KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL DAN PENINGKATAN SEKOLAH

OLEH

ASHLEY NG YOON MOOI, AMN
PENGETUA CEMERLANG
SMK METHODIST (ACS) SITIAWAN
JALAN LIN CHEN MEI
32000 SITIAWAN
PERAK

ABSTRAK

Peranan yang penting sekali bagi semua pengetua dan guru besar ialah sebagai pemimpin instruksional walaupun mereka sendiri tidak bertanggungjawab atas pengajaran secara langsung. Para guru menyampaikan pelajaran dalam bilik darjah sebab mereka mempunyai kemahiran dalam kurikulum yang telah menguasai ilmu yang luas. Pengetua dan guru besar bertanggungjawab untuk membentukkan satu persekitaran dan sesuatu iklim sekolah yang unggul dimana amalan instruksional yang terbaik boleh diamalkan. Maka, dalam keadaan begitu, pentingnya pengetua dan guru besar membentukkan satu perhubungan dengan guru-guru yang berdasarkan pada matlamat peningkatkan dalam proses pembelajaran dan pengajaran.

Pemimpin instruksional patut memastikan satu persekitaran pembelajaran yang teratur, serius dan berfokus pada matlamat yang tinggi tetapi yang boleh dicapai. Nilai kerajinan dan mengutamakan kejayaan akademik mesti diserap dalam budaya sekolah dan diamalkan oleh semua guru dan pelajar. Kejayaan dan perkembangan pelajar, iklim sekolah, motivasi dan semangat guru dan pelajar dipantau dan dinilai dengan tujuan untuk peningkatan akademik. Guru-guru merupakan pusat dalam peningkatan instruksional sebab hanya guru-guru sendiri sahaja yang boleh berubah dan mahu meningkat. Pengetua dan guru besar memberi sokongan yang membina seperti menyediakan sumber dan bahan yang diperlukan kepada guru-guru supaya mereka boleh berjaya dalam bilik darjah. Tambahan pula, pengetua dan guru besar sendiri adalah pemimpin intelektual dan ambiltahu tentang perkembangan yang terbaru dalam pengajaran, pembelajaran, motivasi, pengurusan bilik darjah dan aspek penilaian. Semua ilmu tersebut mesti dikongsi dengan guru-gurunya. Akhirnya, pengetua mesti ambil inisiatif untuk memberi pengakuan dan merayakan kecemerlangan akademik di kalangan pelajar dan guru sebab aktiviti-aktiviti begitu boleh mengkuatkan lagi visi dan budaya kegemilangan akademik.

Kepimpinan instruksional memerlukan pengetua dan guru besar berusaha dengan guru-guru supaya dapat meningkat amalan pengajaran dengan melalui penyediaan satu budaya sekolah di mana perubahan dikaitkan dengan pengetahuan yang terbaik tentang pembelajaran pelajar. Terdapat bukti empirikal yang kukuh daripada penggunaan satu alat pengukuran kepimpinan instruksional iaitu, "*Principal Instructional Management Rating Scale*" (PIMRS) oleh Hallinger (1982) yang menunjukkan bahawa amalan kepimpinan instruksional menyumbang kepada pencapaian akademik pelajar.

1.0 PENGENALAN

Peranan yang penting sekali untuk semua pengetua dan guru besar ialah sebagai pemimpin instruksional. Kepimpinan instruksional ini tidak letak di atas bahu pengetua dan guru besar sahaja. Kepimpinan instruksional mesti datang daripada kedua-dua pihak, iaitu pengetua sendiri dan guru-gurunya. Ini adalah kerana guru-guru mempunyai ilmu pengetahuan dan pengalaman yang diperlukan dalam satu-satu bidang untuk menyampaikan instruksi dalam bilik darjah. Tugas pengetua ialah menyediakan satu persekitaran yang unggul untuk memastikan guru-guru dapat mengajar dan pelajar-pelajar dapat belajar dengan berkesan sekali.

Untuk memastikan kerjasama daripada para guru, pemimpin instruksional perlu meluangkan masa dalam bilik darjah dan melibatkan guru-guru dalam aktiviti-aktiviti yang boleh membawa peningkatan dalam pembelajaran dan pengajaran. Oleh sebab peningkatan dalam pembelajaran-pengajaran adalah satu proses yang berterusan, maka pencerapan oleh pengetua dan guru besar satu atau dua kali dalam setahun adalah tidak mencukupi. Fokusnya adalah pada guru sebab walaupun pengetua memberi kepimpinan dalam hal-hal profesional, tetapi pada akhirnya, guru-guru yang menentukan kejayaan. Maka, perbualan profesional dan perkembangan profesional patut berkaitan dengan hal-hal peningkatan pengajaran, bagaimana pelajar belajar dan strategi-strategi pengajaran yang sesuai dalam pelbagai situasi. Pencerapan tradisional patut diganti dengan kerjasama, koligialiti, kepakaran dan kerja pasukan (Hoy & Hoy, 2003).

Dalam perkataan lain, kepimpinan instruksional adalah berkaitan dengan pembinaan satu iklim sekolah di mana kepimpinan instruksional berkembang dan timbul secara spontan daripada guru-guru sendiri (Hoy & Hoy, 2003). Untuk melakukan yang tersebut, pengetua dan guru besar mesti menyampaikan satu visi kegemilangan instruksional yang jelas, perkembangan profesional yang berterusan dan konsistent yang bermatlamat peningkatan dalam pembelajaran dan pengajaran.

Satu analisis-meta yang melibatkan lebih daripada 10,000 hasil statistik oleh Wang, Haertal dan Walberg (1993; 1997) menunjukkan pengaruh langsung mempunyai impak yang lebih besar atas pembelajaran pelajar kalau dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung. Para guru mempunyai pengaruh yang langsung yang membawa perbezaan yang signifikan dan guru-guru yang mempunyai pengaruh

secara langsung ini. Di sebaliknya, pengaruh pengetua dan guru besar adalah secara tidak langsung dan melalui guru-guru. Ini boleh dilakukan dengan membina budaya sekolah yang menggalakkan amalan pembelajaran dan pengajaran yang penting dan bagus. Ini sekali lagi menunjukkan bahawa para guru memainkan peranan yang kritikal dalam peningkatan pelajar dalam bilik darjah (Hallinger & Murphy, 1988; Hallinger & McCary, 1990).

Hallinger (1982), dengan menghuraikan tingkah laku yang berkaitan dengan tanggungjawab pengetua dan guru besar, membentukkan 10 fungsi kerja yang mencerminkan bidang yang mana pengetua dan guru besar bertanggungjawab sebagai seorang pemimpin instruksional. Tingkah-laku yang tersebut didapati daripada penyelidikan yang dijalankan atas sekolah berkesan dan kepimpinan pendidikan.

Faktor-faktor kepimpinan instruksional:

1. Membentuk Matlamat Sekolah
   Ini merujuk kepada peranan pengetua dalam menentukan bidang yang mana sekolah hendak memberi fokus dan menumpukan sumbernya dengan penekanan diberi atas pencapaian pelajar. Sumber diberi kepada beberapa matlamat sekolah yang dianggap penting dan boleh dicapai.

2. Penyampaian Matlamat Sekolah
   Matlamat sekolah mesti disampaikan dengan berkesan kepada guru-guru, para ibu bapa dan pelajar supaya ia boleh direalisasikan. Pengetua, sebagai pemimpin instruksional mesti sentiasa berbincang dan memurnikan matlamat-matlamat yang telah ditetapkan dengan kadar yang kerap tetapi dengan tumpuan diberi atas perkara yang berkaitan dengan pembelajaran dan pengajaran.

3. Penyeliaan Pembelajaran dan Pengajaran.
   Ini merupakan tugas pengetua yang terpenting. Pengetua memastikan matlamat sekolah ditafsirkan supaya dapat dilaksanakan dalam bilik darjah. Pengajaran dalam bilik darjah sering dicerap oleh ketua bidang dan ketua panitia serta penolong kanan dan pengetua sendiri.

4. Koordinasi Kurikulum

   Koordinasi antara isi kandungan yang diajar dalam bilik darjah dan pencapaian ujian adalah tinggi. Pengetua sebagai pemimpin instruksional memainkan peranan yang penting untuk memastikan koordinasi tersebut diutamakan.

5. Memantau Pencapaian Pelajar

   Tumpuan diberi kepada semua ujian di sekolah. Dengan penganalisian keputusan ujian dan peperiksaan yang dijalankan di sekolah, pengetua dapat membekalkan data yang tepat. Data tersebut ditafsirkan untuk perbincangan supaya tindakan susulan untuk meningkatkan pencapaian boleh dilakukan.

6. Melindungi Masa Instruksional

   Ini merujuk kepada peranan pengetua dalam penyediaan masa yang tetentu untuk pembelajaran dan pengajaran dan memastikan masa tersebut tidak dikacau. Ini boleh dilakukan dengan memastikan disiplin dijaga dan polisi sekolah yang berkaitan dengan penjagaan masa dilaksanakan.

7. Memastikan Visibiliti yang Tinggi

   Pengetua mesti boleh dinampak di persekitaran sekolah dan juga di bilik darjah. Ini juga akan meninggikan peluang untuk pengetua berinteraksi dengan para guru dan juga dengan pelajar. Ini membolehkan semua warga sekolah mengenal keutamaan pengetua. Di samping itu, pengetua yang sering dinampak memberi impak yang positif atas tingkah laku pelajar dan pembelajaran dan pengajaran dalam bilik darjah.

8. Memberi Ganjaran kepada Guru

   Pengetua memberi ganjaran kepada guru-guru melalui pujian, peluang untuk naik pangkat dan keuntungan dalam bentuk kewangan apabika mereka layak mendapatnya.

9. Pembangunan Profesional Guru

   Pengetua sebagai pemimpin instruksional mesti mengatur dan memberi peluang yang sesuai kepada guru-gurunya untuk perkembangan diri, terutama sekali dalam situasi peningkatan pengajaran. Program-program yang diaturkan patut berkait rapat dengan matlamat sekolah.

10. Memberi Insentif untuk Belajar

Sebagai pemimpin instruksional, pengetua memastikan pencapaian pelajar diperakukan dan diberi pengiktirafan dihadapan guru-guru dan rakan sebaya.

2.0 LATAR BELAKANG SEKOLAH

Sekolah saya adalah sebuah sekolah mubaligh dan terletak kira-kira 5 km dari pusat bandar. Sekolah ini dibina pada 1903 dan ini bermaksud ia sudah beruzia 108 tahun. Sekolah ini pernah menghasilkan tokoh-tokoh negara dan keputusan peperiksaan yang baik pada 1980an dan 1990an. Tanahnya dimiliki oleh gereja dan pembinaan bangunan dan kemudahan adalah disediakan oleh komuniti di mana sekolah itu terletak. Dengan bantuan komuniti, pelbagai bangunan dibina dari setahun ke setahun dalam 1970an.

Saya datang untuk menjawat jawatan pengetua DG52 pada 2009. Apa yang saya nampak menimbulkan perasaan yang sangat sedih sebab bangunan-bangunan yang uzur dan cat yang luntur menggambarkan satu persekitaraan yang telah diabaikan. Persekitaran sekolah tidak selesa sebab tiada pokok dan panas, sampah sarap di merata-rata tempat. Pelajar-pelajar berjalan-jalan di merata-rata tempat dan saya tidak pasti sama ada masa itu (lebih kurang 12 tengah hari) masa rehat atau tidak. Pintu bilik darjah yang sudah tercabut dan kereta diletak dimerata rata tempat sebab tiada tempat letak kereta yang mencukupi.

Saya naik atas ke pejabat sekolah dan tiada seorang pun menanya apa yang saya hendak. Saya terpaksa memberitahu saya datang untuk melapor diri dan diberitahu bahawa tiada seorang penolong kanan berada di sekolah. Akhirnya, penolong kanan petang datang untuk menunjukkan pejabat saya dan selepas beberapa patah perkataan, beliau minta diri atas alasan untuk memulakan sesi petang.

Dari segi pencapaian akademik, rekod yang saya terima menunjukkan bahawa peratus lulus masih tinggi tetapi kualiti pencapaian sedang merosot. Dari segi kokurikulum, pencapaian merosot dengan mendadak apabila dibandingkan dengan era 1970an dan awal 1980an. Selepas dua bulan bertugas di sekolah ini, saya terjumpa beberapa amalan yang mengejutkan. Diantaranya ialah guru-guru tidak masuk kelas pada waktu yang patut, tiada markah peperiksaan bagi beberapa mata pelajaran walaupun jadual peperiksaan telah disediakan dan sebaliknya bagi beberapa mata pelajaran ada markah tetapi tiada peperiksaan. Hanya peperiksaan

pertengahan tahun dan akhir tahun diselaraskan dan ini pun soalan-soalan disalin bulat-bulat daripada buku ulangkaji. Dua ujian iaitu penggal pertama dan kedua tidak diselaraskan dan dilakukan mengikut kehendak guru-guru. Ini adalah sebab guru-guru ada kebebasan untuk membuat keputusan sama ada mereka hendak mengadakan ujian-ujian tersebut.. Oleh sebab itu, ada guru hanya menggendalikan dua kali peperiksaan dalam setahun, iaitu Peperiksaan Pertengahan Tahun dan Peperiksaan Akhir Tahun. Oleh sebab itu, hanya segelintir guru yang memberi ujian penggal tersebut. Aduan daripada para ibu bapa ialah kertas jawapan tidak dikembalikan kepada pelajar dan mereka tidak dapat semak kesilapan mereka supaya mereka boleh membuat ulangkaji.

Guru-guru berada di kantin sepanjang hari dan sesetengah daripada mereka asyik keluar dari kawasan sekolah untuk makan atau menjalankan urusan peribadi. Sesetengah guru menggunakan kemudahan sekolah untuk menguruskan hal peribadi. Kekurangan kawalan dan kelonggaran dari pihak ketua pentadbir memberi peluang kepada guru-guru membuat tuntutan dengan tidak mengikut peraturan. Banyak pembaziran berlaku.

Bangunan papan yang uzur di belakang dimakan anai-anai dan oleh sebab keselamatan, bangunan itu tidak digunakan tetapi menjadi tempat teduh dan rehat untuk pekerja-pekerja swasta. Bumbung dan genting di beberapa bangunan telah dimakan anai-anai. Tiang-tiang gelanggang tenis condong dan pagar pun sudah rosak. Gelanggang bola keranjang retak dan bahaya kepada palajar-pelajar yang bermain di sana. Tandas-tandas berbau busuk dan sentiasa tiada air.

Pada keseluruhannya, sekolah ini menunjukkan satu tempat yang menimbulkan perasaan kecewa. Saya rasa sangat kesal sebab pada satu masa yang lalu, sekolah ini adalah sekolah yang dikagumi dan disanjungi oleh semua orang. Apabila sebut nama sekolah itu, perasaan bangga dan hormat akan timbul. Malangnya, dalam zaman 2000an, kegemilangannya sudah pudar.

Saya sebagai pengetua yang baru dilantik menghadapi masalah juga. Pertama, saya bukan calon yang dipilih oleh Lembaga Pengelola Sekolah atau pihak Majlis Pendidikan Gereja Methodist. Ahli-ahli lembaga berasa saya tidak sesuai untuk jawatan ini atas beberapa sebab. Mereka hendak seorang pengetua lelaki, beragama methodist dan berbangsa foochow. Saya tidak memenuhi semua syarat

tersebut. Komuniti ini lebih tradisional sebab mereka berasa hanya pengetua lelaki sahaja yang boleh mengawal pelajar-pelajar yang jahat. Komuniti itu juga kuat beragama methodist dan komuniti itu terdiri daripada orang foochow yang mempunyai pertalian antara mereka yang kuat. Saya adalah seorang perempuan, beragama katolik dan berdialek kantonis. Saya berasal dari Pulau Pinang dan keturunan baba-nyonya.

Saya berasa bersendirian dan tidak tahu di mana saya boleh mula. Apa yang saya tahu ialah, sebagai pengetua, saya tahu saya mesti mengamalkan kepimpinan instruksional. Sebleum ini saya mesti mendapat kepercayaan daripada komuniti dan dari pelbagai stakeholder sekolah ini. Maka saya menumpu perhatian saya atas beberapa aspek kepimpinan instruksional.

2.0 INNOVASI DAN AMALAN TERBAIK

2.1 Langkah Pertama – Persekitaran yang Unggul untuk Pembelajaran dan Pengajaran

Usaha pertama saya ialah membentukkan satu persekitaran yang unggul untuk pembelajaran dan pengajaran. Saya mengecat salah satu bangunan sebagai satu projek pendidikan moral. Saya minta pengerusi PIBG dan pengerusi OPA untuk memilih warna dan pelajar-pelajar yang datang untuk mengecat dinding bangunan itu pada satu hari Sabtu. Pengerusi PIBG adalah seorang jurutera dan beliau diminta untuk memberi tunjuk dan nasihat cara yang betul untuk mengecat salah satu bahagian daripada bangunan yang uzur dan kotor itu. Selepas projek itu siap, beliau di jemput ke sekolah untuk menilai hasilnya. Saya tidak akan lupa wajah beliau apabila beliau nampak kesan dinding bangunan itu. Beliau melafazkan hajat untuk mengecat seluruh sekolah dengan warna itu (kuning lemon). Dengan ini mulalah projek mengecat seluruh sekolah. Bantuan kewangan dari ahli-ahli Lembaga Pengelola Sekolah dan PIBG serta bantuan kerajaan yang dipohon membantu menjayakan projek itu. Dalam tiga bulan seluruh sekolah telah dicat baru dan ini menimbulkan perasaan bangga dikalangan pelajar dan guru-guru. Mereka sekarang bermiant untuk datang ke sekolah.

2.2 Langkah Kedua - Pemantauan Pelajar

Walaupun kawasan sekolah sudah menjadi lebih selesa dan cantik, disiplin pelajar mesti dipertingkatkan. Pelajar-pelajar yang menimbulkan masalah diberi hukuman yang berat seperti gantung sekolah, rotan oleh guru disiplin dan pengetua. Pelajar-pelajar dilarang keluar dari bilik darjah tanpa pas. Guru-guru juga mesti dikawal dan dipantau. Mereka diarahkan masuk kelas ikut masa, tidak boleh keluar dan masuk kawasan sekolah sesuka hati, dan mesti minta izin untuk keluar atas hal-hal peribadi penting. Pada peringkat awal, langkah ini menimbulkan banyak masalah kepada saya. Misalnya, pelajar melempar batu, molotov dan telur ke dalam rumah saya. Kereta saya diludah dan dicorek. Tayar dicucuk dengan paku dan pelajar yang jahat mengeluarkan perkatan lucah terhadap saya. Saya laporkan perkara ini kepada ahli Lembaga Pengelola Sekolah satu malam semasa mesyuarat Lembaga. Saya terkejut apabila salah seorang daripada mereka (satu masa adalah pengetua sekolah ini juga pada 1970an) mengatakan bahawa saya telah lulus ujian. Sejak masa itu, seluruh lembaga memberi sokongan kepada saya sehingga sekarang. Apabila tahap disiplin di kalangan pelajar telah meningkat, pihak ibu bapa pun memberi sokongan kepada saya. Pengerusi PIBG banyak membantu dalam penyelesaian masalah disiplin pelajar dan apabila ibu bapa tidak setuju dengan hukuman yang diberi atas anak-anak mereka yang sudah buat salah. Selepas dua tahun usaha yang gigih, saya sudah dapat sokongan penuh dari pihak ibu bapa, lembaga dan komuniti.

2.3 Langkah Ketiga – Pemantauan Pencapaian Pelajar

Selepas saya dapat kepercayaan dan sokongan daripada lembaga pengelola sekolah dan pihak ibu bapa, saya mula langkah ketiga dan langkah ini adalah fasa kerja saya yang terpenting di sekolah ini. Fasa ini merupakan masa saya menumpukan perhatian saya atas pencapaian akademik pelajar dan di mana kebolehan saya sebagai pemimpin instruksional akan diuji. Saya rasa sampailah masa saya mulakan *headcount* untuk tingkatan 3, tingkatan 5 dan tingkatan 6.

Di kalangan guru-guru saya, tiada seorangpun yang tahu apa itu *headcount* walaupun mereka pernah dengar perkataan itu secara pintas lalu. Saya

mulakan *headcount* seorang diri pada 2009 dan melibatkan semua guru pada 2010.

Saya mula dengan mengadakan “Fail Audit Akademik Pelajar”. Dari fail audit itu, saya kumpulkan data dan mengira untuk mendapatkan OTI1, OTI2, OTI3 dan OTI4. Angka-angka yang saya hasilkan menjadi target atau sasaran untuk setiap orang guru. Apabila sasaran tidak dicapai, guru-guru diminta untuk membuat refleksi supaya mereka dapat membuat rancangan yang sesuai untuk membantu pelajar-pelajar.

Pada 2011,s atu program headcount yang komprehensif telah dilaksanakan di sekolah saya. Selepas peperiksaan, post-mortem dijalankan dan kelemahan yang dinampak dibetulkan dan sistem headcount di murnikan lagi. Dengan berdasarkan pada headcount, banyak masalah dikenalpasti dan banyak perubahan dilakukan. Ini membolehkan keputusan peperiksaan-peperiksaan aam, iaitu PMR, SPM dan STPM meningkat dari setahun ke setahun. Tiap-tiap tahun sekolah ini pecahkan rekod.

Peningkatan dari kuantiti dan kualiti dicatat dan ini menimbulkan perasaan gembira di kalangan stakeholder sekolah dan kebanggaan di kalangan pelajar dan ibubapa. Kejayaan ini boleh dinampak apabila bilangan pelajar yang memohon untuk bertukar masuk ke sekolah ini untuk tingkatan 1 telah meningkat dari setahun ke setahun. Pada tahun 2012 bilangan pelajar masuk ke tingaktan 1 berjumlah lebih daripada 120 orang berbanding dengan 89 orang pada 2011 dan 78 orang pada 2010. Ramai ditolak sebab tiada tempat.

3.0 CADANGAN

Kejayaan sekolah saya hanya menjadi kenyataan sebab dapat sokongan dan kerjasama daripada guur-guru. Mereka didedahkan program-program perkembangan staf yang relevan, dibimbing dan diasuh dengan teliti. Ini adalah penting sebab kejayaan sesebuah sekolah banyak bergantung pada kualiti guru yang ada di sekolah itu. Misalnya, apabila mereka diajar tentang headcount, mereka diberi peluang untuk menjadi jurulatih kepada sekolah-sekolah lain. Apabial saya diminta untuk memberi ceramah untuk headcount, saya akan melibatkan guru-guru saya supaya mereka ada pentas untuk menunjukkan ilmu baru mereka dan kehebatan mereka. Dengan cara ini, guru-guru saya akan berasa adanya makna

untuk belajar sesuatu yang baru sebab telah diberi 'ownership'. Ini adalah selari dengan kepimpinan instruksional sebab salah satu daripada faktor kepimpinan instruksional ialah perkembangan staf dan memberi perakuan dan ganjaran kepada guru.

4.0 PENUTUP / KESIMPULAN

Amalan kepimpinan instruksional oleh pengetua seorang sahaja adalah tidak mencukupi. Kepimpinan di sekolah mesti tersebar kepada guru-guru lain. Pemimpin instruksional mesti *'groom leaders'* di kalangan guru-gurunya supaya semua guru boleh juga mengamalkan kepimpinan instruksional. Penyelidikan pendidikan telah menunjukan bahawa guru-guru adalah pihak yang mempunyai hubungan rapat dengan pelajar dan hanya hubungan secara langsung ini sahaja yang boleh membawa kesan positif atas pelajar. Walau bagaimanapun, pengetua mesti mewujudkan satu iklim dan persekitaran untuk kepimpinan tersebar yang berbentuk instruksional ini dibentukkan dikalangan guru-gurunya.

5.0 RUJUKAN

Hallinger, P. (1982). *Resource Manual: The Principal Instructional Management Scale.* Center for the Advance Study of Educational Leadership, Vanderbilt University, Nasville, USA.

Hoy, W.W. and Hoy, W.K. (2003). *Instructional Leadership a Learning-Centered Guide.* Allyn and Bacon, MA: Boston.

Wang, M.C., Haertel, G.D. and Walberg, H.J. (1993). Toward a knowledge base for school learning. *Review of Educational Research.* 63. 249-294

Wang, M.C., Haertel, G.D. and Walberg, H.J. (1997). Learning Influences. In H. Walberg and G. Heartel (eds). *Psychology and educational Practice.* Berkeley, CA: McCutchan.

Hallinger, P. and Murphy, J. (1988). Assessing the instructional management behavior of principals. *Elementary School Journal*, 86 (2). 217-247

Hallinger, P. and McCary, C. (1990). Developing the strategic thinking of instructional leaders. *Elementary School Journal*, 34(5), 4-11