*

*A: Ini 7.30 hingga 7.45. Sebab sekolah bermula 7.45.*

*S5GB5T03-19/05 (12-25)*

*Lepas tu saya telah memberi....kini saya beri keutamaan pada mereka, atau paksa mereka bila waktu rehat, kena ada sekurang-kurangnya sebuah buku teks di tangan dia. Jangan berbual atau bermain ok*

*S5GB5T03-19/05 (27-30)*

*Program yang ringkas dan bermakna itu dihadiri oleh semua guru, terdapat juga kaki tangan sekolah yang menyaksikan. Upacara tamat lima belas minit kemudian.[tidak mengganggu aktiviti pembelajaran]. Murid-murid bergerak masuk kelas meninggalkan tapak perhimpunan. Sebahagian guru masuk ke bilik guru dan ada juga yang terus masuk ke kelas masing-masing.*

*S4GB4P02-10-02 (36-41)*

Kebijaksanaan guru besar dalam menangani sesuatu isu sangat penting dalam membuat keputusan. Guru besar juga wajar menggunakan kebolehan berunding bagi menyelesaikan sesuatu masalah. Sebagai contohnya GB2 menggunakan keupayaan

berunding dengan pihak PPD bagi mengurangkan bilangan guru sekolahnya yang perlu terlibat dalam program yang dianjurkan oleh PPD. Beliau menjelaskan sebagai pemimpin di sekolah beliau wajar mendahulukan tugas hakiki sekolah iaitu proses pengajaran dan pembelajaran berbanding dengan tugas di luar sekolah. Petikan temu bual di bawah menjelaskan situasi yang berlaku di S2.

*Q: Pengalaman di sekolah lain terdapat di sekolah lain, bila pihak PPD minta guru keluar tiga orang, minta kurangkan?*

*A: Kita hantar juga*

*Q: Hantar tiga?*

*A: Hantar tiga, kalau tak ganggu pnp berjalan.*

*Q: Oh, ok.*

*A: Kalau misalnya tak cukup guru, kita akan beritahu pada PPD. Sebab skm kalau guru keluar, pnp diutamakan di sekolah. Mereka faham. Kita akan hantar yang..yang mustahak tengok...ikut kepentinganlah.*

*Q: Ok, kepentingan.*

*A: Mungkin kalau sekolah besar hantar tiga, kita hantar seorang saja.  
S2GB2T03-18/05 (202-213)*

Fenomena guru meninggalkan sekolah untuk tugas rasmi semasa waktu bekerja adalah menjadi amalan biasa (sering berlaku) di sekolah. Hal tersebut boleh menjejaskan proses pengajaran dan pembelajaran murid di dalam kelas. Bagaimanapun kesan tersebut boleh dikurangkan jika guru besar memainkan peranannya untuk melindungi waktu instruksional sebagaimana yang dilakukan oleh GB3. Beliau menjelaskan sebelum beliau meninggalkan sekolah untuk tugas rasmi, beliau membuat penyerahan tugas kepada guru-guru penolong kanannya. Antara perkara yang perlu diambil tindakan dan dibincangkan adalah jadual kelas ganti dan disiplin murid. Beliau seterusnya menjelaskan tujuan utama serah tugas dilakukan adalah untuk memastikan proses pengajaran dan pembelajaran berlaku dengan lancar walaupun guru mata pelajaran berkenaan tidak berada di sekolah. Petikan temu bual di bawah memperincikan kaedah serah tugas yang dimaksudkan dan dilakukan oleh GB3.

*A: Sebelum kita pergi tu kita ada meninggalkan...kita ada buat serah tugaslah...serah tugas kepada Guru Penolong Kanan.*

*Utamanya serah tugas Guru Penolong Kanan Iyang mengenai relievekan, kemudian pada guru HEMlah, biasanya pasal disiplin. Kalau ke PPD pun macam tu jugalah, maknanya ada...ada serah tugas.*

*Q: Maknanya kalau sekolah ditinggalkan pun taklah kucar-kacir?*

*A: Yalah walaupun guru besar tiada, masih berjalan seperti biasa. Pnp masih jalan macam biasa.*

*S3GB3T02-10/03 (163-171)*

### **5.3.3.2 Menggalakkan Perkembangan Profesionalisme**

Terdapat pelbagai program yang dilaksanakan oleh guru besar sekolah kajian untuk meningkatkan perkembangan profesionalisme guru. Antara kaedah yang paling kerap dilakukan adalah Latihan Dalam Perkhidmatan (LADAP). Program perkembangan staf melalui kursus dalaman tersebut merupakan kaedah yang paling popular dilaksanakan untuk menggalakkan perkembangan profesionalisme guru-guru di sekolah yang dikaji. Kesemua guru besar sekolah kajian melaksanakan LADAP sebagai sebahagian daripada usaha menggalakkan perkembangan profesional guru-gurunya. Sedutan tiga petikan temu bual di bawah bersama GB1, GB2, dan GB3 membuktikan yang LADAP merupakan elemen amalan kepimpinan instruksional yang kerap dilakukan. GB1 menjelaskan walaupun terdapat kekangan dalam aspek sumber dana beliau tetap berusaha mengadakan latihan bagi guru-gurunya. S3 pula menggunakan bajet daripada kelab guru untuk memastikan LADAP dapat dijalankan walaupun bilangannya dikurangkan. Antara faktor pihak pentadbiran sekolah menganjurkan LADAP adalah kerana mereka berhasrat untuk meningkatkan pengetahuan, kemahiran, dasar, dan polisi baru yang dibuat oleh pihak atasan KPM. Hal yang sama juga berlaku di S2. Guru besarnya menjelaskan bahawa LADAP biasanya dilakukan bagi menyebarkan maklumat dan polisi baru kementerian.

*Q: Sekolah ada buat in house training?*

*A: Tahun lepas kita dibayar, dibagi duit tapi tahun ini tak ada. Tapi jalan jugak.*

*Q: Ok.*

*A: Tapi saya dah jalankan dua dah, dua dah LADAP ya, dipanggil LADAP (Latihan Dalam Perkhidmatan). Minggu depan, Hari Khamis ada lagi satu. Apa saja pembaharuan yang saya dapat ke daripada PPD, kalau cikgu dapat kita akan buat perkembangan staf. Walaupun itu atas inisiatif sendirilah nak bagi makan ke tidak. InsyaAllahlah, tiap kali LADAP adalah rezekikan. Pandailah cari mana manakan.*  
*S1GB1T02-22/02 (253-259)*

*Q: Cuma, saya nak teruskan perbualan ni, adakah pihak sekolah ada adakan kursus-kursus dalaman?*

*A: Kursus-kursus dalaman ada terutama tahun lepas. Kita ada tujuh hari dalam satu tahun. Biasa dijalankan pada hari Sabtu...Sabtu. Ataupun selepas guru menghadiri kursus yang dianjurkan oleh kementerian, jabatan, ataupun...PPD...daerah kita akan adakan kursus dalaman bagi guru-guru yang tak dijemput untuk kursus tersebutlah.*  
*S2GB2T03-18/05 (158-163)*

*Q: Jadi guru tersebut balik dan buat kursus dalaman. Macam mana sambutan guru di sini?*

*A: Ok. Mereka hadir dan berkongsi pengalaman walaupun hari Sabtu.*  
*S2GB2T03-18/05 (166-167)*

*Sebelum, sebelum ini LADAP...LADAP memang dibuat dalam setahun 4 kali ke 3 kali macam tu, 4 kali rasanya. Setelah ada pernyataan kewangan tiada tu, so sekolah ni mengambil keputusan menggunakan kelab gurulah, tahun ini dah buat sekali tentang headcount dan sesi pnplah. Itu pun sebab kita buat hari Sabtu dan cuti kan. ada guru yang tak dapat datangnya.*  
*S3GB3T02-10/03 (203-208)*

S5 juga melaksanakan LADAP bagi meningkatkan profesionalisme guru. GB5 telah menjadualkan sesi perkembangan staf dilaksanakan pada setiap hari Khamis. Sesi perbincangan yang dibuat setiap hari Khamis tersebut memberi fokus kepada aktiviti mingguan. Program yang dinamakan “berkampung sehari jimat seminggu” sangat praktikal dilaksanakan bagi memastikan setiap tugas dalam tempoh satu minggu dapat diselesaikan secara berkumpulan dan memberi impak yang baik. Petikan temu bual di bawah menjelaskan gambaran tersebut.

*Q: Oklah, jadi pencerapan dibuat dan pemantauan jadi...kalau masih berlaku begitu, di takut itu atau bertambah sikit kemajuan, bukannya pihak sekolah adakan sesi-sesi perkembangan staf ke?*

*A: Ada.*

*Q: Boleh jelaskan sikit?*



*A:Perkembangan staf, saya telah khaskan hari Khamis ini perkembangan staf dan menyelesaikan segala beban cikgu-cikgu secara bergotong royong. Saya namakan “berkampung sehari, jimat seminggu”.*

*Q: Oh, berkampung sehari jimat seminggu. Ok ulas panjang sikit?*

*A: Ok, yang itu dalam hari tersebut, ok katakan kurikulumlah, katakan GPK kurikulum kata ada...laporan ada fail dia belum dikemas kini. Semua cikgu-cikgu akan diagih tugas masing-masing, ha silakan. Ok, kalau pusat sumber, sekarang masa sekarang ni kan macam mana pemprosesan buku-buku nak buat di PSS. Jadi semua cikgu-cikgu agihkan. Ada cikgu yang ceriakan pusat sumber, ada tempat yang belum selesai diselesaikan. Memang cepat habis. Kalau seorang nak buat payah nak siap. Terasa beban melambak lambak.*

*S5GB5T03-19/05 (271-284)*

Selain LADAP terdapat juga kaedah lain yang digunakan oleh guru besar untuk meningkatkan perkembangan profesional guru-guru di sekolah kajian. Terdapat guru besar yang menggunakan kepakarannya untuk membantu meningkatkan profesionalisme guru terutamanya dalam bilik darjah sebagaimana yang dilakukan oleh GB1. Beliau menjelaskan yang beliau juga menjadi pakar rujuk kepada perkara yang berkaitan dengan pedagogi di dalam kelas. Beliau menjelaskan lagi yang beliau sering membaca dan merujuk buku untuk meningkatkan ilmu pedagoginya sebagaimana petikan temu bual di bawah.

*Q: Tempoh hari puan pernah ditanya guru, puan kata kalau cat minyak senang basuh dan licin. Adakah puan juga jadi rujukan dalam pnp?*

*A:Memanglah, banyak cikgu datang tanya saya tentang pnp tu... terutama pedagogi. Macam saya sebagai guru besar, kalau tak tahu pun, susah jugak kan. Ambil usaha baca sikitlah. Dulu, koko tu tak penting tu. Saya kena baca dan tahu berapa ukuran padang.*

*S1GB1T02-22/02 (244-249)*

Berbeza dengan GB1 yang sering dirujuk oleh guru-gurunya, ramai dalam kalangan guru besar sekolah kajian yang lain menggunakan kaedah nasihat, teguran, dan tunjuk ajar (demonstrasi) sebagai salah satu cara untuk meningkatkan profesionalisme guru sekolahnya. GB3 menjelaskan yang beliau mengadakan

perbincangan selepas sesuatu pemantauan dilakukan kepada seseorang guru. Antara perkara yang dibincangkan termasuklah pengurusan kelas dan kaedah memperbaiki pengajaran. Beliau juga menjelaskan perbincangan dan penjelasan lanjutan juga dibuat semasa mesyuarat guru untuk menjelaskan sesuatu perkara seperti kewangan.

*Q: Dalam selepas satu pemantauan apa yang puan selalu bincangkan?*

*A: Kelemahan yang saya dapati semasa pemantauan tadi, kelemahan...kelemahan, cara mengatasi mintak dia baik pulihlah. Apa yang perlu diperbaiki. Kalau perlu alatan-alatan.*  
S3GB3T02-10/03 (90-92)

*Q: Tujuan pemantauan sendiri?*

*A: Untuk baik pulihlah, baik pulih kita punya pnp, balik pulih...cikgu punya apa, tugasnya...bagaimana menjalankan tugas, macam mana dia menguruskan kelas, untuk kebaikan guru dan juga muridlah.*  
S3GB3T02-10/03 (100-102)

*Ada, biasanya kalau dalam pnp tu, saya tengok...pantau kelemahan dia, selepas mantau tu saya akan bincang kemudian dalam mesyuarat guru...kalau ada mesyuarat guru tu, kewangan mesti dibacakan setakat mana kita dah guna, kalau ada belian. Saya arahkan pembelian dilakukan oleh sama ada guru panitia atau guru subjek.*  
S3GB3T01-10/02 (164-169)

GB4 banyak menggunakan pendekatan yang lebih menitikberatkan unsur kemanusiaan. Nasihat dan teguran yang diberikan lebih berfokus kepada individu yang terlibat sahaja secara tertutup. Beliau menjelaskan lagi kaedah tersebut dapat menambahkan keberkesanan sesi perbincangan serta dapat meningkatkan motivasi seseorang guru. Beliau juga menjelaskan yang beliau menggunakan kaedah memujuk seseorang individu sehingga tidak mengguris hati mana-mana pihak. Hal yang demikian dapat mewujudkan situasi yang menyeronokkan dalam kalangan warga S4 sekali gus dapat meningkatkan profesionalisme guru.

*Agak berat juga, jadi memujuk ni maksudnya...macam kita tidak membuat teguranlah secara terbuka. Yang penting, seorang dewasa ni...ia tak boleh ditunjukkan kesalahan dan kelemahannya. Kita terpaksa secara berselindung ke, secara umum ke, cuma bila dah kritikal, kita akan panggil, kita akan bagi tahu apa yang kita nak, apa yang dia dah tersilapkan. Dari*

*segi memujuk tu kita nak dia buat sesuatu secara ikhlas dan...kita mahu mereka buat sesuatu secara ikhlas dan kerelaan hati, bukan secara terpaksa, itu yang penting*

*S4GB4T01-05/02 (70-77)*

*Q: Bagaimana dengan suntikan semangat yang puan maksudkan?*

*A: Suntikan tu, adakalanya kita perlu memilih....menggunakan kata-kata baik, semangat. Yang paling penting tu supaya hati dia tak rasa terguris. Yang penting ada rasa seronok, ha rasa seronok, daripada awal saya kata saya nak mereka bekerja dalam keadaan yang seronok, anak murid saya pun belajar dalam keadaan yang seronok. Jadi saya suka bekerja dan belajar dalam keadaan seronok.*

*S4GB4T01-05/02 (31-32)*

Konsep turun padang merupakan sebahagian daripada kaedah yang digunakan oleh GB5 dalam usaha meningkatkan profesionalisme guru di sekolahnya. Beliau menjelaskan bahawa dengan cara tersebut beliau dapat mengenal pasti masalah yang dihadapi oleh guru dan stafnya. Melalui kaedah tersebut juga beliau dapat membuat bimbingan secara terus dan menepati sasaran yang dikehendaki. Antara perkara yang dirujuk kepada GB5 adalah kaedah pengajaran di dalam kelas. Beliau dengan terperinci menjelaskan bahawa nada suara seseorang guru semasa sesi pengajaran perlulah jelas dan menarik untuk menjamin pengajaran yang berkesan. Beliau seterusnya menjelaskan;

*Lepas tu saya fikir lebih baik saya buat, saya kena turun pandanglah. Jadi bila saya turun padang barulah terjadi. Apa hal saja dari segi kerja-kerja yang menghiaskan kelas daripada sana tu sampailah kepada ke sistem filing dia, dan kertas kerja, cara mengajar, semuanya saya kena tunjukkan dia, tunjuk cara dia. Jadi kita dapati sebagai seorang guru besar, kena tahu, kena tahu kerja-kerja semua bidang kokurikulum, kurikulum, HEM. Barulah kita boleh mengarahkan mereka atau membagi bantuan mereka, ok nak buat macam mana, kalau tidak, tak dapat.*

*S5GB5T01-12/02(233-241)*

*Q: So, respond guru, tadi kata tuan ada yang ok dan ada yang tak ok? Selepas satu sesi pemantauan, apa tindakan susulan yang dilakukan?*

*A: Ok, lepas tu kan, kadang-kadang saya akan demonstrasi.*

*Q: Demonstrasi?*

*A: Ya, saya akan buat demonstrasi, macam mana nak ajar. Tapi yang penting murid-murid. Ada cikgu tu guna suara lembut dan*

*kasar. Adakala kita perlahankan suara, ada kalanya kita kena naikkan suara. Lepas tu beri tumpuan pada semua murid. Ada murid buat kerja lain tapi cikgu tak hirau. Itulah punca mereka tak faham. Jangan kata budak-budak tu macam tu.*  
S5GB5T01-12/02(233-241)

GB6 menggunakan pendekatan yang agak berbeza dengan guru besar-guru besar sekolah kajian yang lain. Beliau banyak bertolak ansur dan sering memberi nasihat bagi meningkatkan profesionalisme guru di sekolahnya. Selain itu beliau juga ada meminta pandangan dan saling bertukar fikiran serta berkongsi idea dengan guru-gurunya. Antara perkara yang dibincangkan adalah yang berkaitan dengan kaedah pengajaran dalam bilik darjah, pemilihan bahan bantu mengajar, dan buku teks. Berikut adalah tiga petikan temu bual penyelidik dengan GB6 bagi menggambarkan usaha yang diambil oleh GB6 untuk meningkatkan profesionalisme guru sekolahnya.

*Ha itu perkara yang penting. Cara saya buat pada guru-guru saya, saya biasanya selalu beri nasihat pada guru, selalu bagi pandangan kepada mereka apa contoh-contoh yang baik untuk mereka ikut. Tapi saya selalu cakap dengan mereka jangan putus asa.*  
S6GB6T02-05/03 (17-20)

*Ha kebebasan tu memang saya bagi hundred percent pada cikgu-cikgu kita. Nak pilih buku pun hundred percent saya bagi kebebasan dia orang boleh pilih buku apa yang dia orang nak. Dan saya pun kadang-kadang saya mintak dia orang bagi contoh kalau boleh saya cari saya akan cari apa yang dia orang nak saya bagi. Tapi cikgu-cikgu saya setakat ni alhamdulillah lah.*  
S6GB6T02-05/03 (47-52)

*Oh pasal proses pnp yang berkaitan dengan objektif guru yang mengajar guru dalam kelas tu sebenarnya benda tu semua guru-guru dah tahu, cuma saya perlu ingatkan sahaja setiap kali mesyuarat saya ingatkan. Mengajar ikut sukatan pelajaran dan ikut situasi budak, ha.. tak semestinya kita nak ikut silibus hundred percent. Sukatan pelajaran ikut-ikut juga, tapi kalau tak sesuai dengan budak saya benarkan mereka mengajar ikut situasi budak walaupun mereka tak ikut sukatan, sebab sukatan adalah global, dia menyeluruh, jadi kita kena ikut, kena kreatif, cikgu-cikgu saya kreatif, memang kreatif.*  
S6GB6T02-05/03 (174-183)

*Tapi yalah...saya baru kat sini. Saya dapati memang...cikgu sekolah saya memang kuranglah, kurang penekanan dan kedudukan, susunan, dan kebersihan dalam kelas. Jadi itu yang sekarang saya dah nampak dan saya rasa saya akan cuba cucuk jarum sikit-sikit, supaya mereka boleh ikut situasi, ikut situasi saya saya supaya kelas dalam keadaan bersih, tidak nampak macam stor, nampak macam tempat untuk belajar dan standard. Ha..itu yang saya nak cuba buat sekaranglah, cucuk sikit-sikitlah. Ha yang lain saya dah nampak dah semua yang lain dah okay dah boleh buat dah.*  
S6GB6T03-11/05 (24-31)

Terdapat juga guru besar yang menggalakkan guru dan stafnya menyambung pelajaran sebagai salah satu cara bagi meningkatkan profesionalisme sebagaimana yang dilakukan oleh GB1. Dalam satu pemerhatian yang dilakukan di ruang pejabat di S1, guru besar sekolah tersebut menarik minat gurunya untuk memohon kursus kepengetuaan berdasarkan iklan yang dibaca.

*Kemudian beliau menjenguk ke meja kerani sambil melihat dan membaca surat yang terletak di bahagian atas. "Ha...ni pada cikgu-cikgu yang umur bawah 42 tahun mohonlah kursus kepengetuaan, saya dah lebih kalau tak saya pun nak juga".*  
SIGB1P04 04/03 (22-26)

### **5.3.3.3 Memastikan sentiasa berada di sekolah**

Tugas sebagai guru besar memerlukan komitmen yang tinggi terhadap sekolah yang dipimpinnya. Walaupun seseorang guru besar perlu menghadiri pelbagai kursus, bengkel, taklimat, dan mesyuarat di luar sekolah, mereka sedaya upaya akan mengurangkan penglibatan mereka dalam aktiviti tersebut. Salah seorang guru besar yang di temu bual menjelaskan, "*kalau betul-betul penting baru saya pergi mesyuarat tu...kadang kalau macam mesyuarat tu minta laporan saya bagi laporan bertulis je*". Hal tersebut jelas menunjukkan guru besar yang komited terhadap sekolahnya cuba memastikan dirinya sentiasa berada di sekolah. Kesungguhan guru besar untuk sentiasa berada di sekolah dapat dibuktikan lagi dengan kenyataan GB2 yang menjelaskan, "*tengoklah mesyuarat tu mesyuarat apa, pasal apa?, pasal akademik ke?, pasal HEM ke?, biasanya saya bagi peluang...turunkan kuasa pada dia orang sebab kadang-*

*kadang dia oranglah yang lebih tahukan, ha macam kalau permainan ke PK Kokurikulumlah yang lebih tahu, jadi saya minta dia orang pergilah, saya jaga sekolah, saya fikir macam tu lebih baik”.*

Bagi seorang lagi guru besar yang dikaji, beliau berpendapat berada di sekolah membawa maksud seseorang guru besar perlu sentiasa kelihatan di kawasan sekolahnya dan juga memastikan seseorang guru besar itu dirasai kehadirannya oleh semua warga sekolah. Dalam satu perbincangan tidak formal dengan penyelidik, beliau menjelaskan bahawa, “ *tidak ada maknanya kalau datang ke sekolah tapi duduk di dalam bilik sahaja, kita perlu mendekati guru dan murid, maknanya kita... biarlah kita ni senang dihubungi...mesra dengan guru dan murid, jadi bila mereka nampak kita mereka...mereka mudahlah nak berbincang ke?, nak tanya ke?, atau apa-apa yang mereka naklah*”. Bagi guru besar tersebut rondaan di persekitaran sekolah merupakan tugas yang perlu dijalankan oleh seseorang guru besar bagi memastikan fungsi sekolah berjalan pada landasannya. Beliau juga menjelaskan walaupun beliau perlu menghadiri sesuatu mesyuarat di luar sekolah, beliau hadir dahulu ke sekolah untuk memastikan keadaan sekolah berjalan dengan baik dan lebih penting untuk menyegerakan sesuatu tindakan. Tambahnya lagi “*kadang-kadang ada benda yang cikgu nak kan segera keputusan atau nak bincang sesuatu yang penting jadi kita boleh selesaikan dengan cepat, tak perlu tunggu esok*”.

Dalam kajian yang dijalankan didapati guru besar ada melaksanakan elemen sentiasa berada di sekolah sebagaimana yang disarankan oleh Hallinger. Guru besar sekolah kajian sedaya upaya ingin berada di sekolah bagi menjalankan tugasnya sebagai pemimpin instruksional. Ramai dalam kalangan guru besar yang menjalankan aktiviti rondaan di kawasan sekolah sebagai salah satu daripada kaedah untuk menunjukkan yang mereka berada di sekolah. Meronda kawasan sekolah boleh memastikan sekolah

berjalan dengan baik. Bagaimanapun ada juga sekolah yang tetap berjalan dengan lancar walaupun guru besarnya menjalankan tugas rasmi di luar pejabat. Hal demikian dijelaskan oleh GB1 dalam petikan temu bual di bawah.

*Q: Mungkin juga puan rasa puan berada di sekolah, semua berjalan baik. Jika puan tiada sekolah macam mana?*

*A: Saya rasa tiada masalah. Saya pernah tengok, saya kata ada mesyuarat, tiba-tiba saya balik. Semua kelas senyap. Diam kelas maknanya pnp berjalan baikkkan. Kalau memang saya tak ada mestilah bisungkan tapi saya tengok ok je. Sekolah bersih saja, saya selalu tu balik mesyuarat saya datang lagi sekolah.*

*S1GB1T02-22/02 (128-133)*

Aktiviti rondaan yang dilakukan oleh guru besar juga dilaksanakan bagi memastikan arahan tugas yang beliau berikan kepada warga sekolahnya berjalan dengan baik sebagaimana yang berlaku di S2. Guru besarnya menjelaskan beliau meronda sekolah sekurang-kurangnya dua kali sehari untuk memantau kebersihan sekolah. Ini bermakna kehadiran beliau di kawasan sekolah akan memberi peringatan kepada pekerja swasta, guru, dan murid untuk sentiasa menjaga kebersihan. GB4 pula mengaitkan meronda kawasan sekolah sebagai salah satu gaya kepimpinannya yang merujuk kepada pencerapan tidak formal dan pemantauan sambil berjalan (*management by walking*). Beliau yang sering sibuk dengan tugas-tugas perkeranian sekolah perlu meluangkan masa untuk meronda kawasan sekolah sebanyak dua hingga tiga kali sehari. Hal yang telah diterangkan di atas boleh dijelaskan berdasarkan dua petikan temu bual oleh GB2 dan GB4 di bawah ini.

*A: Kita ada pekerja swasta, ada tiga orang. Pekerja kerajaan ada dua orang. Kita agihkan kawasan...pekerjaan dia. Saya akan beritahu, setiap hari saya pantaulah.*

*Q: Setiap hari pantau?*

*A: Setiap hari pantau, biasa saya akan ronda kawasan sekolah dua kali sehari, pagilah...pastikan mereka buat kerja. Kita adakan pertandingan kebersihan kelas. Jadi dengan ini murid dan cikgu akan ...supaya pentingkan kebersihan.*

*S2GB2T01-18/02 (93-100)*

*A: Tak formal ada, saya ada lakukan pencerapan tak formal melalui ....pemantauan sambil berjalan, apa dia panggil tu? (sambil ketawa) management by walking.*

*Q: Ada di buat ya, berapa kali pua ronda sekolah dalam sehari?*

*A: Tengok keadaan, tengok hari tu apa yang urgent, memandangkan sekolah ni pun kecil, kadang pejabat ni pun saya perlu bantu untuk saya hantar, sebenarnya sekolah ni pun banyak terlibat dengan kerja-kerja perkeranian yang perlu dihantar, kadang laporan ni urgent, laporan ni urgentlah, tengok keadaanlah kalau tak ada bolehlah kita ronda sekolah dua tiga kali sehari.*

*S4GB4T02-05/02 (179-206)*

Banyak usaha yang dilakukan oleh guru besar bagi memastikan yang mereka berada dan sentiasa kelihatan di sekolah. GB5 sering mengamalkan konsep turun padang dan bekerja bersama-sama dengan guru sekolahnya sebagai satu kaedah agar kehadiran beliau di sekolah dapat dirasai oleh semua warga sekolah. Terdapat juga guru besar yang berusaha untuk kelihatan bukan sahaja di sekolah malah kelihatan di rumah murid. GB6 misalnya sanggup melawat beberapa buah kampung orang asli untuk melihat sendiri corak kehidupan anak murid dan keluarganya di rumah. Dua petikan temu bual di bawah menjelaskan lagi kenyataan tersebut.

*Macam mana mereka nak tunjuk ajar kepada yang lain. Lepas tu saya dah bincang dengan cikgu-cikgu, macam tu lah keadaan dia kita kena buat semua kerja. Saya minta guru turun buat, tak nak buat, tiada daya usaha. Saya pun turun padang. Mulanya saya minta PIBG beri sumbangan cat. Dia kata tak payah ceriakan sekolah, buat apalah ceriakan sekolah, kami nak anak-anak pandai belajar. Dia nak yang itu aje. Lepas itu, mesyuarat agung, saya utarakan masalah ini dibawa sebagai usul sekolah.*  
*S5GB5T03-19/05 (89-103)*

*Saya dah pergi ke rumah-rumah murid-murid nilah, di...ke Kampong Sungai Kurau, Kampong Sungai Judah, dan Kampong Melayu. Saya tengok persekitaran dan tengok rumah mereka macam mana. Saya dapati persekitaran ini tiada unsur-unsur pendidikan di rumah.*  
*S6GB6T01-11/02(67-70)*

#### **5.3.3.4 Menekankan kecemerlangan akademik**

Semua guru besar yang dikaji di enam buah sekolah kurang murid menjelaskan pentingnya menekankan kecemerlangan akademik. Sama ada sekolah tersebut dalam



kategori sekolah cemerlang, sederhana, dan rendah prestasi akademiknya, mereka tetap menekankan kecemerlangan akademik. Fokus yang menjadi matlamat utama sekolah itu sentiasa diingatkan dan diperjelaskan kepada warga sekolah. Usaha-usaha ke arah memperoleh kecemerlangan akademik bukan sahaja dipikul oleh guru-guru yang melaksanakan proses pengajaran secara langsung di dalam kelas tetapi juga oleh guru besar yang memimpin sekolah tersebut. Sokongan dan kerjasama guru besar dalam menekankan kecemerlangan akademik bukan sahaja daripada aspek kepimpinan dan pengurusan sekolah tetapi juga dalam hal-hal yang berkaitan dengan pembelajaran murid.

Jadual 5.17 di bawah menunjukkan amalan-amalan yang dilakukan oleh guru besar sekolah kajian bagi meningkatkan kecemerlangan akademik dalam aspek pengajaran dan bimbingan secara terus kepada murid. Pelbagai kaedah digunakan oleh guru besar untuk membantu murid-muridnya.

**Jadual 5.17** : Aktiviti Yang Dilakukan Oleh Guru Besar Sekolah Kurang Murid Dalam Aspek Menekankan Kecemerlangan Akademik

<b>Aktiviti Yang Dilakukan</b>	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>	<b>S5</b>	<b>S6</b>
Mengajar kelas tambahan petang	√	√	√	√	√	√
Mengajar kelas tambahan waktu cuti	√	√	√	√	√	√
Mengajar kelas tambahan waktu malam	√		√	√		
Membimbing murid pada waktu rehat	√	√		√		
Mengajar sewaktu kelas ganti	√	√	√	√	√	√
Memberi ceramah teknik menjawab soalan	√	√	√	√	√	√
Menjadi ketua panitia daerah	√					
Memeriksa kertas soalan peperiksaan UPSR	√	√	√			
Mengendalikan aktiviti perkembangan staf	√	√	√	√	√	√

Terdapat guru besar yang sanggup mengajar murid menerusi kelas-kelas tambahan semasa cuti sekolah. Ada juga guru besar yang memperuntukkan masa rehatnya untuk membimbing muridnya menguasai kemahiran membaca dan mengira. Ada juga guru besar yang meluangkan masa lapangnya untuk mengajar murid dalam

kelas tambahan yang diadakan pada waktu malam. Komitmen yang telah ditunjukkan oleh guru besar tersebut menunjukkan mereka menekankan kecemerlangan akademik muridnya terutamanya murid yang akan menghadapi peperiksaan UPSR.

Kajian mendapati terdapat empat aspek utama yang dilakukan oleh guru besar sekolah kurang murid dalam usaha meningkatkan kecemerlangan akademik murid-muridnya. Aspek yang dimaksudkan adalah memberi fokus kepada akademik, aktiviti pengajaran yang dilakukan oleh guru besar, strategi yang digunakan oleh pihak sekolah, dan program akademik yang dijalankan di sekolah kurang murid.

### **Berfokus kepada akademik**

Semua guru besar sekolah kajian memberi tumpuan yang lebih dalam aspek menekankan kecemerlangan akademik. Guru besar yang dikaji menjelaskan yang mereka perlu meningkatkan prestasi sekolah secara keseluruhannya sama ada dalam bidang akademik, kokurikulum, sahsiah murid, dan keceriaan sekolah. Walau bagaimanapun kecemerlangan akademik murid, terutamanya dalam peperiksaan awam (UPSR) masih menjadi tonggak utama yang menentukan kecemerlangan sesebuah sekolah. Hal yang demikian ada dinyatakan oleh GB1 dalam beberapa siri temu bual di bawah. GB1 menjelaskan sebelum kedatangannya ke S1, penekanan diberi kepada keceriaan fizikal sekolah. Bagaimanapun beliau telah memberikan penumpuan yang lebih kepada akademik sebaik sahaja beliau melapur diri di S1. Dalam masa yang sama, aktiviti keceriaan terutamanya dalam kelas masih diteruskan kerana beliau percaya kelas yang ceria dapat meningkatkan keberkesanan proses pengajaran dan pembelajaran. Beliau menambah lagi, bilangan murid yang kecil dalam sesebuah kelas memudahkan aktiviti pembelajaran dilaksanakan dan boleh menjamin keberkesanan sesuatu program. Seterusnya beliau menjelaskan.

*Sebelum saya masuk dulu...fokus sekolah ini hanya pada keceriaan, memang sampai peringkat negerilah. Kemudian bila*

*saya masuk, saya tengok keceriaan dah cantik saya fokuskan kepada akademik.*  
SIGBIT02-22/02 (14-17)

*Mula-mula saya fikir dua tiga kali juga nak datang. Tapi bila dah dapat surat lantikan di sini, saya berazam naikkan akademik. Itu saya punya...apa tu matlamat yang utama.*  
SIGBIT01-25/01 (72-74)

*Tidak, semua kena seiring. Kalau keceriaan bagus, budak datang sekolah dengan ceria jadi dia belajar pun dengan ceria. Kemudian saya tumpukan dalam kelas pulak kan. Kalau kelas tak ceria, budak-budak tak ada mood nak belajar. Awak sekarang kalau ada apa-apa pelajaran dia tu kan kita tampal pada softboardkan. Wah dia seronok tengok dia punya hasilkan. Tampalkan nota di softboard, seronok saja. Keceriaan itu penting. Kalau...kalau sekolah tu nampak buruk je kita pun tak seronok nak datang kan.*  
SIGBIT01-25/01 (140-147)

*So, budak tak ramai. Seorang cikgu mengajar berbelas je murid. Jadi kita senang tau nak fokus. Nak buat PATS senang. Jadi taklah buat ramai-ramai, kalau PATS buat rama-ramai memang tak berjaya tau. Jadi kita senanglah, daripada ibu bapanya kita kenal murid kita kenal, keluarganya pun kita kenal, kita fokuskan. Jadi budak-budak tu pun pada pelajaran dia boleh tumpulah.*  
SIGBIT01-25/01 (122-127)

Pendekatan yang hampir sama juga diamalkan oleh GB5 dalam menerajui sekolahnya. Beliau menjadikan kecemerlangan akademik murid sebagai matlamat dan fokus sekolahnya sebagaimana dalam misi dan visi sekolah. Hasrat beliau tersebut diterjemahkan di dalam visi sekolahnya untuk menjadi sekolah cemerlang dalam kalangan sekolah rendah tamil di daerahnya. Fokus terhadap akademik juga merupakan kehendak ibu bapa yang menghantar anak-anak ke S5. Beliau juga menjelaskan dalam masa enam bulan pertama beliau ditempatkan di S5, beliau telah memberi tumpuan kepada kecemerlangan akademik. Berikut adalah dua petikan temu bual yang menggambarkan tindakan GB5 yang menekankan aspek akademik dalam menerajui S5.

*Ok, fokus utamanya adalah lebih pada akademik, terutama sekali akademik. Di mana visinya S5 adalah untuk menjadi sebuah sekolah cemerlang di kalangan sekolah-sekolah rendah tamil daerah X menjelang 2012. Saya ambil fokuskan kepada*

*sekolah-sekolah tamil saja. Saya tidak bertanding di kalangan sekolah lain sebab memang sekolah ini belum begitu yakinlah. Baru dia bermula ke arah dia. Dan misinya meningkatkan kualiti menerusi konsep 4T di mana; tekun, telus, teliti, dan tepat dalam pentadbiran sekolah merangkumi kurikulum, HEM, kewangan, dan kokurikulum semuanya. Itulah kita punya...fokus kitalah.*

*S5GB5T02-23/03 (15-24)*

*Q: Perkongsian?*

*A: Ada perkongsian idea.*

*Q: Dalam masa enam bulan fokus terhadap akademiklah?*

*A: Akademik, akademik saja. Sebab, sebab ibu bapa kehendak ibu bapa, itu klienkan, kita punya klien itu dia. Kalau kehendak dia, dia puas, baharulah kita rasa puas hati.*

*S5GB5T03-19/05 (271-274)*

Sebagaimana berlaku di S5, fenomena yang hampir sama juga berlaku di S6. GB6 menjelaskan fokus terhadap peningkatan akademik perlu dikaitkan dengan peranan ibu bapa sesebuah sekolah. Beliau telah berusaha bertemu dengan ibu bapa serta penjaga murid sekolahnya untuk menarik minat dan kerjasama ibu bapa terhadap pendidikan anak-anaknya. Hal yang demikian dilakukan bagi memastikan visi, misi, dan fokus terhadap peningkatan akademik boleh tercapai. Selain itu, GB6 juga berusaha keras untuk menjadikan semua muridnya celik huruf. Beliau berpendapat kebolehan membaca merupakan kunci kepada kecemerlangan akademik murid. Beliau juga sering memotivasikan guru-guru sekolahnya agar sentiasa kreatif dan tidak berputus asa. Dua petikan temu bual di bawah dapat menjelaskan usaha GB6.

*Kalau ikut situasi sekolah ini, apa yang saya perlu buat saya kena sedarkan dan tarik minat ibu bapa untuk menggalakkan anak-anaknya ke sekolah itu perkara yang sangat penting, sebab kalau budak tak datang, kita tak boleh buat apa-apa. Jadi itu sebabnya, saya awal tahun hari tu saya pergi ke rumah-rumah untuk sebab saya nak dekat, dekat dengan ibu bapa dan dekat penjaga supaya mereka tahu kenapa kita perlukan anak dia mereka kena datang ke sekolah. So orang sini pun ada cakap kalau kita nak dia... datang sekolah kita perlu kita kena... menyelami situasi keluarga dia. So itu yang saya buat.*

*S6GB6T01-11/02(94-100)*

*Ok, saya kat sekolah ni, saya nak fokuskan kat sekolah ni murid-muridnya kalau boleh saya nak semuanya mesti boleh membaca. Ha itu yang saya nak boleh membaca. Lepas tu untuk guru-gurunya, sentiasa kreatif untuk mengajar dan tidak putus asa. Ha itu perkara  
S6GB6T02-05/03(13-17)*

## **Pengajaran dan Pembelajaran**

Secara umumnya setiap guru besar sekolah kajian memberi fokus terhadap kecemerlangan akademik. Secara lebih khusus pula, terdapat guru besar yang memberi perhatian yang tinggi terhadap proses pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah. Hasil daripada temu bual yang dilakukan di S1 dapat menggambarkan guru besar sekolah tersebut mempunyai kesungguhan dalam melaksanakan proses pengajaran dan pembelajaran di dalam kelas. GB1 menjelaskan beliau menggunakan pengalamannya yang luas untuk mendidik muridnya di dalam kelas. Beliau menjelaskan walaupun beliau seorang guru besar, beliau tetap mengajar dan terus mengajar dengan bersungguh-sungguh agar menjadi teladan kepada guru lain. Hal tersebut dapat dijelaskan melalui petikan temu bual di bawah.

*Wajib. Walaupun saya dah jadi guru besar, saya mengajar...kena mengajar bersungguh-sungguhlah. Itu sebagai contohlah, biar jadi contoh kepada guru lain.  
S1GB1T02-22/02 (234-236)*

Selain mengajar beliau juga menjalankan proses pencerapan guru secara sistematik, berfokus, dan menyeluruh. Beliau menjelaskan proses pencerapan yang dijalankan bukan sahaja memberi kesan kepada proses pengajaran guru malahan yang lebih penting adalah memberi kesan terhadap pembelajaran murid. Kesungguhan beliau dalam meningkatkan kecemerlangan akademik bukan sahaja melalui proses pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah malahan melangkaui aspek fizikal dan infrastruktur seperti kaedah mengecat dan menghias bilik darjah. Beliau menjelaskan setiap gambar

dan ilustrasi yang terdapat pada dinding bilik darjah seharusnya dapat membantu murid dalam mengikuti proses pembelajaran. Beliau seterusnya menerangkan.

*Ya, saya masuk daripada pagi saya masuk sampailah pukul dua belas lebih, pulak lepas tu jabatan datang, last period saya tak dapat masuk. Tujuan saya nombor satu saya nak tengok murid itu dia suka main-main dalam kelas saya nak dia fokus dalam pelajaran. Jadi cikgu-cikgu tu, ada guru tu...ada komplek, dia tak berapa nak fokuslah. Saya masuk satu hari tu, memang murid-murid saya boleh fokus bila saya masuk. Sampai nak pergi tandas pun tiada. Memang fokus kepada cikgu dia ajar. Murid dapat apa yang diajar hari itu.*  
S1GB1T02-22/02 (92-99)

*Yang sebenarnya bangunan tu baru dicat. Saya mahu gambar kalau dia nak lukis pun yang dilukis biarlah berkenaan pelajaran dengan pelajaran budak-budak tu. Bukan sesuka hati. Lepas tu suasana tu jangan pulak berserabut. Ada budak-budak tu baru nak belajar. Kalau berserabut nanti dia tak sukakan. Itu yang saya maksudkan tu. Nombor satu mesti berkait dengan pelajaran.*  
S1GB1T02-22/02 (155-160)

Hal tersebut dapat dibuktikan dengan pemerhatian yang dilakukan oleh pengkaji terhadap GB1 semasa beliau menjalankan proses pengajaran dan pembelajaran di dalam kelas tahun 6. Sikapnya yang penyabar dan penyayang menjadikan sesi pengajaran dan pembelajaran menarik dan berkesan. Setiap soalan muridnya dijawab dengan terang dan jelas sehingga memuaskan hati murid tersebut. Petikan catatan pemerhatian di bawah dapat menjelaskan situasi tersebut.

*Beliau berdiri agak lama di tepi meja salah seorang murid yang sedang membuat pembetulan. GB1 membantu murid tersebut. Seorang murid lain bertanya soalan untuk mendapatkan jawapan yang tepat bagi soalan nombor tiga. Beberapa orang murid juga bertanya soalan yang sama. GB1 mengambil keputusan untuk menerangkan jawapan di papan putih untuk memuaskan hati murid-muridnya. Setelah penerangan demi penerangan dibuat murid kelihatan lebih jelas dan faham. Sesi pengajaran telah berlalu tujuh minit, GB1 belum memulakan sesi pnp dengan isi pelajaran yang baru. GB1 meminta murid-muridnya mengeluarkan gambar-gambar yang telah diarahkan dibawa oleh muridnya semasa sesi pnp sebelum hari tersebut. Suasana kelas menjadi sedikit bising apabila murid-muridnya mengeluarkan keratan gambar daripada majalah dan surat khabar.*  
S1GB1P04 04/03 (163-176)

Dalam membincangkan perkara yang berkaitan, GB4 juga menjelaskan bahawa proses pengajaran dan pembelajaran di dalam kelas adalah kunci kepada kecemerlangan akademik sesebuah sekolah. Beliau menyatakan aktiviti pengajaran guru perlu sentiasa diubahsuai mengikut kehendak murid. Hal tersebut perlu ditekankan sejak awal tahun setiap sesi persekolahan. Beliau menjelaskan lagi bagi memastikan proses pembelajaran sampai kepada murid, guru-guru wajar mengubahsuai tahap pengajaran sehingga kepada tahap paling minima dan boleh difahami oleh murid orang asli yang rata-ratanya agak lambat menerima isi pelajaran. Petikan temu bual di bawah dapat menjelaskan situasi tersebut.

*Nak atasi secara drastik tu agak sukar, jadi kita kena ada penekanan kita tu daripada peringkat awal, daripada darjah satu kita menekankan supaya pnp tu kita tekankan pnp berjalan sepatutnya dan cuba diubahsuai, memang kita di maktab atau kolej guru-guru dah dilatih di maktab atau kolej telah dilatih untuk memilih pengajaran aras yang rendah tapi di sini bukan aras yang rendah tetapi aras yang paling rendah lagi apa yang di ajar di kolej sebenarnya.*  
S4GB4T01-05/02 (176-183)

Kenyataan GB4 tersebut dapat dibuktikan dengan pemerhatian yang dilakukan oleh pengkaji terhadap GB4 semasa beliau menjalankan proses pengajaran dan pembelajaran mata pelajaran Bahasa Melayu di dalam kelas tahun 6. Beliau telah menerangkan setiap isi pelajaran dengan teliti daripada sesuatu yang abstrak kepada yang konkrit sehingga difahami oleh muridnya. Beliau juga sering bergerak dan beredar ke setiap muridnya bagi memastikan muridnya menjalankan aktiviti yang di rancang. Rumusan sesi pengajaran dan pembelajaran yang dilaksanakan oleh GB4 dapatlah dirumuskan sebagaimana petikan catatan pemerhatian di bawah.

*Walaupun muridnya diam, beliau terus menerangkan semula jawapan-jawapan secara lebih jelas berserta dengan contoh-contoh tertentu. Seterusnya GB4 mencatat jawapan yang tepat di papan putih. Antara kesimpulan yang boleh dibuat*

*berdasarkan pemerhatian penyelidik terhadap proses pnp yang dijalankan oleh GB4 adalah;*

- *Menggunakan pendekatan lemah lembut untuk membuat teguran terhadap murid-muridnya*
- *Menyampaikan isi pelajaran berperingkat peringkat daripada yang mudah kepada yang sukar, daripada yang abstrak kepada yang konkrit.*
- *Mengambil berat setiap murid di dalam kelas.*
- *Pengawalan kelas yang baik, sering bergerak dan berinteraksi dengan murid.*
- *Penggunaan BBM yang asas iaitu buku teks tetapi sangat membantu untuk penerangan tentang asas corak.*
- *Latihan diberi untuk tujuan penilaian dan pengukuhan terhadap murid.*
- *Penggunaan suara yang sesuai dengan pelbagai nada yang menarik perhatian murid.*
- *Penggunaan masa secara maksimum dan menepati jadual waktu proses pnp.*

*S4GB41P04 24/05 (140-161)*

## **Strategi**

Selain memberi fokus terhadap akademik dan menekankan proses pengajaran, guru besar sekolah kajian menyatakan strategi yang tepat juga perlu diambil kira bagi meningkatkan kecemerlangan akademik murid. Guru besar yang terlibat menjelaskan yang mereka perlu ada strategi yang lebih kreatif untuk menarik minat murid agar terus belajar. Banyak strategi yang berkaitan dengan aktiviti proses pengajaran dan pembelajaran diterapkan di sekolah-sekolah kajian. Guru besar-guru besar tersebut menyatakan sesuatu aktiviti yang dilaksanakan perlu tepat pada sasaran mengikut situasi sekolah. Program yang diadaptasi dari sekolah lain tanpa mengambil kira kehendak sasaran mungkin tidak membawa impak yang baik. Dengan lain perkataan tidak semua aktiviti yang berhasil dilaksanakan di sesebuah sekolah sesuai dijalankan di sekolah lain.

Antara strategi yang sering digunakan oleh guru besar sekolah kajian adalah mereka berusaha untuk mendapatkan kerjasama daripada ibu bapa dan penjaga dalam melaksanakan sesuatu program terutamanya yang berkaitan dengan aktiviti



pembelajaran. Hal tersebut diulas dengan panjang lebar oleh GB1 sebagaimana kenyataannya di bawah ini.

*Sangat penting. Nombor satu nak dapatkan kerjasama, sebab kedua nak tahu masalah anak-anak murid kita, dan macam mana nak buat baik pulih, dan atapun macam mana nak improvelah ye nak improve. Kita tahu macam mana nak baik pulih. Kemudian kita cuba selesaikan masalah. Bila banyak masalah, budak tak dapat fokuslah belajar, tak dapat nak menumpukan pelajaran.*

*S1BG1T03-04/05 (24-29)*

*Kalau di sekolah tu kalau mereka datanglah. Bila mereka datang di sekolah, saya buat begitu. Kalau di luar, saya pergijuga ke rumah anak murid saya terutama yang ada masalah bersama GPK HEM sebab dia hal ehwal muridlah saya pergi ke rumahnya tanya apa masalah. Nak tahu masalah.*

*S1BG1T03-04/05 (46-50)*

GB2 juga menggunakan pendekatan yang sama untuk memastikan aktiviti yang dirancang dapat dilaksanakan. Beliau menjelaskan yang pihak sekolah perlu mendapat sokongan dan kerjasama daripada ibu bapa untuk memastikan kelas tambahan yang diadakan pada waktu petang sejurus sesi persekolahan mendapat sambutan. Selain memberi kebenaran mereka juga menyokong dengan menyediakan makanan untuk hidangan tengah hari murid yang terlibat dengan kelas tambahan. Petikan temu bual di bawah menjelaskan maksud GB2.

*Q: Selain latihan banyak, saya dapati kadang kala sekolah ini balik lambat sangat lewatlah pada setiap hari. Boleh tuan jelaskan?*

*A: Sebab kita ada kelas tambahan selepas...selepas sekolah, kita habis pada 12.50, kita bagi break.. rehat 20 minit untuk murid makan di sekolah. Banyak ibu bapa sekolah ini ha, membawakan makanan untuk anaknya. Sebelum...jalankan itu...kita ada dapat persetujuan ibu bapa merekatau sekolah akan sambung dua jam untuk program skim bantuan tuisyen, skim bantuan tuisyen.*

*S2GB2T03-18/05 (113-117)*

Mengadakan kelas tambahan selepas waktu rasmi sesi persekolahan juga merupakan strategi bagi memastikan seratus peratus murid yang terlibat akan hadir.

Beliau seterusnya menjelaskan bahawa, pada kebiasaannya murid yang telah pulang ke rumah sukar untuk datang semula ke sekolah untuk kelas tambahan petang.

*Q: Ini atas inisiatif sekolah sendiri atau adakah ada dibuat di sekolah lain?*

*A: Sekolah lain ada buat, ada buat tapi...tapi cara masa pelaksanaan berbeza dan masa lain. Pada saya yang kita nak kita tarik itu murid-murid yang lemah murid-murid yang tak nak belajar. Biasanya cikgu komplek, murid-murid yang malas tu, kalau kita tuisyen sebelah petang selepas balik mereka akan ponteng sekolah, dia takkan hadir ke kelas tambahan. Matlamat kita, yang kita nak murid-murid yang lemah tu mesti hadir dalam kelas tuisyen. Jadi saya ingat itu cara yang baik juga. Mereka tak ada change tiada peluang untuk ponteng.  
S2GB2T03-18/05 (120-128)*

Jika GB2 menggunakan strategi dengan menjalankan kelas tambahan selepas sesi persekolahan tamat bagi memastikan kehadiran murid, GB4 pula menjelaskan guru sekolahnya perlu menggunakan strategi dan kaedah pengajaran yang menarik murid agar mereka suka hadir ke sekolah. GB4 menjelaskan antara masalah utama sekolah asli adalah kadar peratusan ponteng yang tinggi. Oleh yang demikian kreativiti guru dalam menyampaikan isi pelajaran di dalam kelas merupakan strategi yang diberi penekanan di S4. Petikan temu bual di bawah menyokong kenyataan GB4.

*Di mana pihak sekolah merasakan pentingnya untuk yang pertama sekali nak tarik di mana murid-murid nak datang ke sekolah. Ha, jadi itu yang penting nak datang ke sekolah. Bila mereka datang ke sekolah barulah boleh dijalankan pengajaran dan pembelajaran.*

*S4GB4T02-05/02 (94-98)*

*Mungkin cara nak menarik dan menyeronokkan itu mungkin kita tak mampu apa yang dia seronok, sebab kadang-kadang dia seronok pun pada kita dia rasa tidak seronok. Jadi kita tengok....apa ya...yang dia tak sukalah, contohnya mereka ni tak suka dimarahi, tak suka dipukul...memang tak boleh pun, tak boleh ditakutkan, ha jadi kita tukarlah pendekatan tu supaya lemah lembut. Tindakan disiplin pun bertimbang-bertimbang...apa bertolak ansur dengan sekolah luar terpaksa memandangkan keadaan mereka memang macam tu...macam tu dah biasa di rumah. Jadi bila kita buat tindakan keras di sekolah tu ,mereka akan terasa tawar hati untuk datang*

*sekolahlah. Jadi kita agak kurangnya dari segi disiplin yang keras tu, kurangnya.*  
S4GB4T02-05/02 (98-109)

GB5 juga masih menekankan strategi yang digunakan untuk meningkatkan kecemerlangan akademik adalah yang berkaitan dengan proses pengajaran. Beliau menjelaskan seseorang guru perlu menyesuaikan kaedah pengajarannya mengikut tahap muridnya. Bagi S5 yang dikelompokkan dalam kategori pencapaian rendah, mereka memerlukan guru-guru sentiasa mengulang-ulang isi pelajaran bagi meningkatkan ingatan murid. Petikan temu bual di bawah menyokong kenyataan GB5.

*Berkesan tu, murid-murid tu faham tak objektif, apakah objektif pelajaran pada hari itu. Capai atau tidak. Itu yang penting. Lepas tu satu lagi yang saya dapatilah, cikgu-cikgu ni sering mengulang perkara-perkara mereka ajar minggu lepas. Dia akan terbawa-terbawa. Jadi yang tak faham tu tak akan berkumpul tau ketidakfahaman itu tidak akan berkumpul. Masa datang ke...tahun 6, menghadapi masalah macam mana nak jawab UPSR. Sekarang murid dah baca. Mereka baca tapi tak berapa mahirlah. Bagaimana nak dapat betul. Murid cepat lupa. Itu memang perkara biasa tapi cikgulah kena ambil inisiatif ulang pelajaran tersebut tiap kali masuk subjek-subjek baru. Dia kena ulang sedikit saja tak payah banyak. Yang mana mereka susah nak ingat, cari topik yang susah sikit.*  
S5GB5T02-23/03 (103-114)

Strategi lain yang digunakan oleh guru besar sekolah kajian adalah yang berkaitan dengan penggunaan waktu rehat. Sebagai contohnya GB1 memanjangkan masa rehat agar muridnya boleh berkunjung ke pusat sumber sekolah. Walaupun percubaannya gagal pada peringkat awal tetapi usaha sama dengan pihak pengurusan pusat sumber telah membuahkan hasil. Selain itu terdapat juga program yang berbentuk akademik dijalankan semasa rehat. GB4 pula menggunakan sebahagian waktu rehat muridnya untuk sesi membaca dan menghafal sifir. Petikan temu bual di bawah menyokong kenyataan GB1 dan GB4 tersebut.

*Yang sebenarnya saya panjangkan waktu rehat. Tujuan saya mula-mula memanglah untuk mereka naik pusat sumber. Sekali saya tengok mereka tak nak naik pun pusat sumber. Katanya masa rehat sedikit. Lama-lama, saya buat program bersama-*

*sama dengan PSS. Macam mana saya nak buat. Sekarang ni kalau you datang sekolah setiap hari ada program waktu rehat. Tadi datang lepas rehat ke belum.*

*S1BG1T03-04/05 (65-71)*

*Ada tadi, saya dengar tadi. Setiap hari saya dah bahagi-bahagi. Setiap hari ada program masa rehat. Hari Isnin Bahasa Melayu. Hari ini English. Today is English day, actually we should speak English, tapi tak apalah saya pun bukan mahir sangat, kemudian hari Rabu matematik, hari Rabu matematik, puncanya daripada cikgu...cikgu matematik ni.*

*S1BG1T03-04/05 (76-81)*

*Sifir semasa rehat tu kita buat ramai-ramailah. Mereka agak susah nak ingat. Jadi kita cuba mana-mana...segala peluang yang boleh, kita suruh hafal sifir waktu rehat, dulu saya pun cuba suruh mereka sebelum cikgu masuk pun kena baca sifir dalam kelas.*

*S4GB4T03-21/04 (117-120)*

Di S5 pula, guru besarnya menggunakan strategi waktu rehat untuk program membaca. Pada peringkat awal strategi tersebut sukar dilaksanakan, kurang mendapat sambutan, dan kurang berkesan. Bagaimanapun lama kelamaan didapati murid telah menjadikan rutin dan kelaziman untuk membawa dan membaca buku semasa waktu rehat. Petikan temu bual di bawah menyokong kenyataan GB5 tersebut.

*Lepas tu saya telah memberi....kini saya beri keutamaan pada mereka, atau paksa mereka bila waktu rehat, kena ada sekurang-kurangnya sebuah buku teks di tangan dia. Jangan berbual atau bermain ok. Ambillah buku teks, awak nak berlakon saja atau betul –betul baca betul, itu terpulang kepada dia. Bila berkumpul di depan ada pondok-pondokan baca. Tapi amalan tu nampak, amalan itu berkesan. Bila lepas dia orang makan, masuk kelas ambil buku duduk, terus baca, baca ke tak baca adalah setiap seorang tu ada buku. Nanti cikgu pun boleh lihatlah masa rehatlah kalau sempat.*

*S5GB5T03-19/05 (27-35)*

Strategi lain yang dilaksanakan di sekolah yang dikelompokkan sebagai cemerlang adalah dengan memperbanyakkan aktiviti latih tubi. Pihak sekolah menggunakan pelbagai jenis buku kerja untuk memastikan muridnya sentiasa cukup mahir dalam sesuatu isi pelajaran. Guru juga perlu memastikan kerja sekolah dan kerja

rumah yang diberikan kepada muridnya diselesaikan. Murid yang tidak menyelesaikan tugas akan dihantar ke bilik guru besar bagi menyempurnakan tugas atau diambil tindakan. Dua petikan temu bual di bawah menjelaskan senario tersebut.

*Q:Ok lah jadi pemantauan murid pemantauan guru telah dijelaskan, jadi dalam pemerhatian saya tempoh hari saya dapati pencapaian akademik sekolah ini dikira baik dalam kalangan SKM terutama subjek Sains dan Matematik. Boleh terangkan rahsia ini?*

*A:Yang satu, yang banyak cikgu tak nak cakap ialah...ialah latihan yang lebih. Kita bukan buat satu buku sahaja, kita mungkin itu beli buku itu satu tahun mungkin tiga atau empat buku, itu kena beri latihan yang lebih terutama dalam math kita gunakan lebih buku terutama latihan Matematik. Lebih banyak latihan, lebih cepat ha, lebih mahir dan cekap.*

*S2GB2T03-18/05 (105-110)*

*Q: Ada masalah pnp di sekolah ini, bagaimana sambutan murid di sini?*

*A: Memanglah ada, ada murid dia malas sikit. Biasanya guru akan beri nasihat pada mereka. Beri masa dia buat kerja rumah. Bimbing mereka. Biasanya guru-guru yang masuk kelas tu dia, dia takkan beri banyak kerja dalam satu hari, tak banyak kerja dalam kerja dalam satu hari. Jadi murid ada masa untuk buat kerja. Kalau ada yang tak siap tak buat kerja memang dia akan dihantar ke bilik guru besar untuk ambil tindakan selanjutnya.*

*S2GB2T03-18/05 (92-98)*

Strategi lain yang digunakan di sekolah orang asli adalah dengan mendapatkan kerjasama penuh daripada ibu bapa mereka. GB6 meluangkan masa mengunjungi rumah murid-muridnya untuk menjalin kerjasama serta meninjau sendiri permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat orang asli dalam dunia pendidikan amnya. GB3 pula mengadakan hari terbuka atau hari bersama pelanggan yang memberi peluang kepada ibu bapa datang ke sekolah untuk membincangkan hal yang berkaitan dengan pembelajaran anak-anak mereka. Strategi lain yang diamalkan di S3 adalah, pihak sekolah mewujudkan asrama sementara kepada murid tahun enam yang akan menduduki peperiksaan UPSR. Kedua-dua orang guru besar itu seterusnya menjelaskan.

*Dalam tahun lima dia tak datang langsung tahun enam baru datang. Ha.. jadi nak mencapai ke objektif tu wah (gelak) ha*

*ha ha memang masalahlahkan. Tapi alhamdulillah sebab tahun ni dia dah mula datang yang saya nampaklah hasil daripada lawatan saya ke rumah-rumah tu ada yang tak hadir sekarang dah hadir jadi saya rasa insya-Allah boleh dapat sebenarnya tapi dengan izin tuhanlah.*

*S6GB6T02-05/03 (104-108)*

*Q: Saya difahamkan mereka bukan sahaja boleh berjumpa dengan pentadbir juga boleh berjumpa dengan guru yang mengajar anak mereka?*

*A: Ya, betul, betul...mereka juga boleh berjumpa dengan guru mata pelajaran untuk berbincang tentang anak dan proses pnp juga bincang macam tentang kesihatan anak ke.*

*S3GB3T03-13/05 (35-40)*

*A: Memang dah dibuat sejak dulu memang ada. Itu cukup cukup membantu. Itu dibuat 10 hari sebelum UPSR. Sampai ke hari UPSR pun masih, maknanya budak dikumpulkan di sekolah dan budak dilayan, dilayan seperti budak asrama.*

*Q: Tidur di sekolah?*

*A: Ya betul tidur di sekolahlah macam asrama tahun enam sahaja lepas tu guru-guru akan mengajar waktu malam ikut jadual ikut turn gurulah, ikut turn. Murid akan di...di apa orang kata bagi semangat sikit sebelum masuk ke kelas. Kalau kita tak gitu harapkan mereka saja di rumah, mungkin tak akan datang masuk periksa.*

*Q: Mungkin satu strategi memastikan kehadiran penuh masa UPSR?*

*A: Pun masih terdapat, ada juga yang murid tak terlibat dengan asrama mini tu kan, murid yang kuat ponteng, masa biasa-biasa ni dia datang semasa periksa dia tak datang. Kemungkinan tu, kemungkinan yang kita dapat yang kami dapati program ini amat membantu sekolah. Tahun lepas prestasi murid naik dan kita akan kekalkan program hingga 2013.*

## **Program**

Banyak program yang dijalankan di sekolah kurang murid yang dikaji adalah berkaitan dengan usaha bagi meningkatkan kebolehan dan keinginan murid untuk membaca.

Perkara tersebut diberi penekanan kerana kebolehan membaca murid merupakan faktor utama yang menyumbang kecemerlangan akademik sekolah terutamanya sekolah yang mempunyai prestasi sederhana dan rendah. Antara sekolah yang menjalankan program bacaan adalah S4, S5, dan S6. Sebagai contoh di S4, program bacaan telah lama dijalankan sebelum GB4 ditempatkan di sekolah tersebut. Beliau meneruskan

program bacaan tersebut kerana menyedari ramai dalam kalangan muridnya tidak tahu membaca. Program tersebut juga mendapat kerjasama daripada semua guru dan menunjukkan kesan yang baik. Beliau menjelaskan dalam tiga petikan temu bual berikut.

*Saya rasa dulu, dulu sebelum saya datang pun dah ada. Cuma bila saya datang saya tekankan lagi kerana memandangkan murid-murid ni tidak membaca di rumah. Jadi bila lagi kita nak bimbing, nak motivate murid-murid ni supaya suka membaca. Jadi saya cakap dengan guru pusat sumber, tak apa buku kita rosak ke, atau cikgu ada masalah ke, keluarkanlah buku tu bagi mereka baca. Walaupun dia tak tahu membaca sekurang-kurangnya dia suka dengan buku ha. Yang tak pandai baca, biarlah dia rapat dengan buku. Biarlah buku koyak asalkan dia suka buku.*

*S4GB4T03-21/04 (68-76)*

*Q: Jadi waktu pagi tu ya, guru pun kena kawal saya tengok pada waktu itu. Saya tengok ada empat lima orang guru, yang bawa rotan pun ada. Macam mana respon guru. Tak rasa susah?*

*A: Saya...cuba buat macam tahun ini kami tak tetapkan sesiapa. Sukarela saja. Ha...jadi so far tak pernah ada...tiada rungutanlah.*

*Q: Walaupun sukarela tapi ada guru yang datang ke sana ya?*

*A: Ha, ada.*

*Q: Tak ada rungutan ya. Maknanya maklum balas yang baik dari cikgu lah ya?*

*A: Mereka suka budak-budak ni, mereka susah hati, semua guru susah hati, susah hati sekiranya murid-murid tak pandai membaca.*

*S4GB4T03-21/04 (77-87)*

*Q: Dah beberapa tahun dibuat puan rasa berkesan ke program ini?*

*A: Adalah sikit-sikit, nampak lebih baiklah, memang ya. Dulu darjah satu ramai tak boleh membaca, alhamdulillah sekarang dah boleh. Begitu juga, dulu darjah enam dulu ada yang masih tak boleh menulis. Sekarang dah berubahlah.*

*S4GB4T03-21/04 (89-92)*

GB5 menamakan program bacaan yang dilakukan di sekolahnya sebagai Program Bacaan Mentari Pagi. Ini kerana program tersebut dijalankan pada waktu awal pagi daripada jam 7.15 pagi hingga jam 7.30 pagi, iaitu sebelum waktu rasmi sesi

pembelajaran bermula. Beliau berharap agar program yang diadakan itu akan menjadi budaya kepada muridnya dan akan diamalkan di rumah. Beliau seterusnya menjelaskan.

*Ok, program tersebut adalah program bacaan mentari pagi, ok mentari pagi di mana saya ambil antara masa dari 7.15 hingga 7.30. Pada awalnya apabila saya masuk 2006 hingga 2007, masa tu mereka hanya membaca buku-buku teks sahaja. Sebab banyak kandungannya baik untuk exam, jadi memang saya minta, saya minta mereka baca. Supaya bila dia, dia di rumah dia boleh bacakan. Budaya tu kami bawa. Ok, setahun saya amalkan macam itu. Ok hari Isnin Bahasa Melayu, hari Selasa Bahasa Tamil, hari Rabu Bahasa Inggeris, hari Khamis Bahasa Melayu, hari Jumaat Bahasa Inggeris, ha macam tu dia...berselang seli.  
S5GB5T03-19/05 (12-21)*

GB3 pula mengadakan program kelas tambahan mengikut tahap pencapaian murid. Bagi murid yang lemah kelas pemulihan diadakan selepas sesi persekolahan selesai. Program yang dirangka menerusi mesyuarat PIBG tersebut dilaksanakan untuk membantu murid yang lemah. Beliau menjelaskan lagi, kebenaran telah diperoleh daripada ibu bapa melalui surat edaran yang diberi kepada ibu bapa. Petikan di bawah menjelaskan senario tersebut.

*Q: Kalau murid akademiknya cemerlang, bagaimana sekolah ini mengatur strategi sebab murid saya lihat ada yang ok ada yang kurang, banyak tahap?*

*A: Dia kalau yang kurang, yang kurang...yang lemah ni, kita telah buat kelas tambahan daripada hari Selasa, dia hari Isnin balik pukul satu. Setengah jam lagi buat kelas pemulihan yang lemah. Kita edarkan surat kepada ibu bapa supaya maklum,*

*Q: Edarkan surat pada ibu bapa?*

*A: Dah inform pada AJK PIBG, dah setuju...dah setuju, baru kita buatlah. Kita cuba tolong murid yang lemah selagi mampu.  
S3GB3T02-10/03 (214-220)*

Bagi mengatasi masalah murid yang tidak menguasai kemahiran membaca, GB6 memperkenalkan program kurungan. Program ini memberi sasaran kepada murid tahap dua yang masih tidak boleh lagi membaca. Beliau menjelaskan guru kelas terlibat dan guru pemulihan diberi kuasa dan tanggungjawab untuk melaksanakan program kurungan tersebut.



*Sebenarnya ada, ada program contohnya pemulihan untuk tahap dua, buat kurungan budak untuk budak pemulihan kita kena tarik. Maknanya kita ambil budak tahap dua murid tahap dua yang merangkak membaca, kita masukkan kelas pemulihan dalam masa satu bulan ataupun dua bulan kita pastikan dia lepas tu boleh baca. Jadi untuk memudahkan guru perdana yang nak mengajar dalam kelas perdana. Ha, itu sebenarnya yang kita nak buat sekarang, sebab sekarang ni guru pemulihan dan guru kelas pun sedang kenal pasti siapa budak yang perlu dikurungan. Kita panggilkan program kurungan ni lah.*  
S6GB6T01-11/01(188-197)

Berbeza di S5, pihak sekolah tidak mengadakan kelas tambahan selepas tamat waktu persekolahan. GB5 mengambil inisiatif untuk menjalankan program bimbingan mata pelajaran yang berbentuk latihan tubi. Hanya sub topik tertentu diajar dalam satu sesi latihan tubi. GB5 menjelaskan program yang dijalankan hanya sepuluh minit tersebut boleh membawa impak yang besar terhadap pencapaian akademik murid-muridnya. Petikan temu bual berikutnya menjelaskan bagaimanakah kaedah dan tata cara program tersebut dijalankan.

*A: Sekarang ini saya dah mulakan siapa jawab cepat.*

*Q: Untuk murid?*

*A: Semua murid matematik.*

*Q: Ok.*

*A: Saya buat lima set soalan melalui lingkungan fakta asas. Operasi darab, tolak, tambah, bahagi. Tahap dua nombor lingkungan seratus. Tahap satu lima puluh. Dah dua minggu berjalan.*

*Q: Tengah hari ke?*

*A: Selepas habis sekolah, budak kena tunggu 10 minit. Dalam program ini, selepas habis sekolah, mereka tunggu 10 minit. Saya minta panitia matematik buat set soalan. Dalam tiga puluh soalan. Lima set berubah-ubah. Dalam masa sepuluh minit, murid akan menjawab dalam buku latihan. Lima hari lima kolum. Biarkan dia kira. Syaratnya mereka tidak boleh buat jalan kerja.*

*S5GB5T03-19/05 (226-240)*

Kesedaran dan keinginan untuk meningkatkan kecemerlangan akademik murid adalah dorongan kepada pelbagai program dirancang dan dilaksanakan. Oleh yang demikian terdapat sekolah yang mengadakan program yang dapat menarik minat murid

untuk menyertainya. Perkhemahan dan aktiviti luar bilik darjah yang berfokus kepada akademik telah dianjurkan oleh S3, S4 dan S6. Aktiviti tersebut memang menarik minat murid untuk turut serta dan terlibat dengan lebih aktif. Aktiviti tersebut juga meningkatkan lagi kerjasama pihak sekolah dengan komuniti sekitar. Guru besar sekolah yang terlibat menjelaskan antara halangan besar di sekolah orang asli adalah untuk mendapatkan kerjasama murid. Oleh yang demikian, mereka perlu merancang aktiviti yang disukai oleh muridnya.

*Q: Bercakap mengenai hubungan dengan komuniti luar, saya dapati sekolah ini sering dikunjungi oleh pihak IPTA dan IPTS. Apa program yang mereka buat di sini sebelum ini?*

*A: Ada program selain daripada lawatan, mereka buat aktiviti untuk murid seperti perkhemahan, sukaneka kemudian motivasi. Yang terbaru ini daripada UITM...ITM ke UITM datang, ada aktiviti motivasi dengan belia-belia, bekas murid dan juga dengan murid-murid sendiri.*

*S3GB3T03-13/05 (112-115)*

*Q: Ada program lain yang sekolah ni buatlah, untuk meningkatkan kecemerlangan akademik?*

*A: Kecemerlangan akademik, kami buat, contohnya...sekiranya dari peringkat rendahlah kita buat yang biasalah, kita pastikan pnp berjalan seperti biasalah. Yang tahap...darjah lima, enam, empat, lima, enam tahap dua, kita mula buat perkhemahan-perkhemahanlah di luar sekolah yang mereka sukalah. Ke sungai kita program tu, kem motivasi tu dekat sungai.*

*S4GB4T03-21/04 (97-100)*

*Terutamanya program Cintai Pulau Carey, saya orang baru di sini. Saya kena kenal orang untuk bantu sekolah. Peruntukan kecil untuk sekolah kecil ini. Kos sekolah dan kos sendiri kurang. Saya perlukan bantuan orang luar untuk buat aktiviti untuk tingkatan prestasi murid dan tingkatan semangat guru mengajar. Semenjak program itu, banyak tawaran untuk mereka bantu sekolah dalam bentuk wang ringgit, perkhidmatan. Saya rasa berbaloi menerima pelawaan orang luar. Bagi saya bukan kepentingan individu tetapi untuk murid*

*S6GB6T03-11/05 (128-136)*

*Kebanyakannya melibatkan hari Sabtu untuk aktiviti luar. 100% guru terlibat hanya Pulau Carey. Yang lain hanya dua tiga guru perlu datang ke sekolah. Tujuan saya terima program sebab murid di sini tidak terdedah program luar. Dengan ini, mereka boleh dapatkan pengalaman. Kalau tidak, memang hanya televisyen saja. Murid suka tengok kartun, drama, hiburan berbanding ilmiah. Jadi program ilmiah mereka akan dapat*

*lihat, rasa dan ambil pengalaman. Tapi semuanya bersyarat terutamanya kebersihan, peraturan saya tekankan. Penggunaan fasiliti sekolah saya tetapkan.*  
S6GB6T03-11/05 (140-151)

### **5.3.3.5 Mewujudkan Insentif Untuk Guru**

Terdapat pelbagai insentif yang diwujudkan oleh pihak sekolah dan guru besar terhadap guru dan stafnya. Insentif yang diberikan dapat dikelompokkan kepada dua bahagian utama iaitu, insentif dalam bentuk material dan insentif yang lebih menjurus kepada aspek bukan material (kemanusiaan). Antara insentif yang paling jelas adalah pemberian Anugerah Perkhidmatan Cemerlang (APC) Kementerian Pendidikan Malaysia kepada guru dan staf sokongan. Bagaimanapun anugerah tersebut hanya terhad kepada beberapa orang guru dan staf sokongan sahaja berdasarkan kuota yang ditentukan. Oleh yang demikian pada kebiasaannya guru besar akan memberi insentif lain sebagai pengiktirafan kepada guru dan staf sokongannya. Petikan di bawah menjelaskan beberapa kaedah yang digunakan oleh GB1 untuk mengambil hati guru-gurunya.

*Q: Apa pula ganjaran yang diberikan pada guru sekolah ini?*

*A: Saya bila you cakap pasal tu saya sedihlah. Saya sedih bercakap soal ini. Sebab apa, sebab saya sayang kepada semua staf saya. Nak, nak, nak saya kata saya bagi dia...nombor satu APClah, guru yang cemerlang tu saya beri APC bukan guru je staf pun. Saya tiada apa nak bagi pada kebaikan dia orang tu jadi saya sedihlah. Apa-apa pun nombor satu saya beri ucapan tahniahlah jika mereka berjaya apa-apa tahniah bila melaksanakan sesuatu. Saya ada juga beri mereka baju sebagai hadiahlah. Macam hari ni saya sediakan untuk semua. Walaupun tak mahal, hari guru saya beri pada semua. Sebagai ucapan terima kasihlah.*  
S1GB1T02-22/02 (168-175)

Ramai dalam kalangan guru besar yang memberikan insentif kepada gurunya dalam bentuk jamuan makan. Pada kebiasaannya insentif demikian diberikan setelah guru dan stafnya selesai menjalankan sesuatu tugas atau program sekolah. Walaupun insentif tersebut tidak besar nilainya tetapi ianya memberi kesan yang mendalam pada

guru yang menerimanya. Hubungan antara guru, staf, dan pemimpin dapat dipupuk melalui aktiviti jamuan makan yang dianjurkan. GB1 menerangkan yang beliau secara sukarela dan ikhlas membelanja makan guru-gurunya sebagai tanda terima kasih.

GB3 pula menjelaskan yang beliau menggunakan peluang untuk memberi jamuan makan tengah hari kepada guru-gurunya sebelum sesuatu mesyuarat diadakan. Cara tersebut memberi kemudahan dan keselesaan kepada guru sekali gus mempercepatkan perjalanan sesuatu mesyuarat. GB4 pula menjelaskan jamuan makan yang diberikan kepada stafnya merupakan satu pengiktirafan kepada stafnya yang berjaya mencapai sesuatu anugerah. Manakala GB6 menjelaskan yang beliau memberi jamuan makan kepada staf sokongan dan guru-gurunya sebagai salah satu cara membalas budi ahli organisasinya.

*A: Saya belanja dia orang makan. Kadang-kadang dia orang tanya cikgu ada apa...saya kata tak de apa makan jelah. Saya sedih, saya sedihlah. Itulah yang saya mampu beri.*  
S1GB1T02-22/02 (176-179)

*Q: Jadi ketat juga kawalan sekolah ni gurunya, muridnya, Saya nak pergi ke perkara yang lebih selesa dibincangkan. Kalau guru dan murid dah buat kerja, mesti ada insentif diberikan kepada guru?*

*A: Untuk (ketawa), itu biasanya saya bagi jamuan makan percuma.*

*Q: Jamuan percuma?*

*A: Dalam mesyuarat-mesyuarat guru. Kalau kata hari ada mesyuarat, kalau rasanya banyak benda saya nak bincang sampai guru tak sempat makan tengahari, so saya akan supportlah. Itu saja saya boleh buatlah.*

S3GB3T02-10/03 (174-179)

*Ok, itu satu perkara penting, makan-makan ni satu yang pentinglah bagi saya, sebagai pengiktirafan dan sebagainya.*

S4GB4T03-21/04 (215-218)

*Saya memang gunakan konsep give and take. Saya bagi, saya ambil. Contoh ya, contoh dalam waktu sukan, cikgu saya bekerja keras, saya nak meriah. Cikgu boleh terima. Saya berjaya dapatkan baju sukan untuk mereka. Selepas sukan, saya bawa mereka jamuan makan di luar dengan hidangan hebat. Dalam program Cintai Pulau Carrey, 1 Mei, hari cuti, 100%*

*cikgu datang. Itu yang saya respect. Mereka tahu kenapa saya buat. Saya umumkan pada mereka sesuatu, walaupun perkara ini berat jika diketahui pada orang. Saya bagi bonus satu hari cuti tanpa rekod. Bagaimanapun, saya tetap backup dengan persediaan, selama mereka cuti, mereka selamat.*  
S6GB6T02-05/03 (248-256)

Selain insentif dalam bentuk jamuan makan yang diberikan kepada guru dan staf sokongan, guru besar sekolah kurang murid yang dikaji juga mengamalkan pemberian insentif yang berupa kata-kata semangat, pujian, penghargaan, dan sanjungan. Sebagai contohnya, GB4 sering menyebut nama-nama guru yang berjaya dan cemerlang dalam sesuatu aktiviti atau program semasa mesyuarat dijalankan. Kaedah seperti ini dianggap sebagai pengiktirafan sekali gus menjadi pembakar semangat kepada guru-guru lain.

*Contohnya kalau ada guru berjaya, kena beri pengiktirafan, nak beri hadiah tak mampukan, itulah melalui makan...beri makan, sebut dalam mesyuarat, ha itulah caranya.*  
S4GB4T03-21/04 (219-211)

### **5.3.3.6 Mewujudkan Insentif Untuk Murid**

Selain memberikan insentif kepada guru dan staf sokongan, guru besar sekolah kurang murid yang dikaji juga mempamerkan ciri-ciri kepimpinan instruksional yang berkaitan dengan pemberian insentif kepada murid di sekolahnya. Terdapat pelbagai kaedah dan alasan pemberian insentif tersebut dilakukan. GB1 menyatakan terdapat pelbagai cara yang dilakukan untuk memberi insentif kepada murid-muridnya. Insentif atau ganjaran yang diberikan kepada muridnya adalah sebagai balasan terhadap sesuatu kejayaan juga sebagai dorongan kepada murid-muridnya. Beliau juga menjelaskan, kadang kala insentif yang diberi kepada muridnya bukan atas usahanya sendiri tetapi kerjasama dengan guru-guru lain. Kenyataan GB1 tersebut dapat dibuktikan berdasarkan pemerhatian pengkaji di S1 semasa guru-guru sekolah tersebut mengadakan majlis sambutan hari lahir muridnya. Majlis sambutan hari lahir yang dibuat semasa waktu rehat itu mendapat sambutan juga kerjasama murid dan guru yang terlibat. Manakala GB1 yang kebetulan lalu di kawasan tersebut singgah sebentar serta

menjamah sepotong kek sebagai tanda sokongan dan menghargai majlis tersebut. Berikut adalah sebahagian daripada petikan catatan pemerhatian yang menggambarkan insentif tersebut.

*Sampai di kantin didapati ramai murid berkumpul dan duduk di dua baris meja panjang yang disusun dan dicantumkan. Seorang guru bersongkok (ustaz) sedang membaca doa dan diamankan oleh murid-murid. Salah seorang guru perempuan yang berada di situ menjemput GB1 bersama-sama untuk meraikan majlis tersebut. Penyelidik mendapati majlis tersebut adalah sambutan hari jadi serentak dua murid sekolah tersebut. (insentif murid / kelebihan sekolah kecil). Suasana sungguh meriah walaupun persediaannya sungguh sederhana. Hampir semua warga sekolah termasuk pekerja kantin menjayakan majlis tersebut. (hubungan/iklim kondusif). GB1 menjamah sedikit kek yang telah dipotong lalu masuk ke dalam kantin sekolah (ruang makan guru). Guru-guru yang berada di situ menyapa dan mempelawa GB1 yang sedang mencari tempat duduk. "Macam ni lah sekolah ni cikgu (penyelidik), kadang-kadang...cikgu-cikgu tu macam-macam ideanya dengan budak-budak" beliau menjelaskan tentang sambutan hari jadi tersebut kepada penyelidik.  
SIGB1P05 04/03(70-86)*

Insentif yang paling banyak dilakukan oleh guru besar sekolah yang dikaji adalah insentif dalam bentuk hadiah. Menurut pengalaman GB1, pada kebiasaannya hadiah diberikan kepada murid yang telah menunjukkan prestasi yang cemerlang dalam sesuatu ujian atau peperiksaan. Amalan tersebut juga ada dilakukan oleh GB2. Bagaimanapun beliau bukan sahaja memberikan hadiah kepada murid yang cemerlang sahaja, malahan kepada murid yang dapat menunjukkan peningkatan dalam peperiksaan yang dijalankan. Beliau seterusnya menjelaskan ganjaran yang diberikan lebih menyeluruh bukan sahaja untuk murid cemerlang tetapi merangkumi murid yang berada pada tahap sederhana dan lemah. GB3 pula memberi layanan yang sungguh istimewa kepada murid-muridnya sebagai tanda penghargaan beliau. Perkara tersebut dilakukan terhadap murid tahun enam yang akan menduduki peperiksaan UPSR. Mereka ditempatkan di sekolah sepanjang tempoh peperiksaan UPSR itu dijalankan dan mereka

dilayan dengan baik. Tiga petikan temu bual di bawah menerangkan tindakan ketiga-tiga orang guru besar tersebut.

*Q: Alhamdulillah. Bagaimana pula kalau murid?*

*A: Sama jugak. Macam tu jugak. Kalau dengan budak kita bagi insentiflah. Akhir tahun nanti ada hadiah kecemerlangan. Dan saya walaupun saya suka marah-marah, mereka tak marah pada saya. Kalau saya datang kelas tu tak adalah yang marah-marah saya. Dan saya sayang murid-murid saya. Kalau yang perempuan tu saya peluklah dan pegang. Kalau yang lelaki saya salam dan usap kepala terutamanya anak yatim.  
S1GB1T02-22/02 (189-195)*

*A: Untuk...nak naikan tahap pendidikan, kita, kita akan baiki...semasa pnp diadakan ataupun kita akan beri ganjaran pada murid untuk menaikkan keputusan peperiksaan. Dari segi beri hadiah untuk galakan. Kalau satu peperiksaan sampai, kita akan beri hadiah. Kalau murid lemah dapat 5% lebih baik, atau 100% lulus, 100 markah kita pun akan beri setiap mata pelajaran.*

*Q: Untuk setiap mata pelajaran, yang 5% cuba jelaskan apa maksudnya?*

*A: Maksud untuk murid-murid yang border line...border line yang lemah.*

*Q: Jadi untuk budak yang border line ni, lemah ni walaupun mereka meningkat 5%, sekolah bagi hadiah?*

*A: Hadiah, hadiah.*

*Q: Jadi ni inisiatif sekolah ya.*

*A: Ya inisiatif sekolah.*

*S2GB2T01-18/02 (111-124)*

*Q: Asrama mini?*

*A: Memang dah dibuat sejak dulu memang ada. Itu cukup cukup membantu. Itu dibuat 10 hari sebelum UPSR. Sampai ke hari UPSR pun masih, maknanya budak dikumpulkan di sekolah dan budak dilayan, dilayan seperti budak asrama.*

*S3GB3T03-13/05 (161-164)*

Kajian mendapati ganjaran yang diberikan oleh guru besar terhadap muridnya bukan sahaja dalam bentuk materialistik. Terdapat guru besar yang memberi ganjaran dalam bentuk galakan, pujian, penghargaan, dan sentuhan. Sebagai contohnya, GB1 memperlihatkan ganjarannya dalam bentuk kasih sayang terhadap murid-muridnya. Beliau menjelaskan walaupun beliau seorang yang tegas tetapi beliau disayangi oleh murid-muridnya. Beliau juga sering menyentuh murid-muridnya sebagai tanda kasih sayang terhadap muridnya. GB4 pula menjelaskan yang beliau dan guru-gurunya sering

menyebut nama murid-muridnya dalam perhimpunan sekolah bagi mempamerkan penghargaan terhadap muridnya. Beliau menjelaskan murid-murid lebih mudah didekati jika beliau dan guru-guru lain dapat mengingati nama murid.

*Q: Alhamdulillah. Bagaimana pula kalau murid?*

*A: Sama jugak. Macam tu jugak. Kalau dengan budak kita bagi insentiflah. Akhir tahun nanti ada hadiah kecemerlangan. Dan saya walaupun saya suka marah-marah, mereka tak marah pada saya. Kalau saya datang kelas tu tak adalah yang marah-marah saya. Dan saya sayang murid-murid saya. Kalau yang perempuan tu saya peluklah dan pegang. Kalau yang lelaki saya salam dan usap kepala terutamanya anak yatim.*

*S1GB1T02-22/02 (189-195)*

*A: Ramai guru-guru mengenali murid-murid. Dan bila perhimpunan, kita cuba, kita dah tahulah nama murid-murid. Apa ni ha, yang, yang, yang baik tu, kita sebut nama dia. Yang ada apa-apa tu cakap sikit sebut nama dia. Kalau tahu nama budak, ..budak lebih mesra dengan kitalah.*

*Q: So, puan setuju ini kelebihan sekolah yang kecil?*

*A: Ya.*

*Q: Yang muridnya sedikit?*

*A: Ya, memang seronok bila sekolah kecil.*

*S4GB4T03-21/04 (55-62)*

*Dalam sekolah, biasanya kata-kata perangsang memang sangat selalu, macam bagus, tahniah, kita puji memang banyak sebab murid asli ini sangat suka dipuji. Puji sikit, dah rasa seronok. Itu dalam sekolah. Kita tepuk bahu dia, kadang-kadang kita peluk dia, kita tanya keluarga dia, pada saya benda itu telah memadai bagi mereka sebab saya rasa mak bapak mereka jarang peluk mereka.*

*S6GB6T02-05/03 (274-279)*

GB6 menjelaskan yang beliau dan guru-guru sekolahnya memang mempunyai hubungan yang rapat dengan murid-murid sekolahnya. Tambah beliau lagi murid-muridnya kurang mendapat sentuhan dan kasih sayang daripada ibu bapanya yang sibuk bekerja. Terdapat pula murid yang kurang perhatian keluarga kerana masalah keluarga dan perceraian. Oleh yang demikian, GB6 dan guru-gurunya sering mencurahkan kasih sayang dan pujian agar murid-muridnya berminat datang ke sekolah untuk menimba ilmu. Petikan temu bual di bawah menceritakan kenyataan tersebut.

*Kerja pagi petang, jadi perhatian itu ada cuma sentuhan kurang. Jadi itu yang kami boleh beri kasih sayang, pujian. Latar belakang murid ada yang bercerai, duduk dengan nenek, ada yang tak tahu*



*bapanya siapa. Saya rapat dengan budak-budak tu...cikgu di sini rapat dengan murid. Main dengan budak, supaya mereka jinak dengan sekolah.*

*S6GB6T02-05/03 (280-284)*

S4 dan S6 adalah sekolah kurang murid kategori sekolah orang asli. Pengkaji mendapati kaedah memberikan ganjaran atau insentif kepada murid sekolah tersebut hampir sama. Oleh kerana murid orang asli kurang mendapat pendedahan dunia luar, pihak sekolah biasanya akan membawa murid orang asli mengikuti rombongan dan lawatan bagi membuka minda murid-muridnya. Selain mengunjungi Bandaraya Kuala Lumpur, murid-murid juga diperkenalkan dengan sistem pengangkutan moden bandaraya. Insentif tersebut juga diberikan sebagai satu dorongan kepada murid sekolah asli tersebut agar berusaha bersungguh-sungguh untuk mencapai kecemerlangan dalam peperiksaan UPSR. Dua petikan temu bual di bawah membuktikan kenyataan tersebut.

*Dan bila darjah enam tu, kita memujuk jugalah, memujuk apa yang dia suka, kita bawa mereka ke Mid Valley, tengok wayang dan sebagainya kan. Kita bawa dia, kita janji dengan dia, kita janji belajar betul-betul, kalau keputusan okay, kita bawa ke KFC ha macam itulah kita sesuaikan. Apa yang dia orang tak ada tapi mereka pernah, mereka tengok kat tv, kita cuba penuhi.*

*S4GB4T03-21/04 (100-106)*

*Q: Kalau insentif pada murid misalnya?*

*A: Insentif yang boleh bagi ialah kami nak bawa mereka jalan-jalan, camping keluar sekolah, lawatan menaiki monorel, nak bawa mereka ke lawatan negeri luar. Setakat ini cadangannya ke Langkawi.*

*S6GB6T02-05/03 (271-274)*

Selain daripada lima aspek yang telah diuraikan sebelum ini, iklim sekolah juga dipengaruhi oleh keberkesanan dan kemahiran berkomunikasi pemimpinnya. Dapatan menunjukkan bahawa, peranan guru besar dalam menggalakkan iklim sekolah yang kondusif juga bertunjangkan kepada hubungan kemanusiaan yang akrab dalam kalangan warga sekolah dan komunitinya. Berikut adalah dua petikan catatan hasil

pemerhatian yang dijalankan di S1 yang menggambarkan wujudnya iklim sekolah yang baik semasa S1 menganjurkan program “Motivasi dan Ceramah Keibubapaan”.

*Beliau menjelaskan yang beliau sedang menunggu penceramah yang dijemput untuk program motivasi pagi tersebut. Sebentar-sebentar beliau mengangkat tangan kepada penjaga yang hadir (kelihatan sangat mesra, peramah). GBI bersalaman dengan kaum ibu dan anaknya.  
S1GB1P02 -29/01 (12-15)*

*Ucapan GBI “untuk pengetahuan ibu bapa sekalian, saya ni lebih senanglah kalau panggil murid-murid ni anak-anak, jadi lebih mesra. (mempunyai watak penyayang) Antara tujuan program ini adalah untuk memberi kesedaran kepada murid dan penjaga akan pentingnya pendidikan dan mencapai kejayaan”. Kemudian GBI duduk di belakang dewan bersama-sama ibu-ibu yang hadir. Kelihatan beliau sungguh mesra bersalaman dengan penjaga yang hadir.  
S1GB1P02 29/01(23-31)*

#### 5.4 Kepimpinan Instruksional dan Prestasi Akademik Murid

Kajian ini melibatkan enam buah sekolah kurang murid yang berbeza tahap kecemerlangan akademiknya berdasarkan keputusan peperiksaan UPSR dari tahun 2007, 2008, dan 2009. Jadual 5.18 di bawah memaparkan rekod keputusan peperiksaan UPSR sekolah kajian sejak tahun 2007 hingga tahun 2009.

**Jadual 5.18:** Keputusan Peperiksaan UPSR Sekolah Kajian Tahun 2007, 2008, dan 2009.

Sekolah	Tahap Kecemerlangan*	Keputusan Peperiksaan UPSR (%)		
		2007	2008	2009
S1	Tinggi	33	62	100
S2	Tinggi	45	54	75
S3	Sederhana	33	25	69
S4	Sederhana	42	46.7	46.7
S5	Rendah	43	27	33
S6	Rendah	18	35.7	17

\*Rendah : 00% - 33% Sederhana : 34% - 66% Tinggi : 67% - 100%

Rekod keputusan peperiksaan UPSR tahun 2009 merupakan rekod yang menunjukkan prestasi yang terkini semasa kajian dilakukan. Pemilihan sekolah-sekolah tersebut juga atas nasihat dan cadangan pihak Jabatan Pendidikan Negeri. Walaupun fokus kecemerlangan sekolah berdasarkan keputusan peperiksaan UPSR, faktor lain seperti anugerah kecemerlangan dan penghargaan yang diterima oleh sekolah tersebut juga diambil kira.

Sebagaimana yang telah dihuraikan dalam perbincangan sebelum ini, kecemerlangan sekolah kurang murid di atas diukur dan dibandingkan dalam kalangan sekolah kategori sekolah kurang murid sahaja. Ini bermakna kecemerlangan tersebut tidak dibandingkan dengan sekolah-sekolah arus perdana yang lain. Sekolah yang dikelompokkan dalam golongan yang cemerlang juga menunjukkan pencapaian keputusan peperiksaan UPSR yang meningkat secara konsisten. S1 memperoleh keputusan peperiksaan UPSR tahun 2007 sebanyak 33%, meningkat kepada 62% pada tahun 2008 dan terus meningkat kepada 100% pada tahun 2009. Manakala S2 memperoleh keputusan peperiksaan UPSR tahun 2007 sebanyak 45%, meningkat kepada 54% pada tahun 2008 dan terus meningkat kepada 75% pada tahun 2009. Sementara itu empat sekolah yang lain iaitu S3, S4, S5 dan S6 menunjukkan pola turun naik yang tidak konsisten.

Kajian mendapati memang terdapat hubungan positif yang jelas antara amalan kepimpinan instruksional guru besar sekolah kurang murid dengan pencapaian peperiksaan UPSR di sekolah yang cemerlang sebagaimana kajian Charles et.al, (2004). Bagaimanapun bagi sekolah yang berada pada tahap sederhana dan rendah hubungan tersebut kurang jelas. Dengan lain perkataan kajian mendapati guru besar yang mempamerkan gaya kepimpinan instruksional yang tinggi boleh memberi kesan yang baik terhadap prestasi akademik murid. Huraian seterusnya akan memperincikan apakah

elemen-elemen instruksional yang telah dilakukan oleh guru besar untuk meningkatkan prestasi akademik muridnya. Kajian mendapati elemen kepimpinan instruksional lebih menonjol diamalkan oleh guru besar di sekolah yang cemerlang berbanding dengan sekolah yang sederhana dan yang lemah.

S1 yang memperoleh keputusan yang cemerlang dalam peperiksaan UPSR ternyata dipimpin oleh guru besar yang mempamerkan ciri-ciri kepimpinan instruksional sebagaimana yang disarankan oleh Hallinger dan Murphy (1985). Peranan GB1 dalam kepimpinan instruksionalnya dapat dikesan bermula daripada dimensi menjelaskan matlamat sekolah yang terkandung di dalamnya merangka dan menyebarkan matlamat sekolah. Matlamat sekolah yang ditentukan berdasarkan visi dan misi sekolah yang menjurus kepada bidang akademik. Kecemerlangan dalam akademik dan suasana pembelajaran dinyatakan dalam visi sekolahnya iaitu, “Cemerlang dari segi akademik dan rohani” manakala misinya pula adalah “Kesediaan dan suasana yang kondusif untuk belajar dan bekerja”. Tiga petikan temu bual di bawah membayangkan elemen instruksional yang dimainkan oleh GB1 dalam memimpin S1 sehingga meletakkan sekolahnya berada dalam tahap cemerlang.

Perlakuan GB1 dalam menjalankan proses pengajaran dan pembelajaran di dalam kelas memang menggambarkan yang beliau ada mengamalkan gaya kepimpinan instruksional. Beliau sungguh berhati-hati dan teliti dalam menjalankan tugasnya selaku guru besar yang juga perlu mengajar di dalam kelas. Pengkaji mendapati GB1 menulis buku rekod mengajar sebagaimana yang dikehendaki oleh pihak Kementerian Pendidikan Malaysia. Beliau juga menjelaskan seseorang guru besar perlu menjadi contoh teladan kepada guru-gurunya. Di dalam kelas pula beliau telah menjalankan sesi pengajaran dengan teratur berdasarkan rancangan pengajaran yang disediakan. Berikut

disisipkan tiga petikan pemerhatian yang menggambarkan elemen kepimpinan instruksional yang diamalkan oleh GB1.

*Sampai di biliknya seperti biasa beliau membelek buku catatan hariannya. Kemudian beliau mengambil dan membuka buku persediaan mengajarnya, sambil berkata “saya ada kelas lepas rehat nanti”. Tambah beliau lagi, “buku rekod mengajar ni penting, sekarang dah jadi bahan untuk penilaian prestasi, kita orang pun (guru besar) perlu tulis dan lengkapkan buku rekod...hantar kat PPD dua kali sebulan. Tambah beliau lagi, “walaupun ajar seni (Pendidikan Seni Visual), kena buat persediaan, jangan ambil mudah, ikut peraturan...ha ikut sukatan pelajaran”. (seorang guru besar yang sentiasa update dengan pnp). Kemudian beliau bersuara lagi, “saya dah tua, kadang-kadang lupa apa yang nak diajar, jadi kena tengoklah dulu, agar lebih bersedia”.*

*S1GB1P05 04/03(47-56)*

*GB memulakan sesi pengajarannya dengan bertanyakan cerita pendek kepada muridnya (set induksi). Cerita tersebut sangat berkaitan dengan isi pelajaran yang berlaku pada sesi tersebut. Hampir semua murid ketawa riang dengan gaya penceritaan GB1. GB1 dan para murid saling berbincang dan bersoal jawab sepanjang kelas berlangsung. GB1 berkomunikasi dengan semua murid dalam kelas. GB1 sentiasa bergerak dari satu meja ke meja murid yang lain.*

*S1GB1P05 04/03(99-105)*

*GB1 juga memuji murid yang menunjukkan kebolehan melukis yang baik. Sekejap-sekejap kelas menjadi riuh rendah apabila GB1 menyatakan sesuatu komen tentang pelajaran ketika itu. Ada murid yang bergerak ke tempat duduk murid lain untuk melihat hasil seni yang mendapat pujian (pembelajaran menyeronokkan). GB1 memilih tiga hasil kerja murid yang baik untuk ditampal di papan kenyataan kelas.*

*S1GB1P05 04/03(111-117)*

Sokongan terhadap amalan kepimpinan instruksional GB1 juga dapat dikesan semasa beliau memberi ucapan di dalam perhimpunan rasmi sekolah. Pengkaji mendapati usaha beliau tersebut dapat menyokong kepada prestasi sekolah yang cemerlang dalam bidang akademik. Banyak maklumat yang disampaikan dalam perhimpunan tersebut yang berkisar dalam keperluan menimba ilmu dalam kalangan murid. Lebih spesifik lagi, GB1 menekankan tentang keperluan menghadiri kelas tambahan yang dianjurkan oleh pihak sekolah walaupun diadakan pada waktu cuti

penggal persekolahan. Petikan pemerhatian di bawah menjelaskan lagi elemen instruksional yang diamalkan oleh GB1.

*Antara perkara yang disampaikan oleh GB1 adalah: (1) mengingatkan murid tentang kelas tambahan semasa cuti sekolah, beliau kesal ada murid yang tidak hadir sedangkan guru sungguh komited bertugas walaupun pada cuti penggal persekolahan. Dengan tegas beliau meminta murid yang ponteng kelas tambahan berjumpa dengannya selepas waktu perhimpunan. (2) seterusnya beliau mengingatkan murid yang akan mengikuti rombongan ke Melaka agar membawa buku catatan untuk mencatat maklumat semasa lawatan dijalankan. (3) Seterusnya puan GB1 menasihati dan melahirkan rasa kesalnya terhadap murid yang tidak hadir kelas tambahan masa cuti. (4) Beliau juga mengingatkan kepada murid dan guru berkaitan jadual baru sekolah yang menyebabkan sesi persekolahan tamat lewat sedikit. Beliau menerangkan surat pekeliling sekolah akan diedarkan pada hari tersebut.*  
S1GB1P03-11/02 (29-42)

Selain melaksanakan sesi pengajaran yang berkesan dan menyampaikan amanat dalam perhimpunan, GB1 juga melaksanakan aktiviti penyeliaan terhadap murid dan gurunya dalam usahanya meningkatkan kecemerlangan akademik sekolah. Beliau menjelaskan:

*A: Yang bagus saya mesti pantau juga. Yang kurang bagus, saya wajib pantau.*

*Q: Cikgu boleh menilai ya cikgu yang bagus dan yang kurang bagus, mungkin melalui pengalaman ke?*

*A: Tapi semua cikgu sekolah di sini baguslah.*

*Q: Oh.*

*A: Cikgu sekolah baguslah, bagus. Saya memang bercakap dengan murid, kalau murid tak berjaya bukan salah cikgu. Saya dah pantau mereka semua cemerlang. Semua guru dapat cemerlang, cuma ada seorang yang baru guru KPLI yang kurang.*

*Q: Ok.*

S1GB1T02-22/02 (76-85)

Penyelidik juga mendapati GB2 mempunyai peranan yang jelas dalam melaksanakan kepimpinan instruksional di sekolahnya. Justeru S2, telah memperlihatkan kecemerlangan dalam bidang akademik khususnya bagi peperiksaan UPSR. Banyak aktiviti dan program yang dijalankan di S2 memberi fokus kepada

kecemerlangan akademik murid, antaranya kelas tambahan yang dijalankan selepas waktu persekolahan, kelas tambahan secara percuma, dan melaksanakan latihan tubi menjawab soalan-soalan latihan kepada murid. Berikut dua petikan temu bual di antara penyelidik dan GB2.

*Biasanya sekolah cina memang sediakan buku aktiviti. Sebelum masuk pnp, saya bagi murid menjawab soalan dahulu. Kemudian, bila mereka jawab di rumah, bila masuk kelas ada perbincangan secara one by one ikut soalan.*  
S2GB2T02-18/02 (16-20)

*Sebab kita ada kelas tambahan selepas...selepas sekolah, kita habis pada 12.50, kita bagi break rehat 20 minit untuk murid makan di sekolah. Sebelum...jalankan itu...kita ada dapat persetujuan ibu bapa mereka tau sekolah akan sambung satu jam untuk program skim bantuan tuisyen, skim bantuan tuisyen.*  
S2GB2T03-18/05 (113-117)

*Sekolah lain ada buat, ada buat tapi...tapi cara masa pelaksanaan berbeza dan masa lain. Pada saya yang kita nak kita tarik itu murid-murid yang lemah murid-murid yang tak nak belajar. Biasanya cikgu komplek, murid-murid yang malas tu, kalau kita tuisyen sebelah petang selepas balik mereka akan ponteng sekolah, dia takkan hadir ke kelas tambahan. Matlamat kita, yang kita nak murid-murid yang lemah tu mesti hadir dalam kelas tuisyen. Jadi saya ingat itu cara yang baik juga. Mereka tak ada change tiada peluang untuk ponteng.*  
S2GB2T03-18/05 (120-128)

## **5.5 Inisiatif Guru Besar Sekolah Kajian**

Bahagian ini akan membincangkan inisiatif-inisiatif yang diambil oleh pihak sekolah dan guru besar untuk meningkatkan prestasi sekolah kurang murid. Data untuk kajian ini dikutip berdasarkan enam buah sekolah yang dipilih secara khusus berbanding data kuantitatif yang dikutip secara umum. Hal demikian dapat memberikan gambaran secara jelas dan berfokus berdasarkan sekolah yang dikaji. Inisiatif tersebut boleh dipecahkan kepada tiga kelompok utama iaitu, inisiatif meningkatkan kecemerlangan akademik, inisiatif meningkatkan profesionalisme guru, dan inisiatif meningkatkan iklim sekolah. Hasil kajian mendapati terdapat perbezaan dan persamaan kaedah dan

strategi yang digunakan oleh guru besar dalam meningkatkan prestasi sekolah. Huraian berikutnya akan menjelaskan secara lebih mendalam strategi-strategi tersebut.

### **5.5.1 Inisiatif Meningkatkan Prestasi Akademik Murid**

Kesemua sekolah kajian memberi fokus yang jelas terhadap peningkatan prestasi akademik murid sebagaimana yang tergambar dalam visi dan misi sekolah. Sebagai contohnya S1 telah menggariskan visinya iaitu “Cemerlang dari segi akademik dan rohani” sebagai matlamatnya. Visi tersebut telah dijemakan dalam tindakan guru besar dan pihak sekolah dalam pelbagai program yang dilaksanakan. Bagi melihat inisiatif guru besar dalam meningkatkan kecemerlangan akademik, pengkaji telah meneliti aspek yang berkaitan dengan pengajaran yang dilaksanakan oleh guru besar dan aktiviti sokongan yang berkaitan dengan proses pengajaran dan pembelajaran yang dijalankan oleh pihak sekolah.

#### **5.5.1.1 Mengajar**

Inisiatif bagi meningkatkan prestasi akademik murid dapat dilihat berdasarkan penglibatan secara langsung guru besar dalam aktiviti pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah. Penyelidik mendapati kesemua guru besar sekolah kajian memberi komitmen untuk mengajar sekurang-kurangnya lima waktu sesi pengajaran dan pembelajaran dalam masa seminggu sebagaimana yang ditetapkan dalam surat pekeliling Kementerian Pendidikan Malaysia. Pemerhatian di dalam bilik darjah yang dilakukan terhadap keenam-enam guru besar yang terlibat menunjukkan mereka bersungguh-sungguh melaksanakan sesi pengajaran. Tiga petikan nota pemerhatian di bawah menunjukkan situasi yang dinyatakan.

*GB memulakan sesi pengajarannya dengan bertanyakan cerita pendek kepada muridnya (set induksi). Cerita tersebut sangat berkaitan dengan isi pelajaran yang akan berlaku pada sesi tersebut. Hampir semua murid ketawa riang dengan gaya*



*penceritaan GB1. GB1 dan para murid saling berbincang dan bersoal jawab sepanjang kelas berlangsung. GB1 berkomunikasi dengan semua murid dalam kelas. GB1 sentiasa bergerak dari satu meja ke meja murid yang lain untuk melihat dan menunjuk cara melukis dan mewarna yang betul. Dalam sesi praktikal melukis dan mewarna), GB1 menunjukkan kebolehannya dan kepakarannya dalam melukis dan mewarna.*  
S1GB1P05 04/03(99-105)

*Murid terus berdiri. GB2 mengajar matematik tahun 4. Beliau membawa tiga helai carta bergambar tentang nilai ukuran dan sukatan yang berkaitan dengan isi kandungan pelajaran yang akan disampaikan. Carta tersebut di gantung di hadapan kelas. GB2 bertanyakan beberapa soalan kepada muridnya. Murid yang dapat menjawab soalan dengan betul dibenarkan duduk. Soalan demi soalan diajukan sehinggalah semua murid duduk. Soalan ringkas dan mudah itu adalah ulang kaji pelajaran lalu yang berkaitan dengan isi pelajaran yang akan diajar pada hari itu. Mungkin itu satu kaedah set induksi dijalankan oleh GB2 yang berpengalaman mengajar lebih 30 tahun.*  
S2GB2P04 18/05(44-54)

*Sebagai kesimpulannya GB3 menjelaskan nilai-nilai murni yang terdapat daripada cerita tersebut. GB3 mencatatkan tiga nilai murni pada papan putih dan meminta muridnya menyalin. Kesimpulan daripada sesi pengajaran dan pembelajaran yang dijalankan oleh GB3 dapatlah dirumuskan seperti berikut:*

- *GB3 berjaya mengawal keadaan kelas seterusnya melaksanakan sesi pembelajaran dengan baik walaupun pada awalnya murid resah gelisah kerana penat dan panas selepas waktu pendidikan jasmani.*
- *Kuantiti isi pelajaran yang cuba diterapkan sesuai dengan keadaan murid dan masa pnp dijalankan.*
- *Kawalan kelas baik, GB3 sentiasa bergerak mendampingi muridnya.*
- *Kebolehan GB3 memanggil nama muridnya dalam sesi soal jawab merupakan kekuatan, murid rasa dihargai. Teguran secara khusus kepada seseorang murid lebih berkesan kerana GB3 memanggil nama murid tertentu bukan ditujukan secara umum atau secara terbuka.*
- *Penglibatan murid secara menyeluruh.*
- *Latihan pengukuhan dijalankan secara kerjasama dan berkumpulan.*
- *Insentif dalam bentuk pujian secara lisan dan sentuhan diberi kepada murid boleh memotivasikan murid.*
- *Isi pelajaran disampaikan secara santai dan menarik minat murid dan terlibat aktif*
- *Murid meneroka sendiri isi pelajaran dan kemudian diberi pengukuhan oleh GB3.*

*S3GB3P04 13/05(78-104)*

### 5.5.1.2 Sokongan

Aktiviti sokongan yang dimaksudkan adalah segala usaha yang dilakukan oleh guru besar dan pihak sekolah dalam meningkatkan kecemerlangan akademik murid. Pengkaji mendapati banyak tindakan dan amalan guru besar yang menjurus kepada usaha memperbaiki prestasi akademik murid, sama ada secara lisan, arahan, perbincangan, tindakan, dan perbuatan. Antara aktiviti sokongan yang berupaya mempengaruhi peningkatan prestasi akademik murid adalah aktiviti pemantauan yang dilakukan oleh guru besar. Dalam satu pemerhatian yang dilakukan, penyelidik mendapati GB1 sering membuat rondaan sambil memantau di sekitar kawasan sekolah terutamanya bilik darjah untuk memastikan perjalanan proses pengajaran dan pembelajaran berlaku dengan lancar sebagaimana yang dirancang.

*Jam 09.15 pagi penyelidik dan GB1 keluar dari bilik guru besar. Beliau membawa penyelidik meronda-meronda kawasan sekolah. GB1 memberitahu penyelidik, "saya hari-hari ronda kawasan sekolah, nak tahu apa yang berlaku, macam mana pnp berjalan, memang kalau saya tak ke mana-mana dua tiga kali saya meronda".*  
S1GB1P01 25/01 (22-27)

GB2 pula menetapkan waktu mengajarnya pada waktu akhir sesi persekolahan kerana beliau perlu meronda dan membuat tugas rutin pada waktu pagi. Beliau menjelaskan sekiranya beliau perlu menghadiri tugas rasmi di luar sekolah, beliau masih sempat kembali ke sekolah untuk mengajar. Petikan daripada nota pemerhatian di bawah menggambarkan tindakan kedua-dua orang guru besar tersebut dalam usaha mereka meningkatkan kecemerlangan akademik.

*GB2 mengemaskan mejanya yang penuh dengan bahan-bahan dan dokumen tentang mesyuarat PIBG. GB2 mula membuka buku persediaan mengajarnya. "Saya ada kelas waktu akhir, saya memang pilih waktu akhir sebab pagi sangat sibuk, saya buat rondaan, ada banyak kerja mahu buat, lagi ha...kalau ada meeting luar ha, saya boleh balik balik ajar".*  
S2GB2P02 08/02(91-94)

Selain melakukan rondaan dan pemantauan di setiap kelas, GB1 juga sering mengingatkan murid-murid tentang kepentingan akademik dalam perhimpunan rasmi mingguan. Dalam satu sesi pemerhatian kali ketiga yang dilakukan di S1, penyelidik mendapati guru besar telah menghuraikan dengan panjang lebar kepentingan murid menghadiri kelas tambahan yang telah dilaksanakan oleh pihak sekolah. Hal yang hampir sama berlaku juga di S4, guru besarnya sering mengingatkan murid tentang kepentingan pendidikan kepada murid-murid orang asli di sekolahnya. Berikut adalah dua petikan nota pemerhatian yang menggambarkan kesungguhan GB1 dalam usaha meningkatkan prestasi akademik murid.

*Antara perkara yang disampaikan oleh GB1 adalah: (1) mengingatkan murid tentang kelas tambahan semasa cuti sekolah, beliau kesal ada murid yang tidak hadir sedangkan guru sungguh komited bertugas walaupun pada cuti penggal persekolahan. Dengan tegas beliau meminta murid yang ponteng kelas tambahan berjumpa dengannya selepas waktu perhimpunan. (2) seterusnya beliau mengingatkan murid yang akan mengikuti rombongan ke Melaka agar membawa buku catatan untuk mencatat maklumat semasa lawatan dijalankan. (3) Seterusnya puan GB1 menasihati dan melahirkan rasa kesalnya terhadap murid yang tidak hadir kelas tambahan masa cuti. (4) Beliau juga mengingatkan kepada murid dan guru berkaitan jadual baru sekolah yang menyebabkan sesi persekolahan tamat lewat sedikit. Beliau menerangkan surat pekeliling sekolah akan diedarkan pada hari tersebut.*  
S1GB1P03-11/02 (29-42)

*Beliau memberitahu bahawa pihaknya baru saja mengedarkan surat penjelasan tentang aktiviti dan tindakan sekolah kepada ibu bapa kerana keputusan ujian prestasi pertama yang tidak memuaskan. Beliau menerangkan lagi "nanti kalau tak bagi surat, terkejut pulak ibu bapa kalau pihak sekolah buat dendaan atau sebagainya".*  
S1GB1P05 04/03(22-26)

Peranan guru besar bukan sahaja mentadbir, memimpin, dan melaksanakan pengajaran di dalam kelas. Ada kalanya guru besar memainkan peranannya lebih daripada tugas yang perlu dilakukan seperti membuat pembelian barangan tertentu.

Sebagai contohnya GB2 membeli peralatan yang diperlukan untuk makmal komputer sekolahnya. Dalam satu pemerhatian yang dilakukan, pengkaji mendapati GB2 meninggalkan sekolah untuk seketika bagi membuat pembelian barangan makmal komputer. Berikut adalah petikan nota pemerhatian yang menggambarkan kesungguhan GB2 untuk mengatasi permasalahan di sekolahnya dengan segera demi meningkatkan prestasi akademik murid.

*GB2 terus menuju ke pejabat sekolah. Dalam perjalanannya beliau menjelaskan, “saya keluar beli barang macam ini, tapi ini barang sangat penting mereka mahu guna cepat, kalau tak itu makmal komputer tak boleh guna untuk pnp, nanti cikgu bising, saya tahu mana nak dapat, kalau lain hal saya minta pekerja lain lah keluar”. Beliau mempelawa saya masuk ke biliknya. Kami meneruskan perbincangan.*  
S2GB2P02 08/01(61-65)

## **5.5.2 Inisiatif Meningkatkan Profesionalisme Guru**

Pelbagai inisiatif telah dilakukan oleh guru besar sekolah kurang murid bagi meningkatkan profesionalisme guru-guru di sekolahnya. Antara kaedah yang dilakukan oleh guru besar dan pihak sekolah bagi meningkatkan profesionalisme guru adalah dengan mengadakan kursus yang berbentuk LADAP, nasihat perbincangan, dialog profesional dengan guru-guru, melaksanakan pemantauan, dan proses tunjuk ajar serta teladan.

### **5.5.2.1 Latihan Dalam Perkhidmatan (LADAP)**

Hasil kajian mendapati program LADAP merupakan aktiviti yang paling banyak dilakukan oleh pemimpin dan pihak sekolah untuk meningkatkan profesionalisme guru. Program tersebut dijalankan di semua sekolah kajian sama ada sekolah yang cemerlang atau pun sekolah yang kurang cemerlang. Guru besar sekolah kajian menjelaskan program tersebut banyak membawa kesan yang positif kepada peningkatan

profesionalisme guru terutamanya dalam aspek pengajaran dan pembelajaran di dalam kelas sebagaimana yang dikatakan oleh GB3 dan GB4.

*...tahun ini dah buat sekali tentang headcount dan sesi pnp lah. Itu pun sebab kita buat hari Sabtu dan cuti kan, ada guru yang tak dapat datanglah.*

*S3GB3T02-10/03 (206-208)*

*Sebenarnya mereka suka kalau buat pada waktu yang sesuai, lebih-lebih lagi yang berkaitan dengan kerja mereka ya. Dan bila diadakan LADAP...Ladap kami berbincang pilih tajuk yang sesuai yang berkaitan dengan...kita ambillah beberapa tajuk yang sesuai sama ada untuk kita lebihkan untuk pnp, untuk pengurusan murid ke, untuk pengurusan kelas.*

*S4GB4T02-05/02 (304-309)*

Program LADAP biasanya dijalankan apabila terdapat sesuatu dasar, polisi, program, atau prosedur baru yang ingin diperkenalkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia. Ini bermakna program LADAP merupakan wadah yang sesuai untuk menyebarkan maklumat daripada KPM. Hal ini diakui oleh GB1, GB2, GB4 dan GB5 berdasarkan temu bual yang dijalankan. GB1 menjelaskan bahawa pihaknya akan mengadakan latihan dalam perkhidmatan setiap kali terdapat pembaharuan dan perubahan terhadap sistem pendidikan. Beliau menjelaskan lagi guru yang diberi peluang berkursus di luar sekolah akan memberi kursus dalaman kepada guru-guru sekolahnya. Kenyataan tersebut disokong oleh GB2 yang menjelaskan beliau sendiri sering berkongsi pengalaman dan pengetahuan dengan guru sekolahnya apabila menerima input-input baru daripada Majlis Guru Besar SJKC Negeri Selangor. Hal yang sama juga berlaku di S5, guru besarnya juga menjelaskan latihan dalam perkhidmatan dijalankan sebagai ruang untuk berkongsi ilmu pengetahuan yang baru diperoleh oleh guru yang menghadiri sesuatu kursus. Berikut adalah beberapa petikan temu bual yang menunjukkan program latihan dalam perkhidmatan yang dijalankan di sekolah kajian.

*Tapi saya dah jalankan dua dah, dua dah LADAP ya, dipanggil LADAP (Latihan Dalam Perkhidmatan). Minggu depan, Hari*

*Khamis ada lagi satu. Apa saja pembaharuan yang saya dapat ke daripada PPD, kalau cikgu dapat kita akan buat perkembangan staf. Walaupun itu atas inisiatif sendirilah nak bagi makan ke tidak. InsyaAllahlah, tiap kali LADAP adalah rezekikan. Pandailah cari mana-manakan*  
S1GB1T02-22/02 (253-259)

*A: Majlis Guru Besar SJKC Negeri Selangor. Lagi satu KKGMBMS (Kesatuan Guru Besar Malaysia Cawangan Selangor) Malaysia. Setiap tahun ada seminar. Kalau seminar mereka ada, mereka ada penceramah yang terpilih, mereka ada pilih yang manakah tajuk-tajuk yang sesuai untuk pengurusan sekolah. Setiap tahun kita ada satu kali.*

*Q: Sangat bermakna?*

*A: Ada bermakna... sangat membantu dan kita pun ada satu...kita pun ada satu dialog untuk kongsi pengalaman kepada guru-guru lain.*

*Q: Kongsi pengalaman.*

*A: Sangat penting...dari situlah kita belajar.*

S2GB2T01-18/02 (64-74)

*A: Sebelum secara rasminya, pihak kementerian anjurkan LADAP, saya rasa LADAP ni pun dalam dua tahun nilah yang diaktifkan. Jadi dulu, sebelum ni pun kami dah ada, tapi kita taklah panggil pakar-pakarkan sebab tak ada kemampuan.*

*Q: Ini satu sekolah ya?*

*A: Bertukar-tukarlah mana-mana cikgu-cikgu yang ada latihan ke kursus di luar ke dia akan balik dia kan buat kursus dalaman maklumat daripada guru mengajar...in house training, setakat yang kita mampu saja.*

S4GB4T02-05/02 (292-300)

*Untuk itu saya dah sediakan borang, apa perkara yang nak dibuat, apa objektifnya objektif, berapa banyak aktiviti, dan akan dimaklumkan pada cikgu dengan menanda tangani borang dia. Kalau ada guru tak beri respon baik, ok bagi tahu pada saya, saya akan tegur mereka. Waktu ini juga kita ambil peluang...kesempatan jika ada guru-guru baru menghadiri kursus. Ataupun kita ada dapat satu...ada kaedah-kaedah yang terbaik pnp, kita akan sampaikan dalam hari tersebut.*

S5GB5T02-23/03 (176-183)

Guru besar sekolah kajian juga menjelaskan program LADAP yang dijalankan haruslah tidak menjejaskan aktiviti pengajaran dan pembelajaran di dalam kelas. Oleh yang demikian, pada kebiasaannya program LADAP diadakan pada hari Sabtu ataupun selepas sesi persekolahan tamat jika dijalankan pada hari-hari persekolahan biasa. GB2 menjelaskan walaupun program tersebut dijalankan pada hari

Sabtu, sambutan daripada guru-guru sangat menggalakkan. Bagaimanapun GB3 menyatakan tidak semuanya gurunya datang bila dilaksanakan pada hari Sabtu kerana gurunya bercuti. Bagi mengelakkan situasi tersebut terdapat guru besar yang telah menetapkan hari Khamis petang pada setiap minggu bagi menjalankan program LADAP. GB5 menjelaskan walaupun program itu dijalankan hanya sehari tetapi kesan positif program tersebut berpanjangan selama seminggu. Hal ini berlaku kerana guru-gurunya rela pulang lewat pada hari bekerja berbanding diminta untuk hadir ke sekolah pada hari Sabtu atau Ahad.

*Kursus-kursus dalaman ada terutama tahun lepas. Kita ada tujuh hari dalam satu tahun. Biasa dijalankan pada hari Sabtu...Sabtu. Ataupun selepas guru menghadiri kursus yang dianjurkan oleh kementerian, jabatan, ataupun...PPD...daerah kita akan adakan kursus dalaman bagi guru-guru yang tak dijemput untuk kursus tersebutlah.*  
S2GB2T03-18/05 (158-163)

*Q: Jadi guru tersebut balik dan buat kursus dalaman. Macam mana sambutan guru di sini?*  
*A: Ok. Mereka hadir dan berkongsi pengalaman walaupun hari Sabtu.*  
S2GB2T03-18/05 (166-167)

*Sebelum, sebelum ini LADAP...LADAP memang dibuat dalam setahun 4 kali ke 3 kali macam tu, 4 kali rasanya. Setelah ada pernyataan kewangan tiada tu, so sekolah ni mengambil keputusan menggunakan kelab gurulah, tahun ini dah buat sekali tentang headcount dan sesi pnplah. Itu pun sebab kita buat hari Sabtu dan cuti kan . ada guru yang tak dapat datangnya.*  
S3GB3T02-10/03 (203-208)

*Q: Oklah, jadi pencerapan dibuat dan pemantauan jadi...kalau masih berlaku begitu, di takuk itu atau bertambah sikit kemajuan, bukannya pihak sekolah adakan sesi-sesi perkembangan staf ke?*  
*A: Ada.*  
*Q: Boleh jelaskan sikit?*  
*A: Perkembangan staf, saya telah khaskan hari Khamis ini perkembangan staf dan menyelesaikan segala beban cikgu-cikgu secara bergotong royong. Saya namakan "berkampung sehari, jimat seminggu".*  
S5GB5T02-23/03 (166-175)

### 5.5.2.2 Teladan

Terdapat pula guru besar yang menggunakan kaedah tunjuk cara sebagai satu kaedah bagi meningkatkan profesionalisme guru-gurunya. Guru besar berkenaan menjelaskan kaedah tunjuk ajar dan memberi teladan lebih berkesan diamalkan dan memberi impak yang segera. Mereka juga menjelaskan kaedah tersebut sesuai digunakan untuk aktiviti yang berkaitan dengan kerja rutin seperti kaedah pengajaran dan pengurusan bilik darjah.

Hasil kajian menunjukkan bahawa terdapat kecenderungan amalan tersebut lebih banyak dilakukan di sekolah kurang murid yang berprestasi sederhana dan rendah. Sebagai contoh GB4 yang berpengalaman mengajar di sekolah menengah banyak membimbing guru-gurunya dalam aspek pengajaran. Seterusnya, GB4 menyatakan bahawa beliau sangat berhati-hati semasa melakukan proses bimbingan agar tidak menyinggung perasaan guru-gurunya. Manakala GB5 pula melakukan demonstrasi yang berkaitan dengan teknik mengawal suara semasa menyampaikan pengajaran. Dua petikan temu bual di bawah menerangkan amalan yang dilakukan oleh GB4 dan GB5 bagi meningkatkan profesionalisme guru-gurunya.

*Bolehlah, setakat mana yang saya boleh membantu tapi sebenarnya memang saya nak membantu, nak bagi tahu tetapi saya tidak naklah menonjolkan sangat. Sebab kita...suasana kena banyak budaya kita, banyak yang...perkara nak ambil kira, kadang budaya orang Melayu ni tak boleh nak tunjuk pandai sangat...tak boleh nak tunjuk pandai sangat. Ha...tulah. Sebenarnya saya sedia saja nak membantu. Saya rasa mengajar sekolah rendah ni taklah susah sangat sebab saya dah ada pengalaman ajar di sekolah menengah.*

*S4GB4T02-05/02 (275-282)*

*A: Ok, lepas tu kan, kadang-kadang saya akan demonstrasi.*

*Q: Buat demonstrasi?*

*A: Ya, saya akan buat demonstrasi, macam mana nak ajar. Tapi yang penting murid-murid. Ada cikgu tu guna suara lembut dan kasar. Adakala kita perlahankan suara, ada kalanya kita kena naikkan suara.*

*S5GB5T02-23/03 (140-143)*



Situasi yang hampir sama juga berlaku di S6, guru besarnya juga mengakui kaedah tunjuk ajar yang dilakukan telah menyebabkan guru-guru juga cepat bertindak untuk memperbaiki kelemahan. Beliau menjelaskan dengan panjang lebar bagaimana kaedah yang beliau lakukan untuk meningkatkan kemahiran gurunya sebagaimana dua petikan temu bual di bawah.

*Satu daripadanya proses kerja saya dapati bila saya dah mula buat dan mula tegur, dia orang...mereka dah mula bekerja dengan teratur. Bila saya cepat bertindak, saya cepat cari dia orang dah mula ikut saya cepat bertindak, cepat cari. Lepas tu saya susun bilik ni macam ni pun supaya saya...tulah sebab saya ni saya beri tahu tadi kan saya akan tunjuk dulu saya tak payah cakap dia orang akan buat, ha..jadi automatik dia orang akan ikut,*  
S6GB6T03-11/05 (52-58)

*Pada saya tak, bila saya jadi guru besar dalam situasi saya macam ni. Saya akan tunjuk bukan guru besar tu duduk je, guru besar perlu bekerja, guru besar perlu tunjuk pada guru dan guru besar perlu berfikir sesuatu yang orang lain suka ha itu yang saya buatlah cara mentadbir cikgu-cikgu.*  
S6GB6T03-11/05 (83-87)

Terdapat juga guru besar yang memberi inspirasi kepada guru-gurunya dengan memberi contoh teladan dalam melaksanakan sesuatu program yang dirancang. GB5 menjelaskan yang beliau sering turun padang bersama-sama gurunya untuk melaksanakan sesuatu aktiviti sekolah. Beliau menjelaskan lagi kaedah tersebut lebih menarik minat guru. Temu bual pertama dan ketiga yang dilakukan oleh penyelidik menunjukkan kecenderungan GB5 memainkan peranannya sebagai pemangkin perubahan kepada guru-gurunya.

*Lepas tu saya fikir lebih baik saya buat saya kena turun padanglah. Jadi bila saya turun padang barulah terjadi. Apa hal saja dari segi kerja-kerja yang menghiaskan kelas daripada sana tu sampailah kepada ke system filing dia, dan kertas kerja, cara mengajar, semuanya saya kena tunjukkan dia, tunjuk cara dia. Jadi kita dapati sebagai seorang guru besar, kena tahu, kena tahu kerja-kerja semua bidang kokurikulum, kurikulum, HEM. Barulah kita boleh mengarahkan mereka tau membagi*

*bantuan mereka, ok nak buat macam mana, kalau tidak, tak dapat.*  
S5GB5T01-12/02(233-241)

*Lagipun kalau saya sorang saja buat tak ertilah jadi guru besar. Saya nak orang bawahan saya juga dapatkan pengalaman. Sebab mereka satu hari nanti akan jadi guru besar. Macam mana mereka nak tunjuk ajar kepada yang lain. Lepas tu saya dah bincang dengan cikgu-cikgu, macam tu lah keadaan dia kita kena buat semua kerja. Saya minta guru turun buat, tak nak buat, tiada daya usaha. Saya pun turun padang.*  
S5GB5T03-19/05 (94-96)

### 5.5.2.3 Pedagogi

Selain itu terdapat juga guru besar yang lebih menekankan kepada amalan pedagogi guru-gurunya dalam memberi bimbingan dan tunjuk ajar. Guru besar berkenaan menjelaskan kebolehan seseorang guru mengajar di dalam kelas menggambarkan profesion mereka. GB1 menjelaskan ramai dalam kalangan gurunya yang berjumpa beliau untuk berbincang tentang proses pengajaran dan pembelajaran di dalam kelas. Beliau juga menyatakan yang beliau sering membaca untuk mendalami ilmu pedagogi yang akan dikongsi bersama guru-gurunya. GB4 pula menjelaskan beliau menyarankan guru-gurunya agar mengajar mengikut tahap atau kesediaan murid di dalam bilik darjah bagi menjamin keberkesanan sesi pengajaran dan pembelajaran. Malahan ada kalanya mereka perlu mengajar pada tahap paling rendah sehingga boleh dicapai oleh muridnya. Hal yang sama juga berlaku di S6, guru besarnya menjelaskan guru-guru perlu mengajar mengikut situasi murid bukan semata-mata mengikut sukatan pelajaran yang rasmi. Tiga petikan temu bual di bawah menggambarkan kenyataan tersebut.

*Memanglah, banyak cikgu datang tanya saya tentang pnp tu... terutama pedagogi. Sebab...ni mengajar tu penting dalam kelas, itu kerja utama seorang guru. Macam saya sebagai guru besar, kalau tak tahu pun, susah jugak kan. Ambil usaha baca sikitlah.*

*Dulu, koko tu tak penting tu. Saya kena baca dan tahu berapa ukuran padang.*  
S1GB1T02-22/02 (244-249)

*Nak atasi secara drastik tu agak sukar, jadi kita kena ada penekanan kita tu daripada peringkat awal, saya beritahu cikgu-cikgu saya, daripada darjah satu kita menekankan supaya pnp tu kita tekankan pnp berjalan sepatutnya dan cuba diubahsuai, memang kita di maktab atau kolej guru-guru dah dilatih di maktab atau kolej telah dilatih untuk memilih pengajaran aras yang rendah tapi di sini bukan aras yang rendah tetapi aras yang paling rendah lagi apa yang di ajar di kolej sebenarnya.*  
S4GB4T01-05/02 (176-183)

*Oh pasal proses pnp yang berkaitan dengan objektif guru yang mengajar guru dalam kelas tu sebenarnya benda tu semua guru-guru dah tahu, cuma saya perlu ingatkan sahaja setiap kali mesyuarat saya ingatkan. Mengajar ikut sukatan pelajaran dan ikut situasi budak, ha.. tak semestinya kita nak ikut silibus hundred percent. Sukatan pelajaran ikut-ikut juga, tapi kalau tak sesuai*  
S6GB6T02-05/03 (174-177)

#### **5.5.2.4 Pemantauan**

Hasil kajian menunjukkan terdapat juga guru besar sekolah kajian yang mengamalkan aktiviti pemantauan untuk meningkatkan profesionalisme guru. GB3 menjelaskan yang beliau akan berbincang dengan guru terlibat selepas sesi pemantauan diadakan. Perbincangan yang lebih terbuka pula dilakukan dalam mesyuarat guru. Topik perbincangan bukan sahaja menyentuh proses pengajaran dan pembelajaran malahan melangkaui perkara-perkara yang berkaitan dengan pengurusan kewangan seperti pembelian buku latihan dan buku kerja murid. Selepas selesai sesuatu sesi pemantauan, GB3 juga memberi cadangan dan langkah penambahbaikan yang boleh dilakukan oleh guru mata pelajaran terlibat.

*Q: Bagaimana konteks pnp dalam kelas?*

*A:Ada, biasanya kalau dalam pnp tu, saya tengok...pantau kelemahan dia, selepas mantau tu saya akan bincang kemudian dalam mesyuarat guru...kalau ada mesyuarat guru tu, kewangan*

*mesti dibacakan setakat mana kita dah guna, kalau ada belian. Saya arahkan pembelian dilakukan oleh sama ada guru panitia atau guru subjek.*

*S3GB3T01-10/02 (164-169)*

*Q: Dalam selepas satu pemantauan apa yang puan selalu bincangkan?*

*A: Kelemahan yang saya dapati semasa pemantauan tadi, kelemahan...kelemahan, cara mengatasi mintak dia baik pulihlah. Apa yang perlu diperbaiki. Kalau perlu alatan-alatan.*

*S3GB3T02-10/03 (90-92)*

GB4 juga menggunakan pendekatan pemantauan sesi pengajaran sebagai salah satu cara meningkatkan profesionalisme guru. Beliau bukan sahaja menjalankan pemantauan terhadap guru-gurunya tetapi beliau juga memberi cadangan dan pandangan kepada guru penolong kanan tentang kaedah serta teknik pemantauan yang harus dilaksanakan. Beliau menerangkan secara panjang lebar kaedah pencerapan berkualiti yang harus dilakukan oleh penolong kanan-penolong kanan sekolahnya. Petikan temu bual di bawah menunjukkan langkah-langkah pencerapan yang wajar dilakukan bagi meningkatkan keberkesanan proses pencerapan.

*Yang mampu saya cuba terapkan kepada penolong-penolong kanan saya tekankan tidak lagi berada pada paradigma yang lama...jangan berada di takuk lama di mana masuk je kelas kita menilai, nilai, nilai, nilai. Sekarang kita cuba...saya cuba ubah, sebelum kita membuat pencerapan kita duduk berbincang dulu dengan guru apa yang dia nak buat, supaya apa tajuk yang dia nak buat kita bincang dengan dia apa cikgu nak buat untuk set induksi, apa yang kita cadangkan supaya bila kita nak mencerap tu kita tahu apa yang cikgu tu nak buat begitu juga dengan cikgu yang dicerap.*

*S4GB4T02-05/02 (180-189)*

#### **5.5.2.5 Nasihat dan Perbincangan**

Perbincangan dan nasihat merupakan kaedah seterusnya yang diamalkan oleh guru besar sekolah kurang murid dalam meningkatkan profesionalisme guru. GB4 menjelaskan yang beliau lebih selesa membuat perbincangan secara kurang formal dan

lebih selesa dengan keadaan yang santai. Beliau juga menyatakan perbincangan tidak semestinya dilakukan di dalam bilik guru besar tetapi boleh dilakukan di mana-mana kawasan sekolah seperti di kantin. Hal demikian berlaku kerana terdapat guru yang kurang selesa berbincang di dalam pejabat dalam keadaan yang rasmi.

*Bimbingan ni saya suka benda tu secara tak sengaja...buat informal, secara tak langsung. Saya tak suka nampak formallah sebab saya rasa saya pun tidak so perfectkan jadi kita buat secara tak langsunglah, cakap, bincang, mana-mana jumpa pun boleh bincang, kadang-kadang dia orang ni rasa lain nak masuk pejabat ni, selalu secara santailah, ha macam tu.*  
S4GB4T03-21/04 (232-237)

*Oh ya, ya, di kantin tu sebenarnya mungkin kadang-kadang buat perbincangan secara tak langsung, sebab susah-susah nak jumpa, berbincang dengan guru ke.*  
S4GB4T03-21/04 (201-203)

GB5 pula mengambil pendekatan untuk tidak melengah-lengahkan sesuatu isu dan masalah yang dihadapi oleh guru-gurunya. Beliau melakukan perbincangan dengan guru-gurunya secepat mungkin dengan harapan sesuatu isu dapat segera diselesaikan. Beliau menegaskan lagi pendekatan tersebut akan menjadikan sesuatu permasalahan dapat diselesaikan secara telus sebagaimana yang diwara-warakan dalam konsep 4T yang diamalkannya.

*Lepas tu ada masalah kita bincang. Kalau saya nak beritahu sesuatu. Saya takkan tunggu satu hari untuk taklimat atau mesyuarat nak kumpulkan tu masalah dia. Cuma guna hari itu untuk beritahu. Saya dapati ada masalah kekurangan semalam, saya akan bincang esok saya sampaikan, semua dapat, semua dapat. Ketelusan, ketelusan dalam 4T, itu penting.*  
S5GB5T03-19/05 (192-197)

GB6 pula menggunakan pendekatan yang lebih terbuka semasa melakukan perbincangan dengan guru-gurunya. Beliau juga sering menasihati guru-gurunya agar tidak mudah berputus asa dalam mendidik murid. Dalam melakukan nasihat dan perbincangan beliau sentiasa berhati-hati serta bertindak mengikut situasi agar nasihat

yang diberi lebih berkesan. Semasa melakukan perbincangan beliau menerima pendapat yang dikemukakan oleh guru-gurunya. Seterusnya, beliau menjelaskan pendapat dan hujah yang rasional wajar diterima kerana tindakan tersebut dapat meningkatkan keyakinan dan kekuatan guru-gurunya.

*Selain itu, saya dapatkan melalui cikgu. Saya terangkan kat guru-guru ni jangan putus asa, kita kena terapkan kat dia orang ni nilai-nilai murni, kenapa perlu menghormati, kenapa perlu belajar, kenapa perlu dengar cakap.*

*S6GB6T01-11/01(144-146)*

*Jadi tu sebab bila saya jadi guru besar, saya nak cikgu-cikgu saya berikan rasional dia kenapa dia buat macam tu, berikan pendapat dia bincang dengan dia dan dia mesti mempertahankan diri dia, baru kita nampak kekuatan cikgu itu kat mana. Ha itu tujuan saya.*

*S6GB6T02-05/03 (144-148)*

*Mereka lebih tahu kenapa buat begitu. Saya nampak guru lebih seronok cara macam itu. Yang salah tu ada juga yang salah yang salah tu kita tegur kita bagi nasihat yang salah tu tetap salahlah tapi kebanyakannya saya nampak ada rasionalnya, ada sebabnya.*

*S6GB6T02-05/03 (144-148)*

*Saya dapati memang...cikgu sekolah saya memang kuranglah, kurang penekanan dan kedudukan, susunan, dan kebersihan dalam kelas. Jadi itu yang sekarang saya dah nampak dan saya rasa saya akan cuba cucuk jarum sikit-sikit,(nasihat) supaya mereka boleh ikut situasi, ikut situasi saya saya supaya kelas dalam keadaan bersih, tidak nampak macam stor, nampak macam tempat untuk belajar dan standard. Ha..itu yang saya nak cuba buat sekaranglah, cucuk sikit-sikitlah.*

*S6GB6T03-11/05 (24-31)*

### **5.5.3 Inisiatif Memperbaiki Iklim Sekolah**

Pelbagai usaha dilakukan oleh guru besar dan pihak sekolah untuk meningkatkan dan memperbaiki iklim sekolah masing-masing. Usaha tersebut melibatkan murid, guru, staf sokongan, ibu bapa, dan komuniti setempat bagi sesebuah sekolah. Hampir semua guru besar yang terlibat dalam kajian ini bersetuju faktor saiz sekolah yang kecil boleh menyumbang terhadap hubungan yang lebih baik dalam

kalangan warga sekolah. Mereka juga berpendapat usaha meningkatkan iklim sekolah lebih mudah dilaksanakan di sekolah kurang murid berbanding sekolah besar. Mereka juga menjelaskan seseorang guru besar perlu lebih prihatin, terbuka, dan mudah didampingi oleh warga sekolah bagi memupuk hubungan yang baik dalam kalangan ahli sekali gus boleh meningkatkan iklim sekolah.

### 5.5.3.1 Ambil Berat

Antara amalan yang sering dilakukan oleh guru besar sekolah kajian untuk meningkatkan iklim sekolah adalah dengan sentiasa mengambil berat terhadap murid, guru, staf sokongan, dan semua warga sekolah. Senario tersebut dapat dikesan dengan jelas berlaku di S1. Guru besarnya memang mengambil berat tentang muridnya sehingga kepada perkara pendaftaran kelahiran dan permohonan surat beranak atau sijil lahir seseorang murid. Usaha tersebut dilakukan bersungguh-sungguh sehingga berjaya sesuatu misi yang diinginkan. Beliau menjelaskan usaha bersungguh-sungguh tersebut dapat menjamin kecemerlangan seseorang murid dan sekolahnya. Petikan temu bual di bawah menjelaskan usaha GB1 tersebut.

*A: Ada seorang, dia kata dah pergi ke hospital. Anak angkat yang tak tahu ibu bapa. Tapi anak sah. Dah tahu di mana dia lahir. Hospital kata dah hantar ke Sungai Besar.*

*Q: Saya rasa tu budak perempuan, saya rasa puan pernah cakap.*

*A: Saya minta penjaga itu jumpa saya. Saya dah pergi ke rumah dia, saya nak selesaikan juga sebab dia tahun depan...UPSR. ni bulan sepuluh ni siaplah nak pendaftaran UPSR. Itu tak apalah, saya akan teruskan. Saya ni tak pemalu. Sekali tak dapat, saya akan usaha lagi, saya pergi lagi, pergi lagi sampai orang boring, apalah orang ni.*

*SIBG1T03-04/05 (141-149)*

Usaha murni GB1 tersebut juga dapat dibuktikan berdasarkan pemerhatian oleh penyelidik. Dalam satu sesi pemerhatian yang dilakukan oleh penyelidik didapati GB1 sangat prihatin terhadap anak muridnya. Sebagai contohnya, beliau sering mengikuti perkembangan muridnya yang sedang dirawat di hospital dengan bertanyakan kepada

guru yang mengenali dan melawat murid tersebut. Beliau juga menghubungi penjaga kepada murid tersebut untuk mendapatkan maklumat lanjut yang lebih tepat. Petikan pemerhatian di bawah menjelaskan usaha GB1 tersebut.

*Jam 09.20 pagi menyapa seorang guru yang masuk ke pejabat sekolah, “eh, macam mana anak encik X tu, teruk ke”? Kemudian beliau menghubungi encik X menerusi telefon bimbitnya (hal peribadi / tidak guna telefon sekolah) untuk mengetahui perkembangan anak encik X yang sedang berada di hospital (prihatin terhadap murid dan penjaga / hubungan yang intim / ada nombor telefon dalam simpanannya / kenal anak dan penjaganya). Setelah mendengar penjelasan encik X tersebut beliau rasa lega, “oklah kalau macam tu”.*  
SIGB1P05 04/03(38-46)

Bagi meningkatkan lagi kemesraan dalam kalangan warga sekolah, GB1 dan GB4 berusaha mengenali setiap orang murid sekolahnya. Bukan itu sahaja mereka juga berusaha untuk mengenali dengan lebih rapat lagi guru-guru serta keluarga guru tersebut. Mereka menjelaskan bilangan murid yang kecil menjadi pendorong dan memudahkan beliau mengenali murid serta keluarganya sekali. Tambah beliau lagi mengenali murid dan penjaganya memudahkan beliau melaksanakan aktiviti sekolah yang berfokus kepada akademik seperti Program Akademik Selangor Terbilang (PATS). Beliau juga menjelaskan kelebihan mengenali guru dan keluraganya memudahkan beliau membuat sesuatu keputusan sebagai contohnya dalam urusan permohonan cuti sakit dan cuti rehat guru berkenaan. Tiga petikan temu bual dan pemerhatian di bawah menjelaskan usaha GB1 tersebut.

*So, budak tak ramai. Seorang cikgu mengajar berbelas je murid. Jadi kita senang tau nak fokus. Nak buat PATS senang. Jadi taklah buat ramai-ramai, kalau PATS buat rama-ramai memang tak berjaya tau. Jadi kita senanglah, daripada ibu bapanya kita kenal murid kita kenal, keluarganya pun kita kenal, kita fokuskan. Jadi budak-budak tu pun pada pelajaran dia boleh tumpulah.*  
SIGB1T01-25/01 (125-127)

*Seorang lagi murid datang ke kantin untuk mengambil air minuman yang disediakan. GB4 menegur murid tersebut, “Anas mana kasut kamu?, [tahu dan kenal murid] murid itu senyum*



*sambil menjawab, “kat kelas cikgu”. Penyelidik bertanya sama ada GB4 mengajar murid tersebut kerana GB4 tahu nama murid tersebut. GB4 menjawab, “saya tak ajar kelas tu, tapi saya ingat...saya kenal banyak nama murid di sini, ada kalanya penjaganya pun saya kenal”. [kelebihan skm].*  
S4GB4P02-10-02 (81-89)

*Masyarakat sini. Saya pun belum berapa kenal tapi saya cuba mengenali semua. Saya ada 83 keluarga yang menghantar anak ke sini. Haa, saya sebenarnya daripada anaknya dapatlah kenal ibu bapa melalui anaknya. Saya, saya macam mana ya.*  
S1BG1T03-04/05 (17-20)

*Sebabnya kalau saya tahu keluargakan lebih mesra. Kita tahu masalah diakan, kan lebih mesra. Senang bila cikgu ada masalah, saya senang hati membenarkan beri pelepasan, katakan hari ni nak hantar anak pergi hospital hantar mak bapak ke saya tak payah nak soal-soal lagikan sebab dah tahu hal keluarga. Sebab kita dah kenal dia. Tak banyak soal. Cikgu tu pun dalam keadaan selesa beritahu saya. Tak nak bangkitkan kemarahan. Saya memang suka rapatkan dengan sesiapa pun lagi-lagi untuk kepentingan pendidikan. Nak tahu masalah dengan ibu bapa dan juga dengan guru. Penting bagi saya. Kalau, kalau, tak baik, macam mana kita nak buat sesuatu rancangan, program bagaimana nak gerakkan program dan aktiviti.*  
S1BG1T03-04/05 (32-42)

### **5.5.3.2 Kerjasama**

Selain mengenali murid dan warga sekolah, kerjasama dalam kalangan ibu bapa dan komuniti sekolah juga dapat meningkatkan lagi iklim sekolah. Guru besar sekolah kajian menjelaskan kerjasama yang dijalin banyak memberi faedah kepada kedua-dua pihak yang terlibat. Kerjasama pihak sekolah dengan PIBG merupakan hubungan secara formal yang paling banyak dijalin oleh sekolah yang dikaji. Ini kerana setiap sekolah digalakkan menubuhkan persatuan tersebut. PIBG merupakan saluran yang menghubungkan antara pihak sekolah dan ibu bapa murid untuk menyampaikan sesuatu mesej daripada pihak sekolah. Kerjasama yang dijalin dengan PIBG juga dapat memastikan segala program yang dirancang dapat dilaksanakan dengan sokongan ibu bapa murid seperti dalam permohonan sumbangan dana dan kerja gotong royong . Hal tersebut dijelaskan oleh GB1 dan GB2 sebagaimana dua petikan temu bual di bawah.

*Q: Bagaimana perkara sebegini boleh dipupuk di sekolah ini?*

*A: Pertama saya PIBG lah. Nombor satu saya mohon kerjasama PIBG. Minta anak-anaknya beri sumbanganlah ya. Kemudian setiap hari Isnin, guru PK HEM saya akan cakaplah pada murid-murid saya tu agar supaya jaga keceriaan, tekankan sasih murid, jadi semuanya termasuk tu kalau kita nak keceriaan sekolah, kita kena ada disiplin, sasih murid, semua masuk dalam, itu saya cakap keceriaan tu penting. Jadi, kalau guru-guru tu kita buat program.*

*S1GB1T01-25/01 (149-155)*

*Kalau kempen gotong royong, kesihatan, sukan tahunan, kita ada panggil ibu bapa, PIBG, murid-murid tua untuk bantu sekolah. Kita ada adakan acara sesama mereka. Kita pun ada jemput ibu bapa jadi pengadil dalam sukan.*

*S2GB2T01-18/02 (117-120)*

Amalan perkongsian di antara sekolah dan PIBG disuburkan lagi dengan adanya program “Hari Bersama Pelanggan” sebagaimana yang dilaksanakan di S3. Program tersebut membuka peluang kepada ibu bapa untuk berkunjung ke sekolah bagi membincangkan perkara-perkara yang berkaitan dengan persekolahan anak-anak mereka. Usaha pihak sekolah dan GB3 mempromosikan program tersebut dengan mempamerkan kain rentang menunjukkan usaha yang bersungguh-sungguh pihak sekolah untuk memperbaiki iklim sekolah. Hal tersebut dijelaskan oleh GB3 sebagaimana petikan temu bual di bawah.

*Q: Saya lihat banner di situ dan saya telah bertemu dengan ibu bapa. Boleh puan jelaskan serba sedikit tentang ini?*

*A: Hari bertemu pelanggan telah disarankan oleh di PPD pada mesyuarat guru besar. Bukan sekolah lain tak buat. Tinggal lagi on tak on lah.*

*Q: Ok.*

*A: Dia sebenarnya telah disarankan untuk dilaksanakan. Jadi bila saya dah dapat diinform tu, saya terus laksanakanlah. Jadi saya buat apa...apa tu banner. Dan di war-warkan pada mesyuarat guru dan semasa mesyuarat agung...mesyuarat agung PIBG.*

*S3GB3T03-13/05 (12-21)*

*Jadi masa yang saya buat ialah hari Rabu bermula 7.30 pagi...pagilah maknanya. Dan ada seorang guru incharge lah. Dan saya telah berbincang bersama setiausaha PIBG. Sambutannya setakat ini, sambutan menggalakkan.*

*S3GB3T03-13/05 (23-28)*

Selain kerjasama yang erat antara pihak sekolah dan PIBG, terdapat juga usaha untuk menjalin kerjasama dengan komuniti luar. Hal tersebut dijelaskan oleh GB3 dan GB4 sebagaimana petikan temu bual di bawah. GB3 menjelaskan yang pihaknya perlu menjalin kerjasama dengan komuniti luar untuk manfaat pihak sekolah. GB4 pula menjelaskan komuniti dan masyarakat setempat memang sentiasa memberi kerjasama kepada pihak sekolah. Malahan masyarakat tersebut terlalu bergantung kepada guru-guru sekolahnya untuk berbincang dan bimbingan yang berkaitan dengan persekolahan anak-anak mereka. GB3 juga menjelaskan belia sekitar sekolahnya sering menggunakan kemudahan sekolah seperti padang bola sepak untuk aktiviti mereka.

*Q: Jadi saya rasa sekolah ini terbuka kepada komuniti.*

*A: Komuniti, betul.*

*Q: Puan rasa mengapa puan berbuat demikian?*

*A: Sebab kita, sebab kalau sekolah pun tiada kerjasama dengan komuniti, macam mana pulakan, macam belia sini main bola di padang kita..kita bagi, dia orang pun ikut arahan dan... ada bantu murid kita, jadi kita memang perlukan kerana kita memang perlukan itu untuk sekolah itu berjaya.*

*Q: Maknanya situasi win win lah.*

*A: Yalah, kerjasamalah maksudnya.*

*S3GB3T03-13/05 (57-64)*

*Memang ada sikit masalah. Dari segi komuniti sini sangat kerjasama...beri kerjasama baik pada guru-guru, cuma mereka banyak bergantung pada gurulah. Kita kena ajar dia, panggil, bimbing mereka..kalau.. untuk pendidikan anak-anak mereka.*

*S4GB4T01-05/02 (159-163)*

Pelbagai usaha dilakukan oleh guru besar sekolah kurang murid untuk meningkatkan iklim persekolahan. Antaranya dengan mengumpul dana atau sumber kewangan yang boleh digunakan untuk membiayai pelbagai aktiviti sekolah sebagaimana yang dilakukan oleh GB5. Beliau berusaha mengutip dana daripada individu dan masyarakat setempat untuk memperindahkan persekitaran sekolahnya. Beliau percaya persekitaran yang indah dapat meningkatkan semangat murid hadir ke

sekolah untuk menimba ilmu pengetahuan. Selain itu sekolah yang cantik juga menarik ibu bapa dan masyarakat luar datang ke sekolahnya.

*Kita minta sumbangan individu. Saya jumpa seseorang hamba Allah ini yang sudi menyumbang, tapi dia tidak mahu disebut nama langsung. Mula-mula dia bagi seribu, kalau nak, mintak lagi. Jadi saya minta seribu lagi. Saya suruh orang buat mural, cantik. Murid suka datang sekolah, mereka seronok. Ibu bapa, orang luar datang dan mereka suka. Saya minta sumbangan, saya akan bubuh nama.*  
S5GB5T03-19/05 (127-132)

### 5.5.3.3 Sikap Mesra

Bagi menjaga hubungan yang baik dalam kalangan warga sekolah guru besar wajar mempunyai sikap yang mesra dan berlemah lembut. Amalan tersebutlah yang dilakukan oleh GB4 untuk menjaga hubungan baik dengan guru dan staf sokongannya. Beliau juga sering menggunakan kata-kata yang manis dan bersopan untuk mengambil hati guru-gurunya. Antaranya beliau menjelaskan bahawa, beliau tidak menegur seseorang guru secara terbuka untuk menjaga perasaan gurunya. Beliau menjelaskan lagi, sikapnya yang mesra menjadikan guru-guru dan muridnya merasa seronok apabila berada di sekolah. Tiga petikan temu bual di bawah menjelaskan sikap guru besar S4 yang berusaha meningkatkan iklim sekolah.

*Agak berat juga, jadi memujuk ni maksudnya...macam kita tidak membuat teguranlah secara terbuka. Yang penting, seorang dewasa ni...ia tak boleh ditunjukkan kesalahan dan kelemahannya. Kita terpaksa secara berselindung ke, secara umum ke, cuma bila dah kritikal, kita akan panggil, kita akan bagi tahu apa yang kita nak, apa yang dia dah tersilapkan. Dari segi memujuk tu kita nak dia buat sesuatu secara ikhlas dan...kita mahu mereka buat sesuatu secara ikhlas dan kerelaan hati, bukan secara terpaksa, itu yang penting*  
S4GB4T01-05/02 (70-77)

*Q: Bagaimana dengan suntikan semangat yang puan maksudkan?  
A: Suntikantu, adakalanya kita perlu memilih...menggunakan kata-kata baik, semangat. Yang paling penting tu supaya hati dia tak rasa terguris.*  
S4GB4T01-05/02 (31-32)

*Yang penting ada rasa seronok, ha rasa seronok, daripada awal saya kata saya nak mereka bekerja dalam keadaan yang seronok, anak murid saya pun belajar dalam keadaan yang seronok. Jadi saya suka bekerja dan belajar dalam keadaan seronok.*

*S4GB4T01-05/02 (81-84)*

Amalan yang dilakukan oleh GB4 juga dilakukan oleh GB5. Oleh kerana institusi sekolah itu terdiri dari pelbagai kelompok manusia seperti murid, guru, dan staf sokongan, maka kebijaksanaan guru besar perlu bagi menangani pelbagai isu. GB5 menjelaskan terdapat pelbagai karenah murid dan guru yang dihadapi di sekolahnya. Beliau menangani karenah tersebut secara bijak mengikut situasi yang sesuai. Selain daripada itu, beliau juga sering merendah diri dan tidak ego demi menjaga hubungan baik dalam kalangan warga sekolahnya. Dua petikan temu bual di bawah menjelaskan sikap guru besar S5 yang berusaha meningkatkan iklim sekolah.

*Ok, contohnya terutama sekali menghadapi cabaran-cabaran dari sekolah, daripada klien kita tentangan dari murid-murid dan ibu bapa. Karenah mereka ni berlainan. Kita hadap isituasi berbeza. Kita nak tackle itu yang penting. Jadi kita perlu hadapi situasi yang keadaan begitu rupanya. Kalau ikut apa yang kita belajar dalam kursus, apa yang ditunjuk ajar dalam kursus, dalam kursus, tidak akan berbaloilah, tiada akan membuahkan hasil. Jadi, kita kena ubah suai dengan keadaan semasa di sekolah berkenaan.*

*S5GB5T01-12/02(84-87)*

*Saya ini orang lembut, tak kasar, tak egolah, saya rendahkan diri. Lepas itu, walaupun ada pertentangan saya ada rasa kecewa. Saya jarang tunjuk kuasa. Saya tolak ansur dengan sesiapa pun. Sampai ada berkata...cikgu ini baiklah, saya akan tolong. Ini rahsia saya orang boleh terima.*

*S5GB5T03-19/05 (135-139)*

Amalan yang hampir sama juga dilakukan oleh GB6 bagi mewujudkan iklim sekolah yang kondusif untuk warganya. Beliau mempamerkan sikap saling mempercayai dalam kalangan warganya untuk membuat sesuatu keputusan. Sebagai contoh beliau akan memberi kelonggaran pada gurunya untuk datang lewat dengan sebab yang rasional. Beliau juga menjelaskan seseorang guru yang mengutamakan

keluarga dapat membantu mereka meningkatkan prestasi kerja. Dua petikan temu bual di bawah menjelaskan sikap guru besar di S6 yang berusaha meningkatkan iklim sekolah.

*Kalau mereka datang lewat kerana ada masalah keluarga, saya benarkan. Syaratnya mereka kena jujur. Saya tak lokek nak bagi pelepasan. Bagi saya, bekerja dengan rajin, kreatif, dan ikut prosedur kerja saya. Sebab itu saya bagi kelonggaran pada mereka. Pada saya keluarga perlu diutamakan. Kalau keluarga kucar kacir, begitu jugalah pnp dalam kelas. Ada apa masalah, bincang. Kalau buat salah, cepat minta maaf.*  
S6GB6T02-05/03 (259-264)

*Q: Maknanya tuan guna...psikologi nampaknya.*

*A: Ha ya...lepas tu saya dengan guru-guru saya tak anggap saya macam...guru besar tua.*

*Q:Ok*

*A: Itu yang saya pegang, sebab ada cikgu-cikgu cakap cikgu duduklah, kata kami akan buat...dan saya jawab kat dia orang saya bukan guru besar tua dan saya guru besar dan saya boleh bergerak. Ha saya cakap macam tu, ha saya akan buat saya akan buat, saya akan buat apa yang saya mampu dan minta kawan-kawan tolong saya, saya cakap macam tu jadi dia orang, dia orang boleh terima keadaan tu.*

*S6GB6T03-11/05 (69-77)*

Selain itu GB6 juga menerapkan unsur saling hormat terhadap guru-guru kepada muridnya. Beliau menjelaskan yang murid-muridnya diajar untuk sentiasa mengucapkan terima kasih kepada guru, mohon maaf kepada guru, dan meminta guru-gurunya menghalalkan ilmu yang diberi. Beliau percaya jika amalan tersebut sering diulang-ulang akan menjadikan murid-muridnya memahami tujuan mereka datang ke sekolah. Keadaan itu juga dipercayai boleh meningkatkan iklim sekolah yang lebih baik sebagaimana kenyataan beliau di bawah.

*Contoh yang paling ketara senang je, waktu habis saja pnp, saya minta dia orang ucap terima kasih cikgu, maafkan kami cikgu, halalkan ilmu cikgu kami cikgu. Jadi tiga perkataan tu sebenarnya... dalam maksudnya. Ha jadi budak-budak insyaAllah bila dia sebut hari-hari dalam sehari tu lima enam kali dia sebut .InsyAllah dia orang akan faham kenapa dia orang perlu datang sekolah, kenapa dia perlu menghormati cikgu, kenapa dia perlu minta maaf dengan cikgu. Satu lagi suasana sekolah akan jadi lebih harmonilah.*  
S6GB6T01-11/01(147-154)

#### 5.5.3.4 Keceriaan

Kajian mendapati usaha meningkatkan iklim sekolah bukan sahaja berkaitan dengan aspek kemanusiaan seseorang pemimpin sekolah. Unsur fizikal seperti keceriaan dan kebersihan sekolah juga berupaya meningkatkan iklim sekolah. Hal ini dapat dibuktikan berdasarkan beberapa dapatan yang diperolehi semasa sesi temu bual bersama keenam-enam orang guru besar sekolah yang dikaji. GB1 menjelaskan sekolah yang ceria dapat menarik minat murid untuk datang ke sekolah. Lanjutan daripada itu murid akan lebih ceria belajar di dalam kelas. Lebih menarik lagi GB1 juga mementingkan hiasan dan keceriaan dalam bilik darjah sebagai satu cara menarik minat murid. GB1 merumuskan, keceriaan boleh mewujudkan suasana yang kondusif untuk belajar dan bekerja sebagaimana yang dinyatakan dalam dua petikan temu bual di bawah.

*Tidak, semua kena seiring. Kalau keceriaan bagus, budak datang sekolah dengan ceria jadi dia belajar pun dengan ceria. Kemudian saya tumpukan dalam kelas pulak kan. Kalau kelas tak ceria, budak-budak tak ada mood nak belajar. Awak sekarang kalau ada apa-apa pelajaran dia tu kan kita tampal pada softboardkan. Wah dia seronok tengok dia punya hasilkan. Tampalkan nota di softboard, seronok saja. Keceriaan itu penting. Kalau...kalau sekolah tu nampak buruk je kita pun tak seronok nak datang kan.*

*SIGBIT01-25/01 (140-147)*

*Jadi kita mesti ada kesediaan...dan untuk mencapai itu semua kita mesti sediakan keceriaan, bukan keceriaan je kesediaan dan suasana yang kondusif untuk pembelajaran dan bekerja.*

*SIGBIT02-22/02 (30-33)*

Keadaan yang sama juga berlaku di S2, S3, dan S5. Guru besar di sekolah tersebut amat mementingkan aspek kebersihan dan keceriaan. GB2 dan GB3 sentiasa memantau kebersihan dan keceriaan sekolah pada setiap hari. Antara kawasan yang diberi perhatian adalah kawasan longkang dan kantin sekolah. Pertandingan kebersihan kelas juga diadakan bagi menggalakkan penyertaan dan kesedaran kepada murid sekolah. Mengulas perkara yang sama GB5 menjelaskan bahawa suasana kelas-kelas

yang cantik dan berwarna-warni menjadikan murid suka datang ke sekolah untuk belajar. Jelaslah kebersihan dan keceriaan sekolah merupakan sebahagian aspek yang boleh menyumbang kepada peningkatan iklim sekolah.

*A: Kita ada pekerja swasta, ada tiga orang. Pekerja kerajaan ada dua orang. Kita agihkan kawasan...pekerjaan dia. Saya akan beritahu, setiap hari saya pantaulah.*

*Q: Setiap hari pantau?*

*A: Setiap hari pantau, biasa saya akan ronda kawasan sekolah dua kali sehari, pagilah...pastikan mereka buat kerja. Kita adakan pertandingan kebersihan kelas. Jadi dengan ini murid dan cikgu akan ...supaya pentingkan kebersihan, keceriaan.. suasana sekolah yang baiklah.*

*S2GB2T01-18/02 (93-100)*

*A:Pembersihan...itulah saya selalu berjalan...memantau selalukan.*

*Q:Itulah kesannya?*

*A: Itulah...3K kesihatan, kebersihan, keselamatan, keceriaan, itulah tu 3K. Kita sentiasa pantau tengok kantin, tengokan macam kalau longkangnya macam mana, kita tegur on the spot secara berbudillah, dan kemudian melalui HEM adakala saya akan suarakan kepada HEM, tolong ini, ini, macam tu lah yang pentingnya sekolah jadi selesa orang pun sukalah.*

*S3GB3T03-13/05 (91-97)*

*Q: Kenapa hari ini tuan kata keceriaan penting sedangkan dulu berfokus pada akademik?*

*A: Keceriaan itu memang daya usaha atau unsur tarikan murid seronok datang ke sekolah. Itulah saya beritahu ibu bapa semasa mesyuarat agung PIBG. Jangan ini sebagai keceriaan saja. Secara tak langsung, mereka belajar mereka baca melalui tulisan-tulisan, gambar-gambar di dinding. Setiap hari mereka tengok. Masuk dalam hati dia, takkan hilang. Bila datang saja, berwarna-warni, rasa seronok datang sekolah. Bila cikgu bawa mereka ke sekolah lain, biar mereka rasa sekolah mereka cantik, hebat. Ada ibu bapa beritahu minta anak mereka belajar di SK kerana kelas SK ceria. Ada langsir,*

*S5GB5T03-19/05 (104-113)*

Suasana yang ceria dan bersih bukan sahaja diamalkan oleh sekolah yang cemerlang tetapi amalan itu terdapat juga berlaku di sekolah yang berprestasi rendah. GB6 menjadikan amalan kebersihan dan keceriaan sebagai tonggak kepada keharmonian di kawasan sekolahnya. Beliau juga menegaskan bilik darjah yang bersih, teratur, dan kemas penting sebagai tempat belajar. Beliau juga mengakui, ketika beliau



baru ditempatkan di S6, keadaan sekolah tidak terurus dengan baik. Selain suasana sekolah dan bilik darjah yang bersih dan ceria, GB6 juga cuba melahirkan murid-murid yang bersih, kemas dan yakin pada diri sendiri. Bagi merealisasikan hasratnya itu, beliau telah mencadangkan agar semua murid lelaki sekolahnya memakai tali leher. Walaupun amalan tersebut agak biasa di sekolah aliran perdana tetapi ianya agak sukar untuk dilaksanakan di sekolah kebangsaan orang asli. Tiga petikan temu bual di bawah menjelaskan sikap guru besar di S6 yang berusaha meningkatkan iklim sekolah menerusi keceriaan bilik darjah.

*Kalau tempat serabut jadikan tempat kita bekerja di tempat serabut, pekerjaan itu takkan dapat buat yang terbaiklah. Sebenarnya saya bawa benda ni ke dalam kelas. Kalau saya masuk kelas, kelas mesti dalam keadaan yang bersih, teratur nampak macam tempat belajar. Itu yang penting, selalu saya terapkan dalam kelas. Tapi yalah...saya baru kat sini. Saya dapati memang...cikgu sekolah saya memang kuranglah, kurang penekanan.*

*S6GB6T03-11/05(19-24)*

*Papan kenyataan sebab saya dah tegur papan kenyataan, ha papan kenyataan memang banyak tapi tak ada cover dan tak ada label saya cakap macam tu je. Dua minggu lepas tu semua clear, dah ada cover siap cantik semua pulak tu. Ha luar saya nampak ok dah tapi dalam kelas dulu saya masuk tahun lima je, tahun lima tu kebetulan cikgunya tu nampaknya orangnya agak teratur, jadi kelasnya nampak teraturlah..dan...selesa untuk belajar. Bila saya dah mula masuk saya ada relife saya masuk kelas tahun 3 dan saya masuk kelas tahun 6, saya dapati satu perkara yang saya tertinggal. Kedudukan, kebersihan susunan dalam kelas memang pada saya...boleh menyebabkan murid rasa tidak ada situasi pembelajaran dalam kelas...ha jadi kat situ memang saya ni...memang tak suka benda-benda bersepah sebab mula-mula saya masuk sini dulu tempatnya berserabut.*

*S6GB6T03-11/05 (33-45)*

*Q: Dalam mesyuarat PIBG yang lepas, saya dapat ikut sampai habis. Sekolah ini akan laksanakan pemakaian tali leher. Apa rasionalnya?*

*A: Sebenarnya tali leher supaya murid berpakaian kemas dan bersih. Murid kurang keyakinan diri. Bila pakai tali leher, mereka akan rasa diri mereka yakin, hebat, dihargai dan penting sebab rasa macam pegawai. Secara tak langsung, akan ajar murid pakai kemas dan bersih supaya sentiasa dalam keadaan baik. Kalau pakai tali leher, automatik mereka akan butang baju, baju masuk dalam, sentiasa pegang tali leher*

*supaya kemas. Dan kawan lain yang kemas akan dipandang.  
Saya nak mereka rasa gah.  
S6GB6T03-11/05 (148-159)*

### **5.5.3.5 Penyelesaian Masalah**

Selain daripada berusaha mewujudkan persekitaran yang bersih dan kemas, guru besar di sekolah yang dikaji juga mempamerkan kebolehan mengurus sesuatu situasi dengan baik untuk meningkatkan iklim sekolah. Guru besar juga seorang yang mudah berunding serta bersedia menjadi rujukan dalam hal-hal yang berkaitan dengan membuat keputusan pada peringkat pengurusan dan pentadbiran. Kesungguhan dan kesabaran guru besar menyelesaikan sesuatu masalah murid dapat meningkatkan lagi fokus murid dalam bilik darjah. Bagi GB1, bukan sahaja permasalahan muridnya diberi perhatian malahan beliau mendampingi guru-gurunya bagi mengatasi sebarang masalah. Beliau juga prihatin kepada ibu bapa murid dalam melaksanakan sesuatu tindakan dan pembaharuan dasar sekolah. Sebagai contohnya beliau mengarahkan pihak sekolah memasang papan tanda waktu persekolahan di pintu sekolah untuk memudahkan ibu bapa menghantar dan mengambil anak-anak mereka.

Dua petikan temu bual di bawah menjelaskan sikap guru besar di S1 yang berusaha meningkatkan iklim sekolah menerusi kaedah komunikasi berkesan dan penyelesaian sesuatu masalah.

*Sangat penting. Nombor satu nak dapatkan kerjasama, sebab kedua nak tahu masalah anak-anak murid kita, dan macam mana nak buat baik pulih, dan ataupun macam mana nak improvelah ye nak improve. Kita tahu macam mana nak baik pulih. Kemudian kita cuba selesaikan masalah. Bila banyak masalah, budak tak dapat fokuslah belajar, tak dapat nak menumpukan pelajaran. Kalau dengan guru tu, memanglah saya tahu, semua staf saya tahu sampai adik beradik dan sampaikan keluarganya pun saya ambil tahu.  
S1BG1T03-04/05 (25-31)*

*Tu depan sekali tu, yang 3K tu saya dah tampal...saya dah tampal di depan. Masuk jika ada urusan, jumpa guru besar.*

*Dan waktu pembelajaran, penting sebab apa...sebab budak saya lambat. Biar dia baca kat situ. 7.15 hari Isnin...hari Isnin sekarang dah ok. Patutnya hari Isnin 7.15 pagi, budak tak lambat dah mungkin dia baca kat situ. Dan ibu bapa pun kalau ambil anak-anak pun dah tak marah dah sebab saya dah tulis kat situ, kalau dulu saya hantar surat pun tak tahulah dia baca ke tidak. Ha dia datang pukul satu, lepas tu ngamuk-ngamuk anaknya lambat balik. Sekarang ni ok dah tak ada masalah.*  
S1BG1T03-04/05 (118-127)

Kekurangan sumber kewangan merupakan masalah yang sering berlaku di sekolah kurang murid. Oleh yang demikian guru besar perlu bijak mencari dana dan membelanjakan sumber yang sedikit untuk manfaat yang maksimum. GB3 menjelaskan yang pihaknya perlu berbelanja secara berhemah mengikut keperluan dan keutamaan. Manakala GB5 pula berusaha untuk mendapatkan sumbangan pihak luar bagi meningkatkan kemampuan berbelanja sekolahnya. Dua petikan temu bual di bawah menjelaskan inisiatif guru besar di S3 dan S5 yang berusaha meningkatkan iklim sekolah menerusi kaedah perbelanjaan yang berhemah.

*Setakat ini masalah kewangan memang ada, tapi...kita belanja berhemah orang kata kan. Dapat sikit, belanja sikit. Dalam mesyuarat saya akan bentangkan kewangan setakat mana dan saya menggalakkan guru belanja dua tahun sekali sahaja, jangan suka belanja-belanja macam tu lah caranya.*  
S3GB3T03-13/05 (191-195)

*Sekolah ini sekolah kurang murid. Sekolah dulu tu sekolah bantuan modal. Ini bantuan penuh kerajaan, jadi ingat mula-mula tu bantuan penuh baguslah ya, ingatkan semua boleh dapat, rupa-rupanya tak ada, adalah sedikit saja kita dapat bukan semuanya kita akan dapat dan dia bergantung kepada daya usaha sekolah. Kalau kita berusaha kita dapatkan ok, tapi banyak cabarannya memang,*  
S5GB5T01-12/02(97-100)

Perbincangan dalam kalangan warga sekolah merupakan amalan yang baik serta boleh merapatkan hubungan sesama ahli. Hal tersebut juga berupaya meningkatkan iklim sekolah kurang murid yang dikaji. Hubungan baik yang dipamerkan oleh guru besar menjadikan kehadirannya diterima oleh warga sekolah dan komuniti setempat. GB1 menceritakan pengalamannya ketika beliau mula berkhidmat di S1 beliau sering

mendapat tentangan dari pelbagai pihak. Bagaimanapun beliau dapat mengatasi masalah tersebut secara berhemah menerusi perbincangan dan penjelasan yang berterusan. Seterusnya beliau menjelaskan.

*Mula-mula saya datang sini, saya tahulah bertentangan fahaman politik di sekolah. Saya pernah di warning “cikgu berani bawa YB ke sini”. Tapi saya dapat uruskan dengan baiklah, saya uruskan dengan baiklah. Tapi ok, lama-lama tiada masalah. Dalam mesyuarat PIBG, mesyuarat akhir tahun, hari kecemerlangan, mesyuarat AJK saya selalu terangkan, bincang, lama-lama saya tengok ok, tak ada masalah.*  
SIGBIT01-25/01 (87-93)

Hal yang sama juga dilakukan oleh GB3 dalam mentadbir sekolahnya bagi memastikan iklim sekolah berada dalam keadaan yang kondusif. Beliau menjelaskan guru-gurunya sering meminta pendapatnya dan berbincang untuk membuat sesuatu keputusan. Beliau juga tidak terlalu rigid dalam membina hubungan dengan guru-gurunya. Sebagai contoh, perbincangan dengannya boleh dilakukan secara tidak formal dan di luar pejabatnya. Beliau juga menjelaskan tindakan yang wajar perlu diambil oleh pentadbir sekolah dalam membuat sesuatu keputusan. Sebagai contohnya seperti proses penyerahan tugas yang beliau lakukan semasa beliau tidak berada di sekolah. Dua petikan temu bual di bawah memberi penjelasan terhadap gambaran tersebut.

*Q: Saya nak masuk kepada sekolah ini pula, adakah sifat-sifat seperti itu ditunjukkan pada cikgu, misalnya bila cikgu ada masalah, ada jumpa pada puan?*

*A: Ya betul, macam cikgu hari tu kan, dia memang selalu jumpa saya kalau saya tak ada kat pejabat pun dia akan jumpa saya di bawah, dia selalu jumpa saya, dia akan jumpa... jumpa saya secara peribadi.*

*Q: Ok, ok.*

*A: Dari perkara yang kecil sekecil-kecilnya, contohlah kan, contohlah kan semasa PIBG kena hubungi catering mana. Patutnya saya tak perlu tahu tapi dia tanya saya jugak. Jadi ada perbincangan.*

*S3GB3T01-10/02 (151-157)*

*Oh...(ketawa) kita terpaksa ikut arahankan...perlu ikut arahan, misal kata minggu depan ada mesyuarat Jabatan Hal Ehwal Orang Asli...guru besar ada mesyuarat kita terpaksa pergi. Sebelum kita pergi tu kita ada meninggalkan...kita ada buat*

*serah tugaslah...serah tugas kepada Guru Penolong Kanan. Utamanya serah tugas Guru Penolong Kanan yang 1 mengenai relievekan, kemudian pada guru HEMlah, biasanya pasal disiplin. Kalau ke PPD pun macam tu jugalah, maknanya ada...ada serah tugas. Ini akan menjadikan sekolah lebih baiklah dan pelajaran terus berjalan.*  
S3GB3T02-10/03 (161-168)

## **5.6 Cabaran dan Isu Sekolah Kajian**

Bahagian ini akan menerangkan cabaran dan isu sekolah kurang murid yang diperoleh daripada kajian kualitatif. Data untuk kajian ini dikutip berdasarkan enam buah sekolah yang dipilih secara khusus berbanding data kuantitatif yang dikutip secara umum. Hal demikian dapat memberikan gambaran secara jelas dan berfokus berdasarkan sekolah yang dikaji. Hasil daripada kajian yang dijalankan menunjukkan sekolah kurang murid yang terlibat dalam penyelidikan ini menghadapi pelbagai masalah dan isu. Cabaran ini berlaku di keenam-enam sekolah yang dikaji, sama ada di sekolah yang berprestasi cemerlang, sekolah yang berprestasi sederhana dan di sekolah yang tergolong dalam berprestasi rendah. Permasalahan tersebut merangkumi pelbagai aspek seperti keadaan sekolah, kemudahan infrastruktur, dan masalah yang berkaitan dengan aspek kemanusiaan. Dapatan kajian menunjukkan permasalahan tersebut boleh dikaitkan dengan faktor murid, guru, guru besar, komuniti setempat, dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan sekolah yang dikaji.

### **5.6.1 Murid Sebagai Input**

Masalah, cabaran, dan isu yang paling menonjol dalam kalangan sekolah kurang murid yang dikaji adalah yang berkaitan dengan permasalahan murid sekolah berkenaan. Secara lebih khusus didapati masalah dan isu yang sering berlaku adalah yang berkaitan dengan prestasi akademik murid dalam peperiksaan, kesediaan murid untuk belajar, dan masalah disiplin yang dilakukan oleh murid sekolah berkenaan. Prestasi akademik murid yang rendah berlaku pada semua peringkat persekolahan

daripada tahun satu hinggalah ke tahun enam. Prestasi akademik murid yang rendah juga dapat digambarkan melalui keputusan pencapaian peperiksaan UPSR yang tidak memberangsangkan di dua buah sekolah kajian. Dalam temu bual-temu bual yang dilaksanakan di sekolah berkenaan hampir kesemua guru besar mengemukakan masalah utama sekolah mereka adalah yang melibatkan murid sekolah masing-masing.

Pelbagai masalah yang berpunca daripada murid dapat dikelompokkan kepada beberapa kategori iaitu, masalah yang berkaitan dengan pencapaian akademik murid yang rendah, kehadiran murid ke sekolah, dan sikap murid yang tidak berminat terhadap pendidikan. Beberapa orang guru besar yang ditemui menjelaskan masalah yang berkaitan dengan prestasi akademik murid merupakan ancaman yang paling serius dan sangat mencabar. Hal demikian dibuktikan dengan beberapa petikan temu bual yang dijalankan terhadap GB1, GB3, GB4, dan GB6.

GB1 menjelaskan yang beliau dapat menjangkakan terdapatnya masalah yang berkaitan dengan prestasi akademik murid sebelum beliau menerajui sekolah tersebut. Dalam temu bual beliau menjelaskan;

*Q: Selaku guru besar, apakah perasaan dan tanggapan puan terhadap sekolah ini?*

*A: Saya...saya memang tahu sekolah ini dari segi akademik teruk, teruk.*

*Q: Ok.*

*A: Mula-mula saya fikir dua tiga kali juga nak datang. Tapi bila dah dapat surat lantikan di sini, saya berazam naikkan akademik. Itu saya punya...apa tu matlamat yang utama.*

*SIGBIT01-25/01 (69-74)*

Beliau menambah lagi masalah akademik dalam kalangan murid sangat ketara. Terdapat murid yang dikategorikan sebagai murid yang mempunyai kecerdasan intelek yang rendah sehingga sukar menerima pembelajaran sebagaimana murid dalam arus perdana (kelas biasa). Beliau menjelaskan bahawa;

*Cabaran saya...cabaran akademiklah. Masalah (sambil mengeluh). Dan ada murid yang tidak mampu belajar IQ rendah. Saya...saya...saya dah jumpa ibu bapa, isikan borang supaya masukkan ke pendidikan khas. Tapi tiada respon. Kalau ikutkan saya, saya nak bawa je budak tu nak hantar ke hospital. Tapi tak dibenarkan. Dia mesti ibu bapa. Saya nak tahu masalah. Lagi satu isu yang tiada surat beranak.*  
*S1BG1T03-04/05 (130-133)*

Masalah akademik murid menjadi lebih meruncing kerana masalah tersebut boleh mempengaruhi kelancaran pengurusan dan pentadbiran sekolah dalam melaksanakan sesuatu program terutamanya yang melibatkan aktiviti pengajaran dan pembelajaran. Beliau seterusnya memberikan contoh program PATS yang sukar dilaksanakan di dalam sebuah kelas yang mempunyai murid pelbagai tahap kecerdasan iaitu murid yang sangat perlahan kepada murid yang cemerlang. Seterusnya beliau menjelaskan.

*Saya kata besar atau kecil sekolah, pengurusan sama. Murid saya tak ramai pun bukan senang nak urus. Sama saja. Saya lagilah susah nak buat PATS, budak pandai.. pandai kat situ tak pandai kat situ semua satu tempatkan, lagi susah sebenarnya.*  
*S1BG1T03-04/05 (246-249)*

Masalah yang berkaitan dengan pencapaian akademik murid yang berlaku di S1 berlaku juga di S3, S4, dan S6. Beberapa petikan temu bual di bawah menjelaskan isu yang berkaitan dengan masalah akademik murid. GB3 menjelaskan penerimaan pembelajaran dalam kalangan murid orang asli agak lambat dan mereka mudah lupa. Selain itu mereka juga sering tidak menyiapkan kerja rumah yang diberi oleh guru mata pelajaran. Mereka juga sering bermain-main di dalam kelas semasa proses pengajaran berlaku. GB4 menyatakan masalah yang dihadapi oleh muridnya adalah mereka sukar menguasai kemahiran membaca walaupun perkembangan dunia teknologi semakin pesat. GB6 pula menjelaskan yang pencapaian akademik murid sekolahnya lebih teruk berbanding murid di sekolah tamil yang pernah diajarnya dahulu.

*Kalau keutamaan mestilah...semua utama rasanya (sambil ketawa). Keceriaan nombor satulah kan, keceriaan, keselamatan, kemudian pnp memanglah kita utamakan... memanglah kita utamakan tetapi sekolah asli ini dia punya pencapaiannya...dia punya pencapaiannya memang agak...memang agak kalau dibandingkan dengan sekolah lain memang jauhlah bezanya, sebab dia asli sekali kita cakap, penerimaan mereka lambat...menerima tu lambat dan mudah lupa. Itu dia punya...dia punya apa budaya dialah. Kalau nak dibanding pencapaian dengan sekolah lain, memang payah.*  
S3GB3T01-10/02 (175-183)

*Kalau murid tu kadang, dia buat kerja...kerja tak siap siap. Contohnya ya kalau, kalau cikgu bagi 5 soalan, 3 soalan tak siap...yang siap 2 soalan. Mungkin dari segi penulisan lambat dan ataupun budak tu main-main. Itu dari segi muridlah.*  
S3GB3T02-10/03 (148-151)

*Kemudian, saya berhasrat paling penting saya nak tahu kenapa, untuk tahu kenapa murid...anak orang asli tak dapat membaca, kenapa dia tak boleh, sedangkan teknologi semua dah ada...dah maju.*  
S4GB4T01-05/02 (91-94)

*Ok S6 ini, awal saya masuk saya beranggapan murid-muridnya lebih baik daripada sekolah tamil. Itu anggapan pertama sayalah. Rupanya saya dah mula kenal budak-budak, dapat mendengar cerita guru, dan dapat melihat prestasi murid, lepas tu saya dah mula masuk kelas. Maknanya pencapaian mereka sebenarnya lebih teruk daripada sekolah murid sekolah tamil yang pernah saya ajar jadi sebenarnya cikgu-cikgu sekolah sini memang dia ada banyak cabaranlah cabarannya sangat besar dia melebihi daripada budak-budak yang tak faham bahasa kita...sebab tak faham bahasa kita,*  
S6GB6T01-11/02(44-54)

Selain daripada masalah yang berkaitan dengan pembelajaran dan prestasi akademik yang rendah, murid sekolah kurang murid yang dikaji juga terlibat dengan masalah yang berkaitan dengan gejala ponteng yang serius. Hal sedemikian berlaku di empat buah sekolah yang dikaji kecuali di dua sekolah yang dikategorikan sebagai sekolah cemerlang iaitu di S1 dan S2. Secara tidak langsung masalah ponteng telah merencatkan perjalanan proses pengajaran dan pembelajaran. Salah seorang guru besar yang dikaji menjelaskan gejala ponteng sekolah itu disebabkan beberapa faktor. Beliau menjelaskan;



*Ok, ha berkaitan dengan...apa tu, ponteng sekolah tu, ..kehadiran. Sebenarnya ada banyak faktor. Sebenarnya faktor geografi pun ya, faktor ibu bapa pun sama, faktor murid, mungkin faktor sekolah pun ada kan. Daripada faktor, faktor geografi sekolah ini salah satu sekolah asli yang berada di hulu Selangor. Penempatan orang asli pula banyak di serata tempat yang ada hingga sampai berbelas kilometer daripada sekolah, ya.  
S4GB4T03-21/04 (294-300)*

GB3 menjelaskan walaupun ada tindakan diambil oleh pihaknya tetapi gejala ponteng di sekolahnya sukar dibendung. Beliau menjelaskan, peringatan dan penegasan telah dilakukan dalam pelbagai program bersama ibu bapa dan penjaga seperti dalam mesyuarat Persatuan Ibu bapa dan Guru (PIBG). Beliau juga menyatakan gejala ponteng sekolah lebih membimbangkan semasa program kelas tambahan hari Sabtu dijalankan. Sambutan murid sangat dingin untuk kelas tambahan sehingga kurang 50% walaupun guru yang terlibat mempunyai semangat juang yang tinggi. Pelbagai langkah pencegahan telah diambil bagaimanapun kesannya tidak berkekalan kerana pada kebiasaannya murid akan ponteng semula setelah beberapa ketika sebagaimana yang dijelaskan dalam petikan temu bual berikut.

*A: Ada kesan...ada kesan. Kemudian dalam mesyuarat AJK PIBG pun, saya tekankan ambil perhatian tentang kedatangan, kerja rumah, dengan kelas tambahan. Kadang-kadang kelas tambahan tu hari Sabtu, cikgu datang...murid tu kalau 22, yang datang 10 orang, jadi hanya separuhlah kan, jadi tak berbaloi.*

*Q: Kelas tambahan di buat pada hari Sabtu?*

*A: Hari Sabtu, ya hari Sabtu dan dan juga cuti penggal, yang seminggu tu, kan.*

*Q: Respon murid?*

*A: Respon murid...respon murid ta sampai 50 %. Guru yang semangat...semangat datang.*

*S3GB3T01-10/02 (104-114)*

Beliau menjelaskan lagi pihak sekolah sering menerima pelbagai cabaran bagi mengatasi masalah ponteng. Antara tindakan yang pernah diambil oleh S3 adalah menghantar guru disiplin dan Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid (HEM) ke rumah murid yang ponteng. Bagaimanapun usaha tersebut kadang kala menemui kegagalan kerana murid yang ponteng sekolah tidak berada di rumah. Manakala di S4 gejala dan

trend ponteng berlaku dalam masa yang panjang. Terdapat murid yang tidak hadir sekolah hingga setahun lamanya. Mereka seterusnya menjelaskan;

*Q: Masalah murid ponteng, hantar guru disiplin dan guru HEM sampai ke rumah. Jadi ada kesan ke?*

*A: Ada yang berkesan, ada yang tak. Kebanyakannya tidak. Budaknya pun dah tak ada. Ada yang datang ke rumah, kena disergah...disergah ditengking tengking apa semua dengan anjing-anjing semua.*

*S3GB3T01-10/02 (90-95)*

*Cuma yang jadi masalah sekolah ni murid-murinya yang lemah kita nak tingkatkan tu, ada kalanya tahun depan dia tak datang, itu masalahnya. Ada pula murid yang...sebelum itu tak sekolah, baru nak masuk sekolah. Itulah jadi...antara kekanganlah dari segi turutan daripada pemantauan murid.*

*S4GB4T02-05/02 (238-243)*

Kenyataan GB3 dan GB4 tersebut disokong oleh GB6. Perkara yang hampir sama juga berlaku di S6. Beliau memberitahu bahawa masalah ponteng sekolah di S6 begitu serius. Terdapat murid yang tidak hadir ke sekolah selama satu bulan. Lebih malang lagi terdapat juga murid yang ponteng sekolah selama enam bulan hingga ke setahun. Sebagaimana GB3, beliau juga menjelaskan bahawa kadar ponteng yang sangat tinggi menyebabkan prestasi akademik murid merosot. Ini kerana murid yang sering ponteng sekolah tidak dapat menguasai kemahiran asas 3M iaitu membaca, menulis dan mengira. Selanjutnya beliau menyatakan;

*A:...cuma masalah kita yang sebelum-sebelum ini ialah mengenai kehadiran murid ke sekolah.*

*Kebanyakan murid yang boleh membaca ni, mereka rekod kedatangannya sangat baik. Jadi..tapi yang yang tak boleh membaca ni, memang kehadiran mereka teruk. Macam tahun, tahun lepas budak tu tak datang dalam... dalam sebulan. Ataupun macam tahun lepas setahun pun ada.*

*Q: Setahun pun ada?.*

*A: Dalam tahun lima dia tak datang langsung tahun enam baru datang.*

*S6GB6T02-05/03 (93-103)*

Selain daripada masalah ponteng dan disiplin yang berlaku di sekolah kurang murid, terdapat satu lagi masalah yang turut menjejaskan prestasi akademik murid. Masalah tersebut adalah yang berkaitan dengan atitud atau sikap murid. Kajian mendapati sikap murid di S1 dan S2 kurang bermasalah berbanding S3, S4, S5, dan S6. Ramai dalam kalangan murid di sekolah asli (S3, S4, S6) mempunyai sikap yang negatif terhadap pembelajaran. Terdapat dalam kalangan murid di sekolah asli yang sangat pemalu sehingga boleh menjejaskan proses pembelajaran. Seterusnya GB3 menjelaskan.

*Memang, kadang tak nak buka mulut. Biar bercampur gaul, kenal mengenal, ada perasaan untuk bersuaralah. Macam tahun satu, memang nampak sangat. Bila ditanya, dia tak nak buka mulut, tak nak jawab apa. Budak tahun satu, angguk dan geleng sahaja. Tak tahulah macam mana...apa caranya.*  
S3GB3T02-10/03 (226-230)

Perkara yang sama juga berlaku di S4, S5, dan S6. Masalah yang berlaku di S4 lebih bersifat kepada sikap dan atitud yang berkaitan dengan perlakuan fizikal murid. GB4 menjelaskan murid orang asli sangat aktif dan agresif di dalam kelas. Ada dalam kalangan mereka yang sering melakukan aktiviti lasak seperti memanjat dan berkejar-kejaran sebagaimana yang berlaku di rumah dan persekitaran tempat tinggal mereka. Terdapat juga murid yang tidak mandi dan tidak terurus dirinya semasa ke sekolah. Semasa proses pengajaran dan pembelajaran pun mereka sering bermain dan tidak boleh duduk diam. Beberapa petikan temu bual di bawah menjelaskan suasana tersebut.

*Ya, pendedahan dari segi latar belakang tu tak banyak, dia banyak pada fizikallah memanjat, berlari, angkat benda berat tu memang mampu berbanding anak-anak kita yang di luar, dari segi pendedahan komputer, menulis, membaca...memang tiadalah bergantung kepada sekolah. Ini cabaran.*  
S4GB4T01-05/02 (170-174)

*Masa pnp, masa awal-awal saya dulu tu ada sikitlah, di mana mereka...mereka tak boleh duduk diam. Terutama tahap awal...awal persekolahan tahun satu. Sebab dalam keadaan*

*environment di luar mereka di rumah mereka aktif memanjat, mendaki dan sebagainya jadi dalam kelas tak boleh duduk diam.*

*S4GB4T01-05/02 (137-141)*

*Tinggal lagi memang ada lagi yang datang sekolah tak mandi, keadaan memang tak terurus. Sebab saya pernah ada pengalaman, jadi saya tak ada apa-apa perasaanlah.*

*S4GB4T01-05/02 (109-112)*

Masalah yang berkaitan dengan atitud dan sikap murid lebih ketara di sekolah kurang murid yang tidak cemerlang berbanding sekolah yang prestasinya sederhana dan cemerlang. Murid di S5 dikatakan mempunyai sikap yang sangat negatif terhadap pembelajaran. Hasil daripada pemantauan yang dilakukan, didapati muridnya sangat malas untuk menyiapkan kerja rumah lebih-lebih lagi melakukan ulang kaji. Mereka juga tidak mempunyai fokus yang jelas tentang pelajaran dan kepentingan menimba ilmu pengetahuan. Berikut petikan temu bual yang menjelaskan gambaran tersebut.

*Kelemahan, daripada pemantauan kepada murid-murid, mereka ini malas, memang malas, malas apa tau, dia malas ulangkaji, bila kita bagi kerja rumah, kita tak bagi banyak, kalau matematik tu kita bagi lima je...lima latihan satu karangan, itu je. Matematik lima latihan saja dan pembetulan supaya dia buat latihan...pemahaman, supaya jadi ulang kaji di rumah. Itu pun mereka tak dapat buat. Bila ditanya balik, kami tak bawa buku tinggal di rumah. Ini alasannya. Kita dah siasat, walaupun bawa buku kerja tak siap. Kita panggil ibu bapa, buat sesi dialog, bincang masalah anak-anak. Jangan tuduh cikgu tak usaha. Ibu bapa kena bantu anak, tanya ada kerja rumah atau tak. Saya rasa mereka manja.*

*S5GB5T02-23/03 (206-216)*

Terdapat juga murid di sekolah kajian yang tidak mempunyai fokus yang jelas tentang pelajaran dan kepentingan menimba ilmu pengetahuan. Hal tersebut banyak berlaku dalam kalangan orang asli sebagaimana yang dijelaskan oleh GB6. Dua petikan temu bual di bawah menggambarkan situasi tersebut.

*Modal insan nilah yang mereka tak ada. Jadi kita susah kita nak bentuk modal insan murid dan modal insan ibu bapa memang tak nampaklah. Tu sebabnya mereka datang sekolah tu mereka*

*tak tahu kenapa mereka tak tahu kenapa kena belajar, kenapa dia kena datang sekolah, kenapa nak dengar cakap cikgu. Itu yang jadi cabaran.*

*S6GB6T01-11/02(134-139)*

*... yang berbeza latar belakang dia sangat jauh berbeza dengan latar belakang kita sebagai orang biasa dan bukannya golongan asli. Ha itu masalah sebab pergaulan dan mereka sangat kurang pendedahan dengan budaya luar, kuat berpegang kepada nenek moyang, ajaran nenek moyang. Jadi tu menjadi masalah pada pihak sekolahlah pada guru.*

*S6GB6T01-11/02(54-61)*

GB6 juga menjelaskan sekolah kurang murid mengakibatkan berlakunya pengelompokan murid yang berbeza tahap pembelajaran dalam kelas yang sama. GB6 menjelaskan sekolah kurang murid sering menghadapi masalah pengajaran dan pembelajaran kerana terdapat pelbagai murid yang pencapaian berbeza di dalam sesebuah kelas. Beliau mendakwa kepelbagaian tahap pencapaian murid di dalam satu kelas membantutkan kelancaran aktiviti pengajaran dan pembelajaran. Berbanding dengan sekolah biasa murid dikelompokkan dalam kelas mengikut tahap akademik yang tertentu memudahkan proses pengajaran dan pengajaran. Bagaimanapun apa yang berlaku di sekolah kurang murid sebagaimana di S6, guru terpaksa menghadapi pelbagai tahap kecerdasan murid di dalam kelas yang sama. Sebagai contoh beliau menjelaskan terdapat ramai murid tahun enam di sekolahnya tidak boleh membaca dengan lancar. Beliau menjelaskan dengan panjang lebar kenyataan tersebut sebagaimana petikan temu bual di bawah.

*A: Tapi kena tengok kita punya asetlah. Budak kita, sekolah ini, klein kita ini kalau cek sekolah ini dia mempunyai pelbagai kumpulan, sebenarnya itu yang menjadi itu masalah yang besar. Kalau sekolah yang besar satu kelas, tu satu kategori je tapi kalau sekolah ni satu kelas tu dia lima atau empat kategori. Jadi cikgu kena layan lima atau empat kategori ni, ha itulah cabaran kuat untuk guru-guru kita. Dia kena buat bentuk kumpulan, dia kena bagi latihan yang yang berbeza, pengukuhan yang berbeza dan pengajaran yang berbeza pada setiap kumpulan dalam masa setengah jam atau satu jam, itulah yang cikgu saya buat.*

*Q: Walaupun bilangan murid sedikit tapi pelbagai tahap.*

*A:Sebenarnya itu yang lebih susah daripada sekolah yang besar-besar, kita masuk satu kelas ada tahap yang sama semua kita mengajar sekali terus. Ha, tapi cabaran sebenarnya kat situ. Kita ambil contoh Tahun 6 ada 20 orang murid. Yang boleh dalam dua tiga orang je. Yang lain tu golongan sederhana. Ada yang baca merangkak, ada yang baca tak faham, dan ada yang tak boleh baca.*  
S6GB6T01-11/01(165-180)

## **5.6.2 Ibu Bapa Adalah Pelanggan**

Secara umumnya peranan yang dimainkan oleh ibu bapa dapat membantu meningkatkan prestasi akademik murid. Bagaimanapun tidak semua ibu bapa dapat menyumbang ke arah matlamat tersebut. Hasil kajian mendapati ramai dalam kalangan ibu bapa terutamanya di sekolah asli kurang memberi komitmen terhadap pelajaran anak-anak mereka. Kurang kesedaran terhadap kepentingan pelajaran ini berlaku walaupun di sekolah asli yang pencapaiannya sederhana cemerlang sebagaimana di S3. Terdapat juga ibu bapa, penjaga, dan komuniti setempat yang memberi tentangan terhadap program yang cuba dilaksanakan di sekolah. Hal sedemikian berlaku kepada GB3 pada peringkat awal beliau mula bertugas sebagai guru besar di S3. Petikan temu bual di bawah menjelaskan situasi tersebut.

*Cabaran saya, mungkin sebelum ni guru besar-guru besar sebelum ini tak pernah buat, tapi bila saya datang, pra pun bertambah sebuah. Kemudian keceriaan pondok-pondok pun banyak yang membangun. Jadi macam belia-belia ni peraturan pun saya dah ketatkan. Saya tak galakkan belia selalu main pakai padang sekolah. Macam peraturan saya dah ketatkan. Main sampai malam ada yang sampai mandi di sini, saya kata tak boleh, tak bolehlah. Saya tak bagi main sampai malam, guna elektrik dan air sekolah. Jadi ada yang bersuara...guru besar ni nak kena kemeyan (he..he..he sambil ketawa) cabaran saya. Lepas tu guru besar ni..sombonglah, guru besar actionlah, tu saya terima tu, cabaran saya.*  
S3GB3T03-13/05 (201-211)

Kerjasama yang kurang memuaskan juga ditunjukkan oleh ibu bapa dan penjaga semasa sekolah mengadakan aktiviti yang melibatkan ibu bapa seperti gotong-royong perdana dan mesyuarat PIBG sekolah. Kehadiran yang kurang daripada 60% semasa

mesyuarat PIBG menggambarkan kurang komitmen dan kurang kesedaran ibu bapa terhadap pelajaran anak-anak. GB4 seterusnya menjelaskan terdapat ibu bapa yang menghadiri mesyuarat tetapi mereka tidak memberi pandangan atau pendapat semasa mesyuarat dijalankan.

*Ya, betul sebab tok batin boleh contact dengan semua masyarakatnya. Hinggakan nak buat gotong royong perdana macam besok ni, contoh macam program yang nak buat seluruh negara ni kan Sabtu ini ada gotong royong kebangsaan. Itu pun saya hubungi tok batin pakai surat tak datangkan. So mintak AJK jumpa dia, dia bagi senarai ibu bapa dan bekas-bekas murid yang perlu dijemput.  
S3GB3T03-13/05 (227-232)*

*Kawasan sekeliling saya rasa setakat nilah 4 tahun di sini tiada apa-apa cuma...cuma ibu bapa dialah tak berapa nak bagi kerjasama bila buat aktiviti di sekolah sebab ramai yang bekerja yang ke laut ke lautlah yang kat luar luarlah. Yang banyak datang ibu-ibu dan anak kecil. Jadi tak sampai target kita kalau gotong royong ibu-ibu dengan anak kecil, jadi macam mana ibu-ibu nak buat kerja. Penglibatan ibu bapa memang tak hundred percent, paling-paling pun kalau gotong royong, ikut pengalaman yang lepas, hanya 50 orang saja datang.  
S3GB3T01-10/02 (69-77)*

*Bila dijemput ke sekolah pun alhamdulillah, ramai juga yang datang lebih dari 50%...50% datang semasa mesyuarat PIBG. Tapi mereka kurang beri pandangan, cadangan tu tak adalah atau pun dari sokongan mengajar anak-anak di rumah memang kurangnya, memang tak ada atau pun kurang sangat dan perhatian pada pendidikan anak-anak. Kekurangannya dari segi pendedahan intelektuallah agak kurang.  
S4GB4T01-05/02 (164-168)*

Pengalaman GB6 di S6 lebih menggambarkan kurangnya kesedaran ibu bapa terhadap pembelajaran anak-anak mereka. Beliau menjelaskan persekitaran rumah secara fizikal memang tidak menyokong proses pembelajaran anak-anak. Ibu bapa mengharapkan usaha pihak sekolah sepenuhnya untuk membentuk anak-anak mereka celik kepada persekolahan. Beliau seterusnya menjelaskan bahawa;

*A: Saya dah pergi ke rumah-rumah murid-murid nilah, di...ke Kampong Sungai Kurau, Kampong Sungai Judah, dan*

*Kampong Melayu. Saya tengok persekitaran dan tengok rumah mereka macam mana. Saya dapati persekitaran ini tiada unsur-unsur pendidikan di rumah. Memang tak ada, saya tak jumpa saya memang tak jumpa. Sebab rumah mereka PPRT dan sebahagiannya masih rumah lama lagi rumah kampung asli. Memang tak ada ruang untuk khas untuk mereka belajar. Ada rumah yang tak ada kerusi meja pun. Jadi persekitaran memang tak adalah untuk sesi pembelajaran di...di luar kawasan sekolah jadi mereka hundred percent mengharapkan sekolah .*

*Q: Jadi persekitaran rumah tidak membantu.*

*A: Memang tidak membantu, persekitaran rumah langsung tak membantu untuk pnp.*

*Q: Jadi sekolah pikul tanggung jawab yang besar.*

*S6GB6T01-11/02(67-81)*

Cabaran dan isu yang dihadapi oleh sekolah kurang murid juga berpunca daripada keluarga murid yang berkenaan. Antara masalah yang kerap berlaku dalam kalangan keluarga mereka adalah pergaduhan dalam keluarga, penceraian ibu bapa, dan status anak yang tidak sah taraf. Masalah yang dinyatakan di atas bukan sahaja berlaku di sekolah yang rendah prestasinya tetapi berlaku di sekolah yang cemerlang seperti di S1. Dalam menghuraikan masalah tersebut GB1 menjelaskan;

*Murid pun satu jugak. Saya cakap tinggalkan masalah di rumah, datang sekolah untuk belajar. Kadang murid malas-malas apa tu...alah kadang-kadang murid bukan tak tahu, saya banyak dah kan ada masalah ibu bapa...masalah ibu bapa, ibu bapa gaduh. Saya kata tinggalkan, datang sekolah kita nak belajar...saya dah sediakan semua, jangan fikir itu semua.*

*S1GB1T02-22/02 (143-149)*

GB1 yang cuba menyelesaikan masalah muridnya sering mengalami kegagalan kerana tiada sokongan daripada pihak ibu bapa. Walaupun melalui pelbagai halangan, beliau terus berjuang. Beliau seterusnya menjelaskan;

*Saya...saya...saya dah jumpa ibu bapa, isikan borang supaya masukkan ke pendidikan khas. Tapi tiada respon. Kalau ikutkan saya, saya nak bawa je budak tu nak hantar ke hospital. Tapi tak dibenarkan. Dia mesti ibu bapa. Saya nak tahu masalah. Lagi satu isu yang tiada surat beranak.*

*Q: Ada ya.*



*A: Ada seorang, dia kata dah pergi ke hospital. Anak angkat yang tak tahu ibu bapa. Tapi anak sah. Dah tahu di mana dia lahir.*

*S1BG1T03-04/05 (130-138)*

Jika dilihat daripada aspek yang lebih menjurus kepada isu pembelajaran murid di rumah, memang terdapat keadaan yang menjadi cabaran kepada pemimpin sekolah kurang murid. Ramai dalam kalangan ibu bapa dan penjaga di sekolah kurang murid tidak memberi sokongan terhadap pelajaran anak-anak mereka. Bagaimanapun isu berkenaan tidak begitu serius di S1 yang tergolong dalam kategori sekolah cemerlang. Manakala di S2 pula murid Melayu di sekolah tersebut mengalami masalah dalam penguasaan bahasa mandarin yang bukan bahasa ibunda mereka. Hal demikian menyebabkan ibu bapa tidak dapat membantu anaknya menguasai bahasa tersebut kerana bahasa mandarin bukan bahasa pertuturan di rumah. Petikan temu bual antara penyelidik dan GB2 menjelaskan lagi situasi tersebut.

*Kalau sekolah cina ini ada tiga bahasa. Jadi bagi murid bukan Melayu biasanya tak ada masalah besar, bagi murid melayu tiada masalah besar, cuma masalah bahasa kecil saja mungkin ibu bapa dia tak boleh bantu ajar anak di...di...di rumah dia. Yang lain tak ada masalah misal kita ada bahasa Inggeris, bahasa Melayu kita pun ada ustaz di sini.*

*S2GB2T01-18/02 (59-64)*

Jika di S2, sokongan tidak berlaku kerana ibu bapa tidak dapat menguasai bahasa pengantar di sekolah tetapi di S3, S4, S5, dan S6 lain pula keadaannya. Pengalaman di sekolah-sekolah tersebut menunjukkan ibu bapa tidak memberi sokongan moral dan motivasi terhadap keperluan pelajaran anak-anak mereka.

*Q: Penjaga susah datang sekolah. Saya nak tahu persepsi ibu bapa di sini terhadap pendidikan anak-anak.*

*A: Masih...mereka masih menganggap pendidikan tidak berapa mustahak.*

*Q: Apa maksud tidak mustahak tu?*

*A: Sebab...sebab satu yang boleh dikesan ialah masalah ponteng. Kita ke rumah, saya arahkan guru disiplin saya dan*

*guru HEM ke rumah. Apabila ditanya, kenapa anak tak datang...anak dah tak nak, apa saya nak buat. Lagi satu, ada yang ajak anak ke laut, tak datang sekolah dia ajak ke laut tangkap ikanlah maksudnya.*

*S3GB3T01-10/02 (78-87)*

*Kerja murid tak siap tu, kalau kerja bawa balik rumah, kemudian tiada perhatian daripada ibu bapa. Bila sampai sekolah itulah tak ada...tak ada orang kata tiada tindakan maksudnya.*

*S3GB3T02-10/03 (155-156)*

Perkara yang hampir sama juga berlaku di S4. Guru besarnya menjelaskan ibu bapa tidak memberi perhatian kepada aspek pembelajaran anak-anak mereka. Anak-anak mereka juga kurang pendedahan daripada aspek intelektual. Lebih malang lagi terdapat juga dalam kalangan ibu bapa yang lebih rela anaknya terus tidur di rumah daripada pergi ke sekolah. Penjelasan terhadap perkara tersebut dapat dikenal pasti dalam tiga petikan temu bual bersama GB4.

*Tapi mereka kurang beri pandangan, cadangan tu tak adalah atau pun dari sokongan mengajar anak-anak di rumah memang kurangnya, memang tak ada atau pun kurang sangat dan perhatian pada pendidikan anak-anak. Kekurangannya dari segi pendedahan intelektuallah sangat kurang.*

*S4GB4T01-05/02 (164-168)*

*... murid-murid ni nak belajar. Ibu bapa dia kurang galakan. Sebenarnya kalau anak-anak tu tak bangun, ibu bapa tak kejutkan datang sekolah. Jadi kebanyakan guru-guru di sini insaf, jika di rumah mereka agak garang, sini tak boleh nak garang sebabkan mereka kesian. Murid-murid ni bergerak dari awal pagi tanpa sokongan ibu bapa datang sekolah.*

*S4GB4T03-21/04 (308-314)*

*...faktor ibu bapa pula pernah saya cuba berbual, ibu bapa sendiri mengaku dia silap. "Cikgu saya ini...ayah Kader yang selalu ponteng tu"...ha dia mengaku sendiri. Saya pun tanya "kenapa Kader selalu ponteng?", dia cakap "saya keluar kerja pukul 3 pagi, mak dia tak nak kejutkan", dia kata. Ha...kemudian saya boleh tangkaplah bukan satu keluarga ni saja, beberapa keluarga juga mereka tak nak kejutkan sebab mereka lebih rasa kasihan dengan anak daripada anak itu mengejar ilmu untuk masa depan.*

*S4GB4T03-21/04 (317-323)*

Masalah yang berlaku di S6 juga mempunyai persamaan dengan sekolah asli yang lain (S3 dan S4). GB6 menjelaskan pemakanan murid-murid orang asli kurang berkhasiat telah menyumbangkan kepada pencapaian akademik yang rendah. Beliau juga mendapati murid orang asli kurang menerima kasih sayang daripada ibu bapanya mereka kerana kesibukan mencari rezeki. Seterusnya beliau menerangkan;

*Saya tanya tentang pemakanan sebab itu main peranan penting. Saya dapati makanan di rumah kurang berkhasiat dan mempengaruhi pembelajaran anak. Mereka makan sekadar kenyang tanpa khasiat.*  
S6GB6T02-05/03 (193-195)

*Kerja pagi petang, jadi perhatian itu ada cuma sentuhan kurang. Jadi itu yang kami boleh beri kasih sayang, pujian. Latar belakang murid ada yang bercerai, duduk dengan nenek, ada yang tak tahu bapanya siapa. Cikgu di sini rapat dengan murid. Main dengan budak, supaya mereka jinak dengan sekolah.*  
S6GB6T02-05/03 (280-284)

### **5.6.3 Guru Sebagai Pengajar**

Hasil kajian juga mendapati terdapat masalah dan isu di sekolah kurang murid yang boleh dikaitkan dengan guru-guru yang bertugas di sekolah kajian. Antara masalah yang sering berlaku adalah yang berkaitan dengan beban tugas guru, komitmen dan motivasi guru yang rendah. Permasalahan yang berkaitan dengan guru berlaku di semua sekolah kajian sama ada sekolah yang berada pada tahap cemerlang atau sebaliknya. Sekolah kurang murid yang mempunyai bilangan guru yang sedikit menjadikan beban kerja seseorang guru lebih banyak berbanding guru di sekolah harian biasa. Kekangan masa juga boleh mempengaruhi komitmen seseorang guru. GB1 menjelaskan guru-guru di sekolahnya bukan tidak komited terhadap kerja tetapi mereka kekurangan masa untuk melakukannya. Beliau seterusnya menjelaskan;

*Q: Banyak juga program dibuat. Bagaimana respon guru?  
A: Yang sebenarnya program saya buat ni ada jangka panjang dan pendek. Banyak program yang saya suruh buat, cikgu kebanyakannya tiada masa nak buat.*

*Q: Bukan tak nak buat, tapi tak ada masa.*

*A: Bukan tak nak buat. Tapi tak ada masa. Kadang dia buat pagi-pagi waktu free dia buat. Tapi kalau suruh datang petang memang susah kecuali kalau ada mesyuarat dan koko dua hari tu dia orang datang. Saja-saja suruh buat keceriaan...keceriaan memang susah sedikit.*

*S1BG1T03-04/05 (146-155)*

Terdapat juga dalam kalangan guru yang kurang memberi komitmen terhadap tugas. Berdasarkan temu bual yang dijalankan gejala tersebut paling banyak berlaku di S5. Antara masalah yang dihadapi oleh GB5 adalah guru tidak mengajar dengan bersungguh-sungguh dan tidak menghayati misi dan visi sekolah yang menjadi pemacu kepada kecemerlangan sekolah.

*Sebab cikgu-cikgunya tak berapa...nak tentang mengajarlah tak sungguh-sungguh mengajar. Jadi saya rasa tak berpuas hati. Dengan murid-muridnya pun sama saja.*

*S5GB5T01-12/02(106-107)*

*Q: Tuan rasa visi misi ini dihayati oleh guru-guru?*

*A: Adalah ada setengahnya yang menghayati, ada yang langsung tak hiraukan. Mereka tak begitulah, ha itulah mereka...budaya mereka tu, memang dah jadi budaya mereka.*

*S5GB5T02-23/03 (43-45)*

Beliau juga menyatakan fenomena tersebut telah berakar umbi dan menjadi budaya bagi sesetengah guru terutamanya kepada guru yang telah lama berkhidmat. Walaupun banyak usaha dilakukan oleh GB5 tetapi kesannya hanya berlaku secara sementara. Petikan temu bual di bawah menggambarkan fenomena tersebut.

*Q: Jadi respon cikgu bila tuan melakukan pencerapan, apa respon cikgu, bagaimana?*

*A: Ada yang macam itu ajelah.*

*Q: Apa itu macam itu?*

*A: Macam itu sajalah budaya dia. Apa saja yang saya bagi pun ada perubahan sedikit tak boleh banyak. Sebab dia ini bukan swasta, kalau swasta. Tindakan dia kuat. Kita boleh berhentikan dia. Mereka dah faham, mereka guru terlatih. Kalau banding dengan guru sementara, guru sementara lebih rajin berbanding guru tetap. Mereka biasa saja. Tiada apa, tak rasa apa-apa.*

*S5GB5T02-23/03 (117-126)*

Pemerhatian dan kajian ringkas yang dilakukan oleh GB5 mendapati terdapat hubungan antara sikap murid dan prestasi guru. Beliau mendapati sikap sambil lewa

murid berpunca daripada sikap guru yang tiada kesungguhan dalam melaksanakan pengajaran di dalam kelas. Beliau seterusnya menjelaskan;

*...dengan murid-muridnya pun sama saja. Errr...saya memang pada mulanya saya hadapi tekanan sedikitlah. So macam mana kita nak atasi situasi ini. Satu peluang saya ambil ialah saya mencari di mana kelemahan itu, pada murid ke guru. Tapi daripada kajianlah...saya buat secara simplekan. Saya simpulkan masalah bukan daripada kalangan murid. Murid bagus. Puncanya cikgulah, memang cikgulah, budayanya. Mereka datang ke sekolah macam datang, kerja, balik. Itu je. Tiada komitmen dan tiada daya usaha.  
S5GB5T01-12/02(113-115)*

Sikap guru yang tidak menunjukkan kesungguhan berlaku juga di S3 dan S6. GB3 menyatakan ada dalam kalangan gurunya yang tidak menandai atau memeriksa buku kerja murid. Begitu juga yang berlaku di S6, di mana gurunya sering lepas tangan dalam menjalankan tugas atau program yang dirancang. Beliau menjelaskan program bacaan pagi yang dilakukan kurang berkesan kerana guru yang sepatutnya membimbing tiada di dalam kelas.

*Kalau dari segi guru tu, kadang-kadang tidak meright...tidak meright (tidak menandai buku latihan murid) tidak menanda buku.  
S3GB3T02-10/03 (153-154)*

*A: Ha. (setuju). Lepas itu, mulanya setiap kelas seorang guru, saya agihkanlah mengikut kelas masing-masing, saya nampak tidak berapa berjalan. Inilah budaya cikgu kan. Dia kata...mereka ingat bila lepas tangan, murid nak baca. Tapi mereka tak berbuat apa-apa. Saya kata kalau begitu semua hal tak jadi tau.*

*Q: Maknanya cikgu ada dalam kelas?*

*A: Tapi mereka tak buat apa-apa. Lepas tu saya kata macam tak jadi program ini.*

*S6GB6T03-19/05 (59-66)*

#### **5.6.4 Guru Besar Sebagai Pemimpin**

Selain daripada masalah yang berpunca daripada murid, ibu bapa, dan guru, masalah juga berpunca daripada guru besar yang menerajui sekolah kurang murid yang dikaji. Secara umumnya masalah tersebut berkaitan dengan beban tugas guru besar yang

terlalu berat (Azlin Norhaini, 2005) dan kesediaan serta pengetahuan guru besar tersebut untuk menghadapi cabaran dalam memimpin sekolah.

Guru besar-guru besar sekolah yang dikaji mendakwa mereka terlalu banyak tugas yang perlu dilakukan sehinggakan kadang-kala mereka terpaksa mengabaikan tugas hakiki untuk mengajar di dalam kelas. GB1 menjelaskan yang beliau pernah menggunakan waktu rehatnya untuk mengajar muridnya menguasai kemahiran membaca. Beliau juga menggunakan peluang yang ada dengan mengajar murid kelas lain untuk kemahiran membaca semasa beliau sedang mengajar kelas tertentu sebagaimana yang tertera di dalam jadual waktu. Beliau menjelaskan bahawa;

*Bukan sifir, membaca. Memang dulu mereka datang waktu rehat. Tetapi sejak kebelakangan ini saya sibuk saya tak dapat tumpukan sangat. Saya masuk, saya masuk, masa saya mengajar seni, saya panggil, maknanya seminggu sekali, sebab sibuklah sekarang. Saya duduk di belakang. Sibuk sangat sampai tak pergi rehatlah. Memang dah lama saya tak pergi rehat.*

*S1GB1T02-22/02 (120-125)*

GB4 pula menjelaskan beban kerja dan kekangan masa menyebabkan aktiviti pencerapan di dalam kelas tidak berjalan dengan lancar. Terdapat banyak gangguan yang boleh menyebabkan aktiviti pencerapan terpaksa ditunda. Beliau mengakui jika beliau tahu peranan dan tanggungjawab guru besar yang terlalu berat, kemungkinan besar beliau tidak menerima jawatan tersebut.

*Kalau saya tahu macam mana...macam mana tanggungjawab yang berat seperti guru besar ini, saya rasa...saya rasa mungkin tidak menerimalah jawatan ini.*

*S4GB4T01-05/02 (35-37)*

*Walau bagaimanapun saya mengakui banyak kekurangan dalam pencerapan pnp ni di mana...dari segi kekangan masa contohnya kadang-kadang guru besar dan penolong kanan ada mesyuarat...guru besar dan pentadbir sibuk banyak hal jadual-jadual ni di buat kadang kala...kadang-kadang terpaksa ditunda. Ada kalanya dalam nak buat pencerapan tu guru yang akan mencerap ada mesyuarat, jadi terpaksa di tunda dan sebagainya adalah kekangannya.*

*S4GB4T02-05/02 (171-177)*

Bagi GB2 pula, beliau mengakui menerajui sekolah kurang murid memang mencabar kerana beban tugasnya lebih berat berbanding sekolah biasa. Antara punca kepada beban yang berat adalah sekolah kurang murid tidak mempunyai penolong kanan yang hakiki. Ini bermakna tiga orang penolong kanan yang ada di S2 adalah lantikan dalaman. Oleh yang demikian guru penolong kanan yang dilantik itu akan melaksanakan tugas pengajaran yang sama sebagaimana guru biasa. Hal tersebut sudah tentu akan menjejaskan masa yang digunakan untuk kerja-kerja pentadbiran. Dua petikan temu bual di bawah menggambarkan situasi yang dialami oleh GB2.

*Q: Jadi seterusnya tuan ya, bila tuan ditempatkan di skm. Mungkin skm ni pada pandangan masyarakat luar dia ada kelebihan atau kekurangan. Kalau boleh tuan jelaskan sikit?*

*A: Kekurangan.*

*Q: Dari segala aspeklah?*

*A: Dari segala aspek.*

*Q: Ya?*

*A: Dalam aspek...beban...beban guru besar lebih berat daripada sekolah biasa.*

*S2GB2T01-18/02 (129-137)*

*Dan guru besar skm ni macam one man showlah, dia memang banyak kerja, banyak kena buat kerja kalau bandingkan dengan sekolah besar sebab walaupun kita lantik kita...ada guru penolong kanan, dia pun guru kelas, lagi ada tugas lain-lain, mengajar di kelas.*

*S2GB2T01-18/02 (148-151)*

Selain daripada beban tugas yang berat dalam memimpin sekolah, guru besar juga perlu menguasai dan menjalankan tugas-tugas perkeranian. Bagi GB2 beliau perlu menjalankan kerja-kerja perkeranian yang berkaitan dengan kewangan sekolah kerana sekolahnya tidak dibekalkan kerani kewangan. Demi menjaga ketelusan dan kecekapan tadbir urus kewangan yang baik beliau perlu mahir dan mantap dalam pengurusan kewangan sekolah.

*A: Sebab kita perlu lebih mantap dalam pengurusan kewangan sebab dalam sekolah skm guru besar sebagai one man show.*

*Q: One man show?*

*A: One man show, maksudnya satu orang buat semua dalam pengurusan akaun sekolah.*

*Q: Tiada kerani kewangan.*

*A: Tiada kerani kewangan. Ini cuma kerani biasa. Dia tak tahu. Biasalah sekolah kurang murid. Biasanya kalau sekolah gred A dan gred B mereka ada kerani kewangan.*

*S2GB2T01-18/02 (46-54)*

Begitu juga di S1, guru besarnya menjalankan kerja perkeranian yang rencam berkaitan dengan sistem fail sekolah. Beliau yang telah ketiadaan kerani kerana dipindahkan ke Pejabat Pendidikan Daerah dengan rela hati mengajar kerani baru tentang kaedah mengemas kini sistem fail dengan harapan agar pentadbiran sekolah berjalan lancar. Keadaan yang sama juga berlaku di S4. Guru besarnya menyatakan beliau sering melakukan kerja-kerja perkeranian seperti menghantar pelbagai jenis laporan ke Pejabat Pendidikan Daerah. Mereka menjelaskan bahawa;

*Pembaharuan yang baru saya buat baru folder. Saya nak barukan folder. Semua urusan tak gunakan sistem filing lagi. Satu fail saja. Yang lain folder. Dalam satu subjek yang ada 13 fail bukan semua folder satu sahaja fail...fail surat menyurat. Kalau dulu kita buat folder tu salah. You ingat tak? Tahun 2006 suruh tukar filing putih semua. Itu apa saya dapat dari jabatan dulu. Sekarang kena kemas kini filing dan saya kehilangan kerani lama. Kerani lama dibawa ke PPD. Jadi saya nak...mahu kerani baru belajar sungguh-sungguh supaya tak mengganggu pengurusan sekolah, pnp, dan pentadbiran. tahukan en x tu nak pindah.*

*S1BG1T03-04/05 (202-213)*

*Tengok keadaan, tengok hari tu apa yang urgent, memandangkan sekolah ni pun kecil, kadang pejabat ni pun saya perlu bantu untuk saya hantar, sebenarnya sekolah ni pun banyak terlibat dengan kerja-kerja perkeranian yang perlu dihantar, kadang laporan ni urgent, laporan ni urgentlah, tengok keadaanlah.*

*S4GB4T02-05/02 (201-205)*

GB5 pula menjelaskan kesibukan dan beban tugas yang banyak menjadikan beliau tidak memilih mata pelajaran bahasa dalam jadual pengajarannya. Beliau menerangkan yang beliau sering diminta menghadiri mesyuarat dan kursus yang boleh



menyebabkan beliau meninggalkan sekolah seterusnya tidak dapat melaksanakan pengajaran. Beliau seterusnya menjelaskan kekangan masa menjadikan beliau tidak dapat mengamalkan atau mempraktikkan teori-teori kepimpinan dan ilmu pengetahuan yang beliau ada. Beliau menekankan semula asas-asas teori yang dipelajarinya kadangkala tidak relevan dengan sekolah. Seterusnya beliau mencadangkan kepada pihak yang berkenaan agar mengurangkan kerja-kerja bertulis (paper work) sebaliknya mementingkan amalan secara praktikal dalam memimpin sekolah. Beliau juga menyatakan keadaan sekolah beliau sangat berlainan dengan sekolah lain. Tiga petikan temu bual di bawah menjelaskan kenyataan GB5.

*Saya tidak ajar bahasa...subjek tersebutlah. Sebab kadangkala kadang guru besar selalu dipanggil untuk kursus atau meeting...mesyuarat, dan dia tu nanti macam terabai.*  
S5GB5T03-19/05 (204-205)

*Apa yang saya dapati tak dapat diamalkan. Ni secara berterus teranglah ya, kadang kala saya boleh sedikit, dan menghadapi masalah kekangan masa, sebagai contoh kekangan masa membantutkan kita untuk mempraktikkan apa yang diajar secara teori tu. Mungkin keadaan sekolah lain tu berbeza daripada sekolah sini.*  
S5GB5T01-12/02(173-174)

*Bila sampai sekolah, memang kita akan ada menghadapi masalah...masalah organisasikan sumber-sumber yang ada dalam sekolah ini. Jadi kalau relevanlah kalau boleh lagi baik jika relevan berkaitan sekolah lagi baik dan kurangkan kerja-kerja paper work. Sekarang memang paper work tu bertambah secara praktikalnya kurang jadi tak dapat...secara khususnya kita nak mencapai sesuatu objektif.*  
S5GB5T01-12/02(45-51)

### **5.6.5 Sekolah Tempat Belajar**

Status sekolah yang tergolong sebagai sekolah kurang murid turut menyumbang kepada kewujudan pelbagai masalah. Antara masalah tersebut adalah, bilangan murid yang sedikit, kekurangan sumber manusia atau staf sokongan, sumber kewangan yang terhad, dan infrastruktur serta kemudahan asas yang tidak mencukupi.

Perbincangan awal pada bahagian ini akan menyentuh permasalahan yang berkaitan dengan kekurangan murid dan sumber manusia di sekolah-sekolah yang dikaji. Bilangan murid yang terhad menyebabkan pihak sekolah sukar untuk menyertai pelbagai aktiviti kurikulum dan kokurikulum yang dianjurkan oleh pihak Pejabat Pendidikan Daerah atau Jabatan Pendidikan Negeri. Sehubungan dengan itu, pihak sekolah juga kurang berpeluang untuk memilih murid yang berkualiti bagi mewakili sesuatu program yang disertai. Kadang kala murid yang sama terpaksa menyertai beberapa aktiviti dalam tempoh masa yang sama. Hal demikian menyebabkan murid tersebut tidak dapat menunjukkan prestasi yang memberangsangkan untuk bersaing dengan sekolah lain terutamanya sekolah yang ramai muridnya. Justeru prestasi sekolah kurang murid dalam aktiviti ko-akademik dan kokurikulum berada pada tahap rendah. Pihak sekolah juga sukar untuk membentuk pasukan dalam aktiviti permainan dan sukan kerana bilangan murid yang sedikit. Oleh yang demikian pihak sekolah biasanya akan memberi tumpuan kepada acara permainan dan sukan yang tidak melibatkan bilangan murid yang ramai. Hal tersebut berlaku di S1 sebagaimana penerangan GB1.

*Dari segi koko lah, kita agak terkebelakang, bilangan murid kita tak ramai, saiz tak cukup dan tak cukup bilangankan. Jadi kita tak aktif sangat, pada koko kita cuma kita fokus pada permainan...perkara yang kecil-kecil sahaja, macam sepak takraw ke, bola jaring ke, macam tulah.*  
SIGBIT01-25/01 (116-120)

Selain bilangan murid yang terhad, sekolah kurang murid juga menghadapi masalah kekurangan staf sokongan dan guru. Ramai dalam kalangan guru besar yang melahirkan rasa kecewanya kerana tiada penolong-penolong kanan hakiki yang ditempatkan di sekolah mereka. GB2 menjelaskan guru-guru biasa di sekolahnya perlu menjalankan tugas ketiga-tiga penolong kanan. Tambahnya lagi bilangan guru yang kecil menyebabkan setiap orang guru melaksanakan pelbagai tugas berbanding dengan sekolah besar yang berupaya mengagihkan tugas yang lebih seimbang kepada guru yang lebih ramai. Fenomena yang hampir sama juga berlaku di S5. Guru besarnya

menjelaskan, penolong-penolong kanan lantikan sekolah perlu mengajar sejumlah waktu sebagaimana guru biasa yang lain di samping itu mereka juga perlu menjalankan tugas sebagai penolong kanan. Mereka menjelaskan;

*Sekolah besar. Mereka ada tiga guru penolong kanan yang hakiki. Yang skm ni...di sini kita lantik. Jadi bila masa pnp, mereka kerja lebih. Seorang guru memegang banyak kerja-kerja lain, misalnya jawatan kuasa lain, dia mungkin kena tanggung sepuluh lebih jawatan-jawatan selain dari itu sekolah besar dia ada guru ramai dia boleh agih-agihkan. Guru-guru di SKM dia selalu keluar mengikut arahan JPS, PPD ada kursus, mesyuarat, taklimat, kursus. Itu dari segi ni...beban guru.*  
S2GB2T01-18/02 (139-146)

*Penolong-penolong kanan bukan hakiki. Dia...mereka lantikan sekolah di mana, mereka kena mengajar macam guru biasa di samping memegang jawatan sebagai hakikilah. Jadi dua tugas. Kalau sekolah yang besar sekolah B dan A dia hakiki sahaja, masa mengajar kurang, tanggung jawab atau tugas dia bertumpu pada yang itulah.*  
S5GB5T01-12/02(186-191)

Mengulas hal yang sama, GB5 menjelaskan selain daripada tiada penolong-penolong kanan hakiki di sekolahnya terdapat juga guru sementara tidak terlatih yang berkhidmat di sekolahnya. Guru-guru tersebut tidak mempunyai kelayakan ikhtisas mahupun kemahiran untuk mengajar di dalam bilik darjah. GB5 menyarankan perlunya dilaksanakan kursus-kursus tertentu bagi meningkatkan kemahiran mengajar guru-guru sementara tersebut.

*Di sini keadaan guru-guru di mana ramainya guru sementara... guru tidak terlatih, murid-murid kurang...sedikit, masalah ibu bapa berlainan daripada situasinya berlainan. Jadi kita perlulah khasnya kursus-kursus ni yang boleh diguna pakai dalam sekolah.*  
S5GB5T01-12/02(64-67)

S3 merupakan sekolah kurang murid yang tidak layak diperuntukkan kerani kewangan oleh pihak Kementerian Pendidikan Malaysia. Bagaimanapun kerja kerani kewangan dijalankan oleh kerani pentadbiran. Apabila kerani tersebut mengambil cuti bersalin selama 60 hari, S3 tidak mempunyai kerani dan yang tinggal hanyalah

pembantu am pejabat. Oleh yang demikian beliau terpaksa menjalankan tugas perkeranian sebagaimana yang dilakukan oleh kerani kewangan. Dalam temu bual yang dijalankan, beliau mengharapkan seseorang guru besar perlu diberi latihan tentang pengurusan kewangan agar mereka berupaya menyelia akaun sekolah. Dengan mengambil contoh di sekolahnya, beliau menjelaskan;

*Pengurusan kewanganlah, sebab dia sangat mustahak. Pastinya perlukan kewangan sebab paling mustahak. Sebab di sekolah ini tiada kerani cuma ada PAP. Jadi kalau kerani hari tu dia cuti bersalin 60 harikan, guru besar kena jadi kerani. Semua kerja guru besar buat. So, jadi di situ saya belajarlah dari situ.*  
S3GB3T01-10/02 (47-51)

Dalam pemerhatian yang dijalankan di S1 masalah yang hampir sama juga berlaku. Pengkaji mendapati terdapat S1 juga mengalami masalah kekurangan staf sokongan di sekolahnya. Petikan pemerhatian di bawah menggambarkan situasi tersebut.

*Sampai ke pejabat sekolah kelihatan GB1 sedang sibuk meneliti surat-surat masuk di meja kerani (pembantu am rendah.) (tidak banyak protokol jalankan kerja bukan di biliknya). Tiada seorang pun staf yang ada. Beliau maklumkan kepada penyelidik bahawa kerani sekolah pergi ke Pejabat Pendidikan Daerah untuk urusan rasmi. "Macam ni lah cikgu kalau sekolah kecil, seorang pergi mesyuarat, seorang tiba-tiba cuti, dah tak ada staf kat pejabat". Beliau menambah lagi, "kalau semalam kerani adalah, dia dah siapkan dokumen yang cikgu minta tu" (staf yang efisien), ujarinya kepada penyelidik.*  
S1GB1P05 04/03(12-21)

Selain masalah kekurangan sumber manusia seperti pentadbir, guru, dan staf sokongan, masalah kewangan juga membelenggu sekolah kurang murid yang dikaji. Guru besar sekolah yang terlibat mendakwa bilangan murid yang sedikit mempengaruhi peruntukan kerajaan kepada pihak sekolah. Ini kerana peruntukan yang diterima oleh pihak sekolah berdasarkan bilangan murid dalam bentuk *per capita grant* (PCG). GB1 menjelaskan peruntukan sekolah terlalu kecil sehingga sukar untuk menjalankan aktiviti.

*Masalahnya satu...antara masalahnya ialah duit. Kalau semangat mereka memang bagus, apa-apa aktiviti yang kita buat mereka beri sokongan pada program kita anjurkan. Kalau kita mintak derma ada tak ada pun mereka derma juga. Masalahnya sekolah pun kekurangan duitlah. Yalah kalau kita nak buat apa-apa pun kitakan perlukan duit. Sekolah kalau tak ada duit macam mana.*  
S1GB1T01-25/01 (100-105)

GB2 yang bertugas di SJKC menyokong pendapat GB1 sambil membandingkan sekolahnya dengan sekolah besar yang mendapat peruntukan kerajaan yang lebih banyak. Seterusnya beliau menjelaskan bahawa sekolahnya hanya menerima dua ribu ringgit dalam setahun dan sukar baginya untuk membeli buku yang berkualiti. Dalam temu bual yang dijalankan beliau menjelaskan.

*Kewangan..kewangan kalau peruntukan seperti PCG, bantuan kerajaan, sekolah kurang murid...dia bantuan tak...tak cukup, seperti untuk pusat sumber. Sekolah besar bantuan banyak beribu. Jadi ni sekolah skm, kita hanya dua ribu lebih saja, jadi macam mana nak beli buku-buku tak cukup.*  
S2GB2T01-18/02 (164-168)

Masalah kewangan yang serius juga berlaku di S5 dan S6. Kedua-dua guru besar sekolah tersebut menjelaskan mereka perlu bekerja keras untuk mencari sumber kewangan. Hal demikian berlaku kerana peruntukan kewangan yang diterima terlalu sedikit berbanding dengan aktiviti sekolah yang banyak. GB5 menjelaskan beliau pernah kecewa dengan pelbagai cabaran yang dilalui untuk mencari sumber kewangan. GB6 pula menjelaskan peruntukan kecil untuk sekolah kurang murid dan beliau perlu memohon bantuan daripada orang luar. Berikut adalah dua petikan temu bual yang menggambarkan situasi yang berlaku di S5 dan S6.

*Ini bantuan penuh kerajaan, jadi ingat mula-mula tu bantuan penuh baguslah ya, ingatkan semua boleh dapat, rupa-rupanya tak ada, adalah sedikit saja kita dapat bukan semuanya kita akan dapat dan dia bergantung kepada daya usaha sekolah. Kalau kita berusaha kita dapatkan ok, tapi banyak cabarannya memang, memang apa, apa kata, kadang-kadang saya pun buat saya terasa kecewa. Sebab saya akui memang mula-mula saya rasa, mula-mula tu budaya sekolah ini berbeza saya rasa.*  
S5GB5T01-12/02(97-104)

*Peruntukan kecil untuk sekolah kecil ini. Kos sekolah dan kos sendiri kurang. Saya perlukan bantuan orang luar untuk buat aktiviti untuk tingkatkan prestasi.*

*S6GB6T03-11/05 (129-130)*

Selain masalah kewangan, sekolah kurang murid juga mengalami masalah yang berkaitan dengan kemudahan fizikal, infrastruktur, dan prasarana. Berdasarkan pemerhatian yang dilakukan sekolah kurang murid yang dikaji mengalami masalah kemudahan asas yang tidak sempurna. S4 dan S6 merupakan sekolah asli yang dibina di kawasan yang terhad sehingga sekolah tersebut tidak mempunyai kawasan lapang. Kawasan lapang yang sangat terhad juga menyebabkan tiada ruang parkir kenderaan bagi guru dan kakitangan sekolah. Oleh yang demikian mereka terpaksa meletakkan kenderaan di bahu jalan dan di kawasan tanah persendirian yang terletak bersebelahan dengan sekolah. Berikut adalah catatan pemerhatian yang di buat di dua buah sekolah tersebut.

*Sekolah S4 terletak di kawasan pinggir bandar kecil dan berhampiran dengan kawasan hutan. Sekolah yang terletak di kaki bukit Banjaran Titiwangsa ini mempunyai keluasan tapak yang sangat terhad. Ini dibuktikan dengan;*

- *tiada padang rumput sekolah*
- *tiada gelanggang permainan*
- *ruang letak kereta yang cukup terhad*
- *jarak blok bangunan yang terlalu dekat*
- *tiada kawasan lapang*

*S4GB4P01-13/01/10 (07-15)*

*Seterusnya GB6 dan penyelidik pergi ke kantin sekolah. Tiada seorang guru pun berada di dalam ruang makan guru di kantin sekolah.[waktu pengajaran dan pembelajaran sedang berlangsung]. Selesai menikmati sarapan GB6 membawa penyelidik meronda kawasan sekolah. Dapatlah dirumuskan bahawa;*

- *Kawasan sekolah sangat terhad, tiada ruang untuk pembinaan bangunan baru, tiada ruang untuk gelanggang, padang ataupun tempat letak kereta.*
- *Kemudahan asas sekolah memuaskan termasuk bekalan air bersih, dan bekalan tenaga elektrik. Bagaimanapun talian telefon dan internet agak bermasalah [gangguan curi kabel].*

- *Kekurangan bilik-bilik khas seperti bilik guru, bilik pentadbir. Bilik sedia ada terlalu kecil, sempit dan kurang selamat (terdapat papan litar elektrik)*
- *Bangunan sekolah secara umumnya telah usang termasuklah sistem pendawaian elektrik.*

*S6GB6P01-12/01/10 (83-96)*

Masalah yang berkaitan dengan kemudahan fizikal dan prasarana juga berlaku di sekolah kurang murid yang cemerlang sebagaimana yang berlaku di S1. Guru besarnya sering menjalankan pemantauan dan baik pulih kerosakan kecil bagi menjamin aktiviti pembelajaran murid berlaku dengan lancar. Berikut adalah catatan pemerhatian dan petikan temu bual penyelidik dan GB1 yang menggambarkan situasi tersebut.

*...dalam fizikal saya...saya ingat saya ada membaik pulih apa-apa kerosakan yang mengganggu pnp. Contohnya kipas rosak, bilik makmal komputer ada masalah pendawaian. Saya dah panggil dah tapi JKR yang tak datang... TNB dah datang tapi tunggu JKR tak datang pula sampai 5.30 petang tak datang, saya kata baliklah.*

*S1BG1T03-04/05 (193-197)*

*Keadaan bangunan sekolah bercampur-campur ada yang baru, sederhana baru, lama dan sangat lama. (perlu penjelasan GB). Bagaimanapun ada usaha untuk mencantikkan bangunan yang sudah lama tersebut, ada yang baru dicat.*

*S1GB1P01 -04/03 (12-13)*

### **5.6.6 Kementerian Pendidikan Selaku Pembuat Dasar**

Perbincangan sebelum ini menjelaskan beberapa isu serta masalah yang berpunca daripada murid, guru, ibu bapa, guru besar, dan keadaan sekolah. Selanjutnya, guru besar-guru besar sekolah kajian turut menjelaskan terdapat juga masalah yang berpunca daripada pihak Kementerian Pendidikan Malaysia sama ada pada peringkat Pejabat Pendidikan Daerah, Jabatan Pendidikan Negeri, mahupun pihak KPM itu sendiri. Bagaimanapun tidak semua guru besar yang di temu bual menjelaskan perkara tersebut secara terperinci. Terdapat guru besar yang menyatakan bahawa aktiviti utama sekolah seperti proses pengajaran di sekolah sering terganggu oleh program yang

dijalankan oleh pihak Pejabat Pendidikan Daerah. Berikut adalah hasil temu bual yang dijalankan bersama GB1 dan GB6. Mereka menjelaskan bahawa;

*A: Pnp sekolah ni macam saya kata tadikan dah baikkan, dah baik, tapi tulah diganggu oleh...oleh kursus...taklimat, aktiviti luar oleh PPDkan.*

*Q: Guru-guru saja ke guru besarnya sekali?*

*A: Ya (sambil mengangguk senyum setuju). Guru-guru tu memanglah...kalau guru besar lagilah selalu.*

*S1GB1T02-22/02 (262-266)*

Mengulas perkara yang hampir sama, GB2 pula menjelaskan bahawa guru-guru sekolahnya sering meninggalkan sekolah untuk menghadiri tugas rasmi yang dikelolakan oleh pihak Pejabat Pendidikan Daerah dan Jabatan Pendidikan Negeri. Beliau menjelaskan lagi oleh kerana bilangan guru yang sedikit di sekolahnya, guru yang sama akan berulang kali menghadiri program yang berbeza. Hal tersebut akan menjadikan guru lebih terbeban.

*Guru-guru di SKM dia selalu keluar mengikut arahan JPS, PPD ada kursus, mesyuarat, taklimat, kursus. Itu dari segi ni...beban guru.*

*S2GB2T01-18/02 (139-141)*

Dalam satu temu bual bersama GB6 pula, beliau menjelaskan terdapat program peningkatan akademik sekolah yang tidak dipersetujui oleh pihak Jabatan Pendidikan Negeri. Beliau menjelaskan lagi prosedur dan birokrasi yang diamalkan oleh pihak JPN kadang kala menyebabkan sesuatu program yang dirancang mengambil masa yang begitu lama untuk diberi kelulusan. Bagaimanapun dengan kebijaksanaan GB6 akhirnya persetujuan dapat dicapai. Berikut penjelasan beliau;

*Benda tu sebenarnya memang kita nak buat sendiri pada awal tahun dah nak buat tapi dapat sekatan daripada jabatan sebab kena ikut sukatan KBSR. Tapi setelah perbincangan dibuat mengikut situasi sekolah dan kami telah mintak kebenaran daripada PPD. PPD pun mengiakan, program kami yang nak kami buat ni sebenarnya adalah program yang sepatutnya dibuat. Jadi bila kami dah dapat lampu hijau daripada PPD, insya-Allah kami akan lakukan walaupun dah terlambat dalam bulan lima ni sebenarnya kami nak buat dari pada bulan satu*



*lagi, tapi masalah ialah masalah komunikasi. Sebab kita terlibat dengan Jabatan, terlibat dengan PPD, ha jadi kita kena ikutkan.*  
S6GB6T01-11/01(199-209)

## **5.7 Rumusan**

Hasil kajian menunjukkan guru besar di sekolah yang dikaji ada mengamalkan elemen kepimpinan instruksional dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin sekolah ke arah kecemerlangan. Hal tersebut bertepatan dengan hasrat KPM yang terdapat dalam anjakan kelima PPPM bagi menempatkan pemimpin berprestasi tinggi di sekolah. Elemen amalan kepimpinan instruksional yang paling ketara dilaksanakan oleh guru besar sekolah kajian adalah yang berkaitan dengan dimensi pertama iaitu menetapkan matlamat sekolah. Hasil kajian juga mendapati dimensi ini diamalkan secara meluas di semua sekolah sama ada di sekolah yang mempunyai pencapaian akademik cemerlang, sederhana, dan rendah. Guru besar sekolah kurang murid yang dikaji juga menyumbang ke arah menggalakkan iklim sekolah yang kondusif terutamanya dalam aspek memberi insentif kepada guru dan murid. Bagaimanapun terdapat sedikit perbezaan dalam aspek penekanan terhadap aktiviti pembelajaran murid di dalam kelas antara sekolah yang cemerlang dan sekolah yang kurang cemerlang yang telah memberi kesan terhadap pencapaian akademik murid.

## **BAB 6 : RINGKASAN, PERBINCANGAN DAN PENUTUP**

### **6.1 Pengenalan**

Kepimpinan instruksional adalah kepimpinan teras untuk pelaksanaan kurikulum di semua sekolah kerana ia mempengaruhi keberkesanan guru dalam pengajaran, satu faktor penting yang berkait terus dengan kemenjadian murid sekolah dan keberkesanan sekolah. Kajian ini telah meninjau keadaan kepimpinan instruksional di sekolah kurang murid, sekolah yang diistilahkan sebagai sekolah terpinggir di kawasan deprivasi sosio-ekonomi. Secara tidak langsung kajian ini telah bermula dengan tinjauan keadaan prasarana dan pengurusan di sekolah kurang murid di negeri tertentu di Malaysia bagi tujuan meletakkan konteks kepimpinan instruksional yang berada dalam keadaan serba kekurangan.

Kajian ini dilakukan berpandukan kepada lima soalan kajian iaitu; (i) apakah tahap pembangunan fizikal dan prestasi sekolah kurang murid di Malaysia? (ii) apakah penegasan elemen kepimpinan instruksional yang dilaksanakan oleh guru besar sekolah kurang murid? (iii) sejauh manakah hubungan antara amalan kepimpinan instruksional guru besar terhadap pencapaian akademik murid sekolah kurang murid? (iv) apakah inisiatif yang dilakukan oleh guru besar sekolah kurang murid dalam meningkatkan prestasi akademik murid, profesionalisme guru, dan iklim sekolah? dan (v) apakah cabaran dan isu yang ditempuhi oleh guru besar sekolah kurang murid dalam melaksanakan amalan kepimpinan instruksional?

Untuk memahami fenomena proses kepimpinan instruksional yang berlaku di sekolah kurang murid, penyelidik menggunakan gabungan kaedah penyelidikan iaitu pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Satu tinjauan meluas telah dijalankan ke atas 334 buah sekolah kurang murid di lima buah negeri di Semenanjung Malaysia dapat

memberi gambaran secara menyeluruh tentang amalan kepimpinan instruksional yang berlaku di Malaysia. Data dikumpul dan diproses menggunakan perisian SPSS version 16.0 dalam bentuk analisis deskriptif. Bagi menyiasat dengan lebih mendalam amalan kepimpinan tersebut, penyelidik telah melaksanakan kajian kes pelbagai tapak (*multiple case study*) di enam buah sekolah kurang murid di negeri Selangor. Data diperoleh melalui proses temu bual dengan guru besar, pemerhatian di pelbagai tapak lokasi, dan analisa dokumen telah dilakukan oleh penyelidik. Pelbagai data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan perisian N-Vivo versi 7.0. Maklumat dibersihkan, di kelompokkan mengikut unit, sub tema, tema, dan kategori berdasarkan kerangka dan objektif kajian yang ditetapkan.

## **6.2 Ringkasan Dapatan Kajian**

Secara umumnya prasarana dan kemudahan infrastruktur di sekolah kurang murid di Malaysia adalah pada tahap yang memuaskan. Keadaan tersebut membolehkan sekolah kurang murid beroperasi sebagaimana sekolah aliran perdana. Bagaimanapun kemudahan dan kelengkapan infrastruktur yang berkaitan dengan bekalan tenaga elektrik dan sistem komunikasi masih berada pada tahap yang rendah. Hal ini banyak berlaku bagi sekolah kurang murid yang terletak di kawasan pedalaman, kawasan pinggir hutan, dan kawasan pulau. Sebagai contoh, terdapat 14% (47 buah sekolah) daripada 334 sekolah kurang murid yang dikaji tidak mempunyai talian internet. Begitu juga dalam kajian lapangan yang dilakukan dua daripada enam sekolah yang dikaji tidak dapat mengakses internet walaupun terdapat perkakasan yang disediakan di sekolah. Bilangan murid yang belajar di sesebuah sekolah menjadi ukuran kepada status atau kategori sesebuah sekolah. Sekolah kurang murid yang terlibat dalam kajian mempunyai bilangan murid kurang daripada 150 orang. Hasil dapatan kajian mendapati bilangan murid di sesebuah sekolah boleh memberi kesan terhadap prestasi sekolah

dalam pelbagai aspek seperti pencapaian akademik, pencapaian sukan serta permainan, dan aktiviti kokurikulum. Secara umumnya bilangan murid dalam setiap kelas di sekolah kurang murid berjumlah antara 6 hingga 22 orang murid. Bilangan murid yang sedikit dalam sesebuah kelas tidak menjamin prestasi akademik murid yang terlibat. Ini kerana terdapat kelas yang mengandungi 6 orang murid sahaja tetapi prestasi akademiknya berada pada tahap yang lemah. Sebaliknya terdapat sekolah kurang murid yang bilangan murid dalam sesebuah bilik darjah melebihi 20 orang tetapi menunjukkan prestasi yang cemerlang dalam pencapaian akademik.

Bilangan murid dalam sesebuah sekolah juga boleh memberi kesan kepada prestasi sekolah secara keseluruhannya. Dapatan kajian menunjukkan sekolah kurang murid yang mempunyai bilangan murid 30 orang dan lebih boleh bersaing dalam pelbagai aktiviti kokurikulum sekurang-kurangnya sehingga ke peringkat daerah. Manakala sekolah yang mempunyai bilangan murid kurang daripada 30 orang hanya mampu bertanding di peringkat sekolah sahaja. Oleh yang demikian bilangan murid dalam sesebuah sekolah haruslah melebihi 30 orang bagi memastikan sekolah tersebut boleh bersaing secara sihat dalam kalangan sekolah kurang murid dan sekolah arus perdana yang lain. Hal tersebut terjadi kerana sekolah kurang murid mempunyai bilangan murid yang terhad sekali gus membataskan keupayaan untuk memilih murid yang berpotensi dalam aktiviti kokurikulum.

Kajian mendapati isu dan masalah sekolah kurang murid lebih bertumpu kepada aspek yang berkaitan dengan isu kemanusiaan berbanding aspek fizikal dan infrastruktur. Aspek kemanusiaan yang dimaksudkan adalah yang berkaitan dengan sumber manusia yang terdapat di sekolah kurang murid, budaya ibu bapa dan komuniti masyarakat di sekolah kurang murid, dan sikap murid yang belajar di sekolah kurang murid. Sama ada dapatan kuantitatif ataupun dapatan kualitatif, penyelidik mendapati

masalah utama sekolah kurang murid yang berkaitan dengan sumber manusia adalah kekurangan dan ketiadaan guru-guru penolong kanan hakiki di sekolah. Perkara ini dibuktikan berdasarkan data survey yang menunjukkan terdapat 11 (3.3%) sekolah tidak mempunyai Penolong Kanan Pentadbiran, 8 (2.4%) buah sekolah tiada Penolong Kanan Hal Ehwal Murid, dan 14 (4.2%) sekolah tiada Penolong Kanan Kokurikulum. Sementara itu terdapat lebih 65% daripada 334 sekolah yang dikaji membuat lantikan dalaman untuk ketiga-tiga jawatan penolong kanan tersebut. Hal tersebut menyebabkan guru besar sekolah-sekolah kajian mempunyai tugas yang sangat berat. Ini kerana selain melaksanakan tugas hakikinya sebagai guru besar mereka juga perlu menjalankan tugas penolong kanan. Begitu juga halnya penolong kanan lantikan sekolah merupakan guru penolong biasa yang perlu melaksanakan tugas penolong kanan yang hakiki tanpa ganjaran ataupun imbuhan tambahan dengan bilangan jam mengajar sama seperti kouta guru penolong atau guru akademik biasa.

Sekolah yang dikaji juga mengalami kadar pusing ganti (*turnover*) guru yang tinggi. Bukan sahaja guru besar yang sering bertukar, guru-gurunya juga sering berpindah ke sekolah lain di kawasan bandar yang mempunyai kemudahan infrastruktur yang lebih baik. Oleh yang demikian sekolah kurang murid yang dikaji mempunyai lebih banyak guru junior berbanding guru senior yang berpengalaman. Terdapat juga guru sementara yang diambil oleh pihak sekolah untuk memenuhi kuota guru di sekolahnya. Keadaan tersebut turut menjejaskan kualiti sesi pengajaran guru di dalam bilik darjah kerana guru ganti merupakan guru tidak terlatih dan kurang pengalaman.

Sekolah kurang murid juga menghadapi masalah kekurangan guru dan ketiadaan staf sokongan terutamanya kerani kewangan. Tugas yang berkaitan dengan perkeranian dan kewangan biasanya digalas oleh seorang pembantu tadbir ataupun pembantu am pejabat. Bagi meningkatkan kecekapan perjalanan sekolah biasanya guru besar akan

bersama-sama pembantu am tersebut untuk menguruskan hal-hal kewangan sekolah. Hal tersebut menyebabkan terdapat guru besar yang memberi tumpuan yang lebih kepada aspek kewangan sekolah sehingga mengabaikan aspek yang berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran di dalam kelas. Oleh yang demikian hal tersebut telah menjejaskan peluang guru besar untuk memainkan peranannya sebagai pemimpin instruksional secara berkesan.

Sekolah kurang murid menerima peruntukan kewangan yang kecil berbanding sekolah aliran perdana yang lain. Ini kerana peruntukan kerajaan dibuat berdasarkan bilangan murid (PCG) sesebuah sekolah. Bagaimanapun sekolah kurang murid perlu menjalankan aktiviti akademik dan kokurikulum sebagaimana sekolah yang lain. Ini menyebabkan wujudnya masalah kewangan yang boleh menjejaskan prestasi sekolah terutamanya dalam aspek akademik. Kajian mendapati terdapat guru besar yang sering mencari dana bagi menampung perbelanjaan sekolah seperti program kelas tambahan dan asrama mini bagi menyediakan murid untuk peperiksaan.

Masalah lain yang dihadapi oleh sekolah kurang murid di Malaysia adalah kekurangan kawasan lapang untuk melaksanakan aktiviti kokurikulum. Dua daripada enam sekolah yang terlibat dalam kajian kes di Selangor tidak mempunyai padang sekolah. Hal yang demikian menjejaskan pelaksanaan dan prestasi sekolah dalam bidang kokurikulum. Pihak sekolah terpaksa memilih aktiviti kokurikulum dan permainan yang tidak memerlukan kawasan yang luas. Terdapat juga guru besar yang mengambil inisiatif untuk menggunakan kawasan lapang berhampiran sekolah untuk dijadikan padang atau gelanggang permainan. Sebagai contoh, seorang guru besar bekerjasama dengan syarikat perladangan yang berhampiran sekolahnya untuk menggunakan padang bagi tujuan aktiviti permainan, sukan, dan kokurikulum. Perkongsian kemudahan tersebut sudah tentu akan membataskan penggunaan padang

secara maksimum oleh pihak sekolah. Hal tersebut sudah tentu menjejaskan prestasi aktiviti kokurikulum yang dijalankan di sekolah. Hubungan serta kerjasama dengan komuniti luar dan masyarakat setempat dengan sekolah kurang murid wujud sejak awal penubuhan sesebuah sekolah. Sama ada sekolah kurang murid tersebut cemerlang atau sebaliknya memang wujud perhubungan tersebut. Bagi sesetengah kes, pihak sekolah kadang kala perlu bergantung kepada kerjasama masyarakat setempat untuk melaksanakan sesuatu program.

Kebijaksanaan pihak sekolah dan guru besar menjalin hubungan dengan pihak luar juga membawa manfaat kepada warga sekolah khususnya murid sebagaimana kajian Beach & Reinhartz (2000). Banyak sekolah yang terlibat dalam kajian ini menjalin kerjasama dengan institusi pendidikan tinggi swasta dan kerajaan. Pelbagai program dianjurkan bersama antara pihak sekolah dan institut pengajian tinggi awam juga swasta bagi meningkatkan prestasi sekolah. Institusi kewangan dan syarikat korporat pula menaja dan memberi sumbangan dalam bentuk kewangan dan barangan bagi memajukan sekolah yang terlibat. Jelaslah keupayaan pihak sekolah membina hubungan dengan pihak luar boleh membawa manfaat kepada pembangunan dan kecemerlangan sekolah.

Secara keseluruhannya kajian mendapati bahawa guru besar di sekolah kajian mengamalkan kepimpinan instruksional dalam menerajui sekolah. Bagaimanapun terdapat tumpuan terhadap komponen kepimpinan instruksional tertentu diamalkan oleh guru besar sekolah kurang murid dalam memimpin sekolah mereka. Sebagai contohnya, ramai dalam kalangan guru besar memberi keutamaan dalam aspek pembinaan matlamat sekolah melalui visi dan misinya tetapi dalam masa yang sama mereka kurang menekankan aspek penyebaran dan perkongsian matlamat sekolah. Hal tersebut selari dengan pandangan Nor Azni dan Rakan (2014) seseorang pemimpin instruksional perlu

menjadi agen perubahan dan menguasai kecekapan-kecekapan baharu bagi melaksanakan perubahan. Proses ini melibatkan amalan seperti mengetepikan amalan lama dan seterusnya dalam yang sama menguasai kemahiran-kemahiran baharu serta mengamalkannya.

Seterusnya, dapatan kajian berdasarkan tinjauan (*survey*) menunjukkan guru besar yang dikaji melaksanakan kepimpinan instruksional dalam memimpin sekolah mereka. Hal tersebut boleh digambarkan oleh min yang tinggi iaitu melebihi 4.3 kepada elemen-elemen instruksional yang diuji. Bagaimanapun hasil pemerhatian dalam kajian kualitatif mendapati hanya terdapat tiga elemen utama yang sering diberi penekanan oleh keenam-enam orang guru besar yang terlibat. Elemen tersebut adalah menekankan kecemerlangan akademik, menyelia program pembelajaran, dan memberi insentif kepada murid. Hal tersebut selaras dengan ciri-ciri sekolah berkesan yang dikemukakan oleh Mortimore (1995) yang antaranya menekankan aspek jangkaan yang tinggi, hubungan sekolah-rumah, pemantauan kemajuan, hak dan tanggungjawab murid, persekitaran pembelajaran, dan organisasi pembelajaran.

Jika dilihat daripada aspek hubungan antara kepimpinan instruksional dan pencapaian akademik murid, hasil kajian menunjukkan terdapat hubungan yang berbeza berdasarkan kaedah kajian yang dilakukan. Dapatan daripada kajian kuantitatif menunjukkan terdapat hubungan negatif yang lemah antara amalan kepimpinan guru besar dengan prestasi akademik murid berdasarkan peperiksaan UPSR. Data yang diperoleh juga menunjukkan, walaupun guru besar melaksanakan amalan kepimpinan instruksional dengan baik tetapi pencapaian akademik murid dalam peperiksaan UPSR adalah rendah iaitu di bawah 10%. Bagaimanapun melalui kaedah pemerhatian, temu bual, dan analisis dokumen yang dilakukan dalam kajian kualitatif menunjukkan terdapat hubungan yang jelas antara amalan kepimpinan instruksional guru besar



dengan pencapaian akademik murid. Hal demikian jelas berlaku di dua buah sekolah yang dikaji, di mana guru besarnya memberi tumpuan yang lebih kepada dimensi kedua kepimpinan instruksional iaitu mengurus program pengajaran.

Secara lebih khusus lagi guru besar tersebut memberi fokus kepada elemen menyelia dan menilai pengajaran dan memantau kemajuan murid. Hal demikian membangkitkan semangat yang tinggi dalam kalangan guru untuk memberi tumpuan yang lebih kepada aspek pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah. Situasi tersebut menjelaskan amalan kepimpinan instruksional boleh memberi impak yang lebih baik kerana semua guru lebih bertanggungjawab dan bersemangat dalam tugas yang diamanahkan termasuk tugas pengajaran di dalam kelas. Dapatan kajian juga menunjukkan dimensi mengurus program pengajaran memberi kesan yang positif kepada prestasi akademik murid. Selain itu kepimpinan pengajaran juga memberi kesan positif secara langsung kepada keberkesanan pengajaran guru secara kolektif serta memberi kesan terhadap pembelajaran murid.

Kajian ini menyokong kebenaran kepimpinan instruksional boleh membawa kecemerlangan sekolah, namun keupayaan guru besar sekolah kurang murid melaksanakannya amat terbatas. Hal demikian berlaku kerana beberapa faktor; i) guru besar tidak menerima pendedahan dan latihan kepimpinan instruksional secara terancang dan sistematik, ii) kekurangan kakitangan khususnya guru-guru penolong kanan yang boleh membantu guru besar mentadbir dan memimpin sekolah dengan lebih dinamik, (iii) kekurangan kemudahan yang berkait dengan peralatan teknologi maklumat dan komunikasi serta bahan bantu mengajar yang boleh digunakan di dalam bilik darjah, (iv) tahap pembelajaran murid terutamanya yang tinggal di luar bandar masih lemah, dan (v) sokongan dan kesedaran ibu bapa terhadap pendidikan terutamanya masyarakat orang asli yang masih rendah.

### 6.3 Perbincangan

Teori modenisasi menjelaskan bahawa pelbagai bantuan peralatan dan teknologi yang disalurkan kepada sesuatu kelompok masyarakat dalam sesebuah negara akan membawa kesan kepada kemajuan masyarakat tersebut. Bagaimanapun, hasil kajian telah mendapati teori modenisasi yang dibincangkan sebelum ini kurang relevan dalam konteks sebahagian besar masyarakat orang asli atau etnik peribumi di Semenanjung Malaysia, Sabah, dan Sarawak. Ini kerana, dapatan kajian menunjukkan walaupun banyak input pembangunan disalurkan terhadap masyarakat orang asli tetapi mereka masih lagi berada pada tahap lama, mereka agak sukar berubah untuk menerima pembangunan terutamanya dalam aspek pemikiran dan persepsi mereka terhadap dunia pendidikan. Hal tersebut berlaku di S4 dan S5 yang hampir keseluruhan muridnya terdiri daripada orang asli.

Selain daripada itu, kajian juga mendapati bilangan murid yang sedikit di sekolah rendah kebangsaan orang asli atau etnik peribumi menyumbang kepada keciciran dalam pendidikan. Ramai kanak-kanak orang asli yang tidak bersekolah kerana kurangnya kesedaran ibu bapa mereka tentang kepentingan pendidikan. Bagi yang bersekolah pula, ramai dalam kalangan mereka yang tidak menamatkan sesi persekolahan sehingga tahun enam. Manakala bagi yang berjaya menamatkan persekolahan sehingga ke tahun enam tetapi mereka tidak mahu menyambung pendidikan di peringkat sekolah menengah.

Ramai dalam kalangan mereka yang masih melihat pendidikan sebagai sesuatu yang tidak penting dalam membina dan memajukan kehidupan. Hal yang demikian menyebabkan kurangnya kesedaran tentang pentingnya menghantar anak-anak ke sekolah untuk menimba ilmu pengetahuan. Hal tersebut selaras dengan dapatan oleh Abdull Sukor Shaari, Nuraini Yusoff, Mohd Izam Ghazali, & Mohd Hasani Dali,

(2011) yang menjelaskan murid-murid orang asli kurang kuat dari segi budaya pembelajaran. Proses pembelajaran mereka hanya berlaku apabila mereka datang ke sekolah. Apabila mereka pulang ke rumah, tidak ada motivasi untuk mereka membuat kerja rumah atau mengulang kaji pelajaran. Ibu bapa pula tidak memainkan peranan untuk membantu pembelajaran anak-anak mereka. Marks, Gary N (2009) dalam kajiannya di Australia mendapati percanggahan dalam ramalan teori modenisasi disebabkan oleh pelbagai proses sosial, budaya, pendidikan dan kepercayaan yang sukar untuk dikenal pasti secara empirikal. Zhang, Jie; Thomas, Darwin L (1994) yang menjalankan kajian berkaitan teori modenisasi di Taiwan, China dan Amerika Syarikat pula menjelaskan, ramalan dalam teori modenisasi banyak dipengaruhi oleh budaya dan agama sesuatu bangsa. Laporan yang dihasilkan oleh SUHAKAM (2010) telah menyenaraikan sikap ibu bapa orang asli terhadap pendidikan, iaitu:

- i. Ada di kalangan ibu bapa Orang Asli tidak memberi penekanan kepada pendidikan anak-anak mereka walaupun pelbagai usaha telah dijalankan oleh pelbagai jenis agensi kerajaan dan NGO.
- ii. Terdapat murid Orang Asli yang mengakui mereka malas dan tidak berminat langsung untuk pergi ke sekolah sebaliknya lebih suka bermain atau mahu berkahwin.
- iii. Terdapat ibu bapa yang mempunyai mentaliti subsidi yang tinggi sehinggakan kesemua perbelanjaan persekolahan anak mereka perlu ditanggung oleh kerajaan termasuk makan dan minum anak-anak mereka.
- iv. Terdapat ibu bapa dan murid yang tidak menghargai bahan-bahan bantuan yang diberikan oleh kerajaan kepada mereka, seperti menjaga kesempurnaan barangan tersebut sehinggakan banyak yang hilang atau rosak. Contohnya kasut, pakaian sekolah, buku

teks, buku tulis dan alat tulis. Hal yang sama dengan penjagaan keselamatan dan kesempurnaan alat kemudahan dan kelengkapan dalam bilik darjah dan sekolah.

Manakala jika ditinjau dari aspek mobiliti sosial, Breen, Richard (2010) dalam kajiannya mendapati mobiliti sosial bagi tiga negara yang dikaji iaitu Britain, Sweden dan Jerman mempunyai hubungan yang selari dengan perkembangan pendidikan. Kajian yang dibuat di tiga negara maju tersebut mendapati kesedaran masyarakat yang tinggi dalam pendidikan menjamin kesan mobiliti sosial yang baik. Bagaimanapun Abowitz, Deborah, (2005), dalam kajiannya terhadap murid kolej tentang “Dream America” menjelaskan tiada hubungan yang signifikan di antara mobiliti sosial dengan tahap pendidikan ibu bapa. Beliau menjelaskan, perubahan yang berlaku adalah hasil daripada usaha individu dan bukan hasil daripada keistimewaan keluarga mereka. Hal tersebut dapat dikaitkan dengan dapatan tentang tahap pendidikan keseluruhan murid di sekolah kajian yang mana pencapaiannya yang rendah walaupun pelbagai program peningkatan prestasi dilaksanakan oleh pihak sekolah.

Terdapat juga anak murid orang asli yang kurang menghargai kemudahan dan infrastruktur yang disediakan oleh pihak sekolah. Hal tersebut berlaku di S4, yang mana terdapat segelintir murid yang tidak mahu tinggal di asrama sekolah walaupun tempat tinggal mereka jauh dari sekolah. Berikutan dengan itu mereka sering datang lewat ke sekolah, lebih malang daripada itu mereka juga cenderung untuk ponteng sekolah. Murid orang asli juga kurang menghargai buku teks dan alat tulis yang diberi secara percuma kepada mereka. Terdapat juga kelengkapan bilik darjah dan kemudahan awam di sekolah yang turut dirosakkan, dengan cara itu mereka mempunyai alasan untuk tidak belajar. Situasi tersebut selaras dengan dapatan oleh SUHAKAM (2010) yang

mendapati ramai dalam kalangan murid orang asli yang tidak menghargai kemudahan-kemudahan di dalam bilik darjah.

Kajian Walberg dan Walberg (1994) di Sekolah Central Park East, New York, menjelaskan murid memperoleh pencapaian yang lebih baik di sekolah kurang murid kerana banyak aktiviti boleh dilaksanakan kerana bilangan murid yang sedikit, berlakunya integrasi kurikulum, jangka masa satu waktu pembelajaran yang melebihi satu jam, dan penglibatan ibu bapa yang intensif. Begitu juga dengan Kieff (2001), yang mendapati sekolah kurang murid boleh memberi kesan positif terhadap prestasi akademik murid dan iklim sekolah sesebuah. Hal yang sama dikemukakan oleh Gagne, et.al (2005) menjelaskan sekolah kurang murid mempunyai banyak kelebihan terhadap suasana pengajaran dan pembelajaran iaitu meningkatkan penumpuan apabila hubungan mata guru dan murid berlaku. Selain itu, menurut Faridah et.al (2005) saiz kelas yang besar terutama di bandar besar menyebabkan guru sukar memberi tumpuan kepada setiap individu dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Begitu juga dengan dapatan Engin-Demir C (2009) yang menjelaskan kemudahan sekolah dan saiz kelas tidak memberi kesan yang signifikan terhadap pencapaian murid. Begitu juga dengan nisbah guru-murid tidak memberi kesan yang ketara terhadap pencapaian akademik murid-murid di kawasan miskin bandar di Turki.

Dapatan kajian juga menunjukkan bilangan murid yang sedikit di dua buah sekolah kajian memang menyumbang kepada peningkatan prestasi akademik. Hal yang demikian berlaku kerana keprihatinan dan kerjasama ibu bapa dan komuniti terhadap program yang dianjurkan oleh pihak sekolah. Pengaruh ibu bapa dalam perbincangan akademik di sekolah anak mereka sebagaimana yang dijelaskan oleh Zulkifli, Jamilah, Aminah dan Ismi Arif (2011) dalam kajiannya tentang pencapaian akademik murid miskin di Selangor. Kajian oleh Omotere (2013) di Negeria pula mendapati bilangan

murid yang kecil kurang memberi kesan positif kepada prestasi akademik murid kerana keberkesanan sesi pengajaran dan pembelajaran perlu mengambil kira kompeten guru dan bukan bergantung sepenuhnya kepada bilangan murid. Dapatan tersebut sejajar dengan hasil kajian Ewington, Mulford, Kendall dan Edmunds (2008) yang mendapati sekolah kecil yang bilangan muridnya antara 101-200 orang mempunyai prestasi yang lebih baik berbanding sekolah kecil yang bilangan muridnya kurang 100 orang. Perkara tersebut terjadi kerana pemimpin di sekolah yang muridnya kurang daripada 100 orang perlu menjalankan tugas berganda kerana kekurangan sumber manusia.

Sekolah kurang murid mempunyai masalah tersendiri, dan yang paling ketara ialah pusing ganti guru yang cepat dan pengambilan guru sementara. Sekolah yang dikaji juga mengalami masalah guru besar yang sering bertukar, dan guru-gurunya juga sering berpindah ke sekolah lain di kawasan bandar yang mempunyai kemudahan infrastruktur yang lebih baik. Keadaan tersebut turut menjejaskan kualiti pengajaran guru di dalam bilik darjah kerana guru ganti merupakan guru tidak terlatih. Dapatan tersebut selari dengan kajian Aðalsteinsdóttir (2008) yang membuat kajian terhadap 55 orang responden daripada 17 buah sekolah kecil di timur laut Iceland. Beliau mendapati guru sambilan yang berada di sekolah kurang memberikan komitmen terhadap pekerjaannya. Dapatan tersebut disokong oleh kajian Jones (2009) yang menjelaskan sekolah kecil yang kaji biasanya dipimpin oleh guru besar wanita yang sering bertukar tempat kerja. Keadaan tersebut berlaku juga di sekolah kecil di Australia yang ketiadaan staf sokongan seperti penyambut tetamu dan kerani kewangan sebagai sumber sokongan di sekolah sebagaimana kajian Starr & Simon (2008) dan Jones (2009). Tugas yang berkaitan dengan perkeranian dan kewangan biasanya digalas oleh seorang pembantu tadbir ataupun pembantu am pejabat. Menyentuh hal kepimpinan sekolah, Glanz (2006) menjelaskan keupayaan guru besar atau pengetua melaksanakan gaya kepimpinan instruksional adalah kunci kepada kejayaan sekolah yang dipimpinnya. Tambahnya lagi,

guru besar yang memperuntukkan masanya untuk kepentingan instruksional adalah guru besar yang menjadi idola kepada murid dan guru. Dalam konteks di Malaysia pula, Kementerian Pendidikan Malaysia telah mula menekankan kepentingan kepimpinan instruksional pada akhir tahun 2006 apabila menerbitkan Buku Panduan Modul Kepimpinan Instruksional yang dihasilkan oleh Bahagian Sekolah, Kementerian Pendidikan Malaysia. Seminar Kepimpinan Instruksional Peringkat Kebangsaan yang dianjurkan oleh IAB pada setiap tahun bermula tahun 2007 hingga kini adalah kemuncak kepada pengiktirafan kepimpinan instruksional sebagai salah satu gaya kepimpinan yang penting dan wajar diamalkan oleh pemimpin sekolah. Begitu juga dengan pernyataan yang terkandung di dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025, pengetua dan guru besar yang berprestasi cemerlang adalah mereka yang menumpukan kepada kepimpinan instruksional berbanding pentadbiran dapat meningkatkan pencapaian murid sehingga 20%.

Jika dilihat daripada aspek Model Kepimpinan Instruksional Hallinger (1985) yang menjadi sandaran kajian ini, pengkaji berpandangan terdapat elemen kepimpinan instruksional yang boleh disesuaikan mengikut situasi tertentu. Kajian mendapati elemen yang sangat menonjol dalam amalan kepimpinan instruksional guru besar yang dikaji tetapi tidak disenaraikan oleh Hallinger (1985) dalam modelnya adalah kerjasama dan sumbangan ibu bapa serta komuniti terhadap sekolah yang dikaji. Hasil dapatan menunjukkan ibu bapa dan komuniti memainkan peranan yang besar dalam memajukan sekolah kurang murid terutamanya dalam aspek peningkatan akademik murid sebagaimana Hussein (1993) yang mengaitkan kerjasama dengan persekitaran luar dalam model kepimpinan pengajarannya. Hal tersebut juga berpadanan dengan pendapat Gülcan (2012) yang menjelaskan pengetua sekolah menyumbang dalam interaksi dan berkomunikasi dengan persekitarannya untuk meningkatkan kecemerlangan sekolahnya. Begitu juga dengan Valeria Evans-Pierce (2009), yang menjelaskan kerjasama dalam

kalangan kakitangan sekolah dilihat sebagai alat penting untuk meningkatkan perkhidmatan kepada murid. Oleh yang demikian, pengetua dan guru perlu mencari ruang yang sama untuk mewujudkan hubungan kerjasama yang lebih erat. Bekerja bersama-sama untuk matlamat yang sama, menyatukan guru dan pengetua untuk melibatkan diri dalam kerja-kerja yang bermakna, berfungsi sebagai asas untuk membina dan mengekalkan hubungan yang menghormati dan bekerjasama. Beliau juga mendapati sikap saling mempercayai dalam kalangan ahli organisasi terutamanya pengetua dan guru menjamin kejayaan program instruksional yang dijalankan.

Keintiman dalam kalangan warga sekolah juga menjadi penyumbang kepada kecemerlangan sesebuah sekolah. Pengkaji mendapati sekolah yang cemerlang diterajui oleh guru besar yang sangat mementingkan perhubungan yang baik dalam kalangan mereka. GB1 contohnya, bukan sahaja mengenali anak muridnya tetapi beliau berusaha mengenali ibu bapa murid tersebut bagi memudahkan interaksi dan komunikasi antara pihak sekolah dan ibu bapa. Beliau juga mengenali ahli keluarga guru dan staf sokongannya. Hal sama juga berlaku di S4, guru besar sekolah tersebut dapat menyebut nama-nama muridnya ketika perhimpunan rasmi semasa membuat teguran dan nasihat. Senario itu menjadikan murid-muridnya lebih rasa dikasihi dan diambil berat. Kajian oleh Slotta dan Fernandez (2011) mendapati semua murid dikenali oleh gurunya dan mereka rasa selamat berada di sekolah kerana mendapat sokongan yang konsisten daripada guru dan pentadbir sekolah.

Hal tersebut selaras dengan Teori Z yang menekankan keintiman, saling mempercayai, dan kepekaan sebagai faktor kejayaan dalam sesebuah organisasi. Demikian juga George (1983), yang menjelaskan sekolah “Jenis Z” yang berjaya di Amerika mempunyai pemimpin yang mempunyai rasa mesra dalam kalangan murid, guru, dan masyarakat. Demikian juga dengan pandangan Kouzes J dan Posner B (2007) yang menjelaskan perhubungan yang intim dalam kalangan ahli organisasi akan



membawa kepada kejayaan yang luar biasa kepada organisasi. Pernyataan tersebut di sokong oleh Doyle dan Rice (2002), yang menjelaskan keintiman adalah cara yang paling berkesan untuk mewujudkan tempat kerja yang kondusif. Ia juga adalah cara yang paling berkesan untuk menghapuskan rintangan dan mewujudkan suasana bagi kepimpinan instruksional yang menyerlah dan subur. Begitu juga dengan pandangan oleh Hallinger (2011) (b), yang menjelaskan seorang pemimpin instruksional wajar merendah diri demi mewujudkan semangat kerjasama yang tinggi dalam kalangan ahli organisasi

Penyelidik mendapati sikap peka sebagaimana yang dikemukakan dalam Teori Z memang diaplikasikan oleh warga sekolah kurang murid yang dikaji kerana sikap tersebut mudah diterima oleh organisasi yang kecil bilangan ahlinya. Hal tersebut memberi peluang kepada guru besar untuk lebih peka kepada persekitaran dan setiap keperluan anak muridnya. Hal yang sama juga berlaku kepada guru yang mengajar di dalam bilik darjah. Mereka dapat mengenal pasti pelbagai peringkat kebolehan murid dalam sesi pengajaran yang dilaksanakan di dalam bilik darjah. Gary M. Crow dan Muhammad Faizal (2013) menyatakan seseorang pemimpin sama ada guru besar dan guru perlu peka dengan persekitaran organisasi dan menyedari perubahan yang berlaku dalam persekitaran sekolah mereka bagi mengurus sekolah dengan cekap.

Secara keseluruhannya guru besar di sekolah kajian mengamalkan kepimpinan instruksional dalam menerajui sekolah dengan memberi keutamaan pada aspek pembinaan matlamat sekolah melalui visi dan misinya, bagaimanapun dalam masa yang sama mereka kurang menekankan aspek penyebaran dan perkongsian matlamat sekolah. Dapatan tersebut selari dengan hasil kajian Che Ku Alam Che Ku Ali (2011) yang menjelaskan sekolah yang berjaya meningkatkan prestasi akademik adalah sekolah yang

dipimpin oleh guru besar yang mengetahui selok- belok kurikulum, pertumbuhan murid, teknik mengajar yang berkesan, dan mampu mengadakan program perkembangan staf.

Dapatan kajian secara kuantitatif menunjukkan terdapat hubungan negatif yang lemah antara amalan kepimpinan guru besar dengan prestasi akademik murid. Dapatan ini selari dengan kajian yang dilakukan oleh Usang Anak Ngrambang (2012) di sekolah menengah di negeri Sarawak yang mendapati terdapat hubungan yang lemah antara kepimpinan pengajaran yang dilaksanakan oleh pengetua sekolah dan prestasi pencapaian peperiksaan murid. Bagaimanapun kajian secara kualitatif menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara amalan kepimpinan instruksional dengan prestasi akademik murid sama ada secara langsung dan tidak langsung sebagaimana yang berlaku di S1 dan S2.

Norini Wan Awang (2011) menjelaskan bahawa kepimpinan instruksional memberi faedah lebih baik kerana semua guru lebih bertanggungjawab dan bersemangat dalam tugas yang diamanahkan termasuk pengajaran dalam kelas. Dapatan ini disokong oleh kajian Clark (2009) yang mendapati, pengetua yang mengutamakan matlamat akademik walaupun tidak mengajar secara langsung tetapi dapat meningkatkan pencapaian murid melalui sikap kolaborasi terhadap guru. Begitu juga dengan dapatan Jamelaa Bibi Abdullah (2012) yang menjelaskan dimensi mengurus program instruksional memberi impak yang positif kepada prestasi akademik murid berdasarkan kajiannya di pelbagai jenis sekolah menengah di negeri Pahang. Begitu juga dengan dapatan Karbula (2009) yang mendapati seorang pengetua yang mengamalkan gaya kepimpinan instruksional dapat mempengaruhi prestasi akademik murid. Seterusnya, Çalik, Sezgin, Kiliñç, dan Kavgaci (2012) dan Hussien (1997) mendapati kepimpinan instruksional mempunyai kesan yang ketara langsung dan positif kepada keberkesanan pengajaran guru secara kolektif yang memberi kesan terhadap pembelajaran murid.

Kajian Premavathy (2010) di sekolah kurang murid di Pulau Pinang menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara komitmen organisasi luaran dengan pencapaian akademik murid. Bagaimanapun beliau mendapati tiada hubungan yang signifikan antara ketiga-tiga dimensi kepemimpinan instruksional dan pencapaian akademik murid di sekolah kurang murid di Pulau Pinang. Walaupun sekolah kurang murid merupakan organisasi yang kecil, hasil dapatan kajian secara menyeluruh masih sama dengan beberapa kajian lepas yang membuktikan bahawa tidak terdapat hubungan signifikan antara kepemimpinan instruksional dan pencapaian murid.

Selain itu, persepsi pemimpin sekolah terhadap tugas dan peranannya juga boleh mempengaruhi gaya kepemimpinan mereka. Satu kajian tentang pengurusan berasaskan sekolah dan kepemimpinan instruksional serta pengaruhnya terhadap prestasi sekolah telah dilakukan oleh Erik dan Vladimir (2013) terhadap 234 pengetua sekolah di Sweden. Hasil kajian tersebut mendapati bahawa, 80% daripada respondennya memberi tumpuan kepada aktiviti pentadbiran. Manakala 75% daripada mereka melaksanakan tugas yang berkaitan dengan menyelesaikan masalah yang diyakini boleh membawa kepada pencapaian cemerlang sekolah. Sementara itu, hanya 68% pengetua sekolah menengah yang dikaji mempunyai persepsi amalan kepemimpinan instruksional dapat membantu sekolah mencapai kecemerlangan.

Masalah kewangan sekolah boleh mengganggu amalan kepemimpinan instruksional yang cuba dipraktikkan oleh pemimpin sekolah. Perkara ini didapati oleh Ewington, Mulford, Kendall dan Edmunds (2008) di sekolah kecil di Tasmania, Australia. Kajian mereka mendapati bahawa sekolah kecil yang muridnya kurang daripada 100 orang memberi bebanan dua kali ganda kepada pentadbirnya berbanding dengan sekolah kecil yang muridnya melebihi 200 orang. Hal tersebut menyebabkan kurangnya penekanan

pemimpin terhadap peningkatan akademik murid. Hal yang hampir sama juga berlaku sebagaimana yang didedahkan oleh Starr dan Simon (2008), yang membuat kajian terhadap 90 orang pengetua sekolah kecil luar bandar di Australia.

Masalah lain di sekolah kurang murid ialah kekurangan prasarana dan teknologi ICT yang boleh mengganggu motivasi guru dalam pengajaran. Hal tersebut juga boleh menjejaskan kelancaran pengoperasian sekolah terutamanya yang melibatkan perkara-perkara yang berkaitan dengan data serta informasi yang perlu diakses dan dikemas kini dari semasa ke semasa. Dapatan tersebut selari dengan kajian oleh Gülcan, Murat Gürkan (2012), yang menjelaskan kemudahan teknologi ICT dan kebolehan guru besar dalam teknologi ICT menyumbang kepada peningkatan aktiviti pengajaran guru.

Salah satu elemen kepimpinan instruksional yang terdapat di sekolah kajian ialah meraih penglibatan komuniti dalam pembangunan sekolah dan urusan pembelajaran murid. Hal tersebut boleh memberi kesan terhadap pemimpin dan prestasi akademik sekolah kurang murid. Ini diperihalkan oleh sekolah kecil di luar bandar di Tasmania, Australia yang menjadi sangat kompleks kerana guru besar membantu dan mengekalkan rangkaian sosial dengan komuniti setempat (Ewington, Mulford, Kendall & Edmunds 2008). Manakala Starr dan Simon (2008) pula mendapati tuntutan kehidupan dan kebergantungan komuniti kecil luar bandar terhadap sekolah akan mewujudkan keadaan tidak konvensional kepada pemimpin sekolah berkenaan. Jamilah Ahmad dan Yusof Boon (2011) mendapati kejayaan sesebuah sekolah sangat bergantung hubungan dan kerjasama erat dengan pihak luar terutamanya PIBG. Aðalsteinsdóttir (2008) pula mendapati hubungan yang erat dalam kalangan guru dan ibu bapa di sekolah kurang murid yang dikaji dapat membantu meningkatkan kecemerlangan sekolah.

Terdapat juga dalam kalangan ibu bapa sekolah yang dikaji memberi sumbangan dalam bentuk wang ringgit, tenaga, kepakaran, dan kemahiran dalam menjayakan aktiviti-aktiviti sekolah. Sumbangan idea dan pendapat dalam kalangan ibu bapa sangat dihargai oleh pemimpin sekolah terutamanya dalam hal-hal yang berkaitan dengan isu menangani disiplin murid. Hal tersebut menyamai dapatan kajian oleh Slotta dan Fernandez (2011) yang mendapati ibu bapa sekolah kecil pinggir bandar di Colorado sering terlibat dalam membuat pelbagai keputusan di peringkat sekolah.

Bagi sekolah kurang murid kategori sekolah orang asli, peranan Tok Batin yang menjadi ketua masyarakat orang asli adalah sangat dominan. Tok Batin kadang kala bertindak sebagai jurucakap, pegawai perhubungan, pegawai penyiasat, dan kaunselor di antara pihak sekolah dan masyarakat setempat. Hal ini kerana status Tok Batin yang dipandang tinggi dan dipercayai oleh masyarakat setempat. Oleh yang demikian, peluang tersebut diambil oleh pemimpin sekolah untuk mendekati murid dan ibu bapa menerusi peranan Tok Batin. Banyak program sekolah dapat dijalankan dengan lebih berkesan dengan kerjasama Tok Batin seperti program gotong-royong perdana, mesyuarat agung PIBG, dan program perkhemahan akademik murid.

#### **6.4 Implikasi Dapatan Kajian**

##### **Implikasi Dapatan Kajian 1**

Terdapat petunjuk bahawa kegagalan melaksanakan amalan kepimpinan instruksional dalam kalangan guru besar sekolah kurang murid adalah disebabkan guru besar dan pemimpin sekolah tidak memahami secara jelas dan mendalam tentang amalan kepimpinan tersebut. Kajian ini mendapati para responden mempunyai konsesus bahawa guru besar memimpin sekolahnya berdasarkan pengalaman dan pengetahuan mereka sendiri yang mirip kepada pendekatan cuba jaya. Pengalaman menjadi penolong kanan merupakan aset utama yang mereka gunakan untuk memimpin sekolah. Mereka

juga mengharapkan agar mereka diberikan peluang untuk mengikuti kursus-kursus kepemimpinan yang dapat menyuntik pengetahuan dan kemahiran mereka bagi pemimpin sekolah secara lebih berkesan. Oleh yang demikian adalah diharapkan pihak yang berkenaan akan mengambil inisiatif untuk meningkatkan lagi keberkesanan kursus kepada bakal pemimpin sekolah.

### Implikasi Dapatan Kajian 2

Amalan kepemimpinan instruksional yang dilaksanakan oleh sebahagian kecil guru besar sekolah kurang murid kurang memberi penekanan kepada elemen yang berkaitan dengan proses pengajaran dan pembelajaran di dalam kelas. Guru besar sekolah kurang murid yang dikaji tidak menjadi rujukan dalam hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan kurikulum sekolah terutamanya dalam aspek proses pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah. Peranan guru besar lebih berfokus kepada aspek kepemimpinan yang bersangkutan dengan hal-hal yang berkaitan dengan dasar pentadbiran sekolah dan membuat keputusan.

### Implikasi Dapatan Kajian 3

Kaedah pengajaran *multigrade teaching* yang diamalkan di sekolah kurang murid tidak memberi impak positif kepada proses pembelajaran murid sebagaimana kajian Hampel (2002). Keadaan yang berlaku adalah guru sukar menjalankan aktiviti pengajaran dan pembelajaran kerana latar belakang murid yang mempunyai pelbagai tahap pengetahuan dan kemahiran walaupun pada peringkat umur yang sama. Hal tersebut menjadi lebih rumit bagi sekolah kurang murid yang dikaji mengamalkan kelas cantum yang mengandungi kombinasi pelbagai peringkat umur dan pelbagai tahap kebolehan murid di dalam satu kelas yang sama. Kesannya impak pengajaran dan pembelajaran sukar dikesan dan dinilai, fokus murid terhadap pengajaran guru juga kurang berlaku dan lebih malang lagi guru sukar mengawal kelas.

#### Implikasi Dapatan Kajian 4

Terdapat petunjuk bahawa sekolah kurang murid yang mempunyai bilangan murid yang sedikit iaitu antara 1 hingga 30 orang tidak dapat menunjukkan prestasi yang baik dalam aspek akademik dan kokurikulum. Sekolah tersebut juga sering menghadapi masalah yang berkaitan dengan aspek pengurusan dan pentadbiran. Kajian juga menunjukkan sekolah tersebut menghadapi isu yang berkaitan dengan peruntukan kewangan kerajaan yang tidak mencukupi, kekurangan dana daripada sumbangan wang awam, dan kesukaran melaksanakan perbelanjaan dan pembayaran aktiviti-aktiviti sekolah.

#### Implikasi Dapatan Kajian 5

Dapatan kajian menunjukkan bilangan murid di kebanyakan sekolah kurang murid semakin berkurangan pada setiap tahun. Situasi tersebut lebih banyak berlaku di sekolah kurang murid yang terletak di kawasan ladang bagi SJKT dan kawasan penempatan kampung baru bagi SJKC. Ini kerana kadar kelahiran yang rendah dan menurun berlaku di kawasan ladang. Dalam masa yang sama berlaku penghijrahan penduduk ke kawasan bandar bagi tujuan meningkatkan taraf ekonomi dan mencari peluang pekerjaan yang lebih baik.

#### Implikasi Dapatan Kajian 6

Dapatan kajian menunjukkan bahawa guru besar dan guru di sekolah kurang murid sering diarahkan menjalankan tugas rasmi di luar sekolah. Guru besar sering menghadiri mesyuarat, taklimat, dan kursus yang dianjurkan oleh pihak Pejabat Pendidikan Daerah, Jabatan Pendidikan Negeri dan Kementerian Pendidikan Malaysia. Manakala guru-guru sekolah pula sering terlibat dengan pelbagai aktiviti akademik dan kokurikulum di peringkat zon, daerah, negeri, dan kebangsaan. Senario tersebut menyebabkan proses pengajaran dan pembelajaran terganggu dan tidak berlaku dengan

lancar. Hal tersebut sangat serius kerana sekolah kurang murid mempunyai bilangan guru yang sangat terhad.

#### Implikasi Dapatan Kajian 7

Dapatan kajian menunjukkan bahawa sekolah kurang murid sering mengalami masalah kekurangan guru terutamanya guru opsyen bagi mata pelajaran Bahasa Inggeris. Hal tersebut lebih serius berlaku di sekolah kurang murid yang terletak di kawasan pedalaman, pinggir hutan, dan kawasan pulau. Hal tersebut berlaku kerana guru yang ditempatkan di sekolah kurang murid sering memohon untuk bertukar ke sekolah lain yang lebih lengkap kemudahan infrastrukturnya. Lazimnya mereka memohon untuk berpindah ke kawasan pekan, bandar ataupun pulang ke kampung halaman mereka. Langkah pihak sekolah menggunakan tenaga guru ganti dan guru sementara yang tidak terlatih kurang menyumbang kepada kelancaran proses pengajaran dan pembelajaran murid.

#### Implikasi Dapatan Kajian 8

Dapatan kajian juga menunjukkan bilangan murid di sekolah kurang murid mengalami penyusutan pada setiap tahun. Fenomena tersebut dapat dilihat dengan jelas di sekolah kurang murid aliran Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil (SJKT) yang terletak di kawasan ladang. Terdapat juga inisiatif oleh pihak sekolah memindahkan sebilangan murid ke sekolah lain yang ketiadaan murid bagi memastikan sekolah tersebut tidak ditutup. Kajian juga mendapati keadaan tersebut berlaku kerana penghijrahan penduduk ke kawasan pekan dan bandar kecil bagi mencari peluang pekerjaan.

#### Implikasi Dapatan Kajian 9

Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa terdapat kecenderungan ibu bapa yang memindahkan anak mereka ke sekolah lain setelah anak mereka memasuki tahap dua persekolahan (tahun 4, 5, dan 6) ataupun semasa anak mereka berada pada tahun enam.



Hal tersebut berlaku kerana mereka mengharapkan anak mereka dapat belajar dengan lebih baik di sekolah aliran perdana yang mempunyai bilangan murid yang lebih ramai dan persekitaran pembelajaran yang lebih kondusif. Hal tersebut juga didorong oleh harapan ibu bapa agar anak mereka mendapat keputusan yang cemerlang dalam peperiksaan UPSR.

## **6.5 Cadangan Untuk Pengurusan Sekolah**

Berdasarkan dapatan kajian yang dilakukan terhadap sekolah kurang murid, beberapa cadangan terhadap pengurusan sekolah boleh dikemukakan. Cadangan-cadangan tersebut merangkumi aspek yang berkaitan dengan kepimpinan guru besar, peranan guru, proses pembelajaran di dalam bilik darjah, dan penempatan sumber manusia di sekolah kurang murid.

Memandangkan kadar pusing ganti guru-guru di sekolah kurang murid amat tinggi, inisiatif tertentu perlu diambil untuk mengatasinya. Antaranya, pihak yang berkenaan wajar memberi keutamaan untuk menempatkan guru tempatan yang terlatih di sekolah kurang murid. Untuk jangka masa panjang sewajarnya peluang yang lebih luas dibuka untuk pengambilan guru pelatih dalam kalangan orang asli. Hal tersebut boleh mengurangkan kadar perpindahan guru yang tinggi setiap tahun di sekolah kurang murid.

Bagi sekolah kurang murid orang asli, dicadangkan agar pihak Kementerian Pendidikan Malaysia dan Jabatan Pendidikan Negeri menempatkan guru-guru terlatih dalam kalangan orang asli. Hal tersebut wajar dilakukan kerana guru-guru tersebut lebih memahami budaya dan cara hidup masyarakat tempatan khususnya masyarakat orang asli dan komunitinya. Mereka juga diharapkan akan menjadi agen perubahan kepada pemikiran dan tindakan kepada masyarakat orang asli terutamanya terhadap kepentingan pendidikan.

Cadangan kedua ialah, pihak Kementerian Pendidikan Malaysia wajar memberi latihan berterusan kepada guru besar sekolah kurang murid dalam aspek kepimpinan dan pengurusan sekolah terutamanya dalam bidang kepimpinan instruksional. Ini kerana terdapat ramai dalam kalangan guru besar terutamanya yang senior tidak pernah didedahkan dengan kursus-kursus peningkatan profesionalisme. Ramai dalam kalangan mereka yang memegang jawatan guru besar berdasarkan tempoh perkhidmatan yang panjang bukan kerana tahap kompeten dan minat yang mendalam untuk menjadi pemimpin sekolah yang berkesan.

Cadangan ketiga ialah menimbangakan semula kaedah pengajaran pelbagai aras (*multigrade teaching*) yang dilaksanakan di sekolah kurang murid yang mempunyai bilangan murid terlalu sedikit. Ini kerana kajian menunjukkan kaedah tersebut kurang memberi kesan terhadap pencapaian akademik murid di sekolah kajian. Murid tahun lima dan tahun enam yang ditempatkan di dalam kelas yang sama memberi kesulitan kepada guru untuk menyampaikan isi pelajaran. Adalah lebih baik murid ditempatkan dalam kelas yang berasingan walaupun bilangan mereka sedikit, agar sesi pengajaran dan pembelajaran boleh berlaku secara lebih berkesan.

Cadangan keempat ialah pentadbiran sekolah perlu mengurangkan kekerapan guru meninggalkan sekolah untuk melaksanakan tugas rasmi di luar sekolah. Pihak Pejabat Pendidikan Daerah, Jabatan Pendidikan Negeri dan Kementerian Pendidikan Malaysia perlu menimbangakan kewajaran untuk menggunakan tenaga guru di sekolah kurang murid yang memang mempunyai bilangan guru yang sangat terhad. Langkah tersebut dapat memastikan amalan melindungi masa instruksional di dalam bilik darjah dapat dilaksanakan dengan berkesan. Pihak berkaitan juga digalakkan melibatkan guru dalam kalangan sekolah aliran perdana yang kebiasaannya mempunyai bilangan guru yang lebih ramai dan mencukupi untuk program mereka.

Cadangan kelima ialah pihak Kementerian Pendidikan Malaysia wajar membina atau memindahkan sekolah kurang murid yang terletak di kawasan ladang ke kawasan lain yang lebih strategik dan ramai penduduk. Pertumbuhan penduduk kawasan ladang yang telah menyusut dan tepu menjadikan bilangan murid di sekolah ladang terus berkurangan setiap tahun. Sekolah yang dibina di luar kawasan ladang terutamanya di kawasan yang pesat penduduk boleh menarik kemasukan murid yang lebih ramai dan diyakini akan meningkatkan bilangan murid pada setiap tahun.

Cadangan yang keenam pula adalah yang berkaitan dengan penegasan amalan kepimpinan instruksional. Adalah disarankan agar pihak Kementerian Pendidikan Malaysia yang terlibat dalam proses memberi latihan kepada guru dan pemimpin sekolah memberi penekanan khusus kepada amalan kepimpinan instruksional di sekolah. Pihak Institut Aminuddin Baki contohnya wajar mengetengahkan modul kepimpinan instruksional kepada pemimpin pendidikan yang mengikuti kursus perkembangan profesionalisme berterusan bagi meningkatkan keberkesanan amalan kepimpinan mereka. Di samping itu pihak Institut Pendidikan Guru Malaysia pula wajar menyerapkan model kepimpinan instruksional kepada bakal guru kerana mereka merupakan pemimpin pelapis pada masa akan datang. Berdasarkan perbincangan dan dapatan kajian ini bolehlah disarankan seseorang guru besar yang memimpin sekolah kurang murid wajar mempunyai ciri-ciri berikut;

- I. Berkongsi dengan warga sekolah untuk membina dan mencapai visi dan misi sekolah,
- II. Sentiasa melindungi masa instruksional murid dan keberadaan guru,
- III. Menjadi pakar rujuk dalam bidang yang berkaitan dengan kurikulum serta pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah,

- IV. Menjadi model dalam aspek menyampaikan kaedah pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah,
- V. Berupaya menjalin hubungan positif dengan ibu bapa dan komuniti,
- VI. Sentiasa menekankan kecemerlangan akademik murid,
- VII. Berupaya mengenali hati nurani setiap warganya, dan
- VIII. Disenangi oleh setiap warga sekolahnya.

## **6.6 Limitasi Kajian**

Kajian yang dijalankan bertujuan mengenal pasti amalan kepimpinan instruksional dalam kalangan guru besar di sekolah kurang murid. Sampel kajiannya pula terbatas di enam sekolah kurang murid di negeri Selangor bagi kajian kualitatif dan di 334 buah sekolah kurang murid di Semenanjung Malaysia bagi kajian kuantitatif. Oleh yang demikian hasil dapatan daripada kajian ini lebih sesuai di padankan dengan situasi dan senario sekolah kurang murid.

## **6.7 Cadangan Kajian Lanjutan**

Kajian tentang kepimpinan instruksional yang dilakukan oleh penyelidik lebih bertumpu kepada guru besar di sekolah kurang murid. Banyak lagi lompong yang boleh diterokai oleh pengkaji seterusnya tentang kepimpinan instruksional dan sekolah kurang murid di Malaysia. Pengkaji berpendapat masih terdapat banyak lagi ruang yang lebih menarik untuk dikaji secara mendalam tentang kepimpinan instruksional di sekolah kurang murid, mungkin daripada aspek kaedah penyelidikan yang digunakan, teori dan model yang disandarkan untuk diuji, subjek dan lokasi kajian, kesan dan hubungan kepimpinan instruksional terhadap kelestarian sekolah. Kajian yang lebih mendalam tentang kepimpinan instruksional di sekolah kurang murid boleh dilakukan berdasarkan pelakunya di sekolah. Hal tersebut wajar dilakukan kerana tanggungjawab memimpin bukan sahaja terletak di bahu guru besar tetapi peranan tersebut juga perlu digalas oleh

penolong-penolong kanan. Adalah lebih tepat mengkaji peranan Penolong Kanan Pentadbiran dalam melaksanakan kepimpinan instruksional kerana tugas utama mereka yang lebih berfokus kepada pengurusan akademik. Selain itu, kajian juga boleh dilakukan terhadap Guru Kanan Mata Pelajaran, Ketua-Ketua Panitia mata pelajaran, dan guru penolong yang melaksanakan pengajaran di dalam bilik darjah. Hal tersebut sesuai dengan pandangan Hallinger (2005) (b), yang menyatakan kesibukan tugas membatasi usaha pengetua untuk menyempurnakan peranan sebagai pemimpin instruksional, terutamanya untuk memantau dan menyelia pengajaran guru, ini kerana pengetua kerap kali meletakkan tanggungjawab menyelia dan memantau pengajaran kepada Guru Kanan dan Ketua Bidang.

Kajian juga boleh difokuskan kepada jenis dan kelompok sekolah tertentu seperti Sekolah Berprestasi Tinggi, Sekolah Kluster Kecemerlangan, Sekolah Berasrama Penuh dan sekolah harian aliran perdana. Selain itu kajian juga sesuai dijalankan dengan memberi tumpuan yang mendalam kepada sekolah aliran vernakular seperti Sekolah Jenis Kebangsaan Cina dan Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil. Kajian juga lebih menarik jika mengambil kira perbezaan atau membandingkan sekolah kurang murid mengikut lokasi, jenis, aliran, dan pencapaian sekolah. Selain itu kajian juga boleh dilakukan dengan bersandarkan teori dan model kepimpinan instruksional yang berbeza. Ini kerana masih terdapat banyak lagi model kepimpinan instruksional yang boleh diaplikasikan dalam sistem pendidikan di Malaysia. Selain itu, bilangan responden dan subjek kajian juga boleh ditingkatkan bilangannya agar hasil kajian dapat menggambarkan situasi sebenar.

## **6.8 Penutup**

Kewujudan sekolah kurang murid di Malaysia merupakan natijah daripada konsep pendemokrasian pendidikan dan dasar pendidikan untuk semua. Kini terdapat sekitar

2,700 buah sekolah demikian di kawasan terpencil dan terpinggir di Malaysia, yang juga merupakan pusat komuniti dan pemangkin kepada pembangunan setempat sesebuah negara. Sekolah kurang murid telah dan akan memberi peluang pendidikan dan akses kepada literasi untuk kanak-kanak di kawasan pedalaman, dan ia sukar dibasmikan kerana ia masih dan terus diperlukan oleh masyarakat di pedalaman, walaupun kos pengurusan per murid untuk sekolah berkenaan adalah empat kali ganda lebih tinggi daripada sekolah biasa yang bersaiz besar.

Apa pun, fakta asas ialah guru dan pemimpin sekolah adalah pemacu yang amat penting bagi meningkatkan pencapaian murid. Kajian yang dijalankan di Tennessee, Amerika Syarikat pada pertengahan tahun 1990-an menunjukkan bahawa secara relatif guru berprestasi tinggi dapat meningkatkan pencapaian murid sebanyak 50% dalam tempoh tiga tahun berbanding guru yang berprestasi rendah. Begitu juga, pengetua dan guru besar yang berprestasi cemerlang serta menumpukan kepada kepimpinan instruksional berbanding pentadbiran dapat meningkatkan pencapaian murid sehingga 20% (PPPM, 2013). Hal yang sama dinyatakan Mohd Yusri Ibrahim dan Aziz Amin (2014) oleh yang menjelaskan pengetua perlu memberi tumpuan utama dalam aspek kepimpinan pengajaran dalam urusan kerja seharian mereka kerana kepimpinan pengajaran terbukti menyumbang secara positif terhadap kualiti pengajaran guru.

Namun demikian, kesan kepimpinan guru besar dan pengetua terhadap kecemerlangan sesebuah sekolah boleh dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang berkaitan dengan demografi, geografi, dan sosioekonomi sesuatu tempat. Kebergantungan terhadap faktor-faktor tersebut berlaku di sekolah kurang murid yang dikaji. Walaupun terdapat guru besar yang mengamalkan kepimpinan instruksional tetapi sekolah tersebut masih berada pada tahap yang belum memuaskan. Pernyataan di

bawah menjelaskan kepelbagaian faktor yang menyebabkan berlakunya jurang dalam pendidikan.

*Jurang dalam keberhasilan masih wujud, dan apabila dikaitkan dengan faktor bukan akademik, ia sering menjadi sumber kebimbangan, sama ada jurang tersebut kecil mahupun besar. Bahagian ini meneliti setiap punca ketaksamarataan ini: antara negeri dan dalam negeri, antara sekolah bandar dan luar bandar, mengikut latar belakang sosioekonomi murid, jenis sekolah, dan gender, dan antara sekolah awam dan swasta. Secara keseluruhannya data terkumpul menunjukkan bahawa jurang masih wujud dalam setiap kategori ini, dengan jurang paling besar disebabkan perbezaan dalam status sosioekonomi murid.*[Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013- 2025] (KPM, 2013, halaman e-9)

Ramai pengkaji kepimpinan sekolah telah merumuskan bahawa guru besar dan pengetua wajar berperanan sebagai pemimpin instruksional yang berkesan di sekolah. Walaupun jurang prestasi sekolah kurang murid dalam pelbagai aspek masih ketinggalan jika dibandingkan dengan sekolah aliran perdana tetapi kewujudannya dapat meningkatkan kadar literasi dan numerasi rakyat terutamanya yang tinggal di kawasan yang kurang beruntung. Namun begitu, kajian ini mendapati seseorang guru besar yang serius melaksanakan kepimpinan instruksional diyakini boleh membawa kesan positif kepada prestasi sekolah, walaupun di sekolah yang daif dan di kawasan terpinggir. Akhir kata, kajian ini telah dapat mengenal pasti sejauh manakah amalan kepimpinan instruksional dilakukan oleh guru besar di sekolah kurang murid di Malaysia. Kajian ini telah dapat mencapai kesemua objektif kajian, antaranya ialah menjelaskan keadaan pembangunan prasarana dan pengurusan sekolah kurang murid, dan keadaan kepimpinan instruksional guru besar serta faktor yang berkaitan dengannya.

## RUJUKAN

- Abdul Rahman Ismail. (2003). *Pengetua sebagai pemimpin pengajaran satu kajian di sebuah sekolah menengah di daerah Kulai, Johor*. Kertas Projek Sarjana Keperolehan, Institut Keperolehan, Universiti Malaya.
- Abdul Shukor Abdullah. (1995). *Membina sekolah berkesan : Aplikasi Dasar*, Seminar Sekolah Efektif, Kementerian Pendidikan, 13-14 Julai 1995.
- Abdull Sukor Shaari, Nuraini Yusoff, Mohd Izam Ghazali, & Mohd Hasani Dali. (2011). Kanak-Kanak Minoriti Orang Asli Di Malaysia: Menggapai Literasi Bahasa Melayu, *Jurnal Pendidikan Bahasa Melayu 59 Malay Language Journal Education (MyLEJ)*, Universiti Utara Malaysia
- Abdul Wahab Mohd Arshad. (2011). *Kepimpinan Instruksional Ke Arah Transformasi Sekolah : Satu Perkongsian Pengalaman*, Prosiding Kolokium Kebangsaan Kepimpinan Instruksional Ke-7.Percetakan Nasional Malaysia Berhad, Kedah Darul Aman.
- Abowitz, Deborah. (2005). Social Mobility And The American Dream: What Do College Students Believe? 2 A. *College Student Journal* 39.4 (Dec 2005): 716-728
- Aðalsteinsdóttir, K. (2008). Small Schools in North-east Iceland, *Scandinavian Journal of Educational Research*, 52:3, 225-242, DOI: 10.1080/00313830802025017
- Afzalur Rahman. (1980). *Muhammad as a military leader*, London, Pustaka Nasional.
- Ahmad Tajuddin Abdul Hamid. (1989). *Peranan pengetua dalam kepimpinan pengajaran*. Tesis Sarjana, Universiti Malaya.
- Alig-Mielcarek, J.M. (2003). *A model of school success: Instructional leadership, academic press, and student achievement*. Tesis Doktor Falsafah, The Ohio State University.
- Alias Puteh, Mohd Hasani Dali & Noran Fauziah Yaakub. (1998). “*Konsep Sekolah Berkesan : Perbandingan Persepsi Guru Terlatih, Pra Perkhidmatan dan Pengetua/Guru Besar*” Prosiding Seminar “*Pendidikan Guru Untuk Sekolah Berkesan*”, 26-28 Oktober 1998, Jawatankuasa Penyelarasan Pendidikan Guru (JPPG) Universiti Malaya. Kuala Lumpur. ms 39-50.
- Arias, J J;Walker, Douglas M, (2004), “Additional Evidence on the Relationship between Class Size and Student Performance”, *Journal of Economic Education*; Fall 2004; 35, 4; ProQuest Education Journals, pg. 311
- Asmah Ahmad.(2004). *Kajian Kepimpinan Sekolah Kebangsaan Cemerlang di Semenanjung Malaysia*, Siri Penyelidikan institut Aminuddin Baki. Genting Highlands.
- Ayob Jantan. (2005). *Pengetua Sekolah Yang Efektif*, PTS Profesional, Bentong Pahang Darul Makmur.



- Azizah Md Isa. (2001). Adakah pengetua-pengetua di Malaysia menjalankan tugas sebagai pemimpin pengajaran atau pemimpin pentadbiran atau kedua-duanya sekali, *Artikel Jurnal Institut Pengetua*, Jilid 1, Bilangan 1, Februari 2001, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Azlin Norhaini Mansor. (2004). *Amalan pengurusan pengetua: Satu kajian kes*. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Azmi Zakaria, Wan Fatimah, & Quek Bong Cheang. (1995). Indikator Cemerlang : Satu Analisis Pengurusan Pendidikan : *Jurnal Pengurusan Pendidikan*. IAB Genting Highlands. 14-30
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan(BPPDP). (2008). *Data Sekolah Kurang Murid*. Kuala Lumpur. Putra Jaya.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) Kementerian Pelajaran Malaysia (2004). *Drop-out and Low Achievement: Case Studies in Selected Primary School in Malaysia* by Educational Planning and Research Division (with the co-operation of the United Nations Children's Fund). Kuala Lumpur : EPRD August 1994.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) Kementerian Pelajaran Malaysia. (2008). *Dasar Pendidikan Kebangsaan*, Kuala Lumpur. Putra Jaya.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) Kementerian Pelajaran Malaysia. (2008). *Data sekolah kurang murid*, Kuala Lumpur. Putra Jaya.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) Kementerian Pelajaran Malaysia. (2009). *Data sekolah kurang murid*, Kuala Lumpur. Putra Jaya.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) Kementerian Pelajaran Malaysia. (2010). *Data sekolah kurang murid*, Kuala Lumpur. Putra Jaya.
- Barth. (2001). *Learning by Heart*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Bass B.M. & Stogdill R.M. (1990). *Handbook of leadership, "theory, research, and managerial applications 3<sup>rd</sup> Edition*, New York, The Free Press.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, New York : The Free Press.
- Beach M Don & Reinhartz Judy. (200). *Supervisory Leadership focus on instruction*, USA, Allyn Bacon A Pearson Education Company.
- Blasé & Blasé. (2000). Effective instructional leadership teachers, perspective on how principal promote teaching and learning in schools, *Journal of Educational Administration* Armidale: 2000. Vol 38, Iss 2, p.130-141.

- Blase, J.& Anderson, G. (1995). *The Micro politics of educational leadership*, London, Caswell.
- Blase, J.J. (1987). “ Dimensions of effective school leadership: the teacher’s perspective”, *American Educational Research Journal*, Vol. 24 No 4, pp 589-610.
- Blase, J J, Derick C, Strathe M (1986). “ Leadership behavior of school principals in relation to teacher stress, satisfaction and performance”. *Journal of Humanistic Counseling, Education and Development*, Vol 24 No 4, pp 159-71.
- Bogdan R C & Biklen S K (1998). *Qualitative research for education: an introduction to theory and method*. (3<sup>rd</sup> ed.). Newton M A: Allyn and Becon.
- Bogdan R C & Biklen S K (2003). *Qualitative research for education: an introduction to theory and method*. (4<sup>th</sup> edition). Pearson Educations Group Inc.
- Bracey, G.W. (2001). *Research: Small schools, great strides*. Phi Delta Kappan. Bloomington: Jan 2001. Vol.82, Iss. 5, p.413-414.
- Breen, Richard. (2010). *Educational Expansion and Social Mobility in the 20th Century* Social Forces 89.2 (Dec 2010): 365-388.
- Bredeson P V & Kose B W (2007). *Responding to the education reform agenda a study of school superintendents’ instructional leadership*. Education Policy Analysis Archives, University of South Florida, volume 15 number 5, March 14, 2007. ISSN 1068-2341.
- Burns J (1978). *Leadership*, Harper and Row, New York, NY.
- Temel Çalik, Ferudun Sezgin, Ali Çağatay Kiliç, & Hasan Kavgacı. (2012). Examination of Relationships between Instructional Leadership of School Principals and Self-Efficacy of Teachers and Collective Teacher Efficacy, *Educational Sciences: Theory & Practice - 12(4)* • Autumn • 2498-2504©2012 Educational Consultancy and Research Center. www.edam.com.tr/estp
- Charles, R.E., et al. (2004). *Instructional leadership: an essential ingredient for improving student learning*, The Educational Forum. Vol.68, Spring 2004 (243-253).
- Che Ku Alam Ku Ali. (2011). *Kepimpinan Instruksional : Satu Transformasi Kepimpinan atau Mengekal Status-Quo*, Prosiding Kolokium Kebangsaan Kepimpinan Instruksional Ke-7. Percetakan Nasional Malaysia Berhad, Kedah Darul Aman.
- Chua Yan Piaw. (2006). *Kaedah penyelidikan, kaedah dan statistik penyelidikan*. Kuala Lumpur, McGraw Hill (Malaysia).
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education*. 2<sup>nd</sup> edition. New York, Routledge.

- Connie L Fulmer (2006). *Becoming instructional leaders : Lesson learned from instructional leadership work samples*. Educational Leadership and Administration. San Francisco : fall 2006 Vol 18pg. 109, 23pgs.
- Cresswell, J. (2001). *Research design, qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Cresswell J. (2005).*Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research 2<sup>nd</sup> edition*. New Jersey : Pearson Education.
- Cresswell, J. (2008).*Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research 3<sup>rd</sup> edition*. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Cresswell, J. (2009).*Research design, qualitative, quantitative and mixed methods approaches ( 3<sup>rd</sup> edition )*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Daniel M Q (2002). *School leadership and instructional improvement*, Random Haouse New York.
- David M Q (2002). The impact of principal leadership behaviors in instructional practice and student engagement. *Journal of Educational Administration Armidale* : 2002. Vol 40, Iss 4/5, p 447-467 (21 pp).
- Donaldson, G. (2006). *Cultivating leadership in school: connecting people, purpose and practice*. New York: Teacher Collage Press.
- Dowling C M (2007). *A measurement instructional and transformational leadership of the of the assistant principal: Its relationship to closing the achievement gap*. Tesis Doktor Falsafah. The Unversity of Akron.
- Doyle, M.E & Rice, D.M (2002).A Model For Instructional Leadership, *Principal Leadership*, High School ed. 3.3 (Nov 2002): 49-52.
- Dunford J, Fawcett R & Bennett D. (2000). *School leadership*. London: Kogan Page.
- Edaris Abu Bakri. (2004). *Pengurusan strategik : Konsep dan aplikasi untuk pendidikan*. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Edwards C A (2007).*An analysis of the relationship of superintendent instructional leadership beha viors and district performance outcomes*. Proquest Dissertations And Theses 2007. Section 1081 Part 0514 140pages; [Ed D dissertational] United.
- Elmi Azlina & Noriah, (2014). Kepimpinan Ketua Guru Bimbingan Dan Kaunseling: Implikasi Kepada Peningkatan Keberkesanan Perkhidmatan Bimbingan Dan Kaunseling Sekolah Menengah, *International Research Management and Innovation Conference 2014 (IRMIC2014) KL*, 17 – 18 November 2014
- Engin-Demir C, (2009). Factors influencing the academic achievement of Turkish urban poor “*International Journal of Education Development*, 29 (2009) 17-29.

- Ewington J, Mulford B, Kendall D, Edmunds B, (2008). "Successful School Principalship in Small Schools", *Journal of Educational Administration* Vol. 46 No. 5, 2008. pp.545-561, @Emerald Group Publishing Limited, 0957-8234, DOI 0.1108/09578230810895483
- Fagan R M (2004). *Instructional Leadership with a focus on the principal*. Proquest Dissertations And Theses. Section 1414 Part 051489 pages; [Ph D dissertation] United States – Ohio; Unian Institute and University; 2004. Publication Number: AAT 3156556.
- Faridah Abu Hassan, Naimah Ishak, Hamidah Yusof, & Habibah Abdul Rahim. (2005). Kemiskinan dan pendidikan: perubahan minda orang Melayu ke arah kecemerlangan pendidikan akademik, *Jurnal BPPDP*. Jilid 7 (25-56), Kuala Lumpur.
- Fiedler F E & Gaecia J E (1987). *New approaches to effective leadership "cognitive resources and organizational performance"*. New York, John Wiley & Sons.
- Fiedler F E (1976). *A theory leadership effectiveness*, New York, McGraw Hill
- Fiore D J (2004). *An Introduction to educational administration: Standard theories and practice*, Larchmont, New York : Eye on Education.
- Fiore, D.J. (2004). *An Introduction to educational administration: Standard, theories, and practice*. Larchmont, New York : McGraw Hill.
- Fraenkel J & Wallen N. (2003). *How to design and evaluate research in education*. 6th edition. New York : McGraw Hill.
- Fullan, M. (2000). *Leadership for the twenty-first century, breaking the bonds of dependency*, San Francisco. Jossey-Bass.
- Fulmer, C.L. (2006). *Becoming instructional leader: Lesson learn from Instructional Leadership Work Samples*, Educational Leadership and Administration. San Francisco: Fall 2006. Vol.18. pg.109, 23 pgs.
- Gagne, R. M., Walter W W, Golas C K & Keller M J. (2005). *Principles of instructional design 5<sup>th</sup> edition*, Thomson Wadsworth : Canada.
- Galton, M & Patrik H. (1990). *Curriculum provision in the small school*, New York, Routledge.
- Gary M. Crow & Muhammad Faizal. (2013). Amalan komuniti pembelajaran profesional: perspektif pemimpin sekolah cemerlang negara maju, *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik* - Julai 2013, Bil. 1 Isu 3
- Gardner, J (1990). *On Leadership*. New York: Free Press.
- Gay L R & Airasian. P (200). *Educational research*. New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Geogre P S (1983). *Theory Z School : Beyond Effectiveness*, National Middle School Association Ohio USA.

- George J P (2002). *Singing the same tune: principals' and school board members' perceptions of the superintendent's role as instructional leader*. Journal of Educational Administration. Armidale 2002. Vol 40, Iss 2/3, p 158-171 (14 pp).
- Glanz J (2006). *What every principal should know about instructional leadership*. Thousand Oaks, California, Corwin Press.
- Glass G V, Cahen L S, Smith M I & Filby N N (1982). "School class size, research and policy". London, Sage Publication.
- Gordon G K (2008). *How instructional leadership is conveyed and perceived in three Alberta high schools*. Proquest Dissertations And Theses 2008. Section 0026. Part 0454 275 pages; [Ed D dissertation] Canada: University of Calgary (Canada) 2008. Publication Number AAT NR44394.
- Gregory M. Kaster. (2010). *Principals' Instructional Leadership Practices: Teachers' Perspectives*. Tesis Doktor Falsafah. Edgewood College UMI 3408489 Copyright 2010 by ProQuest LLC. All rights reserved. This edition of the work is protected against unauthorized copying under Title 17, United States Code.
- Griffith, J (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover and school performance, *Journal of Educational Administration*, Volume 42 Number 3 2004 pp. 333-356, Copyright © Emerald Group Publishing Limited ISSN 0957-8234.
- Gülcan, Murat Gürkan. (2012). Research on instructional leadership competencies of school principals, *Proquest education journals*, volume 132, issue , 3 pages , 625-635
- Hallinger, P. (1992). The evolving role of America principals: from managerial to instructional to transformational leaders. *Journal of educational Administration* 30 (3) 35-48.
- Hallinger, P., (2003). Research on the practice of instructional and transformational leadership: retrospect and prospect *Cambridge Journal of Education* 2003, 33(3), 329-351.
- Hallinger, P., (2005a). Instructional leadership: how has the model evolved and what have we learned?. *Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association*, Montreal Canada.
- Hallinger, P., (2005b). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools Journal*. 4: 1-20.
- Hallinger, P., (2011a). A review of three decades of doctoral studies using the principal instructional management rating scale: A lens on methodological progress in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 47 (2), 271-306.
- Hallinger, P., (2011b). Leadership For Learning: Lessons From 40 Years Of Empirical Research, *Journal of Educational Administration* Vol. 49 No. 2, 2011 pp. 125-

- Hallinger, P., & Heck, R.H. (1996). *Reassessing the principal's role in school effectiveness: a review of empirical research, 1980-1995*, Educational Administration Quarterly, Vol.32, no 1, pp.5-44.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional behavior of principals. *The Elementary School Journal*. 86(2) 217-247.
- Hanna, P.A. (2010). *Instructional Leadership And The Impact On Student Achievement*. Tesis Doktor Falsafah. Graduate Division Of Educational Research, University Of Calgary, Alberta.
- Hardy M & Bryman A (2004). *Handbook of data analysis*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Harris A, Day C, Hadfield M, Hopkins D, Hargreaves A & Chapman C, (2003). *Effective leadership for school improvement*, London, RoutledgeFalmer.
- Harris, A., Day, C., Hadfield, M., Hopkins, D., Hargreaves, A., & Chapman, C. (2003). *Effective leadership for school improvement*, London, RoutledgeFalmer.
- Heng Hui Tan. (1998). *Kepimpinan pengetua dan keberkesanan sekolah*. Latihan Ilmiah UKM, Bangi.
- Hersey P, Blanchard K H & Johnson D. E. (2001). *Management of organizational behavior: Leading human resources*. Edisi ke 8. New Jersey : Prentice Hall.
- Hong Gao. (2003). *Contributions Of Parent Involvement In Home, School And Community To Student Outcomes*, A Dissertation Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy, The University of Alabama
- Hopkins D. (2001). *School improvement for real*, London, RoutledgeFalmer
- Hoy, W K & Miskel C G. (2001). *Educational administration theory, research and practice* (6<sup>th</sup>. Ed) Singapore: McGraw-Hill International Edition.
- Hughes R, Ginnett R & Curphy G. (2002). *Leadership: enhancing lessons of experience*. Boston : McGraw Hill.
- Hussein Mahmood. (1993). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim Mamat. (2001). *Pengetua sekolah: menangani isu dan cabaran kepimpinan*, Kuala Lumpur; Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Inkeles Alex & Donald B Holsinger. (1974). *Educational and individual modernity in developing contries*, Netherlands, E J Brill, Leiden (B).

- Institut Aminuddin Baki. (2002). *Jejak-jejak kecemerlangan dalam pengurusan sekolah koleksi catatan kejayaan pengetua-pengetua kanan Malaysia memajukan sekolah*. Kuala Lumpur: Perniagaan Rita.
- Institut Aminuddin Baki. (2006). *Standard kompetensi kepengetahuan sekolah Malaysia*, Kementerian Pelajaran Malaysia, Genting Highlands.
- Institut Aminuddin Baki. (2011). *Prosiding Kolokium Kebangsaan Kepimpinan Instruksional Ke - 7*, Kementerian Pelajaran Malaysia, Genting Highlands.
- Ishak Ramly. (2005). *Inilah kurikulum sekolah*, PTS Professional Publishing Sdn. Bhd. Pahang Darul Makmur.
- Ishak Sin. (2003) Gaya kepimpinan transformasional dan pengajaran; gaya manakah yang diperlukan oleh pengetua? (1-13) *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan IAB* Jilid 13 Bil 02. 2003.
- Jacobs & Loh W I (2003). *Using cooperative learning in large class* in Mary C & Rosalind Y M (2003) *Teaching large class usable practices from around the world*. Singapore, MC Graw-Hill Education.
- Jamaliah Abdul Hamid & Norashimah Ismail. (2005). *Pengurusan dan Kepimpinan pendidikan :Teori, Polisi dan Pelaksanaan*, Serdang, Penerbit UPM.
- Jamilah Ahmad & Yusof Boon. (2011). Amalan Kepimpinan Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di Malaysia, *Journal of Edupres, Volume 1 September 2011, Pages 323-33*, Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia 81310 Johor, Malaysia
- Jamelaa Bibi Abdullah. (2012). *Amalan Kepimpinan Instruksional dalam Kalangan Pengetua Sekolah Menengah di Negeri Pahang : Satu Kajian Kualitatif*, Tesis Doktor Falsafah, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- James Ang Jit Eng, & Abdul Razak Alias.(2013). *Kepimpinan Instruksional, "Melindungi Masa Instruksional Kembali Kepada Yang Asas : Pemimpin Instruksional, Guru Mengajar Dan Murid Belajar"*, Putrajaya Kementerian Pendidikan Malaysia, Cetakan Pertama November 2013.
- Jeffrey Jones. (2009). The development of leadership capacity through collaboration in small schools, *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 29 (2), 129-156, DOI: 0.1080/13632430902775509
- Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan. (2003). *Instrumen penilaian standard tinggi kualiti pendidikan*. Kuala Lumpur, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Jones K L (2004). *How instructional leadership is adreeed in educational administration/leadership programs*, Proquest Dissertations And These Section 0443, Part 0514 139 pages; [Ph D dissertation] United States – Michigan; Andrews University; 2004. Publication Number: AAT 3122214.
- Josep M C (2004). *The relationship of teachers' perceptions of principals' instructional leadership skills and school performance in four high-poverty South Carolina*

*middle schools*. Proquest Dissertations And Theses. Section 0202 Part 0514 124 pages; (PhD dissertation] United States – South Carolina: University of South Carolina; 2004. Publication Number: AAT 3142833.

Kam Tin Leong. (1993). *Persepsi guru terhadap peranan guru besar sebagai pemimpin pengajaran pembelajaran dalam konteks penyeliaan-satu tinjauan*. Tesis Sarjana Pendidikan. Johor Bahru. Universiti Teknologi Malaysia.

Kaplan, L.S, &William A. (1999). Assistant Principals: The case for shared instructional leadership, *National Association of Secondary School Principals. NASSP Bulletin*; Nov 1999; 83, 610;ProQuest Education Journals, pg. 80

Karbula, J. (2009).*Case Study On The Role Of The Superintendent Of Schools In Instructional Leadership And Student Academic Achievement*, For the Degree of Doctor of Philosophy, Colorado State University

Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) (2006). *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan*, Putrajaya, Kementerian Pelajaran Malaysia.

Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) (2002). *Pembangunan pendidikan 2001 – 2010*. Kuala Lumpur. Kementerian Pelajaran Malaysia.

Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) (2007). *Perutusan tahun baru 2007, Menteri Pelajaran Malaysia*, Putra Jaya, Kementerian Pelajaran Malaysia.

Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) (2006). *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan*, Putra Jaya.

Kieff J (2001). *Small schools great strides: a study of new small school in Chicago* Childhood Education. Olney: Summer 2001 Vol 77 Iss 4 p 253-254 (2 pp).

Koontz, H & O'Donnel (1976). *Management system and contingency analysis of managerial function*. New York : McGraw Hill.

Kouzes J & Posner B (2003).*The Leadership Challenge*. San Francisco : Jossey-Bass.

Kouzes J & Posner B (2003).*Academic Administrator's Guide To Exemplary Leadership* San Francisco : Jossey-Bass.

Kouzes J & Posner B (2007).*The Leadership Challenge*. 4th ed San Francisco : Jossey-Bass.

Krug S E (1992).*Instructional leadership: A constructive perspective*. Educational Administration Quartely, 28 (3), 430-443.

Lambert L (2002). *A framework for shared leadership*. Educational Leadership. 59(8) 37-40

Lashway L (2000). *Leading with vision*. Eugene, Oregon. ERIC.

Lee H R (2008).*The instructional leadership practices of principals in K-8 school and their impact on student learning outcomes*, Proquest Dissertations And Theses



2008. Section 1345 Part 0514 168 pages; [Ed D dissertation] United States – California : California State University, Fresno and University of California, Davis; Publication Number AAT 3329704.

Lokman Mohd Tahir. (2007). *Orientasi kepimpinan pengetua dan perkaitannya dengan komitmen guru : kajian di sekolah-sekolah menengah di Johor*. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.

Lussier R & Achua C (2001). *Leadership: theory, application and skills development*, New Jersey: Prentice Hall.

Lysne D W (2008). *Elementary principals' development of instructional leadership*. Proquest Dissertations And Theses 2008. Section 0250. Part 0514 183 pages; [Ph.D. dissertation]. United States – Washington; University of Washington; 2008 Publication.

Maimunah Muda. (2005). *Kepimpinan situasi di kalangan pengetua di Malaysia*. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.

Manoharan Letchumanan. (1995). *Persepsi guru terhadap kepimpinan pengajaran pengetua dalam mempengaruhi prestasi akademik murid di sekolah menengah dalam kawasan Bandaraya Ipoh, Perak*. Tesis Sarjana. Universiti Utara Malaysia.

Marilyn Lichtman. (2006). *Qualitative research in education*. Sage Publications. Thousand Oaks.

Marks, Gary N. (2009). *Modernization Theory and Changes Over Time in the Reproduction of Socioeconomic Inequalities in Australia*, Social Forces 88.2 (Dec 2009): 917-944.

Marshall C & Rossman G B (1995). *Designing qualitative research* (2<sup>nd</sup> ed.) Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Marshall E & Rossman J (1995). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks: Sage

Maryland State Board of Education (2005). *Maryland instructional leadership framework*, Division for Leadership Development, 200 West Baltimore Street, Baltimore, MD 21201, 410-767-0368 10/06/09 (10:33:19 am)

Marzita Abu Bakar & Sufean Hussin (2002). Pengurusan strategik di kalangan pengurus-pengurus sekolah agama JAIS. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan IAB*, Jilid 12 Bil 02 Disember 2002.

Maslow A (1998). *Maslow on management*. Canada, John Wiley & Sons, Inc.

McEwan, E K (1998). *Seven Steps to effective instructional leadership*. Crown Press Inc. A Sage Publications Company Thousand Oaks, California.

McEwan, E K (2003). *Seven Steps to effective instructional leadership*. 2nd edition Crown Press Inc. A Sage Publications Company Thousand Oaks, California.

- Merriam, S.B. (2001). *Qualitative research and case study applications in education: revised and expanded from case study research in education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mitchell, C., & Castle, J.B. (2005). The instructional role of elementary school principals. *Canadian Journal of Education*. Toronto: 2005. Vol.28, Iss, 3, p.409-433 (26 pp).
- Mohamed Yusof Mohd Nor. (2007). *Kebolehlaksanaan dasar sekolah berpusat di Malaysia*. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Malaya.
- Mohd Yusoff Mohd Nor & Sufean Hussin (2013). *Demokrasi Pendidikan: Dilema Sekolah Kecil dan Berpusat*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Mohd Suhaimi Mohamed Ali. (2004). *Amalan kepimpinan pengajaran pengetua sekolah menengah luar bandar*. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Putra Malaysia.
- Mohd Suhaimi Mohamed Ali, Sharifah Md Nor & Zaidatol Akmaliah Lope Pihie. (2007). *Amalan kepimpinan pengajaran pengetua sekolah menengah luar bandar*, Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke 14, IAB, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Mohd Yusri Ibrahim & Aziz Amin.(2014). Model Kepemimpinan Pengajaran Pengetua dan Kompetensi Pengajaran Guru, *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik* - Januari 2014, Bil. 2 Isu 1
- Muhamad Faizal A Ghani. (2008). Pembentukan model sekolah berkesan dan penambahbaikan sekolah di Malaysia. Tesis Doktor Falsafah, Kuala Lumpur, Universiti Malaya
- Musa Mohamed. (2002). Teks ucapan perasmian persidangan pengurusan pendidikan pengetua-pengetua sekolah menengah Malaysia Kuala Terengganu.
- Narimah Abd Malek. (1997). *Keberkesanan kepimpinan pengajaran pengetua terhadap pencapaian akademik murid*. Tesis Sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Nazirah Muin. (2000). *Kepimpinan pengajaran ke arah kecemerlangan pencapaian akademik di sekolah menengah Daerah Gombak Selangor*. Tesis Sarjana Pendidikan Kuala Lumpur, Universiti Malaya.
- Nor Azni Abdul Aziz, Foo Say Fooi, Soaib Asimiran & Aminuddin Hassan (2014), Kepimpinan Instruksional Pengetua Dalam Pelaksanaan Pentaksiran Berasaskan Sekolah (PBS), *Proceeding of the Global Summit on Education GSE 2014* (e-ISBN 978-967-11768-5-6) 4-5 March 2014, Kuala Lumpur.
- Norini Wan Awang. (2011). *Peranan Kepimpinan Instruksional Dalam Menggalakkan Perkembangan Pembelajaran dan Kecemerlangan Murid*, Prosiding Kolokium Kebangsaan Kepimpinan Instruksional Ke-7. Percetakan Nasional Malaysia Berhad, Kedah Darul Aman.
- Norisin Mohamad. (2008). *Pengurusan sekolah berkesan di sekolah menengah. Jajahan Gua Musang*. Tesis Sarjana Kuala Lumpur Universiti Malaya.

- Oliff, R. (2006). *Farming leadership and belonging an analysis of frames utilization by middle school principals and the relationship to students' and teachers' sense of belonging to school*. Disertasi PhD Temple Universiti.
- Omotere Adunola, (2013). *Analysis of the relationship between academic performance and students class size*, Adunola ISBN: 978-1-105-40587-8 Published Online By:EgoBooster Books, Ogun State, Nigeria
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American business can meet Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ovando M N (2005). *Building Instructional Leaders' Capacity to Deliver Constructive Feedback to teachers*, Journal of Personnel Evaluation in Education. Boston Sep 2005 Vol. 18 Iss 3 p 171-183
- Owens R G (2001). *Organizational Behavior In Education, Instructional Leadership and School Reform* (Seventh Edition) USA, Allyn and Bacon.
- Pan H.L.W, Nyeu F.Y & Chen J.S (2015), "Principal instructional leadership in Taiwan: lessons from two decades of research", *Journal of Educational Administration* Vol. 53 No. 4, 2015 pp. 492-511© Emerald Group Publishing Limited 0957-8234 DOI 10.1108/JEA-01-2014-0006
- Parsons A (2008). *Instructional Leadership Behaviors Of Traditional High School Principals And Principals Of Restructured Small Learning Community High Schools*, Tesis Doktor Pendidikan, College of Education and Organizational Leadership Organizational Leadership Department.
- Patton MQ (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. (2<sup>nd</sup> ed) Newbury Park CA: Sage Publications.
- Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025, (2013), Kementerian Pendidikan Malaysia, Percetakan Nasional Berhad, Kuala Lumpur.
- Petersen J G (2002). *Singing the same tune: Principals and school board members' perceptions of the superintendent role as instructional leader*. Journal of Educational Administration. Armidale 2002 Vol 40 Iss 2/3 p 158-171 (14 pp)
- Phillips, E. (1997). A Critique of the Existing Research into Small Primary Schools, *British Journal of Educational Studies*, 45:3, 235-247, DOI: 10.1111/1467-8527.00049
- Premavathy A/P Ponnusamy, (2010). *The Relationship Of Instructional Leadership, Teachers' Organizational Commitment And Students' Achievement In Small Schools*, Tesis Sarjana, Universiti Sains Malaysia
- Rahim Mohamed. (2006). *Kepimpinan pengajaran guru di Sekolah Berasrama Penuh Integrasi di Daerah Kuala Terengganu*. Tesis Sarjana Kependidikan, Institut Pengajian Kependidikan: Kuala Lumpur, Universiti Malaya

- Rahimah Haji Ahmad. (2001). *Kepimpinan sekolah dalam menghadapi millennium baru*, Artikel Jurnal Institut Pengetua, Universiti Malaya, Kuala Lumpur. Jilid 1, Bilangan 1 Februari 2001.
- Rahimah Haji Ahmad. (2003) *Kepimpinan dan kepengetuaan: strategi dan pendekatan di alaf baru*. *Jurnal Institut Pengetua*. 1(03): 1-6.
- Ramaiah A L (1995). *Pengurusan sekolah-sekolah keperluan memperkukuhkan dimensi kepimpinan*. *Jurnal Pendidikan IAB, KPM* 39, pp 89-96.
- Rayma I H & Adrienne E H (1996). *Collaborative power a grounded theory of administrative instructional leadership in the elementary school*. *Journal of Educational Administration*. Armidale 1996 Vol 34 Iss 3 p 15-29.
- Ribcheaster C & Edwards W J (1998). *Co-operation in the countryside. Small primary school clusters*. *Educational Studies*. Dorchester-on-Thames Nov. 1998. Vol 24, Iss 3, p. 281-293 (13pp).
- Robiah Sidin. (1993). *Pendidikan Malaysia cabaran untuk masa depan*. Kuala Lumpur Penerbit Fajar Bakti.
- Roseanne Marie Lopez, (2010). *The Impact Of The Principal's Instructional Leadership On The Change Process Of Teachers Involved In A Performance Pay Program*, Tesis PhD The University Of Arizona.
- Rosnani Hashim. (1998). *Pengurusan Pendidikan untuk sekolah berkesan daripada perspektif islam*. Prosiding Seminar Jawatankuasa Penyelarasan Pendidikan Guru, Kuala Lumpur, Universiti Malaya.
- Rosnani Hashim. (2004). *Educational dualism in Malaysia implication for theory and practice*. Kuala Lumpur. The Other Press.
- Ross D, (2006). *Leadership styles of secondary school principals as perceived by secondary school teachers*. Disertai EdD. Florida Atlantic University.
- Ruffin, C.A. (2007). *A phenomenological study of instructional leadership and preparation: Perspective of urban principals*. Tesis Doktor Falsafah. University of Drexel.
- Rust R.T. & Cooil B., (1994) "Reliability-Measures For Qualitative Data - Theory And Implications", *Journal of marketing research*, 31(1), , pp. 1-14
- Schaaf L M (2008). *Instructional leadership practices; A study of two superintendents in improving school districts*. Proquest Dissertations And Theses 2008. Section 0251. Part 0514 169 pages: (Ed dissertation) United States – Washington:
- Sekaran, U (2000). *Research methods for business*. Ed Ke 3 New York: John Wiley and Son.
- Sergiovanni, T.J. (1995). *The principalship: a reflective practice perspective*. Boston: Allyn and Bacon.

- Sergiovanni T J (2001). *Leadership whats in it for school?* London, Routledg Falmer.
- Shahril @ Charil bin Marzuki. (2000). Ciri-ciri kepemimpinan pengetua/guru besar kesan yang dapat menghadapi cabaran dan harapan pada abad ke 21 ini. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan* 10(02): 1-18
- Shahril @ Charil bin Marzuki. (2003). Pengurusan sekolah berkesan, antara cabaran masa kini dan masa depan. *Jurnal Institut Pengetua*. 03: 9-23.
- Sharifah Md Nor (2000). *Keberkesanan sekolah: satu perspektif sosiologi*. Serdang, Universiti Putra Malaysia.
- Smith S M (2007). *Principals' and teachers' perception of principals' instructional leadership*. Proquest Dissertations and theses 2007. Section 0193, Part 0514 108 pages: [Ed D dissertation] United States Missouri, Saint Louis University; 2007. Publication Number: AAT 3280226.
- Smith, Ingrad; Addison, Clifton. (2013). The "New" School Leader: Training Instructional Leaders For A New Generation Of Teachers And Learners, *Academy of Educational Leadership Journal* 17.2 (2013): 135-140.
- Starr, K., & Simone, W. (2008). The small rural school principalship: Key challenges and cross-school responses. *Journal of Research in Rural Education*, 23(5). Retrieved [date] from <http://jrre.psu.edu/articles/23-5.pdf>
- Stein L.B, (2009). *The Influence Of Parent And Community Involvement On Local School Councils In Massachusetts* , Tesis Kedoktoran University of Massachusetts Amherst
- Stoll L & Fink D (1996). *Linking school effectiveness and school improvement*. I Buckingham & Philadelphia: Open University Press.
- Sufean Hussin. (2002). *Dasar pembangunan pendidikan di Malaysia: teori dan analisis*. Kuala Lumpur, Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Sufean Hussin (2014a). Dasar Sistem Pendidikan: Perspektif Teori dan Pencapaian, 1956-2014. Dalam Abdul Rahman Idris et al. (2014), *Analisis Strategik Dasar Pendidikan*, Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Sufean Hussin (2014b). Instructional Leadership and School Culture of High- and Low-Performing Schools: Patterns of Variation and Relationship. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)* Volume 19, Issue 3, Ver. IV (Mar. 2014), PP 138-144( e-ISSN: 2279-0837, p-ISSN: 2279-084).
- SUHAKAM. (2010). *Laporan Status Hak Pendidikan Kanak-Kanak Orang Asli Hak Cipta Suruhanjaya Hak Asasi Manusia Malaysia (SUHAKAM), Suruhanjaya Hak Asasi Manusia Malaysia / Human Rights Commission Of Malaysia* E-mail: [humanrights@suhakam.org.my](mailto:humanrights@suhakam.org.my) URL: [http:// www.suhakam.org.my](http://www.suhakam.org.my)
- Taylor G R (2000). *Integrating quantitative and qualitative method in research*. Lanham: University Press of America. Inc.

- Ubben G C & Hughes L W (1992). *The principalship: creative leadership fo effective school.* ( 3<sup>rd</sup> ed) Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Ubben, G.C., & Hughes, L.W. (1992). *The principalship: creative leadership for effective school.* (2<sup>nd</sup> edition), Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Usang Anak Ngrambang (2012). Implikasi Kepemimpinan Pengajaran Pengetua dan Kepuasan Kerja Guru Terhadap Prestasi Peperiksaan di Sekolah Menengah Luar Bandar di Sarawak. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan (Jilid 5)*. Jabatan Pelajaran Wilayah Persekutuan Labuan, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- UNESCO (2004). EFA Global Monitoring Report 2005, *Education For All. The Quality Imperative*, UNESCO.
- Valeria Evans-Pierce (2009). *Building Shared Instructional Leadership: Emerging Roles And Relationships Of Teacher Leaders*, Illinois State University, Tesis PhD.
- Walberg H J & Walberg H J (1994). *Losing local control: Is bigger better?* Educational Researcher (1994 June/July) 18, 23-29.
- Watt, T.T. (2003). *Are small schools and private schools better for adolescents' emotional adjustment?* Sociology of Education, Albany: Oct 2003, Vol. 76, Iss. 4, p. 344-367.
- Weber J (1996). Leading the instructional program. In S. Smith & P.Piele (Eds), *School leadership.* (pp. 253-278). Clearinghouse of Educational Management. Eugene, Oregon.
- Zawawi Jahya. (2001). Hakikat insan dalam konteks pembangunan sumber manusia dan pembangunan manusia dalam pengurusan. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan IAB* Jilid 11 Bil 01 2001.
- Zhang, Jie; Thomas, Darwin L (1994). *Modernization theory revisited: A cross-cultural study of adolescent conformity to significant others in mainland China, Taiwan, and the USA*, Adolescence 29.116 (Winter 1994): 885-903.
- Zikmund, W. (2003). *Business research method* 7<sup>th</sup> edition Ohio: Thompson Learning.
- Zulkifli, Jamilah, Aminah, & Ismi Arif (2011). Hubungan antara penglibatan ibu bapa terhadap pencapaian akademik murid miskin di Negeri Selangor. *Jurnal of Islamic and Arabic, Education.* 3 (2): 31 – 40.



FAKULTI PENDIDIKAN  
UNIVERSITI MALAYA  
2010

BORANG SOAL SELIDIK

TAJUK :

### KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL GURU BESAR DI SEKOLAH KURANG MURID

Soal selidik ini mengandungi empat bahagian, iaitu **Bahagian A**: Elemen Kepimpinan Instruksional, **Bahagian B**: Amalan Kepimpinan Instruksional, **Bahagian C**: Maklumat Sekolah, dan **Bahagian D**: Maklumat Demografi. Semua maklumat yang diberikan adalah **SULIT** dan tidak akan dihebahkan kepada mana-mana pihak. Maklumat ini akan digunakan semata-mata untuk tujuan penyelidikan sahaja.

Kepimpinan instruksional yang juga dikenali sebagai kepimpinan pengajaran merupakan satu gaya kepimpinan yang menekankan proses pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah. Dalam kajian ini, kepimpinan instruksional tersebut meliputi proses yang dilakukan oleh guru besar dalam menjelaskan matlamat sekolah, mengurus program pengajaran, dan menggalakkan iklim sekolah.

#### BAHAGIAN A : ELEMEN KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL

**Arahan** : Setiap pernyataan dalam bahagian ini menggambarkan suatu proses (aktiviti/situasi) yang berlaku di sekolah. Tuan / puan diminta membaca setiap pernyataan tersebut dengan teliti dan kemudian memilih dengan membulatkan nombor-nombor yang sesuai berdasarkan persetujuan dan pemahaman tuan / puan menggunakan Skala Likert 5 point seperti berikut:

1 = Tidak Pernah 2 = Jarang-Jarang 3 = Kadang-Kadang 4 = Selalu 5 = Kerap
---

1. Menggembleng piawai yang telah ditetapkan oleh negeri dan daerah dalam pembinaan dan pelaksanaan program instruksional di sekolah.

1                      2                      3                      4                      5

2. Memastikan aktiviti instruksional di dalam bilik darjah selari dengan piawai negeri, daerah, dan sekolah serta dijelaskan dan diselaraskan di antara satu dengan yang lain.

1                      2                      3                      4                      5

3. Menggunakan pelbagai sumber data, sama ada secara kualitatif dan kuantitatif, bagi menilai kemajuan dan merancang penambahbaikan yang berterusan.

1                      2                      3                      4                      5

4. Amalan kepimpinan instruksional boleh menjadi sebahagian daripada kehendak guru besar untuk memperoleh pencapaian yang bermakna dan boleh diukur.

1                      2                      3                      4                      5

5. Bekerjasama dengan guru untuk memperbaiki program instruksional di dalam bilik darjah selari dengan keperluan murid.

1                      2                      3                      4                      5

6. Menyediakan program pembangunan instruksional berdasarkan amalan-amalan penyelidikan instruksional yang dipercayai dan telah dibuktikan.

1                      2                      3                      4                      5

7. Menggunakan kaedah kajian formatif dan pengumpulan data secara informal untuk menilai keberkesanan program instruksional dalam mencapai piawai negeri, daerah, dan tempatan.

1                      2                      3                      4                      5

8. Menetapkan jangkaan yang tinggi terhadap pencapaian murid serta dinyatakan dengan jelas kepada murid, guru, dan ibu bapa.

1                      2                      3                      4                      5

9. Menetapkan piawai yang jelas, menyatakan jangkaan penggunaan masa yang diperuntukkan kepada pengajaran, dan memantau keberkesanan penggunaan masa di dalam bilik darjah.

1                      2                      3                      4                      5



10. Bekerjasama dengan guru dan murid untuk membina, melaksana, menilai prosedur, dan kaedah bagi menangani serta memperbaiki masalah tingkah laku murid.

1                      2                      3                      4                      5

11. Menyediakan hubungan dua hala yang sistematik dengan staf berkenaan piawai pencapaian dan penambahbaikan matlamat sekolah.

1                      2                      3                      4                      5

12. Mewujud, menyokong, dan melaksana aktiviti-aktiviti yang menggabungkan nilai dan makna pembelajaran kepada murid.

1                      2                      3                      4                      5

13. Membangun dan menggunakan saluran-saluran perhubungan dengan ibu bapa untuk menentukan objektif sekolah.

1                      2                      3                      4                      5

14. Membantu guru dalam menetapkan pencapaian sendiri dan matlamat profesional berhubung dengan penambahbaikan pengajaran, pencapaian murid, dan pembangunan profesional.

1                      2                      3                      4                      5

15. Menjalankan pencerapan yang biasa terhadap semua bilik darjah, sama ada formal dan informal.

1                      2                      3                      4                      5

16. Melibatkan diri dalam merancang pencerapan bilik darjah.

1                      2                      3                      4                      5

17. Terlibat dalam perbincangan selepas pencerapan yang berfokus kepada penambahbaikan pengajaran.

1                      2                      3                      4                      5

18. Menyediakan penilaian yang menyeluruh, dapat dipertahankan, dan difahami bagi memberi saranan terhadap matlamat pembangunan peribadi dan profesional berdasarkan keperluan-keperluan individu.

1                      2                      3                      4                      5

19. Terlibat dalam pengajaran secara langsung di dalam bilik darjah.

1                      2                      3                      4                      5

20. Mempunyai jangkaan yang tinggi terhadap amalan kepimpinan dengan meminta maklum balas (formal dan informal) secara kerap daripada staf berhubung keupayaan kepimpinan instruksionalnya dan menggunakan maklum balas ini untuk menetapkan matlamat tahunan.

1                      2                      3                      4                      5

21. Menjadualkan, merancang atau mengelola semua jenis mesyuarat (perancangan, penyelesaian masalah, membuat keputusan atau latihan dalam perkhidmatan) dalam kalangan guru untuk menangani isu-isu pengajaran.

1                      2                      3                      4                      5

22. Menyediakan peluang latihan dalam aspek seperti semangat kerjasama, perkongsian dalam membuat keputusan, kejurulatihan, memberi nasihat, pembangunan kurikulum, dan teknik penyampaian.

1                      2                      3                      4                      5

23. Memberi motivasi dan sumber kepada ahli panitia untuk melibatkan diri dalam aktiviti-aktiviti pembangunan profesional.

1                      2                      3                      4                      5

24. Bertindak sebagai pendamping kepada murid dan berkomunikasi dengan mereka mengenai alam persekolahan.

1                      2                      3                      4                      5

25. Menggalakkan komunikasi secara terbuka dalam kalangan staf dan sentiasa menghormati perbezaan pendapat.

1                      2                      3                      4                      5

26. Mengamalkan sikap prihatin dan terbuka dalam membuat pertimbangan terhadap guru, ibu bapa, dan murid serta mengambil bahagian dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan.

1                      2                      3                      4                      5

27. Menjadi model kepada orang lain dalam aspek kemahiran perhubungan kemanusiaan.

1                      2                      3                      4                      5

28. Mengembang dan memelihara nilai moral yang tinggi.

1                      2                      3                      4                      5

29. Bertindak secara sistematik untuk mengumpul dan memberi tindak balas terhadap masalah murid, staf, dan ibu bapa.

1                      2                      3                      4                      5

30. Mengiktiraf dengan sebaik-baiknya pencapaian oleh pihak lain.

1                      2                      3                      4                      5

**BAHAGIAN B : AMALAN KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL**

1. Apakah inisiatif / tindakan / program yang anda selaku guru besar telah lakukan untuk menambah baik pengurusan sekolah?

---

---

---

---

---

2. Apakah inisiatif / tindakan / program yang anda selaku guru besar telah lakukan untuk menambah baik profesionalisme guru?

---

---

---

---

---

3. Apakah inisiatif / tindakan / program yang anda selaku guru besar telah lakukan untuk meningkatkan kualiti pengajaran guru dalam bilik darjah?

---

---

---

---

---

---

4. Apakah inisiatif / tindakan / program yang anda selaku guru besar telah lakukan untuk meningkatkan kualiti pembelajaran murid dalam bilik darjah?

---

---

---

---

---

---

5. Apakah cabaran yang anda hadapi sebagai pemimpin instruksional di sekolah?

---

---

---

---

---

6. Apakah isu yang anda hadapi sebagai pemimpin instruksional di sekolah?

---

---

---

---

---

---

University of Malaya

**BAHAGIAN C : MAKLUMAT SEKOLAH****BAHAGIAN I : LATAR BELAKANG SEKOLAH**

## 1. Jenis Sekolah\*

Sekolah Kebangsaan	
Sekolah Jenis Kebangsaan (Cina)	
Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil)	
Sekolah Kebangsaan (Asli)	

## 2. Lokasi Sekolah\*

Bandar / Bandar Kecil	
Pekan	
Kampung Baru	
Kampung Tradisi / Kebun / Sawah	
Ladang / Estet / Felda / Felcra	
Pedalaman Hutan / Pinggir Hutan	
Pulau	

**BAHAGIAN II : ENROLMEN**

## 1. Bilangan Guru

2008	2009	2010

## 2. Bilangan Murid

2008	2009	2010

**BAHAGIAN III : PRESTASI SEKOLAH**

## 1. Keputusan peperiksaan UPSR (%)

2007	2008	2009

## 2. Pencapaian terbaik kokurikulum. (Isikan)

4 = antarabangsa

3 = kebangsaan

2 = negeri

1 = daerah/bahagian/zon

Aktiviti / Tahun	2007	2008	2009
Sukan / Permainan			
Pasukan Beruniform			
Persatuan / Kelab			

#### BAHAGIAN IV : PRASARANA SEKOLAH

1. Keadaan semasa kemudahan sekolah. (Isikan)

- 1 = tiada  
2 = sangat tidak memuaskan  
3 = tidak memuaskan  
4 = memuaskan  
5 = sangat memuaskan

Bangunan sekolah	
Pejabat	
Bilik Guru Besar	
Bilik Penolong Kanan	
Bilik guru	
Bilik darjah	
Kerusi / meja	
Makmal komputer	
Pusat sumber	
Perpustakaan	
Kantin	
Asrama	
Alat bantu mengajar	
Peralatan sukan	
Bekalan air paip	
Tenaga elektrik	
Talian telefon	
Internet	
Bilik tayangan	
Radio	
Televisyen	
Astro	
Padang / gelanggang	
Tandas	

2. Keadaan semasa kakitangan sekolah.

- 1 = Tiada  
2 = Ada (lantikan sekolah)  
3 = Ada (hakiki)

Penolong Kanan Pentadbiran	
Penolong Kanan Hem	
Penolong Kanan Kokurikulum	
Kerani Pentadbiran	
Kerani Kewangan	
Pembantu Am Pejabat	
Tukang Kebun	
Pengawal Keselamatan	

\*Tandakan ( √ )

**BAHAGIAN D : MAKLUMAT DEMOGRAFI**

1. Jantina\* : L ( ) P( ) 2. Umur : \_\_\_\_\_ Tahun 3. Gred : \_\_\_\_\_

4. Pengalaman bertugas sebagai guru besar.  
\_\_\_\_\_ Tahun \_\_\_\_\_ Bulan

5. Pengalaman bertugas sebagai guru besar di sekolah sekarang.  
\_\_\_\_\_ Tahun \_\_\_\_\_ Bulan

6. Kelayakan akademik.\*

SPM ( )

STPM ( )

Diploma ( )

Ijazah Sarjana muda ( )

Ijazah Sarjana ( )

Ijazah PhD ( )

7. Kelayakan ikhtisas\*

Sijil ( )

Diploma ( )

Sarjana muda ( )

8. Anugerah / pengiktirafan yang pernah dicalonkan kepada pihak sekolah.

	Anugerah / pengiktirafan	Tahun
i	_____	_____
ii	_____	_____
iii	_____	_____

9. Anugerah / pengiktirafan yang pernah dicapai oleh pihak sekolah.

	Anugerah / pengiktirafan	Tahun
i	_____	_____
ii	_____	_____
iii	_____	_____



10. Anugerah / pengiktirafan yang tuan / puan terima.

	Anugerah / pengiktirafan	Tahun
i	_____	_____
ii	_____	_____
iii	_____	_____

11. Falsafah anda sebagai pemimpin sekolah?

---

---

---

\*Tandakan pada ruang yang disediakan.

Segala kerjasama yang pihak tuan / puan berikan didahului dengan ucapan jutaan terima kasih.

Disediakan oleh:  
Zakaria Bin Othman.  
Jabatan Pengurusan, Perancangan, dan Dasar Pendidikan,  
Fakulti Pendidikan,  
Universiti Malaya,  
50603, Kuala Lumpur.  
Nombor Telefon : 013-3933951.

## **PROTOKOL TEMUBUAL (ASAS)**

Tajuk : Kepimpinan Instruksional Guru Besar Sekolah Kurang Murid.

Peserta : Guru Besar

### **Bahagian A : Latar Belakang dan Pengalaman.**

1. Boleh tuan/puan terangkan latar belakang dan pengalaman tuan/puan dalam bidang pendidikan.
2. Sila tuan/puan jelaskan kursus dan latihan kepimpinan yang pernah anda ikuti.
3. Jika tuan/puan diberi peluang, apakah kursus dan latihan kepimpinan yang anda ingin ikuti?
4. Bagaimana tuan/puan membina ilmu kepimpinan?
5. Apakah kelebihan dan kekurangan sekolah tuan/puan?
6. Pada pandangan tuan/puan, apakah ciri-ciri yang perlu ada pada seorang pemimpin sekolah?
7. Pada pendapat tuan/puan apakah peranan utama seorang guru besar di sekolah?

### **Bahagian B : Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar**

#### ***Menjelaskan Matlamat Sekolah***

1. Pada pandangan tuan/puan, apakah fokus utama yang menjadi matlamat sekolah tuan/puan?
2. Bagaimanakah matlamat sekolah tuan/puan dirancang dan dirangka agar ia mudah difahami dan diaplikasikan oleh guru?
3. Pada pendapat tuan/puan, bagaimanakah caranya matlamat sekolah tuan/puan diterangkan secara efektif kepada setiap warga sekolah?
4. Pada pengetahuan tuan/puan apakah usaha yang tuan/puan dan pihak sekolah jalankan bagi memastikan matlamat akademik sekolah sentiasa dirujuk dan dihayati?

#### ***Mengurus Program Pengajaran***

5. Berdasarkan pengalaman dan pengetahuan tuan/puan, bagaimanakah caranya tuan/puan menjalankan proses penyeliaan di dalam bilik darjah terhadap guru-guru?
6. Sila jelaskan proses dan tindakan yang tuan/puan lakukan setelah aktiviti penyeliaan di dalam bilik darjah dibuat?
7. Adakah tuan/puan terlibat secara langsung dalam penyelarasan kurikulum? Bagaimanakah penyelarasan kurikulum dilaksanakan dan siapakah yang terlibat dalam penyelarasan tersebut?
8. Bagaimanakah caranya tuan/puan memastikan kurikulum sekolah selari dengan objektif sekolah. Apakah aktiviti yang tuan/puan laksanakan ? untuk memastikan kurikulum yang dirancang menepati objektif sekolah?
9. Pada pandangan tuan/puan apakah aktiviti yang dilakukan bagi memantau kemajuan murid? Adakah tuan/puan berbincang dengan guru berhubung dengan prestasi akademik murid/ sila jelaskan, bagaimana?

10. Pada pengamatan dan pengetahuan tuan/puan, apakah usaha yang telah dijalankan oleh pihak sekolah untuk menilai dan memantau perkembangan akademik murid?

### **Menggalakkan Iklim Sekolah**

11. Bagaimanakah pihak tuan/puan dan pihak sekolah memastikan proses pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah berlaku tanpa gangguan?
12. Berdasarkan pengetahuan dan pengalaman tuan/puan, apakah usaha-usaha yang tuan/puan lakukan bagi menunjukkan yang tuan/puan mementingkan aktiviti pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah?
13. Adakah tuan/puan bersetuju bahawa guru besar sepatutnya lebih mementingkan aktiviti di sekolah berbanding aktiviti luar? Apakah aktiviti-aktiviti yang tuan/puan lakukan bagi mendekati diri dengan murid?
14. Adakah tuan/puan sentiasa mencari peluang untuk mengajar dalam kelas? Jika ya, apakah tindakan yang tuan/puan ambil dan bagaimanakah perkara itu berlaku?
15. Pada pengetahuan tuan/puan, apakah usaha-usaha yang dijalankan oleh pihak sekolah untuk memberi insentif kepada guru?
16. Guru yang menunjukkan kecemerlangan dalam perkhidmatan mempunyai lebih peluang untuk peningkatan profesional. Pada pendapat tuan/puan, bagaimanakah perkara ini berlaku?
17. Adakah tuan/puan menggalakkan aktiviti perkembangan profesional dalam kalangan staf? Apakah matlamat dan saranan aktiviti tersebut?
18. Bagaimanakah tuan/puan menjadikan aktiviti perkembangan staf agar dapat dikembangkan dan dimanfaatkan dalam proses pengajaran dan pembelajaran?
19. Pihak sekolah lazimnya memberi ganjaran kepada murid yang cemerlang. Boleh tuan/puan jelaskan, bagaimanakah pihak sekolah mengenal pasti murid yang cemerlang dalam bidang akademik?
20. Pada pengamatan tuan/puan, apakah kaedah dan saluran yang sesuai digunakan oleh pihak sekolah untuk memberi ganjaran kepada murid yang cemerlang dalam bidang akademik?

### **Bahagian C : Kesimpulan**

1. Apakah falsafah tuan/puan sebagai pemimpin sekolah?
2. Adakah tuan/puan merasakan yang tuan/puan telah membawa perubahan pada sekolah ini? Apakah perubahan tersebut? Sila jelaskan.
3. Adakah tuan/puan berpuas hati dengan keadaan sekolah pada masa ini? Jika ya/tidak? Mengapa?
4. Apakah hasrat dan harapan tuan/puan terhadap sekolah ini?
5. Adakah tuan/puan memikirkan ada perkara yang perlu diperjelaskan atau ditambah lagi? Jika ada silakan.

**PROTOKOL TEMUBUAL (LANJUTAN)**

Tajuk : Kepimpinan Instruksional Guru Besar Sekolah Kurang Murid.  
Peserta : Guru Besar

Contoh

Tema : **Mengurus Program Pengajaran**

Soalan : Ke 5

Soalan Asas

Berdasarkan pengalaman dan pengetahuan tuan/puan, bagaimanakah caranya tuan/puan menjalankan proses penyeliaan di dalam bilik darjah terhadap guru-guru?

Soalan Lanjutan

1. Adakah tuan/puan menggunakan instrumen tertentu untuk melakukan pencerapan?
2. Adakah tuan/puan membina sendiri atau menggunakan pakai instrumen yang telah disediakan oleh pihak tertentu?
3. Adakah instrumen tersebut membantutuan/puan menilai prestasi guru dengan berkesan dan menyeluruh?
4. Adakah tuan/puan memberi tugas penyeliaan kepada guru lain? Siapakah lagi yang terlibat?
5. Adakah proses penyeliaan tersebut dijalankan secara formal atau tidak formal atau bagaimana? Sila jelaskan.
6. Bagaimana rekod penyeliaan itu diuruskan? Adakah diwujudkan fail tertentu?
7. Adakah rekod penyeliaan tersebut digunakan untuk membuat penilaian prestasi tahunan guru? Bagaimana?
8. Bagaimanakah persepsi guru-guru terhadap proses penyeliaan yang dilakukan?
9. Adakah penyeliaan terhadap guru juga dilakukan di luar bilik darjah? Bagaimana ianya berlaku?
10. Adakah tuan/puan berpendapat proses penyeliaan boleh meningkatkan lagi profesionalisme guru khususnya dalam aktiviti pengajaran?

**PROTOKOL PEMERHATIAN (PENGAJARAN GURU BESAR)**

Tajuk : Kepimpinan Instruksional Guru Besar Sekolah Kurang Murid.  
Peserta : Guru Besar

1. Buku rekod mengajar ditulis.
2. Buku rekod mengajar dikemas kini.
3. Suasana bilik darjah.
4. Bilangan murid yang hadir.
5. Susun atur meja murid.
6. Hiasan dan maklumat kelas.
7. Penggunaan sudut bacaan.
8. Mata pelajaran dan waktu.
9. Perjalanan P&P seperti dirancang dalam buku rekod mengajar.
10. Guru menepati masa.
11. Penampilan guru.
12. Suara, nada, dan intonasi guru.
13. Unsur humor dalam kelas.
14. Pergerakan guru.
15. Kawalan kelas.
16. Disiplin murid.
17. Pergerakan murid.
18. Penggunaan BBM yang sesuai.
19. Penggunaan buku teks, buku kerja, buku nota, dan buku latihan.
20. Penggunaan TMK dalam pengajaran.
21. Terdapat set induksi.
22. Respon murid.
23. Suasana kelas (ceria, tegang, senyap)
24. Teknik penyoalan.
25. Teknik peneguhan.
26. Komunikasi dua hala.
27. Objektif P&P tercapai.
28. Pemulihan, pengukuhan, dan pengayaan.
29. Latihan atau kerja rumah.
30. Insentif dan ganjaran.
31. Penggunaan masa.

**PROTOKOL PEMERHATIAN (PENCERAPAN PENGAJARAN GURU)**

Tajuk : Kepimpinan Instruksional Guru Besar Sekolah Kurang Murid.

Peserta : Guru Besar

1. Jadual pencerapan disediakan.
2. Persediaan pencerapan.
3. Guru diberitahu terlebih dahulu sebelum pencerapan.
4. Borang catatan tertentu digunakan.
5. Format pencerapan digunakan.
6. Perbincangan dilakukan selepas pencerapan.
7. Terdapat unsur nasihat dan bimbingan.
8. Reaksi dan respon guru.
9. Reaksi dan respon murid.

University of Malaya

**PROTOKOL PEMERHATIAN (GURU BESAR)**

Tajuk : Kepimpinan Instruksional Guru Besar Sekolah Kurang Murid.

Peserta : Guru Besar

1. Waktu guru besar masuk dan meninggalkan sekolah.
2. Hubungan guru besar dengan guru dan murid
3. Hubungan guru besar dengan ibu bapa dan penjaga serta pihak berkepentingan.
4. Bilik guru besar.
5. Aktiviti harian guru besar (kepimpinan / pentadbiran)
6. Aktiviti pengajaran guru besar
7. Waktu rehat guru besar
8. Cara berkomunikasi
9. Rondaan dan lawatan sekolah.
10. Penampilan dan perwatakan
11. Penggunaan masa.
12. Keberadaan (visibility) guru besar.

University of Malaya

**PROTOKOL PEMERHATIAN (KAWASAN SEKOLAH)**

Tajuk : Kepimpinan Instruksional Guru Besar Sekolah Kurang Murid.

Peserta : Guru Besar

1. Kawalan sekolah.
2. Laluan keluar masuk sekolah.
3. Kemudahan dan infrastruktur .
4. Padang, gelanggang, dan kawasan rekreasi.
5. Tapak perhimpunan.
6. Bilik darjah .
7. Bilik pendidikan khas.
8. Pusat sumber
9. Makmal komputer.
10. Makmal sains sekolah.
11. Bengkel kemahiran hidup.
12. Bilik seni.
13. Bangunan pejabat.
14. Bangunan pra sekolah.
15. Kantin sekolah.
16. Keceriaan, kebersihan, dan keselamatan.
17. Mural, artifak, dan bangunan.
18. Bilik-bilik khas.
19. Keluar dan masuk guru dan murid.
20. Penggunaan kantin sekolah
21. Perhimpunan pagi / perhimpunan rasmi.
22. Waktu rehat.
23. Waktu balik.
24. Aktiviti kokurikulum sekolah.
25. Papan-pan tanda.



**PROTOKOL ANALISA DOKUMEN**

Tajuk : Kepimpinan Instruksional Guru Besar Sekolah Kurang Murid.

Peserta : Guru Besar

1. Buku maklumat sekolah.
2. Buku pengurusan sekolah.
3. Buku pengurusan akademik.
4. Buku pengurusan HEM.
5. Buku kewangan sekolah.
6. Buku pengurusan kokurikulum.
7. Buku rekod kehadiran guru besar.
8. Rekod kehadiran staf.
9. Takwim sekolah.
10. Pernyataan visi dan misi.
11. Piagam pelanggan.
12. Buku pelawat.
13. Buku kehadiran guru.
14. Jadual kedatangan murid.
15. Jadual waktu.
16. Jadual aktiviti kokurikulum.
17. Borang pencerapan dan semakan buku murid.
18. Buku perancangan sekolah.
19. Pelan strategik sekolah.
20. Analisa peperiksaan dalaman dan awam.
21. Fail panitia mata pelajaran.
22. Minit mesyuarat PIBG.
23. Minit mesyuarat guru.
24. Minit mesyuarat panitia.
25. Minit mesyuarat pengurusan sekolah.
26. Buku teks, buku kerja, buku nota, dan buku latihan murid.
27. Headcount murid
28. Buku rekod mengajar

**PROTOKOL PEMERHATIAN AKTIVITI SEKOLAH**

Tajuk : Kepimpinan Instruksional Guru Besar Sekolah Kurang Murid.  
Peserta : Guru Besar

1. Aktiviti kokurikulum.
2. Aktiviti/program perkembangan murid (motivasi)
3. Mesyuarat pengurusan
4. Mesyuarat kurikulum
5. Mesyuarat kewangan
6. Mesyuarat akademik.
7. Mesyuarat disiplin.
8. Mesyuarat 3K
9. Mesyuarat panitia
10. Mesyuarat PIBG
11. Mesyuarat guru (awal tahun)
12. Hubungan guru besar dengan guru dan murid
13. Perjalanan kelas pendidikan jasmani.
14. Aktiviti pembelajaran luar kelas.

University of Malaya

**Nilai Pekali Persetujuan Cohen Kappa**  
**Tema: Menggalakkan Iklim Sekolah (MIS)**

Bil	Kod	Definisi Operasi	Contoh Unit	Tahap Persetujuan	
				Setuju (✓)	Tidak Setuju (x)
1	MIS/AB	Ambil berat	Saya minta penjaga itu jumpa saya. Saya dah pergi ke rumah dia, saya nak selesaikan juga sebab dia tahun depan...UPSR. ni bulan sepuluh ni siaplah nak pendaftaran UPSR. S1BG1T03-04/05 (143-145)		
2	MIS/AB	Ambil berat	Itu tak apalah, saya akan teruskan. Saya ni tak pemalu. Sekali tak dapat, saya akan usaha lagi, saya pergi lagi, pergi lagi sampai orang boring, apalah orang ni. S1BG1T03-04/05 (145-147)		
3	MIS/AB	Ambil berat	Jam 09.20 pagi menyapa seorang guru yang masuk ke pejabat sekolah, "eh, macam mana anak encik X tu, teruk ke"? Kemudian beliau menghubungi encik X menerusi telefon bimbitnya S1GB1P05 04/03(38-40)		
4	MIS/AB	Ambil berat	Jadi kita senanglah, daripada ibu bapanya kita kenal murid kita kenal, keluarganya pun kita kenal, kita fokuskan. S1GB1T01-25/01 (125-127)		
5	MIS/AB	Ambil berat	GB4 menjawab, "saya tak ajar kelas tu, tapi saya ingat...saya kenal banyak nama pelajar di sini, ada kalanya penjaganya pun saya kenal". S4GB4P02-10-02 (87-89)		
6	MIS/AB	Ambil berat	Saya pun belum berapa kenal tapi saya cuba mengenali semua. Saya ada 83 keluarga yang menghantar anak ke sini. Haa, saya sebenarnya daripada anaknya dapatlah kenal ibu bapa melalui anaknya. S1BG1T03-04/05 (17-20)		
7	MIS/AB	Ambil berat	Sebabnya kalau saya tahu keluargakan lebih mesra. Kita tahu masalah diakan, kan lebih mesra.. S1BG1T03-04/05 (32-33)		
8	MIS/AB	Ambil berat	Saya memang suka rapatkan dengan sesiapa pun lagi-lagi untuk kepentingan pendidikan. Nak tahu masalah dengan ibu bapa dan juga dengan guru. Penting bagi saya. Kalau, kalau, tak baik, macam mana kita nak buat sesuatu rancangan, program bagaimana nak gerakkan program dan aktiviti. S1BG1T03-04/05 (39-42)		
9	MIS/SM	Sikap mesra	Yang penting ada rasa seronok, ha rasa seronok, daripada awal saya kata saya nak mereka bekerja dalam keadaan yang seronok, anak murid saya pun belajar dalam keadaan yang seronok. Jadi saya suka bekerja dan belajar dalam keadaan seronok. S4GB4T01-05/02 (81-84)		
10	MIS/SM	Sikap mesra	Saya ini orang lembut, tak kasar, tak egolah, saya rendahkan diri. Lepas itu, walaupun ada pertentangan saya ada rasa kecewa. Saya jarang tunjuk kuasa. Saya tolak ansur dengan sesiapa pun. Sampai ada berkata...cikgu ini baiklah, saya akan tolong. Ini rahsia saya orang boleh terima. S5GB5T03-19/05 (135-139)		

- 1 SEKOLAH : S1  
2 SUBJEK : GB1  
3 TARIKH :22-02-2011(ISNIN)  
4 JAM : 12.00 – 01.05 TENGAH HARI  
5 LOKASI : BILIK GURU BESAR  
6 TEMU BUAL : KEDUA
- 7 A: Assalamualaikum. Terima kasih kerana saya dapat menemu bual lagi. Kali ini fokus saya  
8 lebih kepada amalan puan sebagai guru besar. Untuk sekolah menuju hala tuju, biasanya ada  
9 fokus. (deringan GB1 memohon kebenaran menjawab panggilan telefon). Boleh puan  
10 terangkan matlamat sekolah ini?  
11 GB1:Matlamat sekolah ini... SKP13, ...maksud matlamat sekolah ni?  
12 A: Matlamat sekolah ni maksudnya fokus sekolah inilah.  
13 GB1: Sebelum saya masuk dulu...fokus sekolah ini hanya pada keceriaan, memang sampai  
14 peringkat negerilah. Kemudian bila saya masuk, saya tengok keceriaan dah cantik saya  
15 fokuskan kepada akademik. Ok, lepas tu kami bincang buat visi dan misi sekolahlah. Dan...dan  
16 sebelum saya masuk, murid-murid tak tahu mereka tidak tahu moto sekolah ini, sekolah ni.  
17 Saya selalu soal pada hari Isnin (perhimpunan rasmi) apa moto sekolah kita? Dia orang sebut  
18 motorlah...motorlah Suzuki, semua tu disebutnya. Saya kata moto sekolah kita tu sila tengok  
19 pada lencana tu apa dia moto dia "usaha jaya", kalau tak berusaha boleh berjaya ke? Sampai  
20 sekarang kalau engko tanya...kalau tanya budak darjah satu pun, dah boleh jawab. Apa dia  
21 moto?. Dia orang tak jawab macam dulu-dulu lagi. Lepas tu daripada moto tu, untuk pegangan  
22 murid-muridlah dan juga cikgu-cikgulah. Moto untuk pegangan murid dan guru. Kemudian  
23 pada visi...visi kita...kita bincanglah kita nak cemerlang...cemerlang apa dari Parit 13 cemerlang  
24 dari segi akademik, rohani dan sebagainya. Kemudian dari segi misi...misi tu kerja kitalah kan.  
25 Jadi kita mesti ada kesediaan...dan untuk mencapai itu semua kita mesti sediakan keceriaan,  
26 bukan keceriaan je kesediaan dan suasana yang kondusif untuk pembelajaran dan bekerja.  
27 Tapi saya rasa tu dah tercapai dah...dah tercapai dah pada 2009 tapi saya masih teruskan juga  
28 dan ni kami tengah buat...buat misi yang baru...bukan barulah nak teguhkan nak kuatkan  
29 lagi...sedang rancang misi yang lebih baik dan lebih tinggi.
- 30 A: Jadi bila saya pusing di sekolah, sehingga di luar bilik darjah papan-papan ...pintu ditampal  
31 visi misi sekolah. Selain daripada itu, apa lagi yang pihak sekolah lakukan?  
32 GB1: Dalam mesyuarat...PIBG, saya selalu sebut tu visi kalau kita tak kerjasama saya kata  
33 macam mana sekolah nak capai visi misi, saya ada jelaskan.  
34 A: Jadi sekarang kita fokus pada bilik darjah. Bagaimana biasanya puan jalankan penyeliaan  
35 dalam bilik darjah?

36 GB1: Dalam bilik darjah nombor satu pemantauan, saya memantau ...boleh kata semua guru-  
37 guru saya. Yang sekarang ini pun dah dua kali. Ada yang dah sampai dua kalilah ada yang yang  
38 belum sampai dua kali, ada yang belum lagi. Kemudian terdapat juga pemeriksaan buku latihan  
39 murid-murid. Kalau cikgu...cikgu ada jadualnya menghantar tapi kadang-kadang saya masuk  
40 juga ada buat spotcheck mengejut, bukan formallah.

41 A: Macam mana cikgu punya feedback atau apakah respon cikgu?

42 GB1: Cikgu memanglah terkejut, mula-mula dulu. Mulanya terkejut. Habis sekarang cikgu-cikgu  
43 dah biasa...kalau saya datang nak tengok buku, sebutlah nama budak tu kan, dia akan bagilah.  
44 Kini dah biasa. Cikgu akan bagi jika saya minta. Mereka dah biasa. Kalau dulu, mula-mula dulu  
45 memang ya, pantau pun tak pernah, saya tak tahulah macam manakan, tapi saya masuk kelas.  
46 Dulu tidak pernah dipantau.

47 A: Puan ada guna instrument ke, borang ke?

48 GB1: Yes, yes. Saya gunakan elemen 9 SKPM yang standard digunakan. Tahu kan, tahukan?

49 A : Tahu jugalah. Bila dah pergi kelas, dah pantau, lepas pantau tu, apa puan buat?

50 GB1: Keputusan cikgu tu saya akan panggil, saya akan panggil cikgu-cikgu tersebut atau buat  
51 satu mesyuarat keputusan pemantauan. Saya bagi salinan satu salinan pada guru yang terlibat  
52 yang saya akan mantaulah. Bukan saya je memantau, GPK 1 pun memantau.

53 A: GPK1 pun memantau.

54 GB1: Bukan GPK1 saja memantau, semua GPK memantau. Tapi tak banyaklah , mungkin  
55 pemantauan mereka tu untuk yang gurunya tak bermasalah kan cikgunya. Mungkin mereka  
56 memantau guru yang tak berapa...tak berapa bermasalah. Yang bagus jugak.

57 A: Yang bagus?

58 GB1: Yang bagus saya mesti pantau juga. Yang kurang bagus, saya wajib pantau.

59 A: Cikgu boleh menilai ya cikgu yang bagus dan yang kurang bagus, mungkin melalui  
60 pengalaman ke?

61 GB1: Tapi semua cikgu sekolah di sini baguslah.

62 A: Oh.

63 GB1: Cikgu sekolah baguslah, bagus. Saya memang bercakap dengan murid, kalau murid tak  
64 berjaya bukan salah cikgu. Saya dah pantau mereka semua cemerlang. Semua guru dapat  
65 cemerlang, cuma ada seorang yang baru guru KPLI yang kurang.

66 A: Ok.

67 GB1: Ok, ok (sambil ketawa dan tersenyum)

68 A: Puan ada beritahu saya yang pada hari Selasa hadapan, puan nak masuk ke kelas tahun 6  
69 satu hari.

70 GB1: Ya, ya saya masuk.

71 A: Boleh puan jelaskan?

72 GB1: Ya, saya masuk daripada pagi saya masuk sampailah pukul dua belas lebih, pulak lepas tu  
73 jabatan datang, last period saya tak dapat masuk. Tujuan saya nombor satu saya nak tengok  
74 murid itu dia suka main-main dalam kelas saya nak dia fokus dalam pelajaran. Jadi cikgu-cikgu  
75 tu, ada guru tu...ada komplek, dia tak berapa nak fokuslah. Saya masuk satu hari tu, memang  
76 murid-murid saya boleh fokus bila saya masuk. Sampai nak pergi tandas pun tiada. Memang  
77 fokus kepada cikgu dia ajar. Murid dapat apa yang diajar hari itu. Jadi saya masuk tu tujuan  
78 saya nombor satu...tujuan saya serampang dua mata satu tengok murid satu lagi tengok cikgu  
79 tanpa diberitahu ada pemantauan. Nak tengok guru, nak tengok murid. Dari situ saya nampak  
80 memang cikgu ajar betul-betul. Murid tu main-main, mereka suka main bawah meja, macam-  
81 macam. Saya duduk belakang saya nampaklah. Cikgu tak nampaklah. Mata pandang depan tapi  
82 tak fokus. Sejak pada hari itu saya tanya...nak tak saya masuk lagi satu hari. Budak-budak  
83 serentak jawab tak nak.

84 A: Maknanya bila puan ada budak belajar, tapi sekarang walaupun puan tak ada budak dah ok.

85 GB1: Ok, sebab dia takut kalau saya masuk lagi.

86 A: Ok alhamdulillah.

87 GB1: Cara budak-budak ni tak boleh buat cara dia sendiri tau. Memanglah mula-mula dia takut.  
88 Sekarang mereka dah ok. Kita kena buat macam itu biar ada perasaan takut. Memanglah mula-  
89 mula dia takut. Tapi lama-lama dia biasalah.

90 A: Tempoh hari, saya ada datang semasa perhimpunan hari Isnin. Puan suruh dua orang yang  
91 ponteng kelas tambahan datang berjumpa puan di bilik puan. Mereka kena baca sifir. Boleh  
92 puan jelaskan?

93 GB1: Bukan sifir, membaca. Memang mereka datang waktu rehat. Tetapi sejak kebelakangan  
94 ini saya sibuk saya tak dapat tumpukan sangat. Saya masuk, saya masuk, masa saya mengajar  
95 seni, saya panggil, maknanya seminggu sekali, sebab sibuklah sekarang. Saya duduk di  
96 belakang. Sibuk sangat sampai tak pergi rehatlah. Memang dah lama saya tak pergi rehat.

97 A: Mungkin juga puan rasa puan berada di sekolah, semua berjalan baik. Jika puan tiada  
98 sekolah macam mana?

99 GB1: Saya rasa tiada masalah. Saya pernah tengok, saya kata ada mesyuarat, tiba-tiba saya  
100 balik. Semua kelas senyap. Diam kelas maknanya pnp berjalan baikkan. Kalau memang saya tak  
101 ada mestilah bisingkan tapi saya tengok ok je. Sekolah bersih saja, saya selalu tu balik  
102 mesyuarat saya datang lagi sekolah.

103 A: Kita masuk pada iklim kondusif. Saya ingin penjelasan puan apa usaha yang dilakukan  
104 supaya tercapai matlamat sekolah?

105 GB1: Keceriaan tu pertamalah ya. Nombor dua kebajikan. Kebajikan guru. Saya sangat  
106 pentingkan kebajikan guru. Kalau macam tadi kan dia ada masalah, takkanlah kita kata tak

107 boleh, tak boleh pergi. Kalau ibu bapa dia, anak-anak sakit, itu pun kondusif juga tu kan. Ada  
108 masalah tak kan kita kata tak boleh.

109 A: Ya betul.

110 GB1: Kalau dia dah tak seronok di rumahlah, you ingat dia boleh ngajar ke?. Kalau ada  
111 masalah, kita kena beri pelepasan pada guru. Kalau dah tak seronok di rumah, tidak boleh  
112 mengajar di sekolah. Murid pun satu jugak. Tinggalkan masalah di rumah, datang sekolah  
113 untuk belajar. Kadang murid malas-malas apa tu...alah kadang-kadang murid bukan tak tahu,  
114 saya banyak dah kan ada masalah ibu bapa...masalah ibu bapa, ibu bapa gaduh. Saya kata  
115 tinggalkan, datang sekolah kita nak belajar...saya dah sediakan semua, jangan fikir itu semua.  
116 Belum tiba masa lagi. Lagi satu, suasanalah. Lagi satu saya tak mahu...antara staf dan cikgu ada  
117 masalah. (gangguan telefon)

118 A: Dalam satu lawatan saya bersama puan, kita masuk ke kelas prasekolah. Saya dapati puan  
119 beri banyak komen tentang catlah, tentang kartun dan carta.

120 GB1: Yang sebenarnya bangunan tu baru dicat. Saya mahu gambar kalau dia nak lukis pun yang  
121 dilukis biarlah berkenaan pelajaran dengan pelajaran budak-budak tu. Bukan sesuka hati.  
122 Lepas tu suasana tu jangan pulak berserabut. Ada budak-budak tu baru nak belajar. Kalau  
123 berserabut nanti dia tak sukakan. Itu yang saya maksudkan tu. Nombor satu mesti berkait  
124 dengan pelajaran. Nombor dua jangan serabut. Lepas tu yang nombor tiga kalau  
125 benda...perkara tidak perlu tu...tu buang-buang jelah. Banyak-banyak serabut tu. Lagi satu  
126 kalau letak bawah-bawah tu bukan apa...saya takut gelap, bahaya keselamatan murid. Takut  
127 ular mengancam keselamatan murid. Baru-baru ini saya jumpa kelongsong ular besar. Bahaya.

128 A: Apa pula ganjaran yang diberikan pada guru sekolah ini?

129 GB1: Saya bila you cakap pasal tu saya sedihlah. Saya sedih bercakap soal ini. Sebab apa sebab  
130 saya sayang kepada semua staf saya. Nak, nak, nak saya kata saya bagi dia...nombor satu  
131 APClah, guru yang cemerlang tu saya beri APC bukan guru je staf pun. Saya tiada apa nak bagi  
132 pada kebaikan dia orang tu jadi saya sedihlah. Apa-apa pun nombor satu saya beri ucapan  
133 tahniahlah jika mereka berjaya apa-apa tahniah bila melaksanakan sesuatu. Saya ada juga beri  
134 mereka baju sebagai hadiahlah. Macam hari ni saya sediakan untuk semua. Walaupun tak  
135 mahal, hari guru saya beri pada semua. Sebagai ucapan terima kasihlah. Saya belanja dia orang  
136 makan. Kadang-kadang dia orang tanya cikgu ada apa...saya kata tak de apa makan jelah. Saya  
137 sedih, saya sedihlah.

138 A: Ya, ya. Tak apa.

139 GB1: Sebab saya hormati staf saya. Memanglah kita ada nampak kalau saya tegur orang ada  
140 yang...yang melawan kalau ditegur.

141 A: Ada ya.

142 GB1: Mesti ada tak puas hati. Saya pun kalau saya, kena tegur saya terima. Saya terima. Kalau  
143 saya tegur saya nampak lain macam je. Kita elok balik semula. Kita baik semula. Insya-Allah lah,  
144 Setakat ini tiada yang marah pada saya.

145 A: Alhamdulillah. Bagaimana pula kalau murid?

146 GB1: Sama jugak. Macam tu jugak. Kalau dengan budak kita bagi insentiflah. Akhir tahun nanti  
147 ada hadiah kecemerlangan. Dan saya walaupun saya suka marah-marah, mereka tak marah  
148 pada saya. Kalau saya datang kelas tu tak adalah yang marah-marah saya. Dan saya sayang  
149 murid-murid saya. Kalau yang perempuan tu saya peluklah dan pegang. Kalau yang lelaki saya  
150 salam dan usap kepala terutamanya anak yatim.

151 A: Puan telah berucap di hadapan ibu bapa yang datang dan memanggil murid dengan  
152 panggilan anak-anak.

153 GB1: Sebab saya anggap mereka tu macam anak saya. Murid-murid saya ni anak-anak saya.  
154 Saya tak anggap dia murid. Kalau anggap murid, kita rasa macam ada gap tau. Kalau kita  
155 anggap macam anak macam saya sekarang saya cakap dengan murid saya, saya, saya anggap  
156 awak ni macam anak je, macam cucu saya, kan anggap cucu sebab lebih sayang.

157 A: Sekarang sudah cucu ya.

158 GB1: Walaupun murid, saya cakap anak supaya murid kita tak dendam pada kita. Ha itulah  
159 kebaikannya. Jadi kalau kita anggap anak, kalau kita marah pun dia tak dendam dengan kita.  
160 Anak mana dendam dengan ibunya kan. Anak jarang kita jumpa dendam dengan ibu bapa.  
161 Sama juga dengan staf saya.

162 A: Dalam satu sesi, puan panggil dengan lemah lembut, jangan panggil puan, panggil kakak.

163 GB1: Ha sama jugaklah. Tapi saya tengok kat sini mereka yang tak berani panggil kakak  
164 mungkin sebab saya dah tua sangat kot nak panggil kakak agaknya. Atau ada yang memanggil  
165 bonda. Dulu pernah sekali panggil bonda, sekolah ni pun. Tapi sejak cikgu itu tak ada kat sini,  
166 dah hilang panggilan itu, dia yang mulakan. Jadi saya tak kisah panggil saya apa jangan  
167 panggil saya puan, panggil saya puan memang saya tak suka.

168 A: Kalau secara rasmi?

169 GB1: Kalau secara rasmi...depan orang secara rasmi tidak mengapa. Kalau panggil puan tu...  
170 rasa macam ada gaplah.

171 A: Walaupun seharusnya lapang, tapi puan sibuk. Guru besar juga mengajar dalam kelas?

172 GB1: Ya mengajar tapi hari ini saya free tak ada kelas sebab itu saya kata saya free.

173 A: Mata pelajaran yang puan ajar?

174 GB1: Saya ajar seni saja. Kenapa saya pilih seni. Sebab kalau seni saya tinggalkan kerja budak  
175 akan buat. Kalau saya ambil pelajaran berat, saya takut tu murid tertinggal. Kalau ikutkan ,saya  
176 nak ajar bahasa Inggeris sebab saya ajar bahasa Inggeris daripada mulakan. Tapi itulah nanti  
177 takut murid yang rugilah, murid yang rugi.



178 A: Saya nampak puan ada buat persediaan sebelum masuk kelas seni.

179 GB1: Wajib. Walaupun saya dah jadi guru besar, saya mengajar...kena mengajar bersungguh-  
180 sungguhlah. Itu sebagai contohlah, biar jadi contoh kepada guru lain.

181 A: Ha ok.

182 GB1: Contoh kepada guru lain. Kalau guru besar mengajar lenggang kangkung je. Nanti cikgu  
183 kata guru besar pun macam tu. Alat-alat seni saya bersepah (sambil menunjuk ke arah almari  
184 dalam biliknya). Ha baru je baldi saya...saya keluarkan. Saya buat betul-betul walaupun seni  
185 sebab saya tengok bukan semua budak pandai, kerana bakat murid semula jadi.

186 A: Mungkin pernah ditanya guru, puan kata kalau cat minyak senang basuh dan licin. Adakah  
187 puan juga jadi rujukan dalam pnp?

188 GB1: Memanglah, banyak cikgu datang tanya saya tentang pnp tu... terutama pedagogi.  
189 Macam saya sebagai guru besar, kalau tak tahu pun, susah jugak kan. Ambil usaha baca  
190 sikitlah. Dulu, koko tu tak penting tu. Saya kena baca dan tahu berapa ukuran padang.

191 A: Sekolah ada buat in house training?

192 GB1: Tahun lepas kita dibayar, di bagi duit tapi tahun ini tak ada.

193 A: Ok.

194 GB1: Tapi saya dah jalankan dua dah, dua dah LADAP ya, dipanggil LADAP (Latihan Dalam  
195 Perkhidmatan). Minggu depan, Hari Khamis ada lagi satu. Apa saja pembaharuan yang saya  
196 dapat ke daripada PPD, kalau cikgu dapat kita akan buat perkembangan staf. Walaupun itu  
197 atas inisiatif sendirilah nak bagi makan ke tidak. InsyaAllahlah, tiap kali LADAP adalah  
198 rezekikan. Pandailah cari mana-manakan

199 A: Berkaitan pnp dan pentadbiran kelas. Adakah puan setuju aktiviti dalam lebih penting dari  
200 luar?

201 GB1: Pnp sekolah ni macam saya kata tadikan dah baikkkan, dah baik, tapi telah diganggu  
202 oleh...oleh kursus taklimat, aktiviti luar oleh PPD kan.

203 A: Guru-guru ke guru besarnya sekalikan?

204 GB1: Ya (sambil mengangguk senyum setuju).

205 A: Adakah puan setuju aktiviti dalam sekolah lebih penting daripada aktiviti luar?

206 GB1: Pada saya memang dalam sekolah lebih penting daripada luar. tapi sebab kita di  
207 bawah...di bawah PPD, program PPD pun nak dijalankan, itu penting untuk dia. Ha...jadi kita  
208 buat...kita buatlah cara penyelesaian...buat relief. Guru itu kena mengajar apa yang cikgu itu  
209 tinggalkan, itu sebab sekarang ni wajib tinggalkan ringkasan atas meja bagi cikgu yang  
210 pergi...keluar, supaya pnp berjalan. Saya pesan jangan usik buku jelah tapi topik tetap jalan.  
211 Siapa yang rugi, budak kita jugak. Biar murid boleh belajar.

212 A: Puan ada beri keputusan menghantar guru ke merentas desa. Puan pertikaikan sekolah kecil  
213 kenapa mahu hantar dua orang. Puan sedia menanggung risiko?

214 GB1: Saya tanggung, dan saya dah jumpa dengan PPD. Kalau boleh dikurangkan ramai-ramai  
215 orang kurangkanlah. PPD dah bersetuju.

216 A: Maknanya sekolah tu boleh buat deal lah dengan PPD, boleh bincang?

217 GB1: Ha masih boleh berbincanglah, di atas keperluanlah. Jadi saya hantar seoranglah tak ada  
218 apa-apa pun masalah. Saya minta kurangkan guru dihantar. Masih boleh berbincang lagi atas  
219 keperluan. Tiada masalah.

220 A: Sekolah kecil senang nak fokus. Sila jelaskan kelemahan lain?

221 GB1: Itu *that forsurelah*. Tapi peruntukan dah pasti. Memang sikit. Syukur ada sawah. Dari  
222 situlah, saya buat sedikit projek. Kalau tak ada tu tak tahulah. Peruntukan memang sikitlah,  
223 alah sikitnyalah. Nak beli alat pnp pun tak cukup.

224 A: Selain daripada sawah padi tu ada tak usaha lain?

225 GB1: Ada juga mohon sumbangan terutamanya untuk program UPSR, untuk program  
226 akademiklah yang paling banyak sekali saya mohon. Dan saya syukur alhamdulillah YB-YB pun  
227 tak kedekut tahun ini. Ha ya Allah kalau tak sebelum ni kedekutnya susahnyalah nak dapat. Ha  
228 saya dah dapat dah tahun ni program sukan tu saya dah dapat, program kecemerlangan.  
229 Sekarang ni dalam proses nak memohon lagi, dalam proses memohon. Saya galakkanlah cikgu-  
230 cikgu saya memohon peruntukan untuk ditambah lagi.

231 A: Puan telah jelaskan banyak perkara. Saya ucapkan berbanyak banyak terima kasih. Masa  
232 akan datang saya akan datang lagi.

233 GB1: Sama-sama.

- 1 SEKOLAH : SK4  
2 SUBJEK : GB4  
3 TARIKH :24/05/2010 (ISNIN)  
4 JAM : 07.00 PAGI – 03.30 PETANG  
5 LOKASI : SEKITAR KAWASAN SEKOLAH  
6 PEMERHATIAN : KELIMA / PERHIMPUNAN PAGI ISNIN (RASMI)  
7 GB4/P05.

8 Walaupun jumlah pelajar yang sedikit, suasana perhimpunan pagi tersebut kelihatan sangat  
9 meriah dan penuh sesak. Dengan keluasan tapak perhimpunan lebih kurang sebesar kawasan  
10 parking untuk lapan buah kereta, suasana menjadi kurang selesa untuk warga SK4.  
11 Bagaimanapun perhimpunan rasmi hari Isnin itu berjalan dengan lancar. Perhimpunan  
12 dimulakan dengan dengan bacaan doa (sebahagian besar pelajar adalah muslim). Seterusnya  
13 nyanyian lagu sekolah , lagu negeri, dan lagu kebangsaan. Mereka menyanyi dengan penuh  
14 semangat. Acara seterusnya adalah ucapan daripada puan guru besar, antara isi kandungan  
15 ucapannya adalah;

- 16 • Persediaan pelajar untuk ujian bulanan kedua [ulang kaji pelajaran di rumah]  
17 • Penjagaan kesihatan pelajar [penjagaan kebersihan dan amalan pemakanan yang  
18 sihat]  
19 • Ucapan tahniah untuk guru dan pelajar yang mewakili sekolah dalam aktiviti  
20 kokurikulum  
21 • Ucapan terima kasih kepada penjaga yang hadir mesyuarat PIBG [melalui anak jagaan]  
22 • Kelas tambahan dan kelas klinikal untuk pelajar tahap dua akan dilaksanakan seperti  
23 yang dirancang. Kerjasama dan kehadiran pelajar adalah wajib.

24 Setelah tamat perhimpunan rasmi, beberapa orang guru lelaki dan wanita membuat  
25 pemeriksaan fizikal pelajar. Antara perkara yang diberi penekanan adalah kebersihan diri  
26 [kuku, rambut]. Pakaian pelajar juga diawasi. Ada pelajar yang tidak memakai stokin malah  
27 ada yang hanya mengenakan selipar. Beberapa orang pelajar yang gagal dalam pemeriksaan  
28 tersebut ditahan sebentar untuk diberi nasihat oleh guru disiplin sambil diperhatikan oleh GB4.  
29 “Kita kena buat macam ni selalu, untuk ingatkan mereka, maklumlah mak bapak dia orang ni  
30 kurang ambil berat”, GB4 menjelaskan pada penyelidik.

31 Seterusnya pada jam 07.55 pagi, GB4 dikunjungi YDP PIBG. Beliau berbincang tentang tindak  
32 susulan yang perlu diambil setelah mesyuarat PIBG pada minggu sebelumnya. Perbincangan  
33 diadakan dalam bilik guru besar dalam keadaan yang amat mesra diselangi dengan ketawa-  
34 ketawa kecil (hubungan yang baik). GB4 kelihatan mencatat perkara-perkara yang telah  
35 dibincangkan untuk diambil tindakan. Antara perkara yang hangat dibincangkan adalah

36 tentang program peningkatan akademik terutamanya peperiksaan UPSR dan program  
37 pemulihan pelajar tahap satu yang perlu diambil tindakan lebih serius.

38 Tugas GB4 melayan tetamu pada pagi itu belum selesai lagi. Setelah YDP PIBG meninggalkan  
39 sekolah, GB4 didatangi pula oleh seorang ibu [penjaga] yang ingin mengeluarkan duit KWAPM  
40 [Kumpulan Wang Amanah Pelajar Miskin]. Dalam perbualan mereka GB4 menjelaskan, “Kalau  
41 puan nak bawa anak ke klinik tak apalah, saya boleh bagi buku...saya izinkan tapi pergi klinik  
42 lah ya jangan pergi tempat lain”, nasihat GB4 kepada ibu yang meminta izin menggunakan  
43 wang KWAPM tersebut. Setelah penjaga itu keluar dari bilik guru besar, seorang guru lelaki  
44 pula masuk untuk berbincang tentang persediaan sekolah sebagai pengerusi penempatan bagi  
45 pegawai-pegawai kejoanan merentas desa peringkat negeri. Kejoanan yang pada awalnya  
46 dirancang diadakan di daerah lain telah ditukar ke daerah yang terletak SK4 kerana kempen  
47 pilihanraya kecil di kawasan parlimen tersebut. Kesuntukan masa dan persaingan  
48 mendapatkan tempat tinggal [penginapan] dengan jentera pilihanraya parti yang bertanding  
49 menyukarkan pihak sekolah membuat keputusan yang tepat. Bagaimanapun sikap sabar dan  
50 bertolak ansur GB4 menjadikan perbincangan dengan setiausaha sukan tersebut berjalan  
51 dengan tenang. Sejak jam 8.00 pagi hingga jam 9.45 pagi GB4 telah menjalankan rutin  
52 hariannya seperti berikut:

- 53 • Menjawab tujuh panggilan telefon dari pelbagai pihak yang berkaitan dengan sekolah.
- 54 • Membuat tiga panggilan telefon.
- 55 • Membaca dan meminitkan surat-surat dan dokumen rasmi untuk diedarkan dan untuk  
56 simpanan sekolah.
- 57 • Menerima dan berbincang dengan tetamu iaitu YDP PIBG, ibu kepada seorang pelajar  
58 sekolahnya, dan setiausaha sukan sekolah.
- 59 • Dirujuk oleh tiga orang guru yang pertama membincangkan ha ehwal akademik  
60 pelajar, yang kedua berbincang tentang soalan peperiksaan bagi peperiksaan  
61 pertengahan tahun, dan yang ketiga berbincang dengan penolong kanan pentadbiran  
62 tentang jadual peperiksaan pertengahan tahun.
- 63 • Dirujuk sebanyak empat kali oleh kerani pentadbiran untuk menanda tangani surat-  
64 surat dan dokumen rasmi sekolah.

65 Setelah selesai, GB4 pergi ke kantin bersama penyelidik sambil menjelaskan keadaan  
66 persekitaran sekolah. Beliau menjelaskan asrama baru akan mula beroperasi pada awal tahun  
67 2011 bagaimanapun persiapan dan kelengkapan mesti sempurna pada akhir Disember 2010.  
68 Setelah minum di kantin GB4 masuk semula ke biliknya. Beliau membuat persiapan untuk  
69 masuk ke kelas pada waktu ketujuh. GB4 mengambil buku tulis/nota yang berada di atas rak  
70 belakang mejanya dan kemudian diletakkan di atas meja. Kemudian beliau membuka buku  
71 persediaan mengajar dan meneliti isi kandungannya [mungkin sebagai persediaan sebelum

72 masuk ke kelas]. “Hari ini saya ajar teori sahaja”, tanpa ditanya beliau menjelaskan kepada  
73 penyelidik. GB4 menyambung lagi sebab satu masa je, nanti...nanti tak cukup masa nak  
74 melukis”. Sebelum loceng waktu ketujuh berdering GB4 telah meninggalkan biliknya dan  
75 menuju ke kelas tahun lima. Beliau berjalan melalui kaki lima kelas dan bangunan pentadbiran  
76 yang menempatkan beberapa bilik darjah. Sambil berjalan beliau menerangkan kepada  
77 penyelidik tentang perjalanan sekolah. Kesempatan itu digunakan oleh GB4 untuk melihat  
78 perjalanan proses pdp di dalam kelas. Beliau menjelaskan lagi “kalau saya tak sempat nak buat  
79 rondaan secara formal saya akan meronda semasa nak ke kelas atau waktu balik kelas, itu  
80 sebab saya keluar bilik awal tadi sebelum loceng berbunyi”. Tidak lama kemudian loceng  
81 berdering. Sampai di hadapan kelas kelihatan murid-murid sedang bangun untuk memberi  
82 ucapan terima kasih kepada guru mata pelajaran waktu keenam. GB4 dan penyelidik masuk ke  
83 dalam kelas, murid-murid sekali lagi bangun memberi ucapan selamat sejahtera. Dengan  
84 senyuman GB4 membalas ucapan selamat sejahtera. GB4 memperkenalkan penyelidik kepada  
85 murid-murid dalam kelasnya dan mempersilakan penyelidik mengambil tempat di belakang.  
86 Kelas tahun lima itu hanya dihuni oleh 21 orang pelajar yang terdiri daripada 15 pelajar  
87 perempuan dan 7 pelajar lelaki. GB4 memulakan pelajaran dengan menulis di papan putih  
88 tajuk pelajaran hari itu, iaitu ‘corak dan garisan’. Beliau meminta pelajaranya membuka buku  
89 teks pada halaman 45 dan meminta mereka membaca sementara GB4 memulangkan semula  
90 buku nota pelajaranya. Seorang demi seorang GB4 memanggil nama pelajaranya agar ke  
91 hadapan dan mengambil buku nota. Teguran diberikan kepada pelajar yang membuat  
92 kesilapan dan pujian diberikan kepada pelajar yang telah melengkapkan buku notanya dengan  
93 baik. Pelajar kelihatan senyum dan gembira dengan pujian tersebut. Seterusnya GB4 meminta  
94 seorang pelajar bangun dan membaca halaman yang dinyatakan. Sambil mendengar pelajar  
95 membaca GB4 berlegar-legar di dalam kelas sambil memerhatikan gelagat pelajar-pelajar lain.  
96 Sebentar beliau berhenti di meja seorang murid yang duduk di barisan belakang dan  
97 menjelaskan sesuatu. Kemudian seorang pelajar perempuan pula diminta membaca. Pelajar  
98 lain mendengar bacaan tersebut dengan baik. Setelah GB4 meminta pelajar membaca sekali  
99 lagi membaca secara berama-ramai. Suasana sungguh bising terdapat pelajar yang membaca  
100 terlalu kuat. Setelah selesai, GB4 mencatat lima soalan subjektif di papan putih. Kemudian sesi  
101 soal jawab dijalankan. Soalan demi soalan dibincangkan, GB4 minta pelajar mengangkat  
102 tangan dan cuba menjawab. Bagaimanapun tiada seorang pelajar pun cuba menjawab.  
103 Suasana kelas terlalu sunyi, ramai pelajar tunduk memerhatikan buku. Setelah beberapa minit  
104 berlalu para pelajar tidak menunjukkan respon untuk menjawab soalan, GB4 memanggil nama  
105 pelajar untuk menjawab soalan. Seorang demi seorang pelajar dipanggil untuk menjawab  
106 sehingga selesai kesemua lima soalan dijawab. GB4 bertanya semula kepada pelajaranya sama  
107 ada mereka faham atau masih tidak jelas. Walaupun pelajaranya diam, beliau terus

108 menerangkan semula jawapan-jawapan secara lebih jelas berserta dengan contoh-contoh  
109 tertentu. Seterusnya GB4 mencatat jawapan yang tepat pada papan putih. Antara kesimpulan  
110 yang boleh dibuat berdasarkan pemerhatian penyelidik terhadap proses pdp yang dijalankan  
111 oleh GB4 adalah;

- 112 • Menggunakan pendekatan lemah lembut untuk membuat teguran terhadap pelajar-  
113 pelajarannya
- 114 • Menyampaikan isi pelajaran berperingkat peringkat daripada yang mudah kepada yang  
115 sukar, daripada yang abstrak kepada yang konkrit.
- 116 • Mengambil berat setiap pelajar di dalam kelas.
- 117 • Pengawalan kelas yang baik, sering bergerak dan berinteraksi dengan pelajar.
- 118 • Penggunaan BBM yang asas iaitu buku teks tetapi sangat membantu untuk  
119 penerangan tentang asas corak.
- 120 • Latihan diberi untuk tujuan penilaian dan pengukuhan terhadap pelajar.
- 121 • Penggunaan suara yang sesuai dengan pelbagai nada yang menarik perhatian pelajar.
- 122 • Penggunaan masa yang maksima dan menepati jadual waktu proses pdp.



No. Rujukan : UM.P/PTD(IT)/6441/1  
No. Pendaftaran : PHA070034  
Tarikh : 6 Oktober 2009

Zakaria Othman  
No. 29, Jalan 2  
Taman Radin Jaya  
45500 Tanjong Karang

Tuan,

**KEPUTUSAN JAWATANKUASA PANEL IJAZAH TINGGI**

Dengan hormatnya merujuk kepada perkara di atas.

Sukacita dimaklumkan bahawa Jawatankuasa Panel Seminar Ijazah Tinggi yang telah diadakan pada hari Isnin bersamaan 14 September 2009 telah meluluskan cadangan penyelidikan tuan tertakluk kepada beberapa pindaan dan pembetulan yang perlu dibuat. Untuk tujuan ini, tuan boleh berbincang semula dengan penyelia, Profesor Dr. Sufean Hussin dari Jabatan Pengurusan, Perancangan & Dasar Pendidikan berkaitan cadangan Penyelidikan tersebut.

Sehubungan dengan itu, tuan dibenarkan untuk meneruskan penyelidikan tuan.

Sekian, terima kasih.

Yang benar,

  
**PROF. MADYA DR. WAN HASMAH WAN MAMAT**  
Timbalan Dekan (Ijazah Tinggi)  
Fakulti Pendidikan

s.k.      Profesor Dr. Sufean Hussin (Penyelia)  
            Dr. Muhammad Faizal A. Ghani (Ketua Jabatan)  
            Dr. Suseela Malakolunthu (Penyemak)  
            Datuk Dr. Abdul Rahman Idris (Penyemak)  
            Prof. Dr. Shahril @ Charil Hj. Marzuki (Penyemak)

WHWM/nani/keputusansmphd

**FAKULTI PENDIDIKAN**

Universiti Malaya 50603, Kuala Lumpur, Malaysia • <http://www.um.edu.my>

Pejabat Dekan: (603) 7967 5000 Faks: (603) 7956 5506 • Timbalan Dekan: (603) 7967 5079/5080/5099 Faks: (603) 7967 5141/5089  
Penolong Pendaftar: (603) 7967 5131/5001 • Pejabat Am: (603) 7967 5006/5133 Faks: (603) 7967 5130  
Jabatan Asas Pendidikan dan Kemanusiaan/Jabatan Pendidikan Matematik dan Sains: (603) 7967 5040 Faks: (603) 7967 5148  
Jabatan Pendidikan Bahasa dan Literasi/Jabatan Kurikulum dan Teknologi Pengajaran: (603) 7967 5027 Faks: (603) 7967 5139  
Jabatan Psikologi Pendidikan dan Kaunseling/Jabatan Pengurusan Perancangan dan Dasar Pendidikan: (603) 7967 5036 Faks: (603) 7967 5010



قبايت قلاجرن راييس ساف برنم  
**PEJABAT PELAJARAN DAERAH SABAK BERNAM**  
D/A SEK. KEB. SERI MAKMUR, JALAN PARIT 1, BARAT,  
45300 SUNGAI BESAR, SELANGOR DARUL EHSAN.



TEL : 03-3224 6100

Fax : 03-3224 1077

Web: <http://www.ppdubernam.gov.my>

Ruj. Kami : PPDSB/PS/PPN/03/07/06( 09 )

Tarikh : 2 April 2008  
25 Rabiulawal 1429H

**Encik Zakaria bin Othman**  
Jabatan Pengurusan Perancangan dan  
Dasar Pendidikan  
Universiti Malaya  
50603 Lembah Pantai  
Kuala Lumpur

Tuan,

**MEMOHON KEBENARAN MENJALANKAN PENYELIDIKAN**

Adalah dengan hormatnya merujuk surat tuan bertarikh 2 April 2008, memaklumkan bahawa pejabat ini tiada halangan untuk tuan menjalankan program/aktiviti tersebut.

2. Pihak tuan diingatkan agar mendapatkan persetujuan daripada Pengetua/Guru Besar sekolah yang dipilih supaya beliau dapat bekerjasama dan seterusnya memastikan bahawa program/aktiviti yang dijalankan hanya bertujuan seperti yang dipohon.


3. Kerjasama tuan juga diminta agar memastikan program yang dijalankan tidak mengganggu urusan pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

Sekian dimaklumkan.

Terima kasih.

“ BERKHIDMAT UNTUK NEGARA “

Saya yang menurut perintah,

  
( HAJAH SAMSI AH BT HAJI JAMALUDIN )  
Pegawai Pelajaran Daerah  
Sabak Bernam  
b.p. Pengarah Pelajaran  
Negeri Selangor Darul Ehsan

HIBS/ma/PPN



MS ISO 9001 : 2000 REG. NO. AR 4246

(Sila catatkan rujukan Jabatan ini apabila berhubung)





BAHAGIAN PERANCANGAN DAN PENYELIDIKAN DASAR PENDIDIKAN  
KEMENTERIAN PELAJARAN MALAYSIA  
ARAS 1 - 4, BLOK E - 8,  
KOMPLEKS KERAJAAN PARCEL E  
PUSAT PENTADBIRAN KERAJAAN PERSEKUTUAN  
62604 PUTRAJAYA

Telefon : 03-88846591

Faks : 03-88846579

Rujuk. kami : KP(BPPDP)603/5/JLD.10 ( 199 )

Tarikh : 24 Oktober 2009

IC: 651104106117

Encik Zakaria b. Othman  
No 29 Jln 2 Tmn Radin Jaya  
45500 Tanjung Karang  
Selangor

Tuan/Puan,

*Kelulusan Untuk Menjalankan Kajian Di Sekolah, Institut Perguruan, Jabatan Pelajaran Negeri dan Bahagian-Bahagian di Bawah Kementerian Pelajaran Malaysia*

Adalah saya dengan hormatnya diarah memaklumkan bahawa permohonan tuan/puan untuk menjalankan kajian bertajuk:

***Kepimpinan Instruksional Guru Besar Sekolah Kurang Murid Di Malaysia***

diluluskan.

2. Kelulusan ini adalah berdasarkan kepada cadangan penyelidikan dan instrumen kajian yang tuan/puan kemukakan ke Bahagian ini. Kebenaran bagi menggunakan sampel kajian perlu diperoleh dari Ketua Bahagian / Pengarah Pelajaran Negeri yang berkenaan.

3. Sila tuan/puan kemukakan ke Bahagian ini senaskah laporan akhir kajian setelah selesai kelak. Tuan/Puan juga diingatkan supaya mendapat kebenaran terlebih dahulu daripada Bahagian ini sekiranya sebahagian atau sepenuhnya dapatan kajian tersebut hendak dibentangkan di mana-mana forum atau seminar atau diumumkan kepada media

Sekian untuk makluman dan tindakan tuan/puan selanjutnya. Terima kasih.

**"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"**

Saya yang menurut perintah,

(DR. SOON SENG THAH)

Ketua Sektor,  
Sektor Penyelidikan dan Penilaian  
b.p. Pengarah  
Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan  
Kementerian Pelajaran Malaysia



جائتین فلاجرین نکزری سمیلین دامرا الحصوص

**JABATAN PELAJARAN NEGERI  
NEGERI SEMBILAN DARUL KHUSUS**

JALAN DATO' HAMZAH KARUNG BERKUNCI No. 6  
70990 SEREMBAN, NEGERI SEMBILAN DARUL KHUSUS  
Tel : 06-7653100 Fax : 06-7639969



JPNS(PPS)2/4/2/1/2009( ) †

01 Disember 2009

Zakaria bin Othman  
No 29 Jalan 2, Taman Radin Jaya  
45500 Tanjong Tanjong Karang  
Selangor Darul Ehsan

Tuan/Puan,

**Kebeneran Menjalankan Kajian Ke Sekolah-Sekolah Di Negeri  
Sembilan Darul Khusus Di Bawah Kementerian Pelajaran Malaysia**

Saya dengan hormatnya di arah memaklumkan bahawa permohonan tuan/puan untuk menjalankan kajian bertajuk:-

**“ Kepimpinan Instruksional Guru Besar Sekolah Kurang Murid  
Di Malaysia ”**

telah diluluskan

2. Tuan/Puan hendaklah berjumpa terus dengan Pengetua atau Guru Besar sekolah berkenaan untuk meminta persetujuan dan membincangkan kajian tersebut seperti berikut:

**Sekolah- Sekolah Rendah Di Negeri Sembilan**

3. Dimaklumkan bahawa kebenaran ini diberi berdasarkan surat kelulusan dari pihak Kementerian Pelajaran Malaysia, Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan Dasar Pelajaran, nombor rujukan KP(BPPDP)603/5/Jld.10(199) bertarikh 29 Oktober 2009.

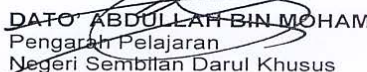
4. Tuan/Puan hendaklah menghantar satu naskah hasil kajian ke Jabatan Pelajaran Negeri Sembilan (u.p: Unit Perhubungan, Pendaftaran & Pelajaran Swasta).

Sekian untuk makluman dan tindakan tuan/puan selanjutnya.

Terima kasih.

**“BERKHIDMAT UNTUK NEGARA”**

Saya yang menurut perintah,

  
**DATO' ABDULLAH BIN MOHAMMAD**  
Pegawai Pelajaran  
Negeri Sembilan Darul Khusus

s.k. Pengetua atau Guru Besar sekolah berkenaan.

Nota: -Sila beri satu salinan surat kelulusan semasa membuat kajian di sekolah.



**JABATAN PELAJARAN PERAK**  
JALAN TUN ABDUL RAZAK,  
30640 IPOH,  
PERAK DARUL RIDZUAN.

Telefon : 05-501 5000  
Faks : 05-527 7273  
Portal : <http://www.pelajaranperak.gov.my>

“ 1 MALAYSIA : RAKYAT DIDAHULUKAN, PENCAPAIAN DIUTAMAKAN ”

Ruj.Kami : J.PEL.PK.(AM)5114/4 JILD.4 (08)  
Tarikh : 27 April 2010

Encik Zakaria b. Othman  
N0.29,Jln 2 Tmn Radin Jaya  
45500 Tanjong Karang  
Selangor

Tuan,

**KEBENARAN UNTUK MENJALANKAN KAJIAN DI SEKOLAH-SEKOLAH MENENGAH /  
RENDAH NEGERI PERAK**

Saya diarahkan merujuk surat tuan bertarikh 12 April 2010 yang ada kaitannya dengan surat Kementerian Pelajaran Malaysia bilangan KP(BPPDP)603/5/JLD.10 (199) bertarikh 29 Oktober 2009 tentang perkara di atas.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa pihak Jabatan Pelajaran Perak **tiada halangan** memberi kebenaran kepada tuan untuk menjalankan kajian dan soal selidik bertajuk “**Kepimpinan Instruksional Guru Besar Sekolah Kurang Murid Di Malaysia**” di sekolah-sekolah di negeri Perak dengan syarat mendapat persetujuan terlebih dahulu daripada Pengetua/Guru Besar sekolah berkenaan.
3. Sila tuan/puan kemukakan senaskhah laporan akhir kajian ke Unit Perhubungan dan Pendaftaran, Jabatan Pelajaran Perak setelah selesai kajian dijalankan.
4. Kehadiran tuan/puan membuat kajian di sekolah berkenaan tidak seharusnya menjejaskan proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah berkenaan.

Sekian, terima kasih.

“BERKHIDMAT UNTUK NEGARA”

Saya yang menurut perintah,

  
**(EN. ISMAIL B. EBRAHIM)**

Penolong Pengarah,  
Unit Perhubungan dan Pendaftaran  
Jabatan Pelajaran Negeri Perak  
b.p. Pengarah Pelajaran Negeri Perak.

Sk. - Pengarah Pelajaran Negeri Perak

Khazupp10

“CINTAILAH BAHASA KITA”  
(Sila catatkan rujukan pejabat ini apabila berhubung)





SEKTOR JAMINAN KUALITI  
JABATAN PELAJARAN PAHANG  
BANDAR INDERA MAHKOTA  
25604 KUANTAN

Tel : 09-5715700  
Fax : 09-5734857  
Email : [jpn.pahang@pah.moe.gov.my](mailto:jpn.pahang@pah.moe.gov.my)  
L.web : <http://www.moe.gov.my/jpnpahang>

Ruj. Kami : JPNP 17/01/001/Jld.33(99)  
Tarikh : 19 April 2010  
4 JamadilAwal 1431H

Zakaria Bt Othman  
No 2A, Jln Desiran Malawati 2/4  
Taman Desiran Malawati  
45000 Kuala Selangor  
Selangor Darul Ehsan

Tuan / Puan,

**KEBENARAN UNTUK MENJALANKAN KAJIAN DI SEKOLAH-SEKOLAH DI BAWAH JABATAN  
PELAJARAN NEGERI PAHANG**

Adalah saya dengan hormatnya diarah memaklumkan bahawa permohonan tuan/puan untuk menjalankan kajian bertajuk:

“Kepimpinan Instruksional Guru Besar Sekolah Kurang Murid Di Malaysia” diluluskan.

2. Kelulusan ini adalah berdasarkan kepada instrumen kajian dan senarai sampel yang di kemukakan ke Jabatan ini. Sila tuan/puan kemukakan ke Jabatan ini senaskah laporan akhir kajian setelah selesai kelak.
3. Adalah perlu diingatkan bahawa pelajar yang dijadikan sampel kajian tidak boleh melibatkan pelajar-pelajar dalam tahun peperiksaan UPSR, PMR, SPM dan STPM.

Sekian, terima kasih.

**“BERKHIDMAT UNTUK NEGARA”**

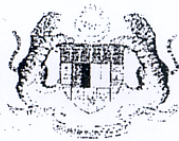
Saya yang menurut perintah,

  
**SUDAR BIN KIMAN**  
b.p Pengarah Pelajaran Pahang

sk fail timbul



Kami Mengamalkan Sistem Pengurusan Kualiti MS ISO 9001:2008



**JABATAN PELAJARAN NEGERI SABAH**

SEKTOR PENGURUSAN SEKOLAH  
TINGKAT 1, BLOK C, BANGUNAN KWSP  
88000 KOTA KINABALU

Pejabat Pengarah : 088-252224, Pejabat Am (SPS) 088-251720 / 251721,  
Faks : 088-224585



Rujukan: JP (SB)/700/7/03 Jld. 16 (30)

Tarikh : 06.05.2010

Zakaria Bin Othman  
No.2A Jalan Desiran Malawati 2/4  
Taman Desiran Malawati  
45000 Kuala Selangor  
Selangor Darul Ehsan

Tuan/ Puan,

**KELULUSAN UNTUK MENJALANKAN KAJIAN DI SEKOLAH, INSTITUT PERGURUAN, JABATAN PELAJARAN NEGERI DAN BAHAGIAN-BAHAGIAN DI BAWAH KEMENTERIAN PELAJARAN MALAYSIA**

Saya dengan hormatnya diarah merujuk surat tuan mengenai perkara di atas

2. Sukacita dimaklumkan bahawa Jabatan Pelajaran Negeri Sabah tiada halangan bagi pihak tuan menjalankan kajian "*Kepimpinan Instruksional Guru Besar Sekolah Kurang Murid Di Malaysia*" seperti dalam surat Kementerian Pelajaran Malaysia. Walau bagaimanapun tuan/ puan hendaklah memberikan perhatian kepada perkara-perkara berikut:

- 3.1 Berhubung dan berbincang dengan pentadbir sekolah tentang pelaksanaan/ perjalanan kajian tersebut.
- 3.2 Penyertaan warga pendidik dan murid-murid dalam kajian adalah sukarela.
- 3.3 Proses pengajaran dan pembelajaran atau pelaksanaan aktiviti sekolah tidak terganggu atau terjejas semasa kajian dijalankan.
- 3.4 Tuan/ Puan tidak dibenarkan menjalankan aktiviti di kelas-kelas peperiksaan awam sekolah.
- 3.5 Sebarang data / maklumat serta dapatan kajian hanyalah untuk memenuhi syarat-syarat kursus pengajian sahaja

Sekian, terima kasih.

**'BERKHIDMAT UNTUK NEGARA'**

Saya yang menurut perintah

**MADAILE HAJI BASRI**  
Penolong Pendaftar Institusi Pendidikan  
Jabatan Pelajaran Negeri Sabah  
b.p Pendaftar Institusi Pendidikan dan Guru



s.k 1. Pendaftar Institusi Pendidikan dan Guru  
Jabatan Pelajaran Negeri Sabah

R/jrk  
J0934  
690510

(Sila catatkan nombor rujukan apabila berurusan dengan kami)

**JANGAN TERJERUMUS KE DALAM PERANGKAP DADAH**

Web: [www.moe.gov.my/jpnsabah](http://www.moe.gov.my/jpnsabah)



JABATAN PELAJARAN JOHOR,  
JALAN TUN ABDUL RAZAK,  
80604 JOHOR BAHRU,  
JOHOR DARUL TA'ZIM

Telefon:  
Pegarah : 07-2361787  
Pejabat Am : 07-2361633  
: 07-2332200  
No. Fax : 07-2385789  
: 07-2378319  
Peperiksaan : 07-2361979  
No. Fax : 07-2369084  
e\_mail : jpnjohor@joh.moe.gov.my

Rujukan Kami : JPNJ/31/1128/Jld.04 (34)  
Tarikh : 16 Mac 2010

Zakaria Bin Othman  
No. 2A, Jalan 2/4  
Taman Desiran Malawati  
45000 Kuala Selangor  
Selangor.

Tuan,

**Kebenaran Untuk Menjalankan Kajian Di Sekolah-Sekolah, Institut Perguruan, Jabatan Pelajaran Negeri Dan Bahagian-Bahagian Di Bawah Kementerian Pelajaran Malaysia.**

Dengan hormatnya surat daripada KPM Bil: KP(BPPDP)603/5/Jld.10(199) bertarikh 29 Oktober 2009 berkaitan permohonan adalah di rujuk.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa Jabatan ini tiada apa-apa halangan bagi membenarkan tuan menjalankan kajian ke sekolah-sekolah **Kerajaan dan Swasta Negeri Johor** bertajuk:

**" Kepimpinan Instruksional Guru Besar Sekolah Kurang Murid Di Malaysia "**

3. Sehubungan dengan itu, tuan boleh berhubung terus dengan Pengetua / Guru Besar sekolah berkenaan bagi mendapatkan maklumat dan tindakan selanjutnya.

4. Sila bawa surat ini semasa membuat kajian.

Sekian, terima kasih.

**" BERKHIDMAT UNTUK NEGARA "**

Saya yang menurut perintah,

( **HAJI DIN BIN SAARI** )  
Penolong Pendaftar Institusi Pendidikan Dan Guru  
Jabatan Pelajaran Negeri Johor  
b.p. Ketua Pendaftar Institusi Pendidikan dan Guru  
Kementerian Pelajaran Malaysia

Zul/Surat Kelulusan/09







Rujukan Tuan :  
Rujukan Kami : JPNS/SPS/PPN/A25090/06/25/JLD 56/ ( 32 )  
Tarikh : 24/11/2009

ZAKARIA BIN OTHMAN,  
NO.29 JLN 2 TMN RADIN JAYA,  
4550 TANJONG KARANG,  
SELANGOR DARUL EHSAN.

Tuan,

**KEBENARAN MENJALANKAN PENYELIDIKAN / KAJIAN DI SEKOLAH-SEKOLAH DI NEGERI SELANGOR**

Adalah saya dengan hormatnya diarah memaklumkan bahawa permohonan tuan untuk menjalankan kajian bertajuk :

**"KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL GURU BESAR SEKOLAH KURANG MURID DI MALAYSIA"**

2. Jabatan ini tiada halangan untuk pihak tuan/puan menjalankan kajian / penyelidikan tersebut di sekolah-sekolah dalam Negeri Selangor seperti yang dinyatakan dalam surat permohonan.
3. Pihak tuan/puan diingatkan agar mendapat persetujuan daripada Pengetua / Guru Besar supaya beliau dapat bekerjasama dan seterusnya memastikan bahawa penyelidikan dijalankan hanya bertujuan seperti yang dipohon. Kajian / Penyelidikan yang dijalankan juga tidak mengganggu perjalanan sekolah serta tiada sebarang unsur paksaan.
4. Tuan/Puan juga diminta menghantar senaskah hasil kajian ke Unit Perhubungan & Pendaftaran Jabatan Pelajaran Selangor sebaik selesai penyelidikan / kajian.

Sekian, terima kasih.

**"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"**

**"KEJUJURAN DAN KETEKUNAN"**

Saya yang menurut perintah,

( MOHD SALLEH BIN MOHD KASSIM )  
Penolong Pendaftar Sekolah Dan Guru,  
Jabatan Pelajaran Selangor.  
b.p. Ketua Pendaftar Sekolah Dan Guru,  
Kementerian Pelajaran Malaysia.

s.k. 1. Fail



(Sila catatkan nombor rujukan apabila berurusan dengan kami)

**JABATAN PELAJARAN NEGERI SELANGOR**  
**TERBILANG**

No. Telefon:  
03 - 5518 6208  
No. Faksimili:  
03 - 55129704  
Email:  
jpnset@moe.gov.my  
hotline@jpnset.moe.gov.my  
Laman Web:  
www.moe.gov.my/jpnset



JABATAN PELAJARAN NEGERI SARAWAK  
BANGUNAN TUN DATUK PATINGGI  
TUANKU HAJI BUJANG  
JALAN SIMPANG TIGA  
93604 KUCHING  
SARAWAK

Telefon: 082-243201  
FAX: 082-246750  
Kawat : PENDIDIKAN

Ruj Kami : JPS(W)/SPPP/(Lat)153/08/02/05/Jld. 29 (03)

Tarikh : 25 NOVEMBER 2009

**Zakaria bin Othman**

No.29 Jalan 2, Taman Radin Jaya  
45500 Tanjung Karang  
Selangor Darul Ehsan

Tuan/puan

**KEBENARAN UNTUK MENJALANKAN KAJIAN DI SEKOLAH-SEKOLAH, INSTITUT-  
INSTITUT PERGURUAN, JABATAN-JABATAN PELAJARAN DAN BAHAGIAN-  
BAHAGIAN DI BAWAH KEMENTERIAN PELAJARAN MALAYSIA**

Dengan hormatnya saya diarah merujuk kepada perkara di atas.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa pada dasarnya Jabatan Pelajaran Negeri Sarawak tiada sebarang halangan untuk membenarkan tuan menjalankan kajian bertajuk :

**“ Kepimpinan Instruksional Guru Besar Sekolah Kurang Murid Di Malaysia ”**

3. Sayugia diingatkan bahawa sepanjang tempoh kajian tersebut, tuan adalah tertakluk kepada peraturan yang sedang berkuatkuasa dan menjalankan kajian seperti tajuk yang diluluskan oleh Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia bil. KP(BPPDP)603/5/JLD.10(199) bertarikh 29.10.2009.

4. Jabatan ini memohon agar sesalinan laporan kajian dihantar ke Unit Latihan Dan Kemajuan Staf, Jabatan Pelajaran Negeri Sarawak sebaik sahaja selesai untuk tujuan rekod dan rujukan. Dengan surat ini, Pegawai berkenaan adalah dimohon untuk memberi bantuan dan kerjasama yang sewajarnya bagi menjayakan kajian tersebut.

Sekian. Terima kasih.

**“BERKHIDMAT UNTUK NEGARA”**

Saya yang menurut perintah,

  
[SURIANI BINTI HAJI SARUJI]  
Sektor Khidmat Pengurusan Dan Pembangunan  
b.p Pengarah Pelajaran  
Sarawak.



University of Malaya