

Kepemimpinan Pengetua Sebuah Sekolah Harapan Di Daerah Kanowit, Sarawak *Leadership Practices of a School Principal in the District of Kanowit, Sarawak*

Etam Linggi
Rahimah Haji Ahmad

Abstract

The aims of this study are to identify: (1) the leadership characteristics of an effective school principal, and (2) the best leadership practices for an effective school principal. The respondents of this qualitative designed case study included a school principal, six school teachers, ten students and four members of the Teachers and Parents Association. Results indicated that collaboration among all parties of the school communities, including the principal, teachers, parents and students as well as the Education Departments helps the school to become an effective school.

PENGENALAN

Sesungguhnya tiada siapa yang dapat menafikan tentang betapa pentingnya peranan pengetua terhadap kejayaan sesebuah sekolah, kecuali orang berkenaan mempunyai sikap prejudis terhadap individu yang menjadi pengetua. Fred Hechinger, Presiden New York Times, pernah menulis laporan tentang pentingnya peranan pengetua ke atas kejayaan dan kejatuhan sesebuah sekolah;

“Saya belum pernah melihat sekolah yang maju ditadbir oleh pengetua yang lemah, atau sekolah yang mundur ditadbir oleh pengetua yang cekap. Saya pernah melihat sekolah-sekolah mundur berjaya dimajukan dan yang menyedihkan ada sekolah-sekolah yang maju merosot dengan mendadak. Dalam setiap kes, jatuh bangun sesebuah sekolah adalah kerana kualiti pengetuanya”

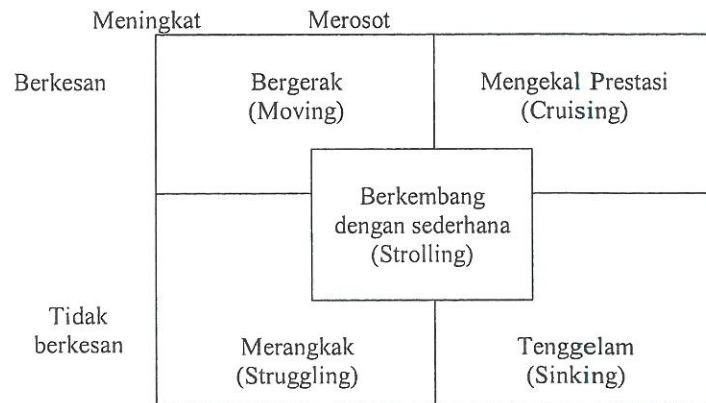
(Davis & Thomas, 1989: 17)

Memandangkan betapa pentingnya pengetua dalam mencorak dan menentukan hala tuju serta kejayaan sesebuah sekolah, maka pengetua dilabelkan sebagai, “orang yang menentukan jatuh bangunnya sesebuah sekolah” dan “orang yang menentukan suasana dan hala tuju sekolah”. Gelaran sedemikian menunjukkan bahawa satu pengiktirafan yang tinggi diberikan oleh masyarakat kepada golongan pengetua.

Kepemimpinan pengetua sekolah merupakan faktor yang amat signifikan ke arah keberkesanan sekolah kerana pengetua adalah orang yang menentukan suasana dan budaya sekolah. Pengetua sebagai model yang boleh dicontohi dan dapat memberi kekuatan, perlindungan dan aspirasi kepada subordinat. Keupayaan pengetua selaku pemimpin utama sekolah akan menentukan keadaan sekolah yang dipimpinya.

Walau bagaimanapun, bukan semua sekolah yang ada di negara ini maju dan berjaya mencapai matlamatnya seperti yang diharapkan. Banyak sekolah yang masih gagal untuk berada pada tahap yang memuaskan apatah untuk mencapai tahap sekolah yang berada dalam kategori cemerlang ataupun gemilang.

Stoll dan Fink (1996) telah membentuk satu tipologi yang memperlihatkan dan melabel budaya sekolah sama ada ianya berada dalam kategori yang berkesan, tidak berkesan, meningkat ataupun merosot. Setiap sekolah yang dinyatakan dalam tipologi tersebut mempunyai maksudnya yang tersendiri.



Sumber : Stoll & Fink (1996).

Rajah 1. Tipologi Sekolah Mengikut Keberkesanan dan Peningkatan

Tipologi sekolah (Shamsuddin, 2006) adalah secara kasar menggaris dan mencerminkan budaya sekolah. Ianya amat berfaedah untuk penyelidik memahami kedudukan dan budaya sesebuah sekolah. Model Stoll dan Fink (1996) melihat budaya sekolah berasaskan dua dimensi iaitu berkesan ataupun tidak berkesan serta sama ada ianya meningkat ataupun merosot. Sehubungan dengan itu, tipologi sekolah telah dibahagikan kepada 5 jenis (Sharifah, 2000) (lihat Lampiran 1).

Berdasarkan tipologi sekolah yang dinyatakan di atas, jelas bahawa banyak sekolah yang perlukan perubahan terutama daripada segi kepemimpinannya agar sekolah yang dikategorikan *sinking school* tidak bertambah dari semasa ke semasa.

Kajian Edmonds (1979) menyimpulkan bahawa pengetua adalah merupakan pemimpin yang penting dalam memajukan sesebuah sekolah. Pengetua menjadi fokus utama dalam melakukan penambahbaikan kerana ia merupakan ketua dan pemimpin terpenting di sesebuah sekolah. Tonggak kecemerlangan dan keberkesanan sesebuah sekolah mempunyai hubungan yang rapat dengan kepemimpinan pengetua. Landasan kepemimpinan adalah untuk melakukan perubahan agar dapat menghadapi cabaran dunia yang tidak menentu perkembangannya. Pengetua harus bertindak sebagai profesional dan bukan sekadar mentadbir sahaja malahan merupakan pembimbing dan penyelia.

Kepemimpinan pengetua boleh menentukan corak sesebuah sekolah, iklim bagi pembelajaran, tahap profesionalisme dan moral guru serta tahap pembelajaran pelajar yang hendak dicapai. Corak kepemimpinan pengetua menjadi kunci kejayaan sesebuah sekolah. Abdul Shukor Abdullah (2004) menyatakan bahawa sekolah yang kurang maju boleh bertukar menjadi sekolah yang berjaya sekiranya mempunyai pemimpin yang berkualiti.

Kalau kita merujuk semula kepada 5 tipologi sekolah yang dikemukakan oleh Stoll & Fink (1996), jelas bahawa peranan pengetua dalam mengatasi pelbagai kemelut perkembangan sekolah tadi amat penting. Usaha penambahbaikan sekolah yang sedia ada semestinya memerlukan kepemimpinan yang berbeza dan pendekatan yang berlainan. Kita tidak mahu sekolah yang tidak berkesan (*sinking and struggling*) makin bertambah dan kalau boleh biarlah sekolah yang ada di negara ini sentiasa (*moving, strolling and cruising*) sepanjang masa.

Kepemimpinan pengetua memainkan peranan yang amat penting untuk menentukan kejayaan sekolah dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Walau bagaimanapun, sejauhmanakah kejayaan dapat dicapai adalah bergantung kepada kerjasama yang erat antara pengetua dan guru. Setakat mana guru boleh memberi kerjasama kepada pengetua adalah bergantung kepada interaksi positif antara pengetua dengan guru.

Zaidatol (1990) menyatakan cara yang paling berkesan untuk mencapai matlamat organisasi bukanlah dengan menggunakan kuasa tetapi memenuhi keperluan individu. Justeru, pengetua sekolah yang bijak akan mengamalkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kehendak dan hasrat guru-guru.

Segala tindakan pengetua menjadi perhatian guru-guru. Persoalan-persoalan seperti berikut sering menjadi tanda tanya ahli organisasi;

1. Adakah pengetua cekap dalam menyelesaikan masalah?
2. Sejauhmanakah pengetua bersungguh-sungguh untuk mencapai visi sekolah?
3. Adakah aktiviti-aktiviti yang dijalankan semata-mata untuk mempertingkatkan nama pengetua?
4. Adakah pengetua bersungguh-sungguh menyokong dan membantu guru?
5. Adakah pengetua berusaha untuk mengenal pasti punca-punca ketidakpuasan kerja guru-guru?

Semua ini merupakan perkara yang diperhatikan oleh guru dan akan mempengaruhi perlakuan guru di sesebuah sekolah. Dalam menunjukkan betapa besarnya pengaruh kepemimpinan pengetua terhadap sekolah, Sergiovanni (2000) menyatakan:

“In many ways the school principal is the most important and influential individual in any school. It is his leadership that sets the tone of the school, the climate for learning, the level of professionalism and morale of teacher”

(Halaman 305)

Berdasarkan pernyataan di atas, jelas bahawa pengetua mempunyai peranan yang amat penting dan besar pengaruhnya kepada semua warga sekolah daripada murid-murid sehingga kepada semua stafnya. Kepemimpinan pengetua seperti yang dikatakan oleh Sergiovanni (2000) akan mencorakkan iklim pembelajaran dan tahap moral guru-guru sekolah tersebut.

Di sekolah yang dianggap berkesan dan berjaya sehingga diiktiraf serta memenangi beberapa anugerah seperti Anugerah Sekolah Harapan Negara, keberkesanan seseorang pengetua itu antara lainnya adalah ditentukan oleh ciri dan amalannya. Namun begitu, tidak ramai orang yang mengetahui apakah ciri, gaya dan tingkah laku kepimpinan serta tindakan yang dilakukan oleh seseorang pengetua sehingga menyebabkan beliau begitu berjaya.

Latar Belakang Kajian

Dalam usaha untuk meningkatkan keberkesanan kepemimpinan pengetua dan mencari kecemerlangan serta jaminan kualiti di sekolah, beberapa program dan anugerah telah diperkenalkan dengan tujuan untuk meningkatkan kualiti sistem pendidikan. Salah satu usaha yang telah diambil oleh Kementerian Pelajaran Malaysia ialah dengan memperkenalkan Anugerah Sekolah Harapan Negara (*National Aspiring School Award – NASA*).

Anugerah Sekolah Harapan Negara mula diperkenalkan pada tahun 1991. Anugerah tersebut diumumkan dan disampaikan sempena dengan Sambutan Perayaan Hari Guru yang diadakan pada 16 Mei setiap tahun. Pemberian galakan seperti Anugerah NASA diperkenalkan oleh Jemaah Nazir Sekolah setelah mengambil kira perubahan-perubahan dasar termasuk Pindaan-pindaan Akta Pendidikan 1996, Kurikulum Pendidikan

Prasekolah Kebangsaan, Pendidikan Wajib, Pengajaran dan Pembelajaran Sains dan Matematik dalam Bahasa Inggeris (PPSMI), Dasar-dasar Baru Memperkasakan Sekolah, Penilaian Lisan Berasaskan Sekolah (PLBS) dan Perubahan Sistem Penggredan dalam STPM. Kriteria pemberian anugerah adalah berasaskan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) yang diperincikan dalam tiga dokumen iaitu SKPM1 (Pernyataan Standard – PS), SKPM2 (Instrumen Pemastian Standard – IPS) dan SKPM3 (Rancangan Pemajuan Sekolah – RPS)

Standard Kualiti Pendidikan Malaysia 2007 (SKPM) diperihalkan dalam 12 elemen yang dikelompokkan ke dalam empat dimensi (lihat Lampiran 2). Pencapaian sekolah dalam pelaksanaan SKPM diukur dengan menggunakan Instrumen Pemastian Standard (IPS). Pencapaian sekolah ditafsirkan dalam tujuh (7) tahap dan lima (5) taraf seperti dalam di Jadual 1 berikut:

Jadual 1
Instrumen Pemastian Standard (IPS)

Peratus Pencapaian	Tahap	Taraf Sekolah
90% - 100%	7	Sekolah Gemilang
80% - 89%	6	Sekolah Cemerlang
70% - 79%	5	Sekolah Harapan
50% - 69%	4	Sekolah Sederhana
35% - 49%	3	Sekolah Lemah
25% - 34%	2	Sekolah Lemah
0% - 24%	1	Sekolah Lemah

Sumber : Jemaah Nazir Sekolah, 2007.

Sekolah-sekolah yang mendapat Anugerah NASA adalah sekolah yang mencapai markah 70% hingga 79% yang berada secara langsung di bawah pengurusan dan pengawasan Kementerian Pelajaran Malaysia.

Pemberian Anugerah NASA kepada sekolah kajian adalah sebahagian besarnya dipengaruhi oleh pencapaian sekolah dari segi pergerakan sekolah mengikut tipologi Stoll & Fink (1996) di mana dalam konteks sekolah kajian, sekolah tersebut selama ini adalah berada dalam kategori merangkak (*struggling*). Namun demikian, kehadiran pegetua dalam masa dua tahun telah mampu melonjak dan meningkatkan prestasi sekolah kepada kategori bergerak (*moving*). Keupayaan pengetua untuk menggerakkan sekolah kepada satu tipologi yang lebih baik dan berada pada tahap berkesan telah mempengaruhi panel Jemaah Nazir Sekolah untuk memberikan anugerah tersebut sebagai galakan untuk lebih maju lagi.

Anugerah ini adalah sebagai penghargaan kepada sekolah yang menjadi model dalam konteks sekolah semasa serta boleh dicontohi oleh sekolah-sekolah lain untuk penilaian sendiri daripada segi pencapaian masing-masing. Cabaran dan halangan yang dihadapi dalam menjalankan tanggungjawab dan ciri-ciri pengetua sebagai pemimpin pengajaran (*instructional leader*) adalah antara perkara-perkara yang diberikan pemerhatian dan pengiktirafan.

Sekolah juara untuk setiap kategori menerima sijil pengiktirafan, trofi dan ganjaran kewangan bernilai RM15,000.00. Naib juara diberikan ganjaran kewangan bernilai RM12,000.00 dan RM10,000 untuk tempat ketiga berserta sijil pengiktirafan dan trofi (Jemaah Nazir Sekolah, 2007).

Pada kebiasaannya, proses pemilihan sekolah untuk Anugerah NASA adalah hasil daripada cadangan Jabatan Pelajaran Negeri masing-masing. Sekolah yang dicalonkan akan terlibat dalam pertandingan di peringkat kebangsaan sambil dinilai oleh Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan. Laporan bertulis tentang penilaian bersama-sama dengan dokumen sokongan sebagai bukti akan disusunatur dan diserahkan kepada

Jawatankuasa Penyelaras Pemilihan untuk menentukan sekolah manakah yang akan menjadi juara mengikut kategori masing-masing dan sebagainya.

Kriteria pemilihan dibahagikan kepada empat perkara utama. Perkara-perkara utama yang dinilai ialah;

1. Kepemimpinan pengetua dari segi pengurusan sekolah, pengurusan kurikulum, pengurusan perkembangan organisasi dan stail kepimpinan,
2. Iklim sekolah,
3. Aktiviti pengajaran dan pembelajaran,
4. Kualiti hasil.

Kepemimpinan pengetua merujuk kepada cara-cara yang kreatif dalam merancang, mengaplikasi, mengimplementasi dan memantau sumber untuk mencapai objektif pembelajaran yang spesifik. Iklim sekolah dinilai berdasarkan kepada kerelaan dan keazaman komuniti sekolah untuk bekerjasama. Komponen aktiviti pembelajaran melihat kepada aktiviti pengajaran dan pembelajaran yang sebenar. Ianya melibatkan proses yang berlaku samada di dalam ataupun di luar bilik darjah. Akhir sekali ialah hasil kualiti yang akan menilai pencapaian dalam aktiviti kurikulum dan kokurikulum.

Walaupun sekolah yang telah memenangi Anugerah NASA dianggap sekolah yang telah berjaya dan berkesan, namun maksud sekolah yang berjaya dan pengurusan sekolah berjaya serta berkesan dilihat secara berbeza oleh pengetua. Ia mungkin boleh terdiri daripada peningkatan arahan, aktiviti pengajaran dan pembelajaran yang baru, bahan dan peralatan yang meningkat dan terkini, pengorganisasian semula sekolah, penglibatan komuniti, peranan dan hubungan yang baru serta iklim organisasi yang berbeza. Sebenarnya, terdapat banyak faktor yang saling berkaitan dan membantu dalam pencapaian pengurusan sekolah yang berjaya. Tiada satu faktor sahaja yang menyumbang ke arah semua hasil yang dicapai. Untuk tujuan kajian ini, pengkaji akan memberi fokus kepada dua kelaziman kepimpinan pengetua berkesan iaitu dari segi ciri dan amalan terbaik yang diamalkan.

Pernyataan Masalah

Mulai tahun 1991, setiap tahun 28 buah sekolah dipilih daripada seluruh negara untuk menerima anugerah tersebut (Jemaah Nazir Sekolah 2007). Beribu-ribu wang telah dibelanjakan setiap tahun untuk tujuan pemberian anugerah.

Semanganya tidak dapat dinafikan bahawa sekolah-sekolah yang telah diberikan anugerah tersebut telah menunjukkan peningkatan dalam pencapaian akademik pelajar. Sekolah-sekolah ini juga telah mengalami pertambahan kenaikan pelajar yang begitu mendadak lantaran ibu bapa berebut-rebut untuk menghantar anak-anak mereka ke sekolah berkenaan. Ini menunjukkan bahawa orang ramai sangat prihatin dan gembira dengan perkembangan dan pembangunan sesebuah sekolah yang telah diberikan pengiktirafan sedemikian.

Di sebalik kejayaan yang dicapai oleh sekolah tersebut, kos pelaksanaan yang tinggi dan pengiktirafan yang diberikan oleh orang awam, hanya sedikit sahaja yang diketahui tentang sekolah harapan negara terutamanya yang berkaitan dengan ciri kepemimpinan dan amalan yang dipraktikkan oleh pengetua atau pengurus sekolah berkenaan.

Secara ringkas, tidak banyak kajian setakat ini dilakukan ke atas sekolah-sekolah penerima Anugerah NASA. Di samping itu, ada juga sesetengah sekolah yang telah menerima anugerah ini mengalami kemerosotan daripada segi kualitinya seperti kemerosotan pencapaian akademik pelajar, prestasi yang menurun dalam aktiviti kokurikulum, tahap disiplin yang kurang memuaskan, iklim sekolah yang memuaskan untuk kelancaran proses pengajaran dan pembelajaran dan sebagainya.

Salah satu bukti jelas yang dapat saya perhatikan dan kaitkan dengan keadaan sedemikian ialah tentang keunggulan dan kemasyhuran sebuah sekolah di kawasan berdekatan sekolah kajian pada suatu ketika dahulu. Semua masyarakat setempat amat kagum dengan pencapaiannya. Namun demikian, akibat perpindahan pengetua yang dianggap berkesan dan efektif, maka sekolah tersebut telah mula hilang sedikit demi sedikit kebanggaan dan popularitinya sehingga sekarang boleh dikategorikan sebagai *sinking school*. Kebanyakan perkara ini berlaku apabila pengetua yang bertanggungjawab ke arah pencapaian yang amat membanggakan ini dipindahkan ke sekolah lain atau institusi pendidikan yang lain.

Berbeza pula dengan sekolah yang dikaji sekarang. Kalau dahulu sekolah ini boleh dianggap *struggling school* yang sentiasa berusaha keras untuk mengekalkan prestasi yang tidak seberapa. Namun demikian, kedatangan pengetua baru ini telah memberikan suntikan semangat baru kepada semua warga sekolah untuk berusaha dengan lebih gigih lagi. Dalam masa dua tahun, pengetua telah berupaya menterjemahkan visi kepada realiti iaitu mencapai Anugerah NASA setahun lebih awal daripada sasaran.

Berdasarkan pernyataan di atas, adalah dirasakan tepat dan bersesuaian untuk menjalankan kajian secara inkuiri ke atas sekolah tersebut dengan memberikan penekanan kepada ciri-ciri kepimpinan dan jenis amalan pengurusan yang diamalkan oleh pengetua sehingga berupaya mencapai kejayaan pada tahap yang amat membanggakan ini.

Objektif Kajian

Objektif kajian ini ialah untuk mengenal pasti:

1. Ciri-ciri kepemimpinan pengetua yang efektif yang telah menerima Anugerah Sekolah Harapan Negara.
2. Amalan terbaik yang diamalkan yang menyebabkan kepemimpinan berkesan.

Soalan Kajian

Terdapat dua soalan kajian yang diutarakan dalam kajian ini. Soalan-soalan yang dimaksudkan ialah seperti berikut:

1. Apakah ciri-ciri kepemimpinan Pengetua Sekolah Harapan Negara?
2. Apakah amalan terbaik yang diamalkan yang menyebabkan kepemimpinan yang berkesan?

Kepentingan Kajian

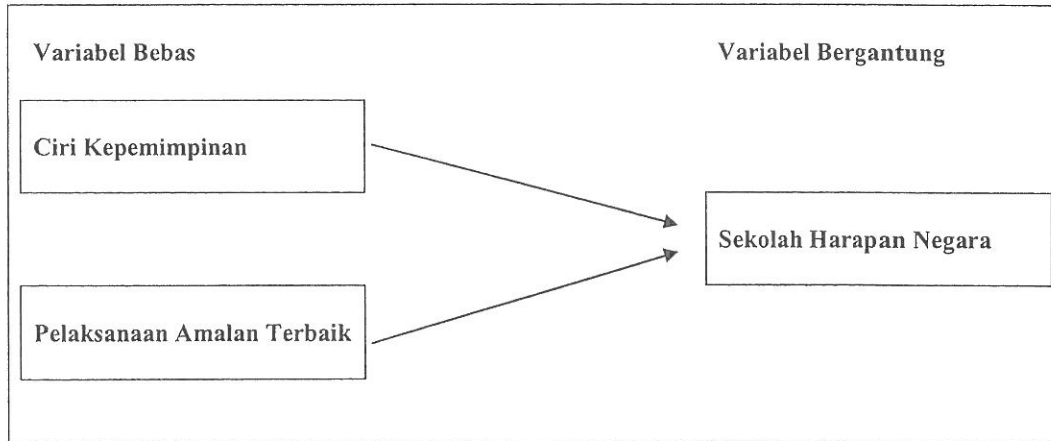
Berdasarkan andaian bahawa sekolah menengah yang ada di Malaysia mempunyai banyak kesamaan daripada segi demografi, kemudahan fizikal, pengambilan murid, perlantikan pengetua dan guru, kandungan dan pelaksanaan kurikulum dan aktiviti kokurikulum, maka hasil dapatan kajian ini seharusnya boleh dijadikan contoh oleh pihak pengurusan di semua sekolah di Malaysia untuk mempertingkatkan prestasi sekolah masing-masing.

Kerangka Konseptual Kajian

Terdapat dua variabel yang terlibat dalam kerangka konsep kajian. Pertamanya ialah variabel bebas yang merangkumi ciri kepemimpinan dan pelaksanaan amalan terbaik. Kerangka konsep menunjukkan bahawa ciri kepemimpinan adalah memainkan peranan sangat penting dalam menentukan kejayaan yang dicapai.

Amalan yang baik juga perlu dititikberatkan. Segala perlakuan pemimpin akan diperhatikan oleh pengikutnya. Perlakuan yang baik sudah pasti akan dipuji dan diikuti, manakala perlakuan yang buruk bukan sahaja menyebabkan pengikut membenci pemimpinnya, malah mungkin akan meruntuhkan lagi keagungan institusi sekolah itu sendiri.

Jadi kedua-dua variabel ini akan memastikan jatuh atau bangunnya sekolah yang dipimpin. Ianya diringkaskan pada Rajah 2 di bawah.



Rajah 2: Model Kerangka Konsep Sekolah Harapan Negara

Limitasi Kajian

Kajian ini dilakukan ke atas seorang pengetua iaitu Pengetua SMK Kanowit. Pengetua tersebut dipilih kerana telah berupaya memimpin sekolahnya dan mendapat Anugerah NASA pada tahun 2007. Penganugerahan telah disampaikan semasa Sambutan Perayaan Hari Guru Peringkat Negeri Sarawak pada 16 Mei 2007.

Kajian ini adalah kajian kes. Pengetua dipilih sebagai subjek kajian kerana pengkaji telah mengetahui serba sedikit latar belakang pengetua dan sekolah sejak dua tahun yang lalu. Walaupun pengkaji agak rapat dengan pengetua dan mendapat sokongan semua pihak, namun apabila kajian dijalankan, pengkaji terpaksa berhadapan dengan beberapa limitasi yang tidak dapat dielakkan. Pengkaji telah membuat kajian selama sebulan dengan turun sendiri ke sekolah setiap hari melihat dan memerhatikan apa yang pengetua lakukan. Pengkaji membuat semakan dokumen di samping berbincang bersama guru dan murid sambil bertanya tentang kepemimpinan pengetua mereka.

Pengetua memang sibuk sepanjang masa. Banyak urusan yang perlu diuruskan dan diambil tindakan segera. Setelah meneliti perkara yang difikirkan perlu, barulah pengkaji menetapkan suatu hari untuk menemubual beliau secara lebih mendalam dan terperinci. Berkat kerjasama yang diberikan, semua halangan dan limitasi yang dihadapi dapat diatasi dengan sebaiknya. Berdasarkan limitasi yang terpaksa ditempuhi, maka kajian ini hanyalah memberikan gambaran sebenar kepada sekolah kajian itu sahaja.

Reka Bentuk Kajian

Kajian ini menggunakan reka bentuk penyelidikan deskriptif (Cohen & Manion, 1991; Borg & Gall, 1990). Ia merupakan kajian kes terhadap seorang pengetua sekolah harapan negara daripada segi ciri kepemimpinan dan amalan pengurusan terbaik di sekolah. Sesi temuduga dijalankan berpandukan soalan separa struktur.

Soalan-soalan yang telah direkabentuk khas diedarkan kepada pengetua, guru, murid dan wakil PIBG untuk mengutip data yang diperlukan. Dapatan kajian yang diperolehi adalah berbentuk kualitatif.

Persampelan

Pengetua yang dikaji ialah pengetua SMK Kanowit, Sarawak. Cara persampelan purposif digunakan bertujuan untuk mengkaji ciri-ciri kepemimpinan dan amalan terbaik yang diamalkannya. Selain pengetua, responden lain yang turut diminta memberikan pendapat tentang ciri dan amalan kepemimpinan pengetua

yang berkesan ialah guru, murid dan wakil PIBG yang telah bersama dalam kepemimpinan pengetua yang sama selama sekurang-kurangnya setahun.

Seramai 6 orang guru (Penolong Kanan, Penolong Kanan HEM, Penolong Kanan Kokurikulum, Penyelia Petang, seorang Cemerlang dan seorang Guru Kanan matapelajaran) turut diberikan soalan berpandu untuk dijawab. Pemilihan mereka amat tepat sekali kerana mereka sering berurusan dan berdampingan dengan pengetua sepanjang masa. Sepuluh (10) orang pelajar dipilih secara rawak yang mewakili setiap tingkatan. Tujuan pemilihan sedemikian rupa agar responden terdiri daripada pelajar kategori yang *junior* dan pelajar *senior* yang ada pengalaman setahun sehingga lima tahun.

Bagi mendapatkan maklum balas daripada pihak PIBG, seramai 4 orang telah dipilih. Mereka yang dimaksudkan ialah Yang Dipertua PIBG, Setiausaha dan 2 orang ahli biasa. Sebab mereka ini dipilih ialah kerana sangat aktif dalam aktiviti yang dianjurkan oleh pihak sekolah di samping amat mengenali pengetua sekolah. Pemilihan mereka dibuat sedemikian rupa adalah supaya dapat memberikan maklum balas yang sah dan boleh dipercayai mengenai kepimpinan dan amalan pengetua yang dikaji. Bilangan responden yang terlibat adalah seperti pada Jadual 2 di bawah.

Jadual 2
Bilangan Responden Mengikut Kategori

Kategori Responden	Bilangan
Pengetua	1
Guru	6
Murid	10
Wakil PIBG	4

Instrumentasi

Instrumen utama yang digunakan dalam kajian ini merupakan temubual berstruktur dengan pengetua sendiri. Soalan tertutup yang mengandungi 37 soalan juga diberikan kepada pengetua untuk dijawab. Guru pula diedarkan soalan struktur berpandu sebanyak 8 soalan untuk diberikan respon manakala murid diminta menjawab sebanyak 12 soalan tertutup. Wakil PIBG dikemukakan dengan 13 soalan juga tertutup untuk diteliti dan dijawab. Instrumen yang digunapakai dalam kajian ini merupakan ubahsuaai daripada instrumen untuk "Kajian Kepimpinan Di Sekolah Kebangsaan Cemerlang Semenanjung Malaysia" yang dijalankan oleh Institut Aminuddin Baki pada tahun 2004.

Jadual 3
Taburan Instrumen Kajian dan Responden Kajian

Jenis Instrumen	Responden	Bilangan
Panduan Soalan Temubual	Pengetua	1
Soalan Tertutup	Pengetua	1
Soalan Separa Struktur	Guru	6
Soalan Tertutup	Murid	10
Soalan Tertutup	Wakil PIBG	4

Selain menandakan pada ruang yang disediakan berdasarkan skala Likert (1-Sangat tidak setuju, 2-Tidak setuju, 3-Tidak pasti, 4-Setuju dan 5-Sangat setuju), pengetua juga dikehendaki untuk memilih dengan membulatkan sepuluh amalan terbaik yang beliau amalkan dalam pengurusan dan kepemimpinan sekolah.

Pengutipan Data

Sebelum sesi temubual yang sebenar dengan pengetua dilakukan, pengkaji telah membuat pemerhatian selama tiga minggu. Pemerhatian yang dilakukan termasuk perbincangan tidak formal dengan pengetua, bertukar pendapat dengan guru, bertanya khabar dengan pelajar, bersembang dengan kakitangan dan sebagainya. Pengkaji juga diberikan peluang untuk mengkaji dokumen-dokumen yang berkaitan dengan perancangan, kejayaan yang telah dicapai, program-program yang telah, sedang dan akan dilakukan serta lain-lain lagi.

Setelah mengetahui bahawa pengetua ada masa dan peluang untuk ditemubual, maka pengkaji telah menetapkan satu tarikh iaitu pada 13 Mei 2008 pada jam 3.00 petang untuk menjalankan sesi temubual tersebut. Temubual dilakukan di pejabat pengetua sendiri. Sesi temubual dirakam dan direkodkan dalam bentuk video oleh seorang Guru Multimedia (En. Lim Soon Kiong) dari SMK Sedaya yang berpengalaman.

Olch kerana kesibukan tugas dan kekangan masa yang ada, sesi temubual hanya dapat berlangsung selama 34 minit. Walaupun masa yang digunakan mungkin dianggap agak singkat, namun data yang diperolehi adalah mencukupi kerana ianya dijalankan dalam dua bentuk iaitu melalui sesi temubual dan menjawab soalan tertutup (37 soalan) yang dikira sudah memadai dan menjawab kesemua aspek yang hendak dikaji.

Analisis Data

Kebanyakan data yang diperolehi adalah hasil temubual pengkaji dengan pengetua sekolah di samping jawapan kepada soalan separa struktur dan soalan tertutup yang dijawab oleh guru, murid dan wakil PIBG. Memandangkan aspek yang dikaji adalah agak luas, pengkaji telah mengelompokkan soalan-soalan kepada beberapa tema. Tema-tema tersebut adalah berwawasan, inovatif, ingin menjadikan sekolah sebagai pusat pembelajaran, membina *networking*, budaya pentingkan akademik dan sentiasa memberi motivasi kepada warga sekolah.

Kebanyakan data dianalisis dalam bentuk lisan. Namun demikian, ada juga data yang dipersembahkan dalam bentuk petikan supaya ianya lebih bermakna dan tidak lari daripada maksudnya yang sebenar.

Profil Biografi Pengetua

Pengetua sekolah berumur 48 tahun. Beliau baru masuk tahun ketiga menjadi Pengetua sekolah kajian. Beliau telah memulakan kerjaya sebagai guru pada tahun 1984 dan ini bermakna sudah masuk 24 tahun berkecimpung dalam dunia pendidikan. Sepanjang perkhidmatannya, pengetua telah melalui pelbagai

pengalaman iaitu sebagai Guru Akademik Biasa, Penolong Kanan HEM, Penolong Kanan Pentadbiran, Pegawai Pendidikan Daerah dan seterusnya sebagai Pengetua.

Pengalaman sebagai Penolong Kanan dan Pegawai Pendidikan Daerah amat penting apabila beliau pertama kali dilantik menjadi pengetua di salah sebuah sekolah menengah di Daerah Kapit, Sarawak. Beliau hanya sempat bertugas selama setahun setengah di sekolah tersebut sebelum berpindah ke SMK Kanowit.

Pengetua adalah seorang yang senang untuk didampingi (*approachable and instructional leader*). Beliau adalah seorang pemimpin yang berinovasi dengan tugas utamanya iaitu untuk mewujudkan visi dan misi yang menjadi pegangan semua warga sekolah. Pengetua percaya bahawa komunikasi yang efektif dan terbuka adalah perkara terpenting dalam penyelesaian masalah. Pengetua juga percaya bahawa gurunya adalah aset yang sangat bernilai terhadap kejayaan sesebuah sekolah dan tugasnya ialah untuk memberikan motivasi dan dorongan.

Berdasarkan kepercayaan ini, beliau berusaha untuk mendelegasikan kuasa kepada kakitangannya supaya menanamkan dalam diri mereka komitmen, tanggungjawab dan kesabaran dalam melakukan sesuatu kerja untuk menjadikan sekolah lebih berjaya. Beliau menyimpulkan bahawa visi kepemimpinannya adalah untuk membantu setiap individu agar dapat menyumbang kepada kemajuan sekolah, komuniti dan negara secara keseluruhannya.

Ciri-Ciri Pengetua yang Berjaya dan Berkesan

Ciri-ciri pengetua yang berjaya hasil daripada data temuduga dikategorikan mengikut tema. Tema-tema yang dimaksudkan ialah berwawasan, berinovasi, menjadikan sekolah pusat pembelajaran, membina *networking*, budaya pentingkan akademik dan sentiasa memberi motivasi kepada staf.

Berwawasan

Pengetua dilantik untuk mengetuai sekolah tersebut pada bulan April 2005. Perkara pertama yang beliau lakukan ialah mengkaji dokumen dan membuat analisis SWOT. Pada masa yang sama, beliau juga turut berbincang dengan penolong-penolong kanan sambil bertanyakan beberapa perkara sebelum memulakan strategi bagaimana memajukan sekolah. Tujuan meneliti dokumen ialah untuk mengetahui kedudukan sebenar keadaan sekolah pada masa itu.

Mengikut pengetua “sekolah ini ada potensi untuk maju”. Dalam usahanya untuk meletakkan kedudukan sekolah setanding dengan sekolah-sekolah yang telah berjaya, maka pengetua telah mengambil beberapa langkah drastik. Pengetua yang berdedikasi dan berwawasan (Salmah, 1998) sudah pastinya berusaha untuk melakukan apa saja untuk kecemerlangan sekolahnya.

Antara langkah yang diambilnya ialah dengan mengubah visi, misi, matlamat, dan objektif kepada yang lebih spesifik lagi. Penetapan visi adalah lebih kepada untuk menentukan imej yang ideal untuk jangkamasa panjang dan seterusnya berkongsi dan menerangkan kepada para ahli organisasi. Pada masa yang sama, pengetua mesti menyakinkan pengikutnya apa yang perlu untuk mencapai visi tersebut.

Bagi sekolah kajian, visi sekolah pada awalnya ialah untuk memperoleh Anugerah Sekolah Harapan Negara Peringkat Negeri pada tahun 2008. Namun demikian, sasaran tersebut telah dapat dicapai setahun lebih awal daripada sasaran asal iaitu pada tahun 2007. Ini merupakan satu lonjakan perdana dan merupakan petanda awal kejayaan yang lebih besar pada masa yang akan datang. Justeru itu, sekolah telah menukarkan visi asal sekolah kepada visi yang baru iaitu SMK Kanowit mencapai Anugerah Sekolah Cemerlang menjelang tahun 2010.

Berinovasi

Mempelajari akan kejayaan sekolah-sekolah lain, pengetua mengatakan “saya telah mengambil inisiatif untuk membawa guru-guru melawat ke sekolah yang telah terbukti menunjukkan kecemerlangan mereka”. Membuat lawatan (*benchmarking*) ke sekolah yang telah terbilang adalah sesuatu yang sangat bermakna. Lawatan sambil belajar yang dianjurkan mendapat respon yang positif daripada guru kerana ingin bersama memajukan sekolah.

Mengikut pengetua “kita ambil program mereka serta membuat inovasi atau *modification* kerana kita mahu cara yang berlainan daripada sekolah lain”. Pendapat ini adalah selari dengan syor yang dikemukakan oleh Hussein Mahmood (1997) yang mana sesebuah sekolah mesti membuat sesuatu mengikut acuan sendiri. Antara sekolah yang menjadi penandaaras (*benchmarking*) ialah SMK Sacred Heart dan SMK Methodist di bahagian Sibu dan SMK Tinggi Sarikei di bahagian Sarikei. Ketiga-tiga sekolah tersebut adalah sekolah-sekolah yang terbilang bukan sahaja di Sarawak malah di peringkat Kebangsaan.

Menjadikan Sekolah Pusat Pembelajaran

Perkara kedua yang dilakukan ialah dengan menekankan salah satu daripada objektif sekolah iaitu ingin menjadikan sekolah sebagai pusat pendidikan. Hasrat ini selari dengan dapatan kajian oleh Mortimore (1996)

yang hendak menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Untuk menjadikan sekolah sebagai pusat pendidikan, satu aspek yang ditekankan ialah mewujudkan perkongsian pintar. Kemudahan *schoolnet* yang disediakan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia digunapakai semaksima yang mungkin. WIFI diwujudkan pada lokasi-lokasi yang strategik. Selain itu, beliau juga sering mengadakan sumbangsaran. Melalui sumbangsaran, mereka sering bertukar fikiran dan pendapat.

Untuk meningkatkan penguasaan Bahasa Inggeris, pengetua menggalakkan stafnya membaca bahan-bahan dalam Bahasa Inggeris. Pihak sekolah membeli suratkhbar seperti *News Strait Times*, *Borneo Post* dan sebagainya. Dengan adanya kemudahan seumpama itu, maka ini amat memudahkan para guru untuk melayar internet sambil mencari ilmu dan bahan yang diperlukan untuk peningkatan aktiviti pengajaran dan pembelajaran. Dalam semua aktiviti yang dilakukan, Pengetua sangat menegaskan kualiti. Semangat kaizen amat dititikberatkan untuk memastikan penghasilan kerja yang berkualiti.

Membina Hubungan dengan Komuniti

Hasil analisis, pengetua menyedari bahawa kejayaan sesebuah sekolah tidak akan dapat dicapai dengan sepenuhnya sekiranya tiada sokongan daripada komuniti setempat. Justeru, pengetua sering mewujudkan situasi atau suasana yang membolehkan adanya kerjasama dengan komuniti. Antara aktiviti-aktiviti yang biasanya diadakan adalah seperti Gotong Royong Perdana, Mesyuarat Agung PIBG, Jogaton, Kutipan Derma dan sebagainya.

Menurut Jemaah Nazir Sekolah (2007), antara aspek yang diberi perhatian oleh pemimpin sekolah berkesan ialah permuafakatan. Untuk itu, pihak sekolah kajian tidak ketinggalan untuk mengadakan beberapa aktiviti yang melibatkan orang awam dan antara lainnya ialah Hari Permuafakatan. Pada tahun 2007 sahaja, hari permuafakatan telah diadakan sebanyak dua kali. Hari Permuafakatan sudah menjadi aktiviti tahunan sekolah di mana pada hari tersebut, para ibu bapa akan dipanggil ke sekolah. Mereka dibawa masuk ke kelas mengikut anak masing-masing. Semasa di kelas, ibu bapa akan diterangkan tentang prestasi akademik, disiplin dan segala hal yang berkaitan dengan anak mereka. Adalah didapati bahawa kesannya amat memberangsangkan di mana para ibu bapa sama-sama mengetahui tentang perkembangan anak masing-masing. Secara tidak langsung, maka wujudlah perkongsian rumah-sekolah seperti yang diutarakan oleh Peter Mortimore (1995).

Seperkara lagi yang menjadi kekuatan pengetua ialah setiap kali aktiviti yang melibatkan para ibu bapa dan orang ramai, sudah pasti wakil rakyat atau Yang Berhormat (YB) dijemput dan menjadi tetamu kehormat serta merasmikan majlis-majlis sekolah. Jemputan lain termasuk ketua jabatan, ketua masyarakat dan sebagainya. Melalui cara ini, sudah tentunya pihak sekolah akan mendapat sokongan yang padu daripada wakil rakyat berkenaan. Lantaran itu, wakil rakyat sering mengagihkan bantuan kewangan kepada pihak sekolah untuk tujuan pembangunan dan sebagainya.

Kecemerlangan sebuah sekolah adalah hasil permuafakatan pengetua dengan stafnya. Kerjasama berpasukan adalah sangat penting untuk mencapai sesuatu matlamat. Menyedari akan hakikat betapa pentingnya kerjasama yang perlu dimainkan oleh warga sekolah, Pengetua sering mengadakan beberapa majlis yang melibatkan semua stafnya. Antara majlis bersama yang diraikan bersama ialah seperti Sambutan Tahun Baru Cina, Hari Raya Aidilfitri, Hari Gawai Dayak, Perayaan Hari Guru dan aktiviti kelab staf. Pengwujudan majlis bersama seumpama ini sudah tentunya mengeratkan lagi hubungan yang sudah terjalin.

Mengunjungi rakan-rakan yang sakit dan memberi bantuan semasa kesusahan adalah sesuatu perkara yang sangat menyentuh perasaan. Pengetua menyatakan "*it is very touching*" dan ini menunjukkan akan keperihatinan kepimpinan pengetua terhadap warga sekolahnya.

Memberi kad hari jadi kepada staf yang lahir pada satu-satu bulan juga secara tidak langsung menunjukkan keperihatinan pengetua terhadap kebajikan stafnya. Melakukan aktiviti riadah seperti senamrobik, poco-poco dan sebagainya serta taklimat atau mesyuarat staf juga antara cara yang dilakukan oleh pengetua untuk mewujudkan hubungan dengan stafnya.

Budaya Pentingkan Akademik

Pengetua juga sangat menekankan tentang kualiti pengajaran dan pembelajaran. Untuk memastikan pengajaran dan pembelajaran yang berkualiti, pencerapan pengajaran dan pembelajaran sentiasa dilakukan. Selain pencerapan yang dilakukan oleh pengetua, penolong kanan dan guru kanan, guru-guru juga digalakkan untuk mencerap rakan dan yang seterusnya akan menjadi *buddy support system*. Dalam *buddy support system* ini, guru yang lebih mahir dan berpengalaman akan membantu guru-guru yang lemah dan baru serta memerlukan bimbingan dan tunjuk ajar yang sewajarnya.

Rancangan Pelajaran Tahunan, Mingguan dan Harian dirancang dengan teliti dan diikuti supaya ianya menepati sasaran. Untuk memastikan setiap panitia berperanan mengikut sepenuhnya, Pelan Tindakan Panitia dimestikan sebagai panduan dan perlu disemak dan dilihat oleh pengetua. Tindakan guru mesti ikut pelan yang telah disemak dan ditetapkan. Perkara ini disepadukan mengikut Program MaCS (Managing Challenging Schools) yang disepadukan dengan Program GEMS (Gerakan Memperkasa Sekolah) berdasarkan (PIPP) Pelan Induk Pembangunan Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia.

Pengetua amat menekankan situasi di mana pelajar berupaya belajar sendiri tanpa guru. Apabila keadaan ini dapat diwujudkan dengan sendirinya keadaan sekolah akan menjadi lebih harmoni, terkawal serta kondusif. Mengikut Rahimah Haji Ahmad (1981), semakin positif iklim sekolah maka semakin tinggi akan pencapaian pelajar.

Untuk memastikan aktiviti pengajaran dan pembelajaran dapat berjalan dengan lancar, seseorang pelajar harus menguasai kemahiran belajar iaitu kemahiran mendengar, membaca, menulis, mengambil nota, mengingat, mencari maklumat dari media cetak dan elektronik, menemuramah, menguruskan masa, membuat sasaran, membuat rujukan dan berkomunikasi. Kemahiran asas yang perlu dikuasai oleh pelajar ini adalah selaras dengan dapatan kajian Shahril Marzuki (1997).

Managing By Walking Around (MBA) sering dilakukan oleh pengetua untuk melihat dengan sendiri apa yang berlaku di seluruh kawasan sekolah. Pengetua menambah bahawa “*make sure you must be seen and walking around to monitor what is actually happening*”. Dengan mengetahui apa yang berlaku, beliau sudah tentunya boleh merancang untuk mengatasi segala kekurangan yang ada untuk penambahbaikan seterusnya.

Motivasi

Salah satu aspek yang turut memainkan peranan dalam usaha mengekalkan kejayaan kepemimpinan ialah melalui motivasi. Mengetahui status sekolah terutamanya daripada pencapaian kurikulum, kokurikulum, persepsi orang awam, penampilan guru, sahsiah murid serta kewibawaan guru dan kakitangan adalah antara aspek motivasi yang ditekankan oleh pengetua. Untuk meningkatkan motivasi, beberapa program diadakan seperti ceramah jemputan terutamanya hal berkaitan dengan etika guru serta peranan dan tanggungjawab yang boleh dimainkan. Di samping itu, sesi *brainstorming*, bengkel, seminar, *benchmarking* dan lain-lain lagi. Staf juga diberikan kebebasan bekerja dengan sedikit kawalan oleh pengetua dan dengan cara sebegini, mereka akan merasa bebas melakukan yang terbaik dengan sedikit kawalan oleh pengetua.

Mengutamakan kebajikan staf seperti yang dititikberatkan oleh pengetua turut menyumbang kepada motivasi yang sudah tentunya tidak akan berbelah bahagi dalam menunaikan tanggungjawab yang telah diamanahkan (Jemaah Nazir Sekolah, 2007).

Amalan Pengurusan dan Kepemimpinan yang terbaik mengikut Perspektif Pengetua.

Dapatan daripada borang soal selidik yang diberikan untuk dijawab oleh pengetua, rata-rata beliau sangat setuju dengan soalan-soalan yang dikemukakan. Dari 37 soalan yang dikemukakan, beliau sangat setuju dengan 36 soalan. Beliau hanya setakat setuju dengan penyediaan wahana (saluran) pencetus minda warga sekolah.

Amalan-amalan yang beliau sangat setuju yang harus diamalkan oleh seseorang pemimpin sekolah yang berkesan ialah menetapkan dasar dengan jelas selari dengan visi dan misi, mengamalkan dasar sekolah yang dipersetujui bersama, bertindak secara proaktif, kreatif dan inovatif, bersikap terbuka dan fleksibel serta membuat keputusan secara kolektif dan kolaboratif.

Pengetua juga perlu bersedia melakukan perubahan, peka kepada isu yang sensitif dan mampu bertindak untuk mengatasinya, sentiasa meronda kawasan sekolah di samping menggalakkan staf meneroka ilmu pendidikan yang terkini.

Perkongsian ilmu, membina kumpulan kerja yang mantap, mewujudkan interaksi yang mesra dan erat, sikap hormat-menghormati dan saling mempercayai juga sangat dipersetujui oleh pengetua. Perkara seperti memberi sokongan moral dan material, membuat penilaian secara adil, memberi teguran yang membina, prihatin terhadap masalah dan kebajikan staf sangat ditekankan dalam amalan pengurusan sehariannya. Beliau sangat setuju agar pengetua sentiasa menghargai sumbangan dan kejayaan, mengajar sejumlah waktu mengikut pekeliling, memimpin pelaksanaan penyeliaan pengajaran serta pembelajaran di samping menggalakkan inovasi dan kreativiti.

Seperkara lagi yang menjadi kewajipan pengetua ialah mepengerusikan mesyuarat jawatankuasa kurikulum, kokurikulum dan hal ehwal murid. Sepertimana yang kita sedia maklum, ketiga-tiga perkara tersebut merupakan nadi kepada kejayaan dan kecemerlangan sesebuah sekolah. Penjelasan tentang dasar, pemantauan pembangunan sahsiah murid, memberi perhatian terhadap keperluan murid dan mewujudkan iklim yang kondusif untuk aktiviti pengajaran dan pembelajaran juga menjadi keutamaan dalam pengurusan pengetua. Amalan lain termasuk memberi panduan yang jelas tentang sesuatu bidang tugas, bimbingan dan nasihat

tentang peningkatan keupayaan kepimpinan warga sekolah, memberikan kuasa kepada staf untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan tertakluk kepada bidang kuasa masing-masing serta menilai pelaksanaan tugas yang dilaksanakan agar ianya mendatangkan hasil yang berkualiti.

Daripada 37 soalan yang dikemukakan, pengetua telah memilih sepuluh amalan yang menjadi keutamaan dalam pengurusan dan kepimpinannya. Sepuluh amalan yang dimaksudkan dapat dirujuk pada Jadual 4 di muka surat sebelah.

Jadual 4
Sepuluh Amalan Utama Dalam Pengurusan dan Kepemimpinan Mengikut Perspektif Pengetua

Bilangan	Amalan Utama
1	Penetapan dasar yang jelas dan selari dengan visi dan misi sekolah
2	Bertindak secara proaktif, kreatif dan inovatif
3	Membuat rondaan seluruh kawasan sekolah (Management by walk about)
4	Menggalakkan staf meneroka ilmu pendidikan yang terkini
5	Menggalakkan perkongsian ilmu di kalangan staf
6	Membina kerja berpasukan (teamwork) yang mantap
7	Sensitif terhadap masalah dan kebajikan staf
8	Menghargai sumbangan dan kejayaan yang dicapai
9	Mempengerusikan mesyuarat jawatankuasa kurikulum, kokurikulum dan HEM
10	Mewujudkan iklim pengajaran dan pembelajaran yang kondusif

Jelas dan tepat sekali bahawa ciri-ciri pengetua berkesan yang menjadi harapan kementerian yang dapat dikesan daripada kajian ini ialah berwawasan, berinovasi, permuafakatan, menjadikan sekolah pusat pembelajaran, pentingkan pencapaian akademik dan memberi motivasi. Kebijaksanaan pengetua sekolah kajian memberi penekanan kepada aspek-aspek tersebut telah banyak membantu beliau dalam urusan pengurusan dan pentadbiran hariannya dengan lebih licin dan lancar. Secara langsung ini telah membantu untuk menjawab soalan kajian yang pertama.

RUMUSAN

Tujuan kajian ini adalah untuk mengenal pasti ciri-ciri dan amalan pengetua yang dianggap berjaya sehingga diiktiraf oleh kementerian berdasarkan konteks Malaysia. Data yang digunapakai dalam kajian ini dikutip melalui temubual secara mendalam dengan pengetua sekolah itu sendiri. Sepertimana yang kita sedia maklum, kepemimpinan pengetua sekolah dianggap berjaya dan berkesan sehingga sekolah pimpinannya telah dianugerahkan Anugerah Sekolah Harapan Negara Peringkat Negeri Sarawak Tahun 2007.

Tema utama hasil dapatan kajian ialah berwawasan, berinovasi, menjadikan sekolah pusat pembelajaran, permuafakatan, budaya pentingkan akademik dan sentiasa memberi motivasi. Tema ini akan diperhalusi dalam hubungkait dengan keberkesanan ciri-ciri dan amalan kepemimpinan pengetua. Kajian ini adalah lebih berfokus kepada model kepemimpinan *people-centered*. Adalah ketara bahawa kajian mendapati kepemimpinan yang berjaya bukan hanya menekankan *strong leadership* di mana ianya menumpukan kepada keupayaan pengetua untuk mengurus dan menyatupadukan stafnya ke arah pencapaian visi dan misi. Sebaliknya, kepemimpinan mesti diseimbangkan dengan kompetensi *soft skill, care, listening and face saving*. Sepertimana yang kita sedia maklum, memberi muka adalah dimensi budaya yang sangat penting dalam konteks negara kita Malaysia. Ia lebih merujuk kepada pengekal *pride and dignity* guru dan staf dengan tidak memalukan atau menjatuhkan seseorang secara terbuka (Asma dan Low, 2001).

Bila mengongsikan idea atau pendapat, seseorang ketua seharusnya tidak menekan atau menakutkan tetapi sebaliknya dengan cara yang *conciliatory*. Meminta atau menyatakan kehendak dengan cara yang agresif jarang diterima oleh staf. Ketua yang menjatuhkan maruah staf secara terbuka akan dianggap sebagai angkuh dan sombong. Pengetua di dalam kajian menunjukkan hubungan dan rangkaian yang sangat akrab dengan komuniti dan orang atasan baiknya di peringkat Jabatan Pelajaran Negeri ataupun Kementerian Pelajaran Malaysia. Ini terbukti apabila beliau seringkali menjemput orang kenamaan seperti Yang Berhormat YB), ketua-ketua jabatan dan wakil daripada Pejabat Pelajaran Gabungan dan Jabatan Pelajaran Negeri ke majlis-majlis rasmi sekolah. Dengan cara demikian, sudah tentu hubungan yang semakin intim akan terjalin. Kesempatan yang ada beliau gunakan untuk menyampaikan pendapat, visi dan kepercayaan. Selari dengan pendapat Starrat (1991), melalui kepelbagaian simbolik aksi dan gerak geri, pengetua berjaya untuk menyatukan guru mencapai sesuatu visi organisasi.

KESIMPULAN

Kajian ini menunjukkan bahawa pengalaman menjawat beberapa jawatan sangat membantu dalam pembangunan diri seseorang pengetua. Sebelum memegang jawatan sebagai pengetua sekarang, pengetua kajian telah mempelajari cara bagaimana bekerja berkumpulan, mendelegasikan kerja, mengurus konflik dan peranan-peranan yang lain. Ini bermaksud beliau sememangnya sudah berpengalaman di sekolah-sekolah lain dan sangat bersedia sebelum ditugaskan untuk mengetuai sekolah semasa. Didapati terdapat semangat kerjasama yang tinggi dan penglibatan yang menyeluruh dari kalangan semua kakitangan. Dalam kajian ini, banyak bukti yang menunjukkan bahawa kakitangan diamanahkan untuk bekerja mengikut profesionalisme masing-masing dengan nilai kolejial yang amat tinggi. Nilai kerjasama (*collegial*) ini dikekalkan dalam konteks organisasi dan akauntabiliti individu seperti yang telah ditetapkan kehendak polisi dan aspirasi dalaman. Dalam hal ini adalah jelas bahawa semangat moral, emosi dan ikatan sosial memberikan semangat kekitaan yang tinggi untuk memotivasi dan memberi komitmen kepada staf.

Kepemimpinan yang dapat dikesan daripada kajian ini lebih menumpukan kepada pembangunan guru-guru supaya dapat membangunkan organisasi. Sergiovanni (1998) membuat analisa bahawa mereka membina *social capital* dengan menggalakkan kolejialiti dan kolaborasi. Data yang dicerminkan oleh pengetua memfokuskan pembinaan komuniti sebagai satu dimensi peranan pemimpin. Budaya yang *homogeneous* yang mana kebanyakan guru dan pelajarnya adalah berbangsa Iban memastikan pemahaman yang jelas tentang kehidupan dan amalan. Ini memudahkan pengurusan sekolah menguruskan sekolah tanpa banyak gangguan.

Kejayaan pengurusan sekolah juga kebanyakannya bergantung kepada sokongan dan bantuan kewangan daripada pihak JPN dan juga komuniti setempat. Sekolah dibekalkan dengan pelbagai resos atau sumber untuk membolehkannya bersaing secara agresif dengan sekolah-sekolah lain.

Cadangan

Persekitaran pembelajaran yang berlaku di Malaysia pada 1990an dan era millenium yang baru adalah berbeza dengan beberapa dekad yang lalu. Malaysia kini memerlukan pengetua sekolah yang lebih efektif serta mempunyai visi dan wawasan, berinovasi, menjadikan sekolah pusat pembelajaran, adanya permuafakatan, budaya pentingkan akademik dan sentiasa memberi motivasi. Pengetua juga dimestikan untuk mempersiapkan diri dengan ilmu dan kemahiran mengurus organisasi, pengetahuan untuk membuat pembaharuan dan inovasi. Beliau harus berkeupayaan untuk membina dan menyesuaikan serta memiliki kemahiran untuk memotivasi dan menyediakan stail kepemimpinan yang sesuai untuk mengatasi halangan dan permintaan persekitaran pendidikan yang kian berubah.

Akibat daripada itu, kepemimpinan pendidikan yang berpengalaman adalah satu dimensi yang amat penting dan kritikal dalam merealisasikan pembaharuan pendidikan semasa. Data kajian telah menyajikan ciri-ciri dan amalan utama, aspirasi dan kemungkinan yang diperlukan oleh seseorang yang akan menjadi pemimpin pendidikan. Dalam hal ini, kalau ianya diterjemahkan kepada kriteria pengambilan pemimpin pendidikan pada masa hadapan sudah tentunya memerlukan seseorang yang pakar, berkemahiran dan mampu mengurus sekolah dengan baik sekali. Menyedari akan kepentingan peranan seseorang pengetua sekolah, maka adalah penting untuk memilih calon-calon yang layak dan berkecakupan daripada *resource pool* pengetua yang diwujudkan. Ini bermaksud prosedur pemilihan dan kenaikan pangkat untuk pengetua perlu dikaji semula. Kajian ini mengesyorkan agar personel yang berpengalaman dan berkelayakan dipilih untuk menjawat jawatan pengetua sekiranya wujud kekosongan.

Pemilihan dan kenaikan pangkat berdasarkan kekananan sahaja adalah tidak memadai. Ini kerana pemilihan dan kenaikan pangkat berdasarkan kekananan mungkin menyebabkan mereka tidak mampu untuk memikul tanggungjawab yang berat yang diamanahkan. Kompetensi dalam kepimpinan seperti yang diutarakan dalam kajian ini juga harus diambilkira semasa proses pemilihan pengetua. Kesemua ini adalah untuk memastikan pengetua yang dipilih mempunyai ilmu pengetahuan, pengurusan dan pentadbiran serta berkemahiran dalam pentadbiran pendidikan.

Dalam proses pengumpulan data untuk kajian ini, adalah didapati bahawa masih kurangnya kajian tentang ciri dan amalan kepemimpinan pengetua sekolah. Adalah perlu supaya kajian yang mendalam lagi dilakukan untuk mengenal pasti bidang-bidang yang penting untuk mengatasi terutamanya domain permintaan dan halangan dalam persekitaran pendidikan.

Juga disyorkan kajian yang lebih mendalam dilakukan kepada kategori lain dalam Anugerah Sekolah Harapan Negara atau kajian ini diperluaskan lagi untuk mengetahui sama ada keputusan yang sama dapat diwujudkan ataupun sebaliknya. Keberkesanan kepemimpinan sebagai satu budaya juga satu aspek yang harus diperhatikan kerana ianya amat penting dalam masyarakat Malaysia yang majmuk ini. Ketua organisasi adalah pencipta budaya organisasinya (Ibrahim, 1996; Zhang, 1994). Ciri-ciri personal dan kepemimpinan mempunyai kesan langsung ke atas pelbagai elemen budaya sekolah seperti persekitaran, suasana dan sebagainya.

Secara tradisional, pengkaji memperuntukkan sedikit masa mengkaji isu-isu bagaimana seseorang itu menjadi pentadbir sekolah. Sebaliknya, kebanyakan kajian menjurus kepada penerokaan apakah yang dipraktikkan oleh pentadbir semasa. Oleh itu, adalah perlu agar kajian tentang kemahiran proses perkembangan diutamakan daripada kemahiran mengurus secara tradisional pada masa yang mendatang. Sebabnya adalah dalam beberapa tahun yang akan datang, kita akan melihat kehadiran ramai individu yang baru menjawat jawatan pertamanya sebagai pengetua memandangkan ramai pengetua yang ada sekarang akan bersara suatu hari nanti. Dengan demikian, sudah pasti pentadbir yang novis ini mampu untuk meneruskan polisi atau program yang telah digariskan demi kemajuan pendidikan di negara ini.

PENUTUP

Adalah diharapkan hasil dapatan kajian ini dapat memberikan *input* yang sangat berguna kepada sesiapa sahaja yang menjalankan kajian terutamanya dari kalangan mereka yang berada dalam dunia pendidikan. Kepemimpinan yang dinamik sentiasa berubah melalui masa. Pemimpin yang efektif adalah individu yang bukan sahaja menyesuaikan diri dan resilien malah terus belajar sesuatu sepanjang kehidupannya. Kalau tidak, keberkesanan kepemimpinannya akan menjadi sia-sia dan tidak berkesan sama sekali. Keupayaan untuk menyesuaikan diri kepada perubahan semasa pastinya akan mengekalkan pemimpin dan organisasi pimpinannya sentiasa bergerak ke arah yang lebih cemerlang dan gemilang sepanjang masa.

RUJUKAN

- Abdul Karim Mohd Nor. (1989). *Characteristic of Effective Secondary School in Malaysia*. Tesis sarjana yang tidak diterbitkan. Universiti of Winconsin-Madison.
- Abdul Shukor Abdullah. (2004). *Pengurusan Organisasi: Perspektif, Pemikiran dan Teori*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ainon Mohd (2003). *Teori dan Teknik Kepimpinan. Panduan Aplikasi di Tempat Kerja*. Pahang: PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Atan Long & rakan-rakan (1990). Faktor-faktor Yang Menyumbang Kepada Peningkatan Kemajuan Sekolah: Kajian Kes. *Kertas Kerja Seminar Latihan Mengajar Antara Universiti Kali Ke-7*, Universiti Islam Antarabangsa. Kuala Lumpur.
- Asma Abdullah & Low, A. H. M. (2001). *Understanding the Malaysian Workforce: Guidelines for Managers*. Kuala Lumpur: Malaysian Institute of Management.
- Asmah Ahmad (1998). *Collaborative Management and School Effectiveness in Malaysian Primary Schools*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Sheffield, UK.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*. (3rd ed.). New York: The Free Press
- Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. (1998). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods* (2nd Ed.) Boston: Allyn Bacon Inc.
- Borg, W. R & Gall, M. D. (1989). *Educational Research: An Introduction*. (5th ed.). White Plains, Longman.
- Cohen, L & Manion, L. (1989). *Research Methods in Education*. (3rd ed.). New York: Routedledge.
- Davis, G.A. & Thomas, M. A. (1989). *Effective Schools and Effective Teachers*. Boston: Allyn and Bacon.
- Edmonds, R. R. (1979). Effective Schools For The Urban Poor. *Educational Leadership*, 37, 15-17.
- Eshamuddin Abdul Rahim. (2005). *Kepemimpinan Pengetua dan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja Guru-guru Akademik Sebuah Pusat Sukan di Pulau Pinang*. Tesis sarjana yang tidak diterbitkan. Universiti Malaya. Kuala Lumpur.
- Fullan, M. (2000). *Educational Leadership*. San Francisco: Jossey bass Inc.
- Hussein Haji Ahmad. (2000). Profesionalisme Pengetua: Antara Kepimpinan dan Pengurusan Berkesan. *Pemimpin: Jurnal Institut Pengetua*, Jilid 02, 19-27.
- Hussein Mahmood. (1993). *Kepemimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Dewan Bahasa dan Pustaka. Kuala Lumpur.
- Ibrahim Ahmad Bajunid (1996). Preliminary Explorations of Indigenous Perspectives of Educational Management: The Evolving Malaysian Experience. *Journal of Educational Administration*, 34(5), 50-73.
- Ibrahim Ahmad Bajunid. (2003). Pemikiran Strategik Untuk Memperkasakan Sistem Pendidikan. Ucapan Utama yang dibentangkan dalam *Seminar Kebangsaan Memperkasakan Sistem Pendidikan* anjuran Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia pada 19-21 Oktober 2003 di Hotel Puteri Pan Pacific, Johor Bahru.
- Institut Aminuddin Baki. (2004). Monograf 3: Amalan Pengurusan dan Kepimpinan Pengetua Kanan di Malaysia. *Siri Penyelidikan IAB*. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Ishak Sin. (2004). Apakah Yang Tertulis Dalam Khazanah Tulisan Ilmiah Tentang Tret, Tingkah Laku Dan Tindakan Yang Diperlukan Untuk Menjadi Seorang Pengetua Yang Berkesan? *Jurnal: Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, Jilid 14, 2-3, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan. (2007). *Instrumen Pemastian Standard: Standard Kualiti Pendidikan Malaysia*. Kuala Lumpur: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2001). *Pembangunan Pendidikan 2001-2010*. Kuala Lumpur: Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan.
- Mortimore, P. (1995). *Key Characteristics of Effective Schools. Effective schools Seminar*. 13-14 July 1995. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.

- Mortimore, P. (1996). "High Performing Schools and School Improvement". *Schools of the Third Millennium Invitational Conference*. Organised and hosted by the University of Melbourne, Faculty of Education, Sponsored by the Directorate of School Education, Victoria. Melbourne: University of Melbourne.
- Murphy, J. (1999). Reconnecting Teaching and School Administration: A Call for a United Profession. Paper presented at the annual meeting of the *American Education Research Association*, Montreal, Canada.
- Norasimah Ab Rashid (1995). *Ciri-Ciri Pengurusan Sekolah-Sekolah Menengah Cemerlang di Kelantan*. Tesis sarjana yang tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Rahimah Haji Ahmad. (2000). Kepemimpinan dan Kepengetuaan: Cabaran dan Strategi di Alaf Baru. *Pemimpin: Jurnal Institut Pengetua*, Jilid 02, 19-27, Universiti Malaya.
- Rahimah Haji Ahmad. (2001). Kepemimpinan Sekolah Dalam Menghadapi Millennium Baru. *Pemimpin. Jurnal Institut Pengetua*. Jilid 1,1-6, Universiti Malaya.
- Rahimah Haji Ahmad. (2004). Malaysian School Principalship: Predicament of Leadership and Management in Rahimah Ahmad & Tie Fatt Hee (eds.). *Principalship and School Management*. Principal's Institute, University of Malaya.
- Ramaiah, A.L. (1993). *Kepimpinan Pendidikan: Cabaran Masa Kini*. IBS Buku Sdn.Bhd. Petaling Jaya.
- Razali Mat Zin. (1998). *Kepimpinan Dalam Pengurusan*. Utusan Publications dan Distributors Sdn. Bhd. Kuala Lumpur
- Salmah Sheikh Brix. (1998). *Persepsi Guru-Guru Tentang Sekolah Berkesan dan Kurang Berkesan di Dua Buah Sekolah di Daerah Gombak*. Tesis sarjana yang tidak diterbitkan. Univesiti Malaya. Kuala Lumpur.
- Samsuddin Yusoff. (2006). *Tipologi Sekolah dan Hubungannya dengan Kepemimpinan Pengetua di Beberapa Buah Sekolah Menengah Program Kelas Rancangan Khas di Daerah Kinta, Perak*. Tesis sarjana yang tidak diterbitkan Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Sergiovanni, T.J. (1998). Leadership As Pedagogy, Capital Development and School Effectiveness, *International Journal of Leadership in Education*, 1(1), 37-47
- Sergiovanni, T.J. (2000). *Leadership for the Schoolhouse*. San Francisco: Jossey Bass.
- Shahril Marzuki (1997). Profil Sekolah Berkesan Di Malaysia Berdasarkan Model Lima Faktor. *Jurnal Pendidikan Jilid 18*, Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya. Kuala Lumpur.
- Sharifah Md. Nor. (2000). *Keberkesanan Sekolah: Satu Perspektif Sosiologi*. Serdang. Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Shidan Ramli (2002). *Kepemimpinan Pengetua Cemerlang: Perspektif Guru Di Sebuah Sekolah Menengah Di Daerah Kluang Johor*. Tesis sarjana yang tidak diterbitkan. Universiti Malaya. Kuala Lumpur.
- Starratt, R. (1991). Building An Ethical School: A Theory for Practice in Educational Leadership, *Educational Administration Quarterly*, 27 (2), 153-178.
- Stoll, A. & Fink, D. (1996). *Changing Our Schools*. Buckingham: Open University Press.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press
- Wolcott, H.F. (1973). *The Man in the Principal's Office: An Ethnography*. New York: Holt, Rinehart & Winston, Inc.
- Zaidatol Akmaliah Lope Pihie. (1990). *Pentadbiran Pendidikan*. Kuala Lumpur: Fajar Bakti.
- Zhang, Y. (1994). Leadership Attributes in a Cultural Setting in Singapore, *International Journal of Educational Management*, 8(6), 16-18.

LAMPIRAN 1

Tipologi Sekolah (Dipetik daripada Sharifah, 2000)

1. Sekolah Bergerak

Sekolah bergerak (*Moving School*) adalah sekolah berkesan kerana berjaya meningkatkan pencapaian pelajar jauh melebihi jangkaan dan warganya sentiasa bergerak untuk meningkatkan kejayaan sekolah. Biasanya sekolah seperti ini bergerak juga daripada aspek lain yang menyumbang kepada perkembangan pelajar. Sekolah-sekolah yang mendapat anugerah Sekolah Harapan Negara ialah contoh sekolah yang bergerak atau efektif.

2. Sekolah Mengekal Prestasi

Sekolah jenis ini (*Cruising School*) dilihat sebagai berkesan oleh semua pihak. Pelajar mereka berkebolehan dan mencapai kejayaan walaupun kualiti pengajaran tidak berapa baik. Sekolah seperti ini hanya mengekalkan prestasi tetapi kurang berusaha meningkatkan dan menyediakan pelajar mereka menghadapi dunia yang sentiasa berubah. Sekolah-sekolah berasrama penuh dan sekolah elit yang tidak berusaha menyerlahkan potensi pelajar mereka sepenuhnya adalah contoh sekolah seperti ini.

3. Sekolah Berkembang Dengan Sederhana

Sekolah ini (*Strolling School*) sederhana berkesan dan ikut arus di mana ianya boleh turun dan naik dari segi prestasinya. Ianya disedari oleh pihak yang bertanggungjawab dan berusaha sedaya upaya untuk memperbaiki keadaan. Mereka akan berjaya jika dibantu oleh semua pihak kerana mereka sedar kelemahan yang dialami dan memang mengingini bantuan. Sekolah-sekolah yang terdapat di kawasan kurang beruntung seperti di luar bandar dan pinggir bandar yang berusaha meningkat adalah dalam kategori ini. Biasanya sekolah-sekolah ini mengamalkan budaya bekerjasama, mencari rakan kongsi (ibu bapa, komuniti dan sebagainya) untuk membantu mereka. Mereka memerlukan perubahan "transformative" untuk meningkat.

4. Sekolah Merangkak

Sekolah Merangkak (*Struggling School*) adalah mempunyai ciri-ciri yang hampir serupa dengan *strolling school*. Ada juga orang yang berpendapat "Struggling" itu adalah sekolah tidak berkesan. Pihak sekolah menyedarinya dan berusaha (*struggle*) untuk bertambah baik. Sekolah ini ada potensi tetapi ada keterbatasan untuk maju dan memerlukan bantuan. Sekolah-sekolah jenis ini pada kebiasaannya terletak di kawasan pedalaman dan terpencil dengan kemudahan yang terhad dan terbatas.

5. Sekolah Tenggelam

Sekolah Tenggelam (*Sinking school*) bukan sahaja tidak berkesan tetapi merosot kerana stafnya tidak kisah dan tidak tahu cara hendak meningkatkan prestasi mereka. Selalunya sekolah-sekolah ini berada di kawasan berstatus sosioekonomi rendah, ibu bapa tidak kisah dan guru-guru sentiasa menyalahkan latar belakang pelajar yang tidak memberangsangkan sebagai penyebab kegagalan mereka. Sekolah-sekolah seperti ini memerlukan perubahan budaya yang drastik dan kepemimpinan pengetua yang efektif, kreatif dan bijak. Bantuan pelbagai pihak diperlukan supaya sekolah itu tidak terus tenggelam.

LAMPIRAN 2

Standard Kualiti Pendidikan Malaysia 2007 (SKPM)

1. **Dimensi I : Hala Tuju Kepemimpinan**
Elemen 1: Visi dan Misi
Elemen 2: Kepemimpinan
2. **Dimensi II : Pengurusan Organisasi**
Elemen 3: Struktur Organisasi
Elemen 4: Perancangan
Elemen 5: Iklim
Elemen 6: Pengurusan dan Pembangunan Sumber
Elemen 7: Pengurusan Maklumat
3. **Dimensi III : Pengurusan Program Pendidikan**
Elemen 8: Pengurusan Program Kurikulum, Kokurikulum dan Hal Ehwal Pelajar
Elemen 9: Pengajaran dan Pembelajaran
Elemen 10: Pembangunan Sahsiah Murid
Elemen 11: Penilaian Pencapaian Murid
4. **Dimensi IV : Kemenjadian Murid**
Elemen 12: Kemenjadian Murid dalam Akademik, Kokurikulum dan Sahsiah.