

KEPIMPINAN GURU (TEACHER LEADERSHIP) DI SEBUAH SEKOLAH MENENGAH KERAJAAN DI PAPAR : KES SMK MAJAKIR

Loh Kok Cheang

Pengetua Kanan

SMK Majakir, Papar, Sabah

PENGENALAN:

Dalam era liberalisasi dan pendemokrasian pendidikan, prestasi sekolah tidak boleh bergantung kepada kepimpinan pengetua sahaja. Peranan pengetua bukan sebagai seorang “*Lone Ranger*” tetapi lebih sebagai seorang ketua yang mempunyai pelbagai peranan sebagai “*Manager-Coach-Mentor-Leader*”. Pengetua mempunyai tugas dan kewajipan untuk mengembang dan menggilapkan guru-gurunya menjadi pemimpin. Pengetua berperanan sebagai “*Leadership Developer*” dan wajar membina kepimpinan guru secara bersengaja dan sistematik. Dalam pada itu, guru-guru harus disedarkan tentang sifat-sifat dan peranan kepimpinannya di sekolah.

Takrifan Kepimpinan Guru

The term teacher leadership refers to...skills demonstrated by teachers who continue to teach students but also have an influence that extends beyond their own classrooms to others within their own school and elsewhere. (Danielson, 2006: 12)

Danielson (2006) melihat kepimpinan guru sebagai himpunan kemahiran pada seseorang guru yang selain daripada mengajar ada mempunyai pengaruh yang diperluaskan ke luar bilik darjahnya, sama ada di dalam atau di luar sekolahnya. Kepimpinan guru ini menggerakkan guru-guru lain bagi meningkatkan prestasi sekolah, khususnya dalam pengajaran dan pembelajaran. Keadaan ini wujud bukan kerana guru itu merupakan ketua organisasi (seperti dalam kes pengetua) tetapi disebabkan guru

tersebut mempunyai kepakaran dan kebolehan serta mampu mempengaruhi rakan-rakan sejawat lain.

Konsep

Proses penambahbaikan sekolah seringkali melibatkan pelaksanaan aktiviti dan program yang berbeza daripada yang dibuat pada masa lalu. Oleh demikian, peranan guru ialah berhadapan dengan pengurusan perubahan. Kepimpinan guru diperlukan untuk mengurus proses perubahan. Guru pemimpin juga dikehendaki di masa lain bagi memotivasikan rakan-rakan sejawat supaya membuat pembelajaran inovatif serta melaksanakan tugas dengan cara yang lebih baik dan berkesan (Busher & Harris, 2000; Day, et al, 2007).

Imej pemimpin dalam dunia korporat dan tentera seringkali memberi gambaran tentang seseorang individu yang kuat dan dapat mengatasi segala rintangan untuk mencapai kejayaan demi kejayaan. Imej ini tidak selaras dengan kepimpinan guru. Di sebaliknya, guru pemimpin membentuk hubungan kolaboratif dengan guru-guru lain dan melihat masalah sebagai peluang untuk membuat sesuatu perubahan.

Guru-guru pemimpin melihat diri mereka sebagai guru pada asasnya; mereka tidak berminat menjadi pentadbir tetapi mencari ruang untuk memperluaskan pengaruhnya. Mereka merupakan pendidik yang profesional yang berminat meneruskan tugas sebagai pengajar dan bukan sebagai pentadbir.

Tempoh guru pemimpin berada di sekolah biasanya lebih lama (20 – 30 tahun) jika berbanding dengan pengetua (3 – 5 tahun). Bila pengetua bertukar, polisi dan program sekolah biasanya akan berubah dengan pengetua baru. Maka, demi untuk kesinambungan program dan kemantapan kecemerlangan sekolah, kepimpinan guru perlu disemai dan digalakkan. Buat masa ini, usaha-usaha guru patut kolaboratif dan dibuat secara kolektif untuk mencapai hasil yang lebih baik. Ini melibatkan guru-guru pemimpin dalam proses membuat keputusan dan menjalankan program-program atas inisiatifnya.

MENGAPA KEPIMPINAN GURU ?

1. Keperluan pengurusan

Kepimpinan di sekolah biasanya tertumpu kepada kepimpinan pengetua. Tanggung jawab pengetua sebagai pemimpin organisasinya amat luas. Dia ialah segala-galanya dalam menyelesaikan masalah di sekolah, daripada pelajar yang bermasalah disiplin kepada konflik di antara staf dan juga daripada penyelenggaraan prasarana sekolah kepada keselamatan bangunan. Pengetua juga perlu bijak dalam menguruskan resos dan kewangan supaya mendapat “value for money”; dia wajar peramah dalam perhubungan dengan ibu bapa dan masyarakat tempatan, dan pakar dalam segala hal kurikulum, psikologi kanak-kanak dan tadbir urus pejabat.

Dalam literatur pendidikan, pengetua dihuraikan sebagai mempunyai pelbagai bentuk kepemimpinan: teknikal, transaksional, transformasional, instruksional, fasilitatif dan moral (Busher & Harris, 2000). Walau pun stail kepemimpinan pengetua boleh berbeza-beza, contohnya autoritarian atau demokratik, namun keberkesanan sekolah hanya dapat dicapai melalui penyertaan semua pihak, khususnya pihak guru dan pelajar. Pelaksanaan program-program sekolah perlu penglibatan guru dan anggota staf sokongan. Malahan, pengetua patut menentukan hala tuju dan misi sekolahnya bersama-sama guru dan warga sekolah lain,

Tidak dinafikan bahawa tanggungjawab pengetua amat berat dan tugasnya kompleks dan sukar. Pengetua perlukan pasukannya untuk menguruskan sekolah dengan cekap dan berkesan. Kerja berpasukan memerlukan komitmen, kompetensi dan kepimpinan di kalangan ahli-ahlinya. Pengetua wajar menggalakkan perkembangan kepimpinan dan membina kapasiti di kalangan semua gurunya (Gabriel, 2005).

2. Imperatif Penambahbaikan Sekolah

Dalam zaman ini, sekolah mempunyai tekanan tinggi untuk meningkatkan prestasi pelajar yang mempunyai latar belakang yang berbeza-beza. Pihak berkepentingan ingin

lihat “pelaburan”nya membawa hasil yang berbaloi manakala masyarakat mempunyai ekspektasi yang kritikal dan permintaan yang tinggi terhadap output sistem persekolahan. Semua ini tidak mampu dilakukan oleh seorang dua sahaja tetapi memerlukan semua warga pendidik bergerak bersama. Untuk merealisasikan sumbangan pendidik kepada matlamat sekolah, pengetua perlu mencari ikhtiar bagi membina kapasiti guru, khasnya dari segi kepimpinan dan kemahiran. Satu caranya ialah melalui program perkembangan profesionalisme yang berterusan (*continuous professional development*).

3. Peningkatan Profesionalisme Guru

Menurut pandangan tradisional, kerja guru dilihat sebagai pasif di mana guru akan menunggu arahan dan tunjuk ajar dari pihak atasan sebelum dia bertindak. Maka, penggubalan kurikulum dibuat oleh pakar manakala guru cuma akan melaksanakannya sahaja. Selain itu, guru seolah-olahnya tidak mempunyai halatuju sendiri dan mesti mengharapkan pengetua membekalkan halatuju tersebut.

Dari sudut pandangan kepimpinan guru, bidang keguruan dilihat sebagai kerja profesional di mana pihak guru dibantu dalam pelaksanaan tugasnya oleh hasil kajian dan maklumat. Guru pemimpin juga membina perkongsian bestari dengan guru-guru lain dan pakar-pakar dalam bidang tertentu. Contohnya, seorang guru Biologi boleh mendapat bantuan kepakaran daripada personel kesihatan, pegawai teknikal di Jabatan Alam Sekitar dan ekologis di Taman Botanika.

Guru-guru kini perlu membuat keputusan yang kompleks serta melakukan tindakan-tindakan yang autonomi untuk menyokong pembelajaran muridnya. Pengetua tidak boleh selalu meneliti semua tindakan guru secara mikro. Pengetua harus memberi kepercayaan dan sokongan kepada guru pemimpin supaya dapat menjalankan tugasnya dengan berkesan.

Di sekolah-sekolah negara ini, guru-guru yang kanan dari segi pengalaman dan tempoh perkhidmatan akan dilantik sebagai ketua panitia mata pelajaran. Kepimpinan

golongan guru ini sangat penting untuk meningkatkan pengurusan dan prestasi mata pelajaran berkenaan. Panitia mata pelajaran merupakan badan ikhtisas yang dianggotai semua guru yang mengajar mata pelajaran yang sama di sesebuah sekolah. Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 4/1986: Panitia Mata Pelajaran menyatakan peranan dan fungsi ketua panitia. Implikasinya ialah ketua panitia adalah seorang guru yang mahir dalam pengurusan akademik dan mampu memimpin rakan-rakan guru yang mengajar subjek yang sama dengannya.

APAKAH YANG GURU PEMIMPIN BUAT?

Kemahiran Kepimpinan

Danielson (2006) menyatakan bahawa kepimpinan guru adalah terdiri daripada amalan-amalan seperti yang berikut:

- Menggunakan evidens dan data dalam membuat keputusan
- Melihat peluang dan mengambil inisiatif
- Menggerakkan orang untuk mencapai matlamat bersama
- Mengatur resos dan mengambil tindakan
- Memantau kemajuan dan mengubahsuai pendekatan apabila keadaan berubah
- Mengekalkan komitmen orang lain
- Menyumbang kepada pembelajaran organisasi

Sifat-sifat pada guru pemimpin selari dengan sifat-sifat pemimpin pada umumnya, seperti berwawasan, berani mengambil risiko, berpengaruh dan berintegriti. Selain itu, guru pemimpin perlu mempunyai dua sifat berikut:

- Komitmen kepada pembelajaran
- Optimis dan bersikap positif

SOALAN-SOALAN KAJIAN:

Kajian ini bertujuan untuk menjawab soalan-soalan:

1. Bagaimanakah bentuk amalan, kecenderungan dan halatuju kepimpinan di kalangan guru-guru sekolah SMK Majakir, Papar ?
2. Bagaimanakah corak amalan-amalan dan sifat-sifat kepimpinan ketua panitia berbanding dengan guru-guru lain di sekolah tersebut ?

KEPIMPINAN GURU DI SMK MAJAKIR

Sekolah Menengah Kebangsaan Majakir merupakan sebuah sekolah yang terletak di kawasan Pekan Papar dan menawarkan pendidikan menengah dari Tingkatan 1 hingga ke Tingkatan 6. Enrolmen pelajar seperti pada 31 Ogos 2008 ialah 1,116 orang.

Sekolah ini mempunyai 78 orang guru terlatih di mana 86 % ialah guru siswazah dan 14 % guru lepasan diploma (data pada 31 Ogos 2008). Suatu kajian telah dijalankan pada 12 Ogos 2008 untuk mengkaji kepimpinan guru di sekolah ini. Sebanyak 78 soal selidik telah diedarkan tetapi hanya 45 sahaja soal selidik dikembalikan. Oleh itu, keputusan kajian ini bukan memberi gambaran untuk semua guru tetapi untuk kumpulan responden sahaja. Walau bagaimanapun, analisa maklumat yang diperolehi masih boleh digunakan untuk memberi gambaran yang umum dan menjadi titik tolak untuk kajian yang lebih menyeluruh.

Soal selidik kepimpinan guru SMK Majakir telah dibahagikan ke dalam 3 (tiga) bahagian. Bahagian A memperoleh maklumat peribadi responden seperti skim perkhidmatan, umur, jantina, tempoh perkhidmatan dan jawatan di sekolah. Bahagian B pula minta responden memberi respons kepada beberapa amalan mengikut satu skala Likert (di mana 1 = Tidak Pernah dan 5 = Selalu). Bahagian C pula minta responden menandakan sifat-sifat yang menggambarkan kecenderungan masing-masing (boleh pilih lebih daripada 1 sifat) serta soalan tentang hala tuju dalam profesion keguruan diri sendiri.

Respons-respons dalam Bahagian B telah dianalisis dengan menggunakan SPSS (Statistical Package for Social Sciences) ver. 11. Respons-respons dalam Bahagian C telah dianalisis untuk peratusan. Halatuju guru pula dianalisa dengan mengkategorikan jenisnya, seperti halatuju perkembangan kerjaya, kualiti kerja dan aspirasi profesionalisme.

LATAR BELAKANG RESPONDEN KAJIAN

Latar belakang responden adalah seperti yang dianalisis dalam Lampiran 1A dan 1B. Kebanyakan responden adalah perempuan berbanding dengan lelaki selaras dengan pola kewujudan lebih guru perempuan dari guru lelaki di sekolah ini. Umur responden berbeza daripada 25 tahun hingga 56 tahun. Kebanyakan responden ialah dari kalangan lingkungan umur 33 hingga 40 tahun (27 %). Dari segi skim perkhidmatan, nisbah responden guru PPPS : guru PPLD ialah 10 : 1 manakala dari segi tempoh perkhidmatan majoriti responden ialah dari kalangan yang mempunyai pengalaman melebihi 12 tahun perkhidmatan (51 %).

DAPATAN KAJIAN

1. Amalan dan Ciri-ciri Kepimpinan Guru

Sebanyak 12 pernyataan tentang amalan-amalan guru telah dikemukakan dalam Bahagian B untuk dijawab oleh para responden. Pernyataan-pernyataan ini adalah merangkumi pelbagai amalan guru sebagai pemimpin. Rajah di Lampiran 2 menunjukkan kekerapan respon terhadap pernyataan-pernyataan tersebut. Rajah-rajah di Lampiran 3A dan 3B pula menggambarkan nilai min yang dicapai.

Amalan-amalan berkenaan dikategorikan ke dalam beberapa sifat kepimpinan yang berikut:

Jadual 1: Pengkategorian amalan-amalan guru

Item	Amalan	Sifat
8	Mengekalkan komitmen kepada tugas	Mempunyai Komitmen
9	Membantu rakan-rakan sejawat mengekalkan komitmen terhadap tugas mereka	
2	Mengambil inisiatif untuk mengatasi kekurangan dalam p & p	Berinisiatif
1	Melihat masalah dalam tugas sebagai peluang untuk membawa perubahan	Pendekatan positif kepada perubahan
6	Memantau program dan membuat pengubahsuaian apabila keadaan berubah	
7	Menyumbang kepada pembinaan budaya “Learning Organization”	Menyumbang kepada organisasi pembelajaran
11	Tidak mudah dipengaruhi oleh perasaan negatif orang di sekeliling	Ada pegangan dan prinsip
12	Mempunyai pendirian sendiri terhadap tugas dan tanggungjawab	
3	Menggerakkan orang di sekeliling untuk mencapai matlamat bersama	Mampu memotivasikan orang lain
10	Membina minat pelajar terhadap pembelajaran mereka	
4	Menggunakan data dan evidens untuk membuat keputusan	Kebolehan menyelesaikan masalah
5	Mengendalikan resos-resos untuk menyelesaikan masalah dalam pengajaran	

(a) Kebolehan mengekalkan komitmen diri dan rakan sejawat (Item 8 & 9)

Dalam kajian ini, majoriti responden tidak mempunyai masalah (11%) atau jarang-jarang (44%) ada masalah dalam mengekalkan komitmen terhadap tugas (item no. 8). Seramai 40% mengatakan mereka kadang kala ada masalah dalam mengekalkan komitmen dan 4 % menyatakan mereka kerap mempunyai masalah. Min untuk amalan ini ialah 2.38 atau 3.62 selepas mengambil kira pernyataan ini adalah dinyatakan secara negatif dan setelah diubah kodnya.

Dalam amalan membantu rakan-rakan sejawat mengekalkan komitmen (item no. 9), 42% responden kadang kala buat demikian, 40 % kerap membantu dan 13 % selalu memberi bantuan kepada rakan sejawat yang ada masalah komitmen. Hanya 4 % yang jarang-jarang buat demikian.

Tidak boleh dinafikan bahawa para guru memerlukan komitmen bagi merealisasikan sesuatu hala tuju dan misi secara berterusan dan konsisten. Guru pemimpin bukan hanya komited kepada tugas dan tanggung jawabnya tetapi berjaya menarik penglibatan rakan-rakan sejawat dalam sesuatu program dan mengekalkan komitmen mereka supaya terus memberi sokongan. Untuk mengekalkan komitmen guru lain, guru pemimpin memerlukan kemahiran-kemahiran seperti kemahiran mendengar, berkomunikasi, kemahiran fasilitatif, menghormati idea orang, dan mengekalkan fokus kumpulan. Guru pemimpin adalah jelas tentang tujuan serta matlamat organisasi dan program. Mereka mampu memberi peringatan kepada orang lain terhadap tujuan dan matlamat ini dan tidak terpengaruh oleh orang-orang yang negatif atau percubaan-percubaan menghalangkan program.

(b) Inisiatif (Item no. 2)

Majoriti responden menyatakan mereka kerap (51%) atau selalu (33%) mengambil inisiatif untuk mengatasi kekurangan dalam p & p masing-masing. Yang bakinya , iaitu seramai 16% kadang kala mengambil inisiatif dalam hal ini. Min amalan ini ialah 4.18 .

Para pendidik menganggap sifat ini sebagai suatu keperluan asas bagi seseorang guru pemimpin. Inisiatif dikehendaki untuk menyelesaikan masalah atau menambah baik sesuatu program pengajaran. Satu daripada aspek inisiatif ialah melihat peluang di sekeliling untuk penambahbaikan amalan atau program di sekolah. Sifat ini adalah terbalik kepada sifat mudah puas hati (“complacency”) dan guru pemimpin tidak akan puas hati dengan keadaan sedia ada tetapi sebaliknya mencari jalan untuk menambah baik situasi itu lagi.

(c) Sikap positif terhadap perubahan (Item no. 1 dan 6)

Seramai 64 % responden menyatakan mereka kerap (40%) atau selalu (24%) melihat masalah dalam tugas sebagai peluang untuk membawa perubahan (item no. 1). Seterusnya 31 % responden kadang kala dan 5 % jarang-jarang buat demikian. Skor min amalan ialah 3.84.

Sehubungan itu, 62 % responden telah menyatakan mereka kerap memantau manakala 14 % lagi selalu memantau program-program yang dikendalikan mereka serta membuat pengubahsuaian program apabila keadaan berubah (item no. 6). Ini menunjukkan majoriti responden akan buat “follow up” dan “follow through” program mereka, adalah fleksibel dalam menghadapi keadaan dan bersedia untuk berubah pendekatan program supaya matlamatnya tercapai.

Guru pemimpin akan memastikan sesuatu program yang dirancang dipantau untuk memastikan kelancarannya serta peka kepada keadaan yang berubah-ubah dan menghadapi kemungkinan *outcome* yang tidak didugakan. Mereka tahu bahawa sesuatu program atau aktiviti di sekolah sentiasa ada ruang untuk ditambahbaik atau diubahsuai.

(d) Menyumbang kepada organisasi pembelajaran (Item no. 7)

Dalam perkara ini, 60 % responden menyatakan mereka kerap menyumbang kepada budaya organisasi pembelajaran, 13 % selalu buat demikian manakala

sejumlah 22 % responden kadang kala atau jarang memberi sumbangan dalam hal ini. Skor min untuk amalan ini ialah 3.86.

Menurut Danielson (2006), bukan sahaja individu yang belajar tetapi organisasi juga belajar. Apabila guru di sekolah menambah baik amalan-amalan mereka dan berkongsi dengan rakan-rakan sejawat mereka, pengetahuan dan kefahaman kolektif di sekolah tersebut akan meningkat. Malahan, apabila lebih ramai guru melibatkan diri dalam penambahbaikan amalan mengajar melalui kajian tindakan, sekolah itu dilihat sebagai organisasi yang belajar. Guru-guru pemimpin bukan sahaja memberi sumbangan aktif melalui perkongsian dapatan dengan rakan-rakan sejawat tetapi mereka juga mempertingkatkan aplikasi amalan-amalan yang baru.

(e) Ada pegangan dan prinsip (Item no. 11 dan 12)

Kategori ini diperjelaskan oleh dua item kaji selidik, iaitu item no. 11 dan item no. 12. Untuk item no. 11, seramai 29 % responden menyatakan mereka tidak pernah dipengaruhi oleh perasaan negatif orang di sekeliling, 42 % jarang-jarang dipengaruhi, 24 % kadang-kala dipengaruhi dan hanya 4 % sahaja yang melaporkan mereka kerap terpengaruh. Skor min ialah 3.96 (selepas diubahsuai kod). Bagi item no. 12, majoriti daripada responden, iaitu seramai 98% menyatakan mereka mempunyai pendirian sendiri terhadap tugas dan tanggung jawab; iaitu 60 % selalu ada pendirian dan 38 % kerap berpendirian sendiri. Hanya segelintir 2 % kadang kala mempunyai pendirian terhadap tugas dan tanggung jawab. Skor min untuk item no. 12 ini ialah tertinggi, iaitu pada 4.58.

Guru pemimpin mempunyai keyakinan terhadap nilai yang dibawanya kepada organisasi serta peranannya untuk menjadikan organisasinya lebih dinamik dan berkesan. Guru-guru ini berpegang kepada prinsip bahawa mereka mampu dan akan membuat perubahan positif kepada pelajar atau mata pelajaran yang mereka ajar. Mereka adalah didorong oleh keinginan melihat anak murid

mereka berjaya. Guru-guru pemimpin juga tidak mudah dipengaruhi oleh perasaan negatif daripada pihak lain.

(f) Mampu memberi motivasi dan menggerakkan orang lain (Item no. 3 & 10)

Item-item yang berkaitan dengan sifat kepimpinan guru ini ialah item no. 3 dan no. 10. Untuk item no. 3, seramai 18 % responden melaporkan mereka tidak pernah atau jarang-jarang ada masalah mengerakkan orang lain untuk mencapai matlamat yang sama, 60 % kadang kala ada masalah, 18 % kerap ada masalah dan 2 % selalu ada masalah menggerakkan orang lain. Min untuk amalan ini selepas mengambil kira pengubahsuaian kod ialah 2.98, menjadi item ini terendah nilai minnya. Keputusan ini memberi gambaran bahawa amalan ini merupakan isu yang paling mencabar kepada kebanyakan responden.

Bagi item no. 10 pula, 98 % responden mengatakan mereka sentiasa atau kerap kali membina minat pelajar terhadap pembelajaran, dan hanya 2 % sahaja kadang kala buat demikian. Skor min untuk amalan ini ialah 4.42. Amalan ini menjadi satu tindakan yang biasa untuk kebanyakan guru.

Kemahiran memberi motivasi kepada orang-orang di bawah kawalannya merupakan satu sifat kepimpinan yang utama (Thomas, 2005). Guru pemimpin mampu melakarkan visi yang jelas untuk masa hadapan organisasinya dan seterusnya mengajak rakan-rakan sejawat mengikutnya ke arah pencapaian visi tersebut. Guru pemimpin tidak bertindak bersendirian. Mereka akan melibatkan guru-guru lain atau pihak lain, contohnya pentadbir dan ibu bapa, bagi mengatasi sesuatu masalah, membaiki sesuatu situasi atau meningkatkan prestasi pelajar.

(g) Membuat keputusan dan menyelesaikan masalah (item no. 4 & 5)

Responden-responden menyatakan mereka akan menggunakan data dan resos untuk membantu mereka membuat keputusan dan menyelesaikan masalah. Seramai 49 % responden selalu atau kerap menggunakan data untuk tujuan ini.

Selebihnya 44 % kadang kala menggunakan data dan 4 % jarang-jarang rujuk kepada data bila membuat keputusan. Min untuk item ini ialah 3.64.

Bagi menyelesaikan masalah pengajaran, 58 % responden mengatakan mereka kendalikan resos-resos untuk membantu mereka mencapai maksud ini, 31 % kadang kala dan 4 % jarang-jarang buat begitu. Min untuk item berkenaan ialah 3.74.

Kemahiran membuat keputusan dan menyelesaikan masalah perlu terdapat pada seseorang guru pemimpin. Dalam perkara ini, guru pemimpin akan menggunakan resos-resos seperti kewangan, bahan-bahan rujukan, peralatan serta resos manusia untuk membantunya mencari penyelesaian yang terbaik. Guru pemimpin membuat keputusan bukan berdasarkan anggapan-anggapan sahaja tetapi berdasarkan evidens dan data. Evidens tersebut tidak semestinya data yang diskret tetapi boleh juga merupakan pengamatan atau pemerhatian tak formal. Apa yang penting ialah bukti itu didokumentasikan.

Bila dibuat kelompok amalan-amalan yang sejenis, beberapa trend sifat kepimpinan guru di sekolah ini dapat diperhatikan. Sila rujuk Lampiran 4. Didapati bahawa pendirian terhadap tugas dan tanggungjawab (min 4.27) serta pengambilan inisiatif untuk mengatasi kekurangan dalam p & p (min 4.18) merupakan kekuatan di kalangan responden di SMK Majakir. Skor min paling rendah ialah untuk aspek komitmen (3.62) – iaitu komitmen diri, membantu rakan-rakan mengekalkan komitmen dan menggerakkan orang di sekeliling untuk mencapai matlamat bersama.

Secara keseluruhannya, skor min untuk respons bagi semua item dalam Bahagian B ialah 3.86. Nilai ini menunjukkan bahawa pada umumnya, para responden sekolah ini mempunyai persepsi yang positif dan sihat terhadap amalan-amalan yang menggambarkan kepimpinan guru. Namun demikian, masih ada ruang untuk menambah baik beberapa amalan yang dikenal pasti, khususnya:

- Menggerakkan orang di sekeliling, sama ada rakan sejawat atau pelajar;
- Mengekalkan komitmen diri dan membantu rakan lain dari segi meningkat komitmen;
- Menggunakan data untuk membuat keputusan; dan
- Melihat masalah sebagai peluang untuk menambah baik situasi.

Perbandingan Persepsi Amalan Ketua Panitia dengan Guru Lain

Kajian ini juga ingin membandingkan persepsi ketua-ketua panitia dengan persepsi guru-guru lain. Ketua panitia ialah seorang guru yang diberi amanah untuk memimpin panel mata pelajaran untuk mencapai beberapa tujuan, di antaranya ialah:

- Membaiki dan meningkatkan mutu dan keberkesanan pengajaran-pembelajaran;
- Memperbaiki prestasi pelajar-pelajar dalam peperiksaan (berasaskan sekolah dan awam) berdasarkan target yang ditetapkan dalam rancangan akademik sekolah; dan
- Mewujudkan semangat bekerjasama antara ahli-ahli panitia dan di antara panitia dengan persatuan / kelab akademik.

- Dipetik daripada Pekeliling Ikhtisas Bil. 4/1986: Panitia Mata Pelajaran

Rajah di Lampiran 5 menunjukkan perbandingan persepsi amalan-amalan antara ketua panitia dan guru lain. Ketua-ketua panitia memperoleh skor yang lebih rendah berbanding guru-guru lain dalam amalan-amalan berikut:

- Menggerakkan orang di sekeliling untuk mencapai matlamat bersama (item no.3);
- Menggunakan data dan evidens untuk membuat keputusan (item no.4);
- Mengendalikan resos-resos untuk menyelesaikan masalah dalam p & p (item no. 5);
- Memantau program dan membuat perubahsuaian pendekatan program apabila keadaan berubah (item no. 6);

- Menyumbangkan kepada pembinaan budaya “Learning Organization” di dalam sekolah (item no. 7);
- Memberikan bantuan kepada rakan sejawat untuk mengekalkan komitmen (item no. 9); dan
- Membina minat pelajar terhadap pembelajaran mereka (item no. 10).

Amalan-amalan di mana penskoran ketua panitia melebihi guru-guru lain adalah dalam amalan seperti berikut:

- Melihat masalah dalam tugas sebagai peluang untuk membawa perubahan (item no. 1);
- Mengambil inisiatif untuk mengatasi kekurangan dalam p & p (item no. 2);
- Tidak mudah dipengaruhi oleh perasaan negatif orang di sekeliling (item no. 12); dan
- Mempunyai pendirian terhadap tugas dan tanggungjawab (item no.12).

Jelas sekali ketua-ketua panitia sedar akan tanggungjawab mereka dan mampu memainkan peranan untuk memimpin ahli-ahlinya. Namun ada ruang untuk penambahbaikan khususnya dari segi menggerakkan ahli-ahli panitia supaya dapat diberi kerjasama, penggunaan data-data seperti analisa keputusan ujian dan skor SKPM (Standard Kualiti Pendidikan Malaysia) untuk membuat keputusan, dan menggunakan resos-resos yang ada untuk memaksimumkan impak program-program panitia. Selain itu, ketua-ketua panitia perlu mengkaji peranannya khasnya dari aspek pemantauan program, menyumbang kepada pembelajaran organisasi dan menjadi teladan kepada ahli-ahli panitianya. Ketua panitia boleh tingkatkan komitmennya lagi serta membantu mengekalkan komitmen ahli-ahli panitia lain. Amalan-amalan ini menggambarkan cabaran-cabaran kepada para ketua panitia pada masa ini.

Untuk meningkatkan amalan-amalan kepimpinan ketua panitia, beberapa langkah perlu dilaksanakan. Di antaranya ialah sokongan *morale* dan bimbingan dari pentadbir kepada ketua-ketua berkenaan dan meningkatkan kapasiti

kepimpinan kumpulan ketua panitia melalui perkembangan staf berterusan. Ketua panitia sebagai golongan pemimpin yang baru atau “emerging leaders” harus diberi perhatian dan kepimpinan mereka dibina secara sengaja oleh pentadbir sekolah.

2. **Kecenderungan Guru**

Dalam Bahagian C, para responden menyatakan sifat-sifat yang menggambarkan kecenderungan dalam diri sendiri berhubung dengan tugas dan pendekatan terhadap profesion keguruan. Kekekapan sesuatu sifat dipilih oleh pihak responden ditunjukkan dalam Rajah di Lampiran 6. Perbandingan juga dibuat antara kekekapan respon yang dibuat oleh ketua panitia dan guru lain untuk melihat perbezaan-perbezaan yang wujud (Rajah 7A dan 7B).

Terdapat tiga kecenderungan yang paling banyak dipilih oleh > 90 % responden, iaitu :

- Komitmen yang tinggi terhadap pembelajaran pelajar : 93.3 %
- Optimis dan bersikap positif : 95.6 %
- Berminda terbuka : 97.8 %

Dua lagi kecenderungan telah dipilih oleh > 80 % responden:

- Yakin diri dan mampu membuat keputusan : 80.0 %
- Sanggup bekerja keras : 84.4 %

Terdapat tiga kecenderungan yang dipilih oleh >70 % responden, iaitu:

- Boleh menerima situasi yang tidak menentu : 71.1 %
- Rendah diri : 73.3 %
- Kreatif dan fleksibel : 73.3 %

Dua kecenderungan yang dipilih di bawah 70 % responden ialah berkaitan dengan sifat keberanian mengambil risiko dan sifat mempunyai ketahanan diri yang tinggi.

Jadual di bawah menunjukkan perbandingan respons ketua panitia dengan guru-guru lain dalam kecenderungan amalan kepimpinan:

Jadual 2: Perbandingan respons antara ketua panitia dan guru lain

Item	Sifat	% Ketua Panitia (f = 8)	% Guru lain (f = 37)	+/-
C1	Komitmen yang tinggi terhadap pembelajaran pelajar	87.5	94.6	- 7.1
C2	Optimis dan bersikap positif	100.0	94.6	5.4
C3	Berminda terbuka	100.0	97.3	2.7
C4	Rendah diri	75.0	73.0	2.0
C5	Berani mengambil risiko	12.5	48.6	-36.1
C6	Yakin diri dan mampu membuat keputusan	75.0	81.1	-6.1
C7	Boleh menerima situasi yang tidak menentu	75.0	70.3	4.7
C8	Kreatif dan fleksibel	87.5	70.3	17.2
C9	Sanggup bekerja keras	75.0	86.5	- 11.5
C10	Mempunyai ketahanan diri yang tinggi	50.0	64.9	-14.9

Walau pun bilangan responden dari kalangan ketua panitia adalah kecil, namun pola yang ditunjukkan menarik kerana dalam dua sifat, iaitu,

- i. keberanian mengambil risiko, dan
- ii. ketahanan diri,

kekerapan yang dipilih oleh ketua panitia adalah lebih rendah berbanding dengan guru lain. Respon ini menggambarkan cabaran yang dihadapi oleh ketua panitia dalam pengurusan panitia dan sedikit sebanyak memberi impak kepada keberkesanan peranan ketua panitia itu. Kedua sifat ini perlu ada pada pemimpin. Para pengkaji kepimpinan (seperti Urban,2006) telah dengan konsistennya memilih sifat keberanian itu sebagai sifat yang perlu ada pada seseorang pemimpin.

Bersama-sama dengan persepsi amalan guru yang diperoleh di Bahagian B, maka didapati bahawa sebagai “emerging leaders”, para ketua panitia menghadapi beberapa isu yang berkaitan dengan kepimpinan, khususnya urusan interpersonal dengan ahli-ahli panitia, melihat masalah sebagai peluang untuk membawa perubahan dan bukan sebagai penghalang, dan berinisiatif untuk mengatasi mana-mana kekurangan yang wujud dalam pengurusan panitia, serta mempunyai ketahanan diri untuk mengelak daripada dipengaruhi oleh perasaan dan komen negatif rakan-rakan sejawat. Penemuan ini boleh dijadikan asas untuk kajian lanjutan.

3. Halatuju Guru

Seramai 43 orang daripada 45 responden menyatakan mereka mempunyai halatuju dalam profesion guru. Namun ada dua orang responden yang tidak menjawab soalan ini. Pernyataan halatuju oleh 43 orang responden di analisis seperti ditunjukkan dalam Lampiran 8. Halatuju-halatuju berkenaan boleh dikelaskan ke dalam beberapa kategori seperti dalam Jadual 3.

Jadual 3: Kategori halatuju guru dan kekerapan dinyatakan oleh responden

Bil.	Kategori halatuju yang disebut oleh responden
1.	Aspirasi sebagai guru yang cemerlang
2.	Melaksanakan tugas dengan cekap
3.	Perkembangan profesional diri

4.	Membentuk modal insan cemerlang
5.	Meningkatkan kualiti pedagogi

Terdapat halatuju tertentu mempunyai unsur melebihi satu kategori, dan oleh demikian ia dikelaskan kepada kategori-kategori yang berkaitan.

Contohnya: Seorang responden menyatakan halatujunya seperti berikut:

“(1) Pencapaian 100% dalam mata pelajaran yang diajar; (2) membina kerjaya yang cemerlang dengan kemahiran yang telah saya ajarkan kepada pelajar.” Maka, halatuju tersebut dikategorikan di bawah (1) Meningkatkan kualiti pedagogi; dan (2) Aspirasi sebagai guru yang cemerlang.

Dalam kategori halatuju ‘Aspirasi sebagai guru yang cemerlang’, responden-responden menyatakan hasratnya untuk “menjadi guru yang profesional dan cemerlang atau ‘luar biasa’”. Ada juga responden yang memberikan tempoh masa untuk mencapai halatujunya; seperti “menjadi guru cemerlang selepas 10 tahun berkhidmat”. Tidak kurang juga halatuju yang dinyatakan menyentuh dengan aspirasi responden meningkatkan keberkesanan sebagai guru; contohnya: “ingin menjadi guru yang baik dan berdedikasi”, “menjadi seorang guru yang berkesan”, “menjadi guru yang berkomitmen tinggi”, dan “menjadi seorang guru yang kreatif dan inovatif”.

Dalam kategori ‘Melaksanakan tugas dengan cekap’, responden telah menyatakan halatuju seperti berikut: “menjalankan tugas sebaik mungkin dan semampu yang boleh”, “melaksanakan tanggungjawab yang diamanahkan sebaik mungkin”, “membuat yang terbaik untuk kepentingan organisasi” dan “pengurusan yang cekap dan cemerlang dalam organisasi”.

Halatuju-halatuju dalam kategori ‘Perkembangan Profesional Diri’, kenyataan yang dikemukakan oleh guru menggambarkan keinginan dan tekad responden untuk membaiki ciri profesionalisme dalam kerjayanya. Antara contoh-contoh halatuju yang tersebut ialah “cemerlang dalam profesion”, “meningkatkan

kualiti perkhidmatan dalam profesion keguruan”, “sentiasa meningkatkan profesionalisme diri”, “memajukan diri dan melengkapkan diri dengan ilmu agama yang tinggi untuk kebahagiaan hidup dunia dan akhirat”, dan “meningkatkan bidang keilmuan”. Terdapat responden yang juga ingin majukan diri dengan menyambung belajar dalam program pascasiswazah.

Kategori halatuju ‘Membentuk modal insan cemerlang’ merupakan kategori yang paling tinggi respons yang diberi oleh pihak responden. Antara halatuju-halatuju yang berkaitan ialah “menghasilkan pelajar yang cemerlang”, “mendidik anak bangsa ke arah modal insan yang cemerlang, terbilang dan gemilang”, “meningkatkan sahsiah dan akademik pelajar”, “melahirkan pelajar luar bandar yang mempunyai minda kelas pertama dan sentiasa bepegang teguh dengan tatasusila bangsa dan agama”, “mendidik anak bangsa dan memupuk minat pelajar ke arah membudayakan sains dan inovasi untuk pembangunan ekonomi negara”, dan “mendidik untuk membentuk insan yang berkeperibadian tinggi, berakhlak dan berilmu”.

Kategori halatuju berkaitan dengan ‘meningkatkan kualiti pedagogi’ merangkumi pernyataan-pernyataan seperti “menguasai p & p dalam subjek utama”, “pencapaian 100% dalam mata pelajaran yang diajar”, “p & p dijalankan dengan menggunakan ICT sepenuhnya, dan “meningkatkan kemahiran dalam subjek yang diajar dan kemahiran p & p, menjadi guru pakar dalam mata pelajaran yang diajar”.

Secara keseluruhannya, para responden yang terdiri daripada semua lapisan guru di SMK Majakir mempunyai halatuju yang jelas dan mempunyai hasrat bagi menjadi seorang guru yang dinamik, berkesan dan mampu menyumbang kepada pembangunan modal insan yang cemerlang demi membina negara yang tercinta. Ini adalah satu petanda yang baik dan menggambarkan motivasi dan potensi yang ada di kalangan guru-guru sekolah ini.

4. RUMUSAN

Kajian ini telah mendedahkan beberapa dapatan yang menarik tentang kepimpinan guru di kalangan responden di SMK Majakir.

Pada amnya, responden telah menunjukkan mereka mempunyai sikap yang positif dalam kebanyakan amalan kepimpinan. Para responden mempunyai skor min yang tinggi dalam aspek pendirian terhadap tugas dan tanggungjawab masing-masing. Hampir semua, iaitu 98 % responden kerap kali atau sentiasa memberi keutamaan kepada pembinaan minat pelajar dalam pembelajaran. Seramai 84 % responden juga menyatakan mereka mengambil inisiatif untuk mengatasi kekurangan dalam p & p. Ini menggambarkan para responden menjalankan refleksi ke atas p & p dan membuat penambahbaikan ke atas lompang yang wujud. Sebahagian besar guru juga tidak mudah terpengaruh oleh perasaan negatif orang lain. Ini selaras dengan pegangan prinsip guru-guru dan menunjukkan pihak responden yakin dengan diri sendiri. Para responden juga tidak puas hati dengan keadaan *status quo* dan ingin menyumbang kepada perkembangan budaya organisasi pembelajaran melalui perkongsian pengetahuan tentang amalan-amalan kepimpinan dan p & p.

Salah satu amalan yang menjadi cabaran kepada majoriti responden ialah bagaimana mendorong atau menggerak orang sekelilingnya yang termasuk rakan sejawat, staf sokongan, pelajar dan ibu bapa pelajar. Seramai 20 % responden kerap kali mengalami masalah manakala seramai 60 % responden kadang kala akan berdepan dengan isu ini. Hanya 18% responden yang tidak ada masalah dalam urusan tersebut.

Dalam kecenderungan guru, tiga sifat yang kerap dipilih oleh responden ialah (a) komitmen tinggi terhadap pembelajaran pelajar, (b) bersikap optimis dan positif, khususnya terhadap tugas dan perhubungan dengan orang lain, serta (c) berminda terbuka. Ini menunjukkan para responden di SMK Majakir mempunyai

ciri-ciri pemimpin guru dan boleh dibentuk menjadi pemimpin yang lebih berkesan.

Ketua Panitia yang respon dalam kajian ini mempunyai persepsi yang berbeza daripada guru lain dalam beberapa amalan kepimpinan. Jelasnya, mereka menghadapi cabaran dan tekanan dalam memainkan peranan sebagai pemimpin dalam mata pelajaran. Pertamanya, mereka menyatakan mereka mengalami masalah mengekalkan komitmen terhadap tugas dan juga masalah dalam menggerakkan orang lain untuk mencapai matlamat bersama. Persepsi ini mungkin berkaitan dengan permintaan dan tekanan menguruskan panitia dan ekspektasi tinggi terhadap prestasi pelajar dalam mata pelajaran itu. Dalam pemilihan sifat-sifat yang menjadi kecenderungannya, para responden dari kalangan ketua panitia kurang memilih sifat “berani mengambil risiko” dan “ketahanan diri” jika dibanding dengan guru-guru lain. Jika ditambah dengan amalan-amalan kepimpinan yang rendah dari segi komitmen dan masalah menggerakkan ahli-ahli panitia, maka keberkesanan ketua panitia sebagai pemimpin dalam mata pelajarannya tentu belum tercapai. Ini ada hubungkait dengan cabaran mendapat kerjasama rakan sejawat, perasaan kekurangan yang wujud pada diri sendiri dan kesanggupan ahli-ahli menerima ketua-ketua panitia sebagai pemimpin profesional.

Kajian ini telah menggambarkan kepimpinan guru di kalangan responden ada pada tahap yang baik tetapi masih belum mencapai peringkat yang mantap. Guru yang bersifat pemimpin akan mampu membawa sekolahnya ke satu tahap kecekapan dan keberkesanan yang lebih tinggi di arena pendidikan. Kini, tanggungjawab pentadbir sekolah ialah membina kapasiti guru bukan hanya dalam kemahiran pengurusan kurikulum dan kokurikulum tetapi juga dalam bidang kepimpinan.

RUJUKAN

Busher, H. & Harris, A. with Wise, C. (2000). *Subject Leadership and School Improvement*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.

Danielson, C. (2006). *Teacher Leadership That Strengthens Professional Practice*. Alexandria, VA : Association for Supervision and Curriculum Development.

Day, C., Sammons, P., Stobart, G., Kington, A., & Qing Cu. (2007) . *Teachers Matter Connecting Lives, Work and Effectiveness*. Maidenhead: Open University Press.

Gabriel, J.G. (2005). *How To Thrive as a Teacher Leader*. Alexandria, VA : Association for Supervision and Curriculum Development.

Kementerian Pelajaran Malaysia, *Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 4/1986: Panitia Mata Pelajaran*.

Thomas, N. (ed.) (2005). *Adair on Leadership*. New Delhi: Viva Books Pte Ltd.

Urban, H. (2006). *Choices that change lives: 15 ways to find more purpose, meaning and joy*. New York: Fireside.