

**Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)**

Volume 3, Issue 2, April 2018

e-ISSN : 2504-8562

Journal home page:

www.msocsciences.com**Kepimpinan Pengajaran, Sekolah Berkesan dan Peradaban Organisasi di Pedalaman Sarawak****Nur Faezah bt Arfan¹, Dg Norizah Ag Kiflee @ Dzulkifli¹**¹Universiti Malaysia SabahCorrespondence: Nur Faezah bt Arfan (nurfaezaharfan@gmail.com)**Abstrak**

Kertas konsep ini membincangkan kepimpinan pengajaran pentadbir, sekolah berkesan dan peradaban organisasi di pedalaman Sarawak. Kepimpinan pengajaran merupakan kepimpinan yang paling dekat dalam bidang pendidikan. Pengaruh kepimpinan dalam sesebuah organisasi mampu memberi impak secara langsung kepada prestasi organisasi tersebut. Dalam konteks kajian ini, organisasi adalah sekolah milik kerajaan. Maka keberkesanan sesebuah sekolah adalah dipengaruhi kepimpinan yang diamalkan oleh pentadbir dan peradaban yang berakar umbi di sekolah tersebut. Kepimpinan pengajaran merupakan kepimpinan yang dititikberatkan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 dalam anjakan lima untuk menempatkan pemimpin yang berimpak tinggi di sekolah. Pendidikan turut tidak ketinggalan dalam tema Transformasi Nasional 2020-2050 iaitu akses kepada pendidikan berkualiti tinggi. Kepimpinan pengajaran adalah merujuk kepada amalan perancangan pentadbir dalam memberi bimbingan kepada guru dan murid untuk menambahbaik dan meningkatkan prestasi sendiri dan sekolah secara keseluruhan sama ada dalam bidang kurikulum dan kokurikulum. Prestasi ini akan membawa kepada penterjemahan sekolah berkesan dari dua bidang utama tersebut dengan aspirasi kemenjadian murid. Walau bagaimanapun, terdapat faktor lain yang turut memainkan peranan dalam peningkatan prestasi, iaitu pengaruh peradaban organisasi yang terbentuk di bawah pimpinan pentadbir.

Kata kunci: kepimpinan pengajaran, sekolah berkesan, peradaban organisasi, pedalaman

Instructional Leadership, School Effectiveness and Organizational Culture in Inner Rural of Sarawak**Abstract**

This concept paper discusses instructional leadership of administrator, school effectiveness and organizational culture in inner rural of Sarawak. Instructional leadership is the most reliable in education field. Leadership could directly impact the performance of the organization. In the context of this study, the organization is a Government-owned school. Thus the effectiveness of a school are influenced leadership practiced by administrators and civilization rooted in the school. Instructional leadership is given a priority in development plan Education 2013-2025 in five shifts to accommodate high-impact leaders in school. Education also did not miss in National Transformation 2020-2050 that is access to high quality education. Instructional leadership refers to the practice of administrator in giving guidance to teachers and students to improve and enhance the performance of the self and the school as a whole, whether in the areas of curriculum and co-curriculum. This performance will lead to

school effectiveness from two major areas of the successfulness of students aspiration. However, there are other factors that play a role in performance improvements, that is the influence of organization culture formed under the leadership of the administrator.

Keywords: instructional leadership, school effectiveness, organizational culture, inner rural

Pengenalan

Pentadbir yang berwibawa dan cemerlang sering berkait rapat dengan kejayaan sesebuah sekolah. Pentadbir memainkan peranan yang penting dalam merancang strategi yang berkesan dalam pelaksanaan program di sekolah. Kesenambungan struktur program yang telah dirancang dengan sistem pendidikan nasional harus selaras dengan perkembangan teknologi semasa berlandaskan Transformasi Nasional 2050. Pendidikan serta kemenjadian murid turut menjadi fokus dalam antara lima tema utama aspirasi belia iaitu akses kepada pendidikan berkualiti tinggi dan teknologi serta identiti Malaysia yang kukuh dengan sokongan budaya dan masyarakat penyayang. Faktor utama yang membawa kepada kejayaan sesebuah sekolah adalah disebabkan pentadbir yang berperanan sebagai pemimpin pengajaran melalui pembentukan misi dan visi dalam penentuan hala tuju institusi pendidikan yang diterajuinya (Lokman *et al.*, 2010). Disebabkan perkara tersebut, pentadbir sekolah memerlukan pengetahuan, kecekapan, pengalaman mengajar dan kemahiran pengurusan yang cemerlang. Keupayaan kepemimpinan pengajaran yang tinggi adalah penting untuk menjadi suri teladan kepada kakitangan dan seterusnya mampu memberi impak yang signifikan kepada murid.

“A good captain, should be able to sail his ship in a direction of success and be able to make adjustment and face all kinds of unpredictable circumstances,”
Kouzes and Posner (1995).

Petikan tersebut menunjukkan bahawa kejayaan dan kecemerlangan sesebuah sekolah adalah ditentukan oleh pentadbir. Pentadbir merupakan agen utama dalam keseluruhan sistem termasuk nilai, kepercayaan, iklim serta peradaban yang diamalkan warga sekolah. Pentadbir harus berupaya untuk menyesuaikan tindakan dengan keadaan semasa yang berada di dalam dan luar kawalan.

Sekolah merupakan institusi formal yang mempunyai peranan yang sangat besar dalam pembangunan insan, masyarakat, dan negara dengan mempengaruhi dan membentuk masyarakat ke arah kemajuan seperti dalam Laporan Jawatankuasa Kabinet pada tahun 1974. Sekolah berkesan merupakan antara isu yang sering dibincangkan dalam pendidikan sejajar dengan peredaran masa. Pelbagai pengiktirafan diberikan kepada sekolah yang menonjol dari pencapaian keseluruhan. Pengiktirafan ini turut tidak terlepas dari mengalami evolusi pendidikan. Pencapaian tertinggi kini bagi mana-mana kategori sekolah adalah Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT). Pengiktirafan yang diberi kepada sekolah memberi tanggapan bahawa sekolah tersebut telah mencapai tahap terbaik dalam semua bidang yang merangkumi akademik, sahsiah, pengurusan dan kepimpinan. Kecemerlangan ini adalah hasil penerajuan pentadbir yang bijak menggunakan sumber secara efisien. Peranan pemimpin dalam memastikan kejayaan sesebuah organisasi adalah sangat penting tanpa mengira sektor organisasi tersebut (Mohd Nor, 2004).

Kajian sekolah berkesan telah bermula sejak tahun 1970an, dapatan pada ketika itu telah menunjukkan penggunaan keseluruhan sumber pendidikan untuk tujuan peningkatan pencapaian akademik murid (Teddlie dan Reynolds, 2000 & Wolfendale, 2000). Sekolah memainkan peranan yang sangat penting dalam pembelajaran murid sama ada dari segi tingkah laku dan pencapaian akademik dan bukan akademik. Ini adalah kerana sekolah merupakan tempat kritikal yang mempunyai impak langsung dan bukan langsung terhadap murid (Wu, 2014). Masyarakat pula pada masa kini telah meletakkan kualiti standard tertinggi dalam pendidikan, sejajar dengan pembangunan yang kian pesat. Perkara ini secara langsung turut memberi impak kepada kepimpinan pentadbir yang semakin diversiti dan mencabar. Pentadbir harus merangka pelan yang bersesuaian dengan kepelbagaian dan cabaran yang wujud untuk

memenuhi keperluan guru dan murid sejajar dengan jangkauan masyarakat yang sentiasa berubah (Wu, 1997).

Peradaban dalam setiap organisasi adalah berbeza walaupun mempunyai persamaan dari pelbagai sudut, terutama dalam sektor kerajaan yang bersifat homogen. Kelompok individu yang berada dalam sesebuah organisasi dan lokasi yang berlainan menyebabkan peradaban berbeza. Cuaca turut memainkan peranan dalam mengubah peradaban di sesuatu tempat. Kajian mengenai peradaban organisasi bermula pada awal tahun 1980an, di mana pengurus organisasi telah mengenal pasti faktor penting yang memberi impak kepada prestasi organisasi (Cameron & Quinn, 2011). Dato' Seri Mahdzir Khalid dalam tulisan beliau di portal rasmi Menteri Pendidikan yang berjudul "Menerajui Perubahan: Kita tidak boleh tidak berubah demi sekolah!" pada 7 September 2016. Selari dengan perkembangan pendidikan semasa, Malaysia tidak terkecuali mengalami perubahan tersebut. Beliau mengulas bahawa, tidak boleh tidak berubah demi kelangsungan pendidikan pada masa akan datang. Kesukaran untuk menerima perubahan adalah bergantung kepada cara perubahan tersebut dilaksanakan dalam sesebuah organisasi (Abdul Ghoni Ahmad, 2016). Pemimpin mempunyai peranan yang sangat signifikan dalam memberi panduan untuk menangani perubahan. Perkara ini turut berkait rapat dengan peradaban yang telah wujud dalam sesebuah organisasi tersebut. Maka keperluan untuk perubahan dalam sesebuah peradaban itu perlu dilakukan sehalus mungkin, untuk mengelak konflik yang kemungkinan akan timbul.

Kepimpinan Pengajaran

Sebanyak 140 buah sekolah seluruh negara sehingga 31 Mac 2017 dari jumlah keseluruhan 10180 buah sekolah menengah dan rendah mengikut data EMIS pada 31 Julai 2016 membawa kepada 1.37% sahaja bilangan sekolah telah diiktiraf sebagai Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) (Hakimi Ismail, 2017 & Kementerian Pendidikan Malaysia, 2017). Data ini secara langsung menunjukkan perbezaan yang luas antara sekolah bukan SBT dan secara tidak langsung telah menggambarkan tahap kepimpinan pentadbir yang masih belum mampu membawa sekolah ke arah kecemerlangan. Isu kepimpinan ini turut mengalami evolusi tersendiri sejajar dengan perkembangan semasa. Isu ini sering mendapat perhatian untuk tujuan peningkatan kualiti dalam pendidikan. Secara normanya, sekolah yang diterajui oleh pemimpin yang cemerlang akan turut menghasilkan sekolah yang berkesan. Dapatan kajian meta analisis 88 buah kajian peringkat kedoktoran di tujuh buah negara telah membuktikan peri pentingnya peranan pentadbir di sekolah secara pengajaran mempunyai hubungan yang signifikan dengan kecemerlangan sesebuah sekolah tersebut (Hallinger, 2003).

Ramai dalam kalangan pentadbir tidak dapat memberi penekanan yang betul menerusi kepimpinan pengajaran lantaran beban tugas yang lain. Perkara ini jelas dalam kajian yang telah dijalankan oleh Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti pada 2008 menunjukkan kualiti kepimpinan pengajaran berada pada tahap sederhana iaitu 67.79% (JNJK, 2009). Sejak dari itu, pelbagai program pengajaran telah diperkenalkan kepada pentadbir dan dijadikan salah satu elemen yang penting dalam pelaksanaan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. Kajian ini akan melihat kepada tahap kepimpinan pengajaran pentadbir, khususnya di sekolah pedalaman untuk melihat dengan lebih jelas dimensi yang perlu diberi perhatian untuk tindakan selanjutnya. Walaupun terdapat pelbagai pendekatan dalam kepimpinan dan pengurusan, fokus kepada kepimpinan untuk pembelajaran atau kepimpinan pengajaran adalah merupakan elemen yang penting untuk keberkesanan sekolah dan akan menjadi lebih efektif jika fungsinya dikongsi secara meluas dalam sesebuah organisasi (Bush & Glover, 2014).

Sekolah Berkesan

Sekolah pedalaman yang paling banyak adalah terletak di negeri Sarawak iaitu sebanyak 328 buah sekolah semua kategori (Surat Siaran JPNS Bil 1 Tahun 2017). Akan tetapi, hanya terdapat sebuah sekolah kategori pedalaman diiktiraf sebagai Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT), iaitu SK Ulu Lubai yang terletak di pedalaman daerah Limbang. Secara tidak langsung ini menunjukkan jurang yang sangat jauh wujud antara sekolah pedalaman di Sarawak. Kejayaan sekolah pedalaman yang telah

mendapat pengiktirafan Sekolah Kluster Kecemerlangan (SKK) dan Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) membuktikan bahawa perkara tersebut adalah tidak mustahil untuk dicapai sekolah pedalaman yang lain. Maka, lokasi yang terletak di kawasan pedalaman bukan merupakan alasan untuk tidak berupaya menggapai kejayaan. Walau bagaimanapun, kajian ini hanya akan melihat prestasi pencapaian dan pengurusan secara menyeluruh di sekolah rendah kerajaan, sekolah jenis kebangsaan dan sekolah model khas.

Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak tidak pernah memandang sepi akan usaha yang telah dilakukan oleh pelbagai pihak, malah turut serta turun padang untuk membantu meningkatkan prestasi sekolah sama ada akademik dan bukan akademik. Walaupun terdapat kajian yang mengatakan kepimpinan dan peradaban sekolah yang baik mampu memberi impak yang positif terhadap keberkesanan sekolah, namun, kadar yang dikehendaki adalah tidak mencukupi. Selain dari sekolah, pengaruh ibu bapa, rakan dan komuniti mempunyai peranan yang sangat penting dalam membantu untuk meningkatkan pencapaian murid. Faktor seperti kepimpinan dan guru merupakan faktor utama yang mampu menjurus sekolah ke arah sekolah berkesan. Malah keupayaan kepimpinan pentadbir dikatakan sebagai tunjang utama kepada kejayaan sesebuah sekolah (Muhammad Faizal et al., 2011).

Beberapa aspek utama perlu diberi perhatian untuk membantu menganjak prestasi semasa, walaupun ia akan mengambil masa terutama di kawasan pedalaman. Sebagai contoh, kemudahan prasarana yang daif mampu memberi impak yang negatif terhadap keberkesanan sekolah. Disebabkan kedudukan sekolah di Sarawak yang terserak luas, maka pembangunan agak lambat sampai di sesetengah tempat, terutama di kawasan pedalaman yang sukar untuk dihubungi menggunakan jalan balak dan air. Malah terdapat sekolah di sesetengah tempat memerlukan individu untuk berjalan kaki beberapa jam sebelum tiba di sekolah berkenaan. Disebabkan kedudukan lokasi yang agak tersisih, maka hubungan komunikasi dengan dunia luar juga sangat terbatas. Hanya kemudahan radio analog yang digunakan untuk mendengar perkhabaran dari luar. Maka disebabkan perkara itu, kerajaan negeri Sarawak telah mengambil langkah yang proaktif untuk membantu mengatasi masalah ini dengan mewujudkan Kementerian Pendidikan, Sains dan Penyelidikan Teknologi untuk membantu mengatasi isu pendidikan semasa di Sarawak. Sebagai contoh, kerajaan negeri telah menjadi peneraju dalam usaha untuk meningkatkan kemudahan Internet di seluruh pelosok negeri demi kemajuan pendidikan anak-anak Sarawak untuk pengalaman pembelajaran secara maya tanpa mengira lokasi. Tuntutan ini adalah sejajar dengan PPPM 2013-2025 yang mahu menyediakan kemudahan yang sama rata ke seluruh negara.

Selain dari usaha memperbaiki prasarana, kerajaan negeri Sarawak turut menggalakkan penggunaan Bahasa Inggeris di semua sekolah dan langkah pertama yang dilaksanakan secara besar-besaran adalah penganjuran '*Sarawak English Language Education Symposium 2017*' pada 23 hingga 25 Oktober 2017 untuk membantu guru Bahasa Inggeris di seluruh Sarawak meningkatkan prestasi dan mempelbagaikan kaedah Pengajaran dan Pemudahcaraan (Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak, 2017). Pentadbir di Sarawak turut menyertai Persidangan Majlis Guru Besar yang telah diadakan secara berperingkat dari zon utara, tengah dan selatan. Persidangan ini berlangsung selama 3 hari dengan bertujuan meningkatkan kualiti kepimpinan dan pengurusan pendidikan dalam kalangan Guru Besar serta memperkasakan penglibatan ibu bapa dan komuniti di sekolah. Empat kuadron yang dibincangkan semasa persidangan tersebut adalah; kepimpinan, kualiti guru, pembelajaran dan pemudahcaraan pada abad ke-21, dan penglibatan ibu bapa dan komuniti (Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak, 2018).

Peradaban Organisasi

Peradaban yang terbentuk dalam sesebuah organisasi dapat dilihat dalam masa tertentu. Pemerhatian yang teliti serta menyeluruh mampu menterjemah peradaban di sesetengah tempat. Dalam organisasi sekolah, pentadbir secara amnya sangat berpengaruh dalam membentuk peradaban. Keupayaan seorang pentadbir untuk membentuk peradaban yang membawa kepada sebuah organisasi yang berkesan dinilai secara holistik. Peradaban dalam sesebuah organisasi memainkan peranan yang signifikan kepada jatuh bangun organisasi tersebut ini adalah kerana salah satu faktor utama yang menghalang kepada kejayaan

sebuah organisasi adalah peradaban (Hargreaves, 1995). Disebabkan itu, untuk tujuan peningkatan mutu pendidikan, reformasi harus bertumpu kepada pembentukan peradaban terlebih dahulu untuk memastikan sesuatu perancangan itu lebih berkesan. Walau bagaimanapun, pelaksanaan transformasi peradaban tidak dapat dijalankan secara mendadak, kerana ia akan memberi impak yang negatif. Walaupun sekolah kerajaan di seluruh negara Malaysia mempunyai persamaan dari segi kurikulum, kelayakan guru dan prasarana, namun peradaban dan nilai di sebuah sekolah adalah jauh berbeza dan ia merupakan penentu kepada keberkesanan sekolah (Bolman & Deal, 1992; Huberman, 1992; dan Sharifah, 2000). Peradaban organisasi diperoleh serta diamalkan oleh ahli melalui pembelajaran (Chen et al., 2016). Peradaban yang terbentuk dalam sebuah organisasi merupakan hasil jaringan personel yang terdapat dalam organisasi tersebut. Oleh sebab peradaban yang terbentuk bersifat tidak kekal, maka pentadbir merupakan individu yang paling berpengaruh untuk membentuk dan mencorak peradaban yang bersesuaian dengan matlamat organisasi (Deal & Peterson, 1999; dan Sergiovanni, 2000).

Kebanyakan sekolah pedalaman di Sarawak adalah merupakan kategori Sekolah Kurang Murid (SKM), maka kapasiti tenaga pengajar dengan anggota kakitangan pelaksana adalah dalam lingkungan 15 orang. Melihat kepada jumlah yang sedikit, adalah tidak sukar berbanding dengan kakitangan yang ramai. Namun begitu, harapan yang diletak adalah sama rata menjadikan cabaran untuk membentuk peradaban mengikut acuan yang dikehendaki turut menjadi sukar. Bagaimanakah seorang pentadbir berupaya untuk membentuk peradaban mengikut visi dan misi yang telah ditetapkan, dengan memacu tenaga kerja seramai 15 orang berteraskan kepimpinan pengajaran, ibarat menarik sehelai rambut dari tepung jangan sehingga tepung tersebut bertaburan. Kejayaan adalah hasil dari keupayaan untuk berubah yang telah dipacu dari kepimpinan dan peradaban (Nor Azni et al., 2014). Kajian ini akan melihat ciri-ciri yang homogen dan heterogen yang terdapat pada sekolah pedalaman ini mampu dieksploitasi menjadi kekuatan kepada organisasi berkenaan dan seterusnya menjadi suri teladan kepada organisasi lain.

Konsep

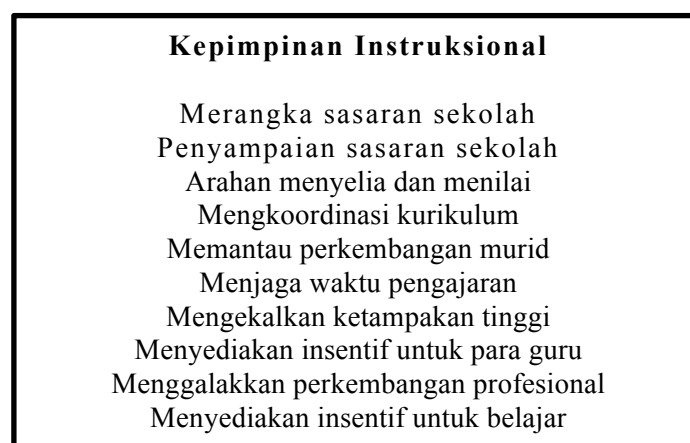
Kepimpinan Pengajaran

Kepimpinan pengajaran yang digunakan dalam kajian ini adalah terbahagi kepada tiga dimensi dengan sepuluh tugas utama untuk menilai amalan pengajaran pentadbir di sekolah. Dimensi pertama, iaitu 'Pentakrifan Misi Sekolah' mengandungi dua amalan utama iaitu, merangka sasaran sekolah dan penyampaian sasaran sekolah. Dalam merangka sasaran sekolah, sasaran tahunan yang dirancang adalah terfokus terhadap pencapaian yang diinginkan, berdasarkan keupayaan dan kebolehan murid dan kakitangan semasa. Penyampaian sasaran sekolah pula adalah tersebar secara efektif kepada komuniti sekolah yang telah dibincangkan dalam mesyuarat akademik dengan ketetapan bersama guru. Sasaran yang ingin dicapai, dipamerkan dengan jelas di sekitar kawasan sekolah serta sentiasa mewarna-warakan misi sekolah kepada murid, terutama sewaktu perhimpunan dan majlis permuafakatan.

Manakala dimensi kedua, 'Pengurusan Program Pengajaran' mempunyai tiga amalan iaitu, arahan menyelia dan menilai, mengkoordinasi kurikulum, dan memantau perkembangan murid. Amalan arahan menyelia dan menilai adalah melihat kepada konsistensi sasaran dengan halatuju yang telah ditetapkan lebih awal. Hasil kerja murid perlu dinilai semasa sesi Pengajaran dan Pemudahcaraan (PdPc) serta pemerhatian terhadap amalan pengajaran guru perlu diberi maklum balas. Koordinasi kurikulum adalah merentas gred jawatan, analisis ujian serta pemantauan kurikulum diambil kira dalam penetapan sasaran sekolah dan menilai semula pertindihan yang wujud antara prestasi keputusan ujian dengan sasaran. Pentadbir juga harus memainkan peranan untuk menilai bahan kurikulum yang disediakan. Amalan ketiga dalam dimensi ini, iaitu memantau perkembangan murid memerlukan pentadbir untuk berbincang dengan guru mengenai perkembangan murid untuk mengenal pasti kekuatan dan kelemahan mereka. Prestasi keseluruhan akademik juga perlu dimaklumkan kepada guru dan murid secara bertulis.

Dimensi yang terakhir iaitu ‘Pembentukan Iklim Sekolah yang Positif’ pula mengandungi lima amalan iaitu menjaga waktu pengajaran, mengekalkan ketampakan tinggi, menyediakan insentif untuk para guru, menggalakkan perkembangan profesional, dan menyediakan insentif untuk belajar. Amalan yang pertama dalam dimensi ini adalah menjaga waktu pengajaran. Ini dapat dilaksanakan dengan mengehendkan waktu gangguan pengumuman awam, memastikan murid tidak dipanggil ke pejabat semasa waktu PdPc, memastikan murid yang sering ponteng atau lewat ke sekolah didenda sewajarnya, menggalakkan guru untuk mengajar kemahiran dan konsep baharu serta mengehendkan gangguan aktiviti luar kurikulum dan kokurikulum ke atas masa pengajaran. Mengekalkan ketampakan tinggi merupakan amalan yang kedua iaitu dengan meluangkan masa untuk berbincang dengan guru dan murid secara tidak formal. Selain itu, pentadbir turut melawat bilik darjah untuk membincangkan isu sekolah bersama guru dan murid. Di samping itu, dengan menghadiri atau mengambil bahagian dalam aktiviti kurikulum dan kokurikulum akan meningkatkan ketampakan pentadbir. Pentadbir akan menggantikan kelas bagi guru yang lewat atau cuti kecemasan serta menjadi tutor kepada murid dalam bilik darjah.

Amalan seterusnya adalah menyediakan insentif untuk para guru. Insentif yang dimaksudkan bukan berbentuk wang semata-mata. Namun ia lebih kepada ganjaran pujian, memperakui prestasi guru dalam mesyuarat, surat atau memo. Selain itu, pentadbir juga boleh memberi peluang untuk kemajuan profesional guru serta mencipta peluang tersebut atas usaha mereka untuk sekolah. Amalan kesembilan adalah menggalakkan perkembangan profesional. Ini dapat dilakukan dengan memastikan segala aktiviti atau latihan dalam perkhidmatan adalah selaras dengan keperluan sekolah. Selain itu, pentadbir turut boleh menyokong penggunaan bilik darjah untuk aplikasi kemahiran yang diperolehi. Pentadbir juga harus berusaha untuk mendapatkan penyertaan seluruh kakitangan dalam menjayakan aktiviti dan latihan di sekolah di samping meluangkan masa untuk berkongsi idea dan maklumat dari aktiviti atau latihan yang dilaksanakan. Amalan terakhir dalam dimensi ini adalah menyediakan insentif untuk belajar. Pengiktirafan hasil kerja murid yang bermutu tinggi diberi ganjaran formal dengan menyediakan sijil penghargaan ataupun surat. Pentadbir turut boleh membuat pengumuman penghargaan ke atas pencapaian akademik, perilaku atau kemasyarakatan semasa perhimpunan sekolah. Selain itu, pentadbir boleh menunjukkan penghargaan pencapaian murid dengan memanggil murid tersebut ke pejabat dan melihat sendiri hasil kerjanya, dan selepas itu menghubungi ibu bapa atau penjaga murid berkenaan mengenai pencapaian yang diperolehi. Pentadbir juga akan dilihat sama ada memberi sokongan yang penuh atas usaha guru yang aktif memberi ganjaran dan penghargaan kepada murid atas sumbangan dan pencapaian dalam bilik darjah (Nur Faezah & Dg Norizah, 2017). Rajah 1 menunjukkan dimensi kepimpinan instruksional secara ringkas.



Rajah 1: Dimensi kepimpinan instruksional ubahsuai (Hallinger & Murphy, 1987)

Sekolah Berkesan

Ketua Nazir Sekolah telah dipertanggungjawabkan untuk memastikan standard pengajaran yang memuaskan dipraktikkan dan dikekalkan di institusi pendidikan berdasarkan peruntukan Akta Pendidikan 1996 Subseksyen 117 (a). Pada tahun 2001, Jemaah Nazir Sekolah yang juga dikenali kini sebagai Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti telah memperkenalkan mekanisme yang sistematik untuk menetapkan standard kualiti pendidikan iaitu Sistem Pemastian Peningkatan Standard Tinggi Kualiti Pendidikan (SPPSTKP) atau Standard Tinggi Kualiti Pendidikan (STKP). Sekolah berupaya untuk membuat penarafan sendiri untuk mengenal pasti kelemahan dan kekuatan organisasi menggunakan STKP. Namun begitu, setelah dua tahun pelaksanaannya, terdapat maklum balas yang membawa kepada penambahbaikan STKP yang seterusnya membawa kepada penghasilan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) pada tahun 2003. SKPM tersebut lebih mudah dan ringkas digunakan untuk mengenal pasti kelemahan, kekuatan dan isu yang dihadapi oleh pihak sekolah. Penambahbaikan terhadap SKPM tidak terhenti setakat itu, malah sentiasa mengalami perubahan yang bersesuaian dengan keperluan semasa.

Penggunaan SKPM semakin meluas di bawah Transformasi Pendidikan dan Bidang Keberhasilan Utama Negara '*National Key Result Areas*' (NKRA) di mana Hala Tuju JNJK 2010-2015 telah memberi penekanan terhadap aspek kemenjadian murid. Maka semakan semula dan pemantapan SKPM telah mewujudkan SKPM 2010. SKPM 2010 telah terhasil dari Model Sekolah Berkesan (Sammons, Hillman, & Mortimore, 1995) dan Model Penaziran Kemenjadian Murid yang telah dikemukakan dalam Hala Tuju JNJK 2010-2015 (JNJK, 2009). Model Sekolah Berkesan mengandungi 11 karakteristik iaitu kepimpinan profesionalisme, perkongsian visi dan matlamat, persekitaran pembelajaran, tumpuan terhadap pengajaran dan pembelajaran, pengajaran bertujuan, jangkaan tinggi, pelaksanaan positif, pemantauan prestasi, hak murid dan tanggungjawab, perkongsian sekolah-rumah, dan organisasi pembelajaran. Model Penaziran Kemenjadian Murid mengambil kira Falsafah Pendidikan Kebangsaan (FPK), tugas utama, ilmu dan pengalaman. Faktor yang menyumbang kepada proses pembelajaran yang menjadi acuan kemenjadian murid adalah; kepimpinan dan pengurusan institusi pendidikan, profesionalisme keguruan, pengurusan kurikulum dan kokurikulum, prasarana dan sumber pendidikan, pembangunan sahsiah dan kebajikan, penyertaan komuniti, dan pengajaran, pembelajaran serta penilaian. SKPM 2010 menggunakan lima standard untuk mengukur tahap kecemerlangan sekolah iaitu; kepimpinan dan hala tuju, pengurusan organisasi, pengurusan kurikulum kokurikulum sukan dan hal ehwal murid, pembelajaran dan pengajaran, dan kemenjadian murid.

Setelah penggunaan selama lima tahun, SKPM sekali lagi telah mengalami penambahbaikan berterusan setelah semakan dilakukan pada 2014. Selepas cadangan konsep, format dan kaedah penilaian baharu diterima pada Julai 2015, pelaksanaan SKPM baharu diluluskan atas penjenamaan semula iaitu Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (SKPMg2) pada tahun 2016. Terdapat lima anjakan penambahbaikan dalam SKPMg2 iaitu; berorientasikan tindakan, menitikberatkan kualiti, berdasarkan evidens, berteraskan peranan, dan penggunaan sepanjang tahun iaitu tiga kali semakan. Secara amnya, SKPMg2 melihat 5 standard utama, dalam standard 1, 'Kepimpinan' yang dimaksudkan adalah merupakan kepimpinan yang mampu memberi impak positif yang tinggi terhadap pembangunan kurikulum dan kokurikulum sekolah. Pemimpin harus bertindak sebagai pemangkin warga sekolah sehalu dengan misi serta visi yang telah ditetapkan dengan memberi dorongan serta menjadi suri teladan kepada warga sekolah sebagai pemimpin pengajaran. Pemimpin harus berupaya untuk menangani isu mahupun masalah semasa yang wujud. Standard 2, 'Pengurusan Organisasi' pula akan melihat keupayaan sesebuah sekolah dalam pengurusan aset, kewangan, sumber pendidikan, serta pengurusan perpaduan yang melibatkan ibu bapa dan komuniti. Manakala Standard 3 pula akan menilai tiga pengurusan utama di sekolah iaitu kurikulum, kokurikulum dan hal ehwal murid.

Dalam pengurusan kurikulum, faktor utama yang akan dinilai adalah pengurusan masa pengajaran dan pengurusan pencapaian standard pembelajaran. Manakala pengurusan kokurikulum pula akan melihat kepada pengurusan aktiviti kokurikulum dan sukan serta permainan. Pengurusan hal ehwal murid pula terdiri dari pengurusan murid iaitu tatacara peraturan, keselamatan, kesihatan, bantuan persekolahan, dan khidmat nasihat serta sahsiah murid. Bagi standard 4, fokus penilaian adalah untuk melihat keberkesanan pengajaran guru. Standard terakhir iaitu standard 5, melihat kepada prestasi akademik

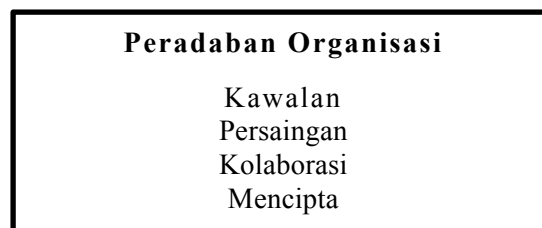
murid, dan pencapaian sekolah secara keseluruhan. Rajah 2 menjelaskan standard yang terdapat dalam SKPMg2.



Rajah 2 : Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPMg2, 2016)

Peradaban Organisasi

Kerangka kerja persaingan nilai menjadi asas kepada diagnos dan perubahan dalam peradaban organisasi. Keperluan untuk perubahan dalam peradaban adalah disebabkan oleh perubahan persekitaran luaran yang pantas. Sekolah kini bukan sahaja berdepan dengan kehendak Kementerian Pendidikan Malaysia, malah berurusan secara langsung dengan masyarakat dan komuniti yang turut memberi asakan kepada perubahan. Walaupun peradaban secara amnya dipengaruhi pentadbir, namun, pengaruh kakitangan juga memainkan peranan dalam mencorak peradaban. Peradaban yang wujud di sekolah adalah mengikut acara atau keadaan tertentu. Namun begitu, peradaban organisasi akan dilihat melalui enam dimensi penting iaitu ciri-ciri dominan yang terbentuk, corak kepimpinan, pengurusan pekerja, kesatuan organisasi, penekanan strategik, dan kriteria kejayaan yang ditetapkan dalam sesebuah organisasi yang seterusnya akan menjurus kepada salah satu dari empat alternatif peradaban yang diamalkan. Peradaban yang dominan dalam setiap alternatif tersebut adalah kawalan, persaingan, kolaborasi dan mencipta. Peradaban kawalan pada kebiasaannya dapat dilihat pada organisasi kerajaan yang bersifat tipikal yang menekankan penguatkuasaan peraturan. Peradaban persaingan adalah pada kebiasaannya mempunyai ciri transaksi dengan pihak luar untuk mencipta kelebihan persaingan. Peradaban kolaborasi pula mempunyai peradaban yang bercirikan keluarga, di mana penglibatan kerja kumpulan yang tinggi. Peradaban mencipta merupakan peradaban inovatif dalam memulakan inisiatif kepada kejayaan. Inovasi membawa kepada sumber baru dan keuntungan. Penjurusan kepada alternatif tersebut akan membolehkan seseorang pentadbir untuk melihat peradaban yang terbentuk hasil dari acuan pentadbir itu sendiri, dan mampu untuk menilai kelebihan dan kekurangan yang boleh dijadikan peluang untuk menjadi lebih cemerlang. Rajah 3 menggambarkan elemen alternatif yang terdapat dalam peradaban organisasi.



Rajah 3: Kerangka kerja persaingan nilai ubahsuai (Cameron Kim S. & Quinn Robert E., 2011)

Rumusan

Sekolah di kawasan pedalaman merupakan sekolah yang unik dengan peradaban yang heterogen antara satu sama lain dan memiliki sumber yang terhad. Namun begitu, terdapat sekolah yang mampu mengatasi kekurangan tersebut sehingga mampu bersaing di peringkat antarabangsa. Keupayaan sekolah tersebut dan pembangunan sekolah yang lain memacu kepada kajian kepimpinan pengajaran pentadbir sekolah. Kepimpinan pengajaran merupakan kepimpinan yang paling dekat pendidikan dan mampu membawa sesebuah organisasi untuk mencapai kecemerlangan. Perkara ini turut ditekankan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 yang menggalakkan amalan kepimpinan pengajaran di setiap organisasi sekolah dan berlandaskan Transformasi Nasional 2050. Namun, apa yang merunsingkan kini adalah, kebanyakan kajian tahap amalan kepimpinan pengajaran adalah berada pada kadar sederhana. Ini adalah disebabkan golongan pentadbir yang fokus menjalankan urusan pentadbiran berbanding pengajaran kepada kakitangan sekolah. Kecemerlangan sesebuah organisasi dalam pendidikan iaitu sekolah pula akan dilihat dari pelbagai aspek iaitu pengurusan, pentadbiran kurikulum, kokurikulum dan hal ehwal murid. Kemenjadian murid dari pelbagai aspek akan dinilai sama ada kurikulum dan kokurikulum menjadi teras kepada penilaian keberkesanan sesebuah sekolah. Penilaian yang berlangsung secara berterusan ini akan menentukan tahap band keberkesanan sesebuah sekolah tersebut di peringkat kebangsaan. Di samping itu, terdapat faktor lain yang tidak kurang menyumbang kepada kejayaan sebuah sekolah iaitu peradaban. Peradaban yang terbentuk di sesebuah tempat adalah bersifat tidak statik dan ia bergantung kepada pentadbir yang menerajui organisasi tersebut. Sebagai contoh, keupayaan Guru Besar SK Ulu Lubai mengubah peradaban murid dan kakitangan berbahasa dialek tempatan yang menjadi bahasa utama kepada berbahasa Inggeris merupakan usaha berterusan yang telah menampakkan hasil yang sangat positif turut menjadi pemangkin terhadap kajian peradaban. Kajian mengenai peradaban adalah sangat luas, namun hanya empat aspek peradaban dalam sesebuah organisasi akan dinilai iaitu kawalan, persaingan, kolaborasi dan mencipta.

Rujukan

- Abdul Ghoni Ahmad (2016). *Majalah Pendidik*. Memimpin Perubahan Negara. Oktober Bilangan 104 (6-8).
- Akta Pendidikan 1996 Subseksyen 117 (a).
- Bolman, L., & Deal, T. (1992). *Reframing organizations*. San Francisco, CA: Jossey- Bass.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). *School Leadership & Management : Formerly School Organisation*. School leadership models : what do we know ?, 37–41. <https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680>
- Cameron Kim S. & Quinn Robert E. (2011) *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework*. Third Edition. USA: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- Chen, C. Y., Tsai, S. S., Chen, H. W., & Wu, H. T. (2016). The relationship between the principal's positive leadership and school effectiveness — take school organizational culture as the Mediator. *European Journal of Psychological Research*, 3(2), 12–23.
- Hakimi Ismail (2017). 140 sekolah diiktiraf berprestasi tinggi. Dimuat turun dari <http://www.utusan.com.my/pendidikan/140-sekolah-diiktiraf-berprestasi-tinggi-1.472631>.
- Hala Tuju Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti 2010-2015 (2009), Merapatkan Jurang Dan Memperkasakan Kemenjadian Murid. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Hallinger, P. 2003. Leading Educational Change: Reflections on the Practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education* 33 (3), 329-352. doi:10.1080/0305764032000122005.
- Hallinger P. & Murphy J. F. (1987). Assessing The Instructional Management Behaviour Of Principals. *The Elementary School Journal*. 86 (2), 217-247.
- Hargreaves, D. H. (1995). School Culture, School Effectiveness and School Improvement. *School Effectiveness and School Improvement*, 6(1), 23–46. <https://doi.org/10.1080/0924345900010404>
- Huberman, M. (1992). Critical introduction. In M.G. Fullan (Ed.), *Successful School Improvement*. Buckingham and Philadelphia: Open University Press.

- Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak (2017). Jemputan Ke Sarawak English Language Education Symposium 2017, JPS(W)/SPA (Bah)/153/07/09 Jld.9 (18), 26 September 2017.
- Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak (2018). Persidangan Majlis Guru Besar Peringkat Zon Tengah dan Zon Selatan 2018, JPNSW.SPS.100-8/1/7(4), 9 Januari 2018.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2017). Statistik Bilangan Sekolah, Murid Dan Guru. Dimuat turun dari <https://moe.gov.my/index.php/my/statistik-kpm/statistik-bilangan-sekolah-murid-guru>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Lokman Mohd Tahir, Khadijah Daud & Rozita Rahman (2010). Perkaitan Antara Kepimpinan Pengajaran Guru Besar Dengan Kepercayaan Dan Komitmen Guru. *Jabatan Asas Pendidikan, Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia*. Tidak terbit. Dicapai dari www.medic.com.my/medc/journals/volume9/lokman.pdf
- Mohd Nor bin Jaafar (2004). Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar, Komitmen Dan Kepuasan Kerja Guru: Satu Kajian Perbandingan Dan Hubungan Antara Sekolah Berkesan Dengan Sekolah Kurang Berkesan. Tesis Ph. D. Tidak terbit. Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang.
- Muhammad Faizal, A. G., Saedah, S., Norfariza, M. R., & Faisal, E. (2011). School Effectiveness And Improvement Practices In Excellent Schools In Malaysia And Brunei. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 1705–1712. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.03.355>
- Nor Azni Abdul Aziz, Foo Say Fook, Soaib Asimiran, & Aminuddin Hassan. (2014). Kepimpinan Pengajaran Pengetua Dalam Pelaksanaan Pentaksiran Berasaskan Sekolah (Pbs). *Proceeding of the Global Summit on Education GSE 2014, 2014 (March)*, 4–5.
- Nur Faezah Arfan & Dg Norizah Ag Kiflee@Dzulkipli (2017). Kepimpinan Instruksional, Sekolah Berkesan Dan Budaya Organisasi Di Pedalaman Sarawak. *Seminar Kebangsaan Majlis Dekan Pendidikan Universiti Awam 2017*. Universiti Malaysia Sabah, 13-15 Disember.
- Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 5 Tahun 2000, Bayaran Insentif Pedalaman.
- Pekeliling Perkhidmatan Kementerian Pendidikan Malaysia Bilangan 2 Tahun 2014. KP (PP) 0137/43 Jilid 10 (3). Senarai Sekolah Yang Diluluskan Menerima Elaun Khas Mengikut Lokasi dan Tahap Kesusahan Bagi Pegawai Perkhidmatan Pendidikan dan Anggota Kumpulan Pelaksana di Bawah Kementerian Pendidikan Malaysia Yang Berkhidmat di Sekolah Pedalaman.
- Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025). Pendidikan Prasekolah hingga Lepas Menengah, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Sammons, P., Hillman, J., & Mortimore, P. (1995). *Key Characteristics of Effective Schools: A Review of School Effectiveness Research*.
- Sergiovanni, T. J. (2000). Leadership as Stewardship: “Who’s serving who?” In *The Josey-Bass reader on educational leadership* 269-286. San Francisco: Josey-Bass.
- Sharifah Mohd Nor (2000). *Keberkesanan Sekolah: Satu Perspektif Sosiologi*. Serdang, Selangor: Penerbit UPM. Universiti Putra Malaysia.
- Surat Siaran Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak Bilangan 1, Tahun 2017. Instrumen Elaun Khas Mengikut Lokasi dan Tahap Kesusahan (EKMLTK) (2017).
- Standard Kualiti Pendidikan Malaysia, 2010. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Standard Kualiti Pendidikan Malaysia gelombang 2 (SKPMg2), 2016. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Teddlie, C., & Reynolds, D. (2000). *The International Handbook Of School Effectiveness Research*. London, England: Falmer Press.
- Wolfendale, S. (2000). *Assessing Special Educational Needs*. New York, NY: Cassell.
- Wu, C. S. (1997). *The Study Of School Effectiveness*. Taipei, Taiwan: Wunan.
- Wu, C. S. (2014). *School Administration (7 ed.)*. Taipei, Taiwan: Psychological Press.