

ORIGINAL ARTICLE



MJSSH
Muallim Journal of
Social Science and Humanities

**GAYA KEPIMPINAN GURU BESAR,
KECEMERLANGAN GURU DAN KEBERKESANAN
SEKOLAH DI MELAKA**

**LEADERSHIP OF THE HEADMASTER, TEACHER
EXCELLENCE, AND SCHOOL EFFECTIVENESS IN
MELAKA**

Vishaliny Ellangovan*¹; Bity Salwana Alias²

¹ Department of Educational Administration, Faculty of Education, National University of Malaysia, Malaysia. Email: vishalinyv@hotmail.com

² Department of Educational Administration, Faculty of Education, National University of Malaysia, Malaysia. Email: bity@ukm.edu.my

*Corresponding author

DOI: <https://doi.org/10.33306/mjssh/285>

Abstract

The existing studies indicate that leadership is a major contributor to the effectiveness of school organizations. The purpose of this study is to identify the leadership styles of school headmaster and the extent to which headmaster play a role in ensuring the excellence of teachers, as well as the factors considered by teachers and headmaster in ensuring the effectiveness of schools in Melaka. A total of 15 purposively selected informants, representing various levels of leadership and experience, participated in the study. This is a qualitative study where data were obtained through face-to-face interviews. Data were analyzed by constructing themes and using continuous comparative analysis techniques. The study identified five main leadership styles practiced by school headmaster and four primary roles played by headmaster in ensuring the excellence of teachers. The research also found three main responsibilities played by both headmaster and teachers in ensuring the effectiveness of the school. The findings of this study are recommended to be used as a basis for the selection and development of quality leaders to achieve the goals of an effective school.

Keywords: leadership, leadership styles, teacher excellence, school effectiveness, effective leadership

Abstrak

Kajian-kajian lepas menunjukkan pemimpin adalah penyumbang utama kepada keberkesanan organisasi sekolah. Tujuan kajian ini adalah untuk mengenal pasti apa gaya kepimpinan guru besar dan sejauh mana guru besar memainkan peranan dalam memastikan kecemerlangan seseorang guru serta perkara yang diambil kira oleh guru dan guru besar dalam memastikan keberkesanan sekolah di Melaka. Seramai 15 informan dipilih secara bertujuan yang terdiri daripada pelbagai peringkat kepimpinan dan pengalaman. Kajian ini adalah kajian kualitatif di mana data diperolehi secara temu bual bersemuka. Data dianalisis dengan pembinaan tema-tema dan dengan melakukan teknik analisis perbandingan berterusan. Kajian ini telah mengenal pasti lima gaya kepimpinan utama yang diamalkan oleh guru besar dan empat peranan utama yang dimainkan oleh guru besar dalam memastikan kecemerlangan para guru. Kajian yang dijalankan juga mendapati terdapat tiga tanggungjawab utama yang dimainkan oleh guru besar dan para guru dalam menjamin keberkesanan sekolah. Dapatan kajian ini dicadangkan digunakan sebagai asas bagi pemilihan dan pembentukan pemimpin berkualiti bagi mencapai matlamat sekolah berkesan.

Kata Kunci: Kepimpinan, Gaya Kepimpinan, Kecemerlangan Guru, Keberkesanan Sekolah, Kepimpinan berkesan

This article is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License



Received 15th February 2024, revised 3rd March 2024, accepted 27th March 2024

Pengenalan

Sekolah dan institusi Pendidikan memainkan peranan yang penting dalam memperkasakan sistem Pendidikan negara. Dalam hal ini, guru besar dan guru-guru menggalas tanggungjawab yang penting. Bagi mendukung tanggungjawab ini, maka ciri-ciri pendidik seperti berkepimpinan, beriltizam dan berkredibiliti perlu ada dalam kalangan pendidik. Gaya kepimpinan pengetua atau guru besar di peringkat sekolah dan institusi pendidikan di seluruh negara mempengaruhi keberkesanan dan kegagalan sesebuah dasar. Mereka memainkan peranan dan tanggungjawab yang amat besar dalam sistem ekologi persekolahan lebih-lebih lagi dalam keberkesanan pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Pemimpin yang berwibawa adalah salah satu faktor yang penting dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Sumber tenaga yang diberikan oleh para pendidik memainkan peranan dalam melahirkan generasi yang berpengetahuan tinggi.

Maka, komitmen yang diberi oleh guru besar menentukan sama ada para pendidik ini akan memastikan kelancaran proses pengajaran di sekolah atau tidak. Guru besar merupakan pemimpin, penasihat dan koordinator bagi kesemua program yang berlangsung di sekolah (Hussein, 1993). Pada masa yang sama, guru besar juga mempunyai peranan dalam memastikan para guru di bawah penyeliaan mereka menunjukkan perkembangan yang cemerlang dalam bidang pengajaran masing-masing. Penyediaan perkhidmatan pendidikan yang cemerlang dan berkualiti ini menjadi cabaran utama dan kritikal bagi pemimpin sesebuah sekolah. Tahap kepimpinan sesebuah

institusi pendidikan harus dipertingkatkan agar dapat memenuhi Hasrat Falsafah Pendidikan Kebangsaan.

Tanggungjawab dan peranan guru besar amat berbeza dengan tanggungjawab guru kanan mahupun guru – guru lain kerana guru besar berada pada hieraki tertinggi. Walaubagaimanapun, peranan para guru juga amat penting dalam memajukan sesebuah sekolah. Hal ini disebabkan, sekiranya semua perkara diuruskan oleh guru besar seorang sahaja, maka beban kerja akan bertambah dan melambatkan proses penyiapan sesebuah tugas. Oleh sebab itu, kesemua tugas harus dilaksanakan dengan cekap agar dapat meningkatkan pencapaian murid-murid. Kerjasama antara guru besar dan para guru adalah amat penting kerana kekurangan kecekapan dalam mengurus dan menyelia akan memberi impak terhadap organisasi dan produktiviti.

Jadi kajian ini ingin meneroka gaya kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar dan perkara yang dilakukan oleh guru besar dalam menjamin kecemerlangan guru serta mengkaji peranan yang dimainkan oleh guru besar serta para guru dalam mencapai keberkesanan sekolah. Oleh sebab itu sekolah yang dipilih adalah sekolah yang cemerlang kerana pengkaji boleh mengetahui dengan lebih mendalam mengenai kaedah yang digunakan oleh guru besar mahupun gaya kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar dalam mencapai kecemerlangan sekolah tersebut.

Kajian Literatur

Beberapa kajian literatur telah dirujuk, bagi melengkapkan kajian ini dengan sempurna, Secara umumnya, banyak kajian telah dilaksanakan oleh para penyelidik luar negara bagi mengenal pasti gaya kepemimpinan guru besar atau pemimpin di sesebuah institusi pengajian. Saya melengkapkan kajian ini berdasarkan penyelidikan yang telah dibuat dalam Bahasa Inggeris, Bahasa Melayu dan Bahasa Tamil di seluruh luar negara.

Menurut Kamus Dewan edisi keempat, kepemimpinan diklasifikasikan sebagai keupayaan, kebolehan, dan daya seseorang pemimpin dalam pentadbirannya. Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan orang lain supaya bekerjasama di bawah pimpinannya sebagai suatu pasukan untuk mencapai atau melengkapkan sesuatu tujuan tertentu. Menurut Robinson, organisasi yang mempunyai kepimpinan efektif menuju ke matlamat yang jelas dan teliti. Beliau turut menambah bahawa, hanya organisasi yang mempunyai matlamat yang jelas sahaja dapat merangsang dan menggerakkan stafnya ataupun pengikutnya untuk menyumbang ke arah pencapaian organisasi cemerlang (Robinson, 2006). Kompetensi kepimpinan boleh dibangunkan melalui latihan, pengalaman sepanjang perkhidmatan serta pemerolehan ilmu pengetahuan di sesebuah organisasi Pendidikan. Masalah yang dihadapi dalam pelantikan pemimpin pada abad 21 ini ialah kekurangan calon yang berkeupayaan dan berkeelayakan. Pemilihan pemimpin seharusnya berasaskan kecekapan yang ditetapkan organisasi bagi memastikan hanya yang cekap dilantik sebagai pemimpin.

Selain itu, sudah tentunya kita tidak boleh bergantung sepenuhnya kepada pengetua sebagai tutor yang mahir dalam menjawab setiap soalan dan membina penyelesaian bagi setiap masalah yang timbul. Namun, kepemimpinan guru besar masih dianggap utama dan penting (Leithwood et al. 2008). Guru besar memainkan peranan penting, bukan sahaja sebagai pemimpin

tetapi turut mempengaruhi tahap motivasi, komitmen dan keadaan tempat kerja para guru. Hasil ini seterusnya memberi kesan positif kepada guru dalam usaha untuk meningkatkan sistem organisasi sekolah (Harris, 2009). Seterusnya, Martin Cole dan Stephen Walker telah mengarang buku yang berjudul 'Pengajaran dan Tekanan' (Teaching and Stress). Buku ini telah menjelaskan mengenai tekanan yang dihadapi oleh para guru dalam mendidik para pelajar serta menangani masalah sistem organisasi sekolah. Guru besar yang kompeten membantu dalam mewujudkan budaya kerja dimana para guru dapat menambahkan ilmu pengetahuan dalam aspek pekerjaan dan belajar teknik baru dalam membentuk sistem pengajaran dan pembelajaran (P&P) yang efektif.

Tambahan pula, Leithwood et al menjelaskan mengenai pembelajaran dan pertumbuhan guru (Teacher learning and growth). Beliau telah menyatakan bahawa terdapat tujuh aspek kepemimpinan seseorang guru besar dalam memastikan kecemerlangan sekolah dan guru. Beliau turut menjelaskan bahawa, kepemimpinan yang berkesan dapat memberi pengaruh yang sangat kuat terhadap hasil pembelajaran dan pengajaran sekolah. Di samping itu, Zulkaflī, telah melakukan sebuah kajian bertujuan untuk menentukan tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah dan hubungannya dengan sokongan organisasi dan komitmen kerja guru pada tahun 2008. Kajian beliau menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara penglibatan guru dan organisasi sekolah dalam membuat sesebuah keputusan.

Sebenarnya, masyarakat meletakkan harapan yang tinggi kepada sekolah dalam usaha melahirkan warga yang berkualiti iaitu berilmu, berkemahiran tinggi serta bermoral (Donaldson, 2006). Hakikatnya, bagi merealisasikan aspirasi negara guru besar dipertanggungjawabkan untuk memimpin sekolah supaya berfungsi dengan lebih teratur dan berkesan. Namun begitu, isu kelemahan kepemimpinan guru besar dalam memimpin sekolah bukanlah suatu isu yang baru. Terdapat beberapa kelemahan dalam kepemimpinan guru besar dalam mengendalikan pengurusan sekolah untuk berfungsi dengan berkesan (Esah Sulaiman, 2003). Hal ini menyebabkan wujudnya persengketaan antara guru besar dan juga guru. Oleh sebab itu, kecekapan pemimpin didapati sangat penting dalam memastikan keberkesanan serta kecemerlangan sekolah.

Pendek kata, banyak sarjana telah mengemukakan pandangan mereka yang tersendiri mengenai konsep kepemimpinan dan juga Pengaruh Kepemimpinan Guru Besar Terhadap Guru Dalam Memastikan Kecemerlangan Guru Dan Sekolah.

Pendidikan merupakan sesuatu aspek yang mempengaruhi kualiti dan ketamadunan sesebuah bangsa di dunia. Sesebuah masyarakat itu akan dianggap mundur sekiranya ketinggalan dalam aspek pendidikan. Tujuan sistem Pendidikan di Malaysia adalah bagi mengatasi masalah buta huruf dalam kalangan rakyat. Mereka yang berilmu meletakkan ilmu sebagai asas dalam membuat sesuatu Keputusan. Selain itu, Pendidikan juga memainkan peranan dalam menerapkan nilai murni dan etika dalam kehidupan masyarakat. Pendidikan diklasifikasikan kepada Pendidikan formal dan Pendidikan tidak formal. Hal ini disebabkan seseorang dikatakan mula mendapatkan pendidikan sejak dalam kandungan ibu itu tersendiri dan meneruskan proses pembelajaran sehingga akhir hayat. Melalui Pendidikan, manusia membangunkan semua potensi yang merangkumi potensi akal (cognitive), rohani (spiritual) serta jasmani/tingkah laku (psikomotor/behaviour). Kesemua potensi ini berkembang dalam kehidupan sejak dilahirkan lagi.

Falsafah Metafizik menyatakan bahawa, tujuan utama Pendidikan adalah untuk mencapai kesedaran diri, menjadi seseorang ilmuwan, dan mengembangkan potensi diri selari dengan fitrah

dan nilai kerohanian manusia. Oleh sebab itu, peranan pendidik dikatakan sangat penting dalam memastikan sistem Pendidikan yang cemerlang. Namun, pelbagai halangan yang telah wujud dalam memastikan sistem Pendidikan yang lancar. Pada masa kini, sifat organisasi sekolah menjadi penghalang utama kepada pencapaian matlamat dan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran (P&P). Proses pengajaran dan pembelajaran dapat diperbaiki dengan bantuan para pemimpin di sekolah (Ramaiah,1992). Kekurangan peranan guru besar menyebabkan sifat organisasi di sekolah menjadi kurang cekap.

Sehubungan dengan itu, kajian ini merupakan suatu kajian tinjauan yang bertujuan untuk mengkaji Gaya Kepimpinan Guru Besar Kecemerlangan Guru Dan Keberkesanan Sekolah Di Melaka. Kajian ini adalah untuk melihat bagaimana gaya kepimpinan seseorang guru besar membantu dalam mencapai kecemerlangan guru dan juga mencapai kecemerlangan sekolah. Sekolah yang dipilih oleh pengkaji untuk menjalankan kajian adalah sekolah yang cemerlang. Hal ini akan membantu dalam menjelaskan dengan lebih terperinci mengenai gaya kepimpinan yang dimiliki oleh seseorang pemimpin sekolah dalam mencapai kecemerlangan sekolah. Melalui kajian ini, para pemimpin sekolah boleh menjadikan gaya kepimpinan yang dimiliki oleh guru besar sekolah yang dipilih sebagai contoh dalam mencapai kecemerlangan sekolah mereka.

Metodologi Kajian

Kajian ini adalah kajian kualitatif untuk meneroka pandangan para guru mengenai gaya kepimpinan guru besar, peranan yang dimainkan oleh guru besar dalam menjamin kecemerlangan guru serta tanggungjawab para guru dan guru besar dalam mencapai keberkesanan sekolah. Kaedah kualitatif menjadi pilihan pengkaji kerana kaedah ini adalah fleksibel dan pembolehubah yang dikaji juga tidak terhad dan boleh berubah mengikut kemajuan kajian (Klenke 2008). Pengkaji meneroka kajian dengan mengadakan temu bual mendalam secara bersemuka dengan peserta kajian. Seramai 15 orang informan dipilih secara bertujuan yang terdiri daripada pelbagai peringkat kepimpinan dan pengalaman. Bagi memperoleh maklumat yang sahih mengenai gaya kepimpinan guru besar maka para guru dari pelbagai kategori jawatan telah menjadi peserta kajian ini. Ia terbahagi kepada tiga iaitu Guru Penolong Kanan seramai tiga orang, Ketua panitia seramai lima orang dan guru biasa seramai tujuh orang. Mereka dipilih dari pelbagai jawatan bagi mendapatkan perspektif yang berbeza mengenai skop yang dikaji.

Tatacara Pemerolehan Data

Pengumpulan data kajian ini dilakukan dengan cara temu bual secara bersemuka. Ia adalah cara yang optimum bagi pengkaji mendapatkan maklumat kajian (Kvale, 2007). Fakta yang diberikan melalui temu bual adalah lebih berfaedah kerana peserta kajian menyampaikan pendapat mereka dengan menggunakan perkataan sendiri (Kvale, 2007) Garis panduan etika melaksanakan kajian seperti yang disarankan oleh (Kvale, 2007) dipatuhi bagi setiap sesi temu bual yang dijalankan. Ia adalah memaklumkan kepada peserta kajian mengenai tujuan kajian, kerahsiaan kajian dan kepentingan kajian. Pengkaji juga mendapatkan kebenaran dari peserta kajian untuk membuat rakaman audio dan catatan temu bual. Kajian ini menggunakan protokol temu bual separa berstruktur bagi memperolehi data temu bual. Purata tempoh temu bual dengan setiap peserta kajian adalah selama 30minit hingga 45minit.

Dalam kajian ini, triangulasi sumber data iaitu mengumpul data dari pelbagai sumber untuk mendapatkan pandangan yang seimbang dan menyeluruh telah digunakan. Contohnya menggunakan temu bual, pemerhatian, dan analisis dokumen untuk mengumpul maklumat mengenai satu topik daripada peserta yang berbeza bagi mengelakkan bias dan meningkatkan kesahan kajian (Merriam, 2009; Yin, 2009). Kaedah triangulasi ini juga dapat meningkatkan kefahaman mengenai isu yang dikaji kerana maklumat diperoleh lebih dari satu sumber data.

Tatacara Penganalisan Data

Analisis data dilakukan setelah temu bual antara peserta kajian ditranskripsikan. Penganalisan data adalah secara induktif di mana pengkaji tidak memulakan dengan hipotesis atau struktur teoretikal tetap, tetapi sebaliknya, menyelidik data secara terbuka dan membiarkan struktur atau tema muncul dari data itu sendiri. Data yang mempunyai makna yang sama dikelompokkan dan diberi nama bagi membentuk tema atau kategori. Seterusnya, tema-tema dibina bagi setiap unit data yang ada dalam transkripsi. Perhatian diberikan kepada aspek-aspek unik atau menarik yang mungkin menjadi fokus penyelidikan. Pengkaji kemudiannya membuat penjelasan tema mengikut setiap persoalan kajian. Pada masa yang sama, pengkaji turut menggunakan persisian Nvivo 14 bagi menampakkan kekerapan penggunaan perkataan yang dikategorikan mengikut tema. Seterusnya tema – tema tersebut dihuraikan dengan penjelasan yang diberi oleh para informan.

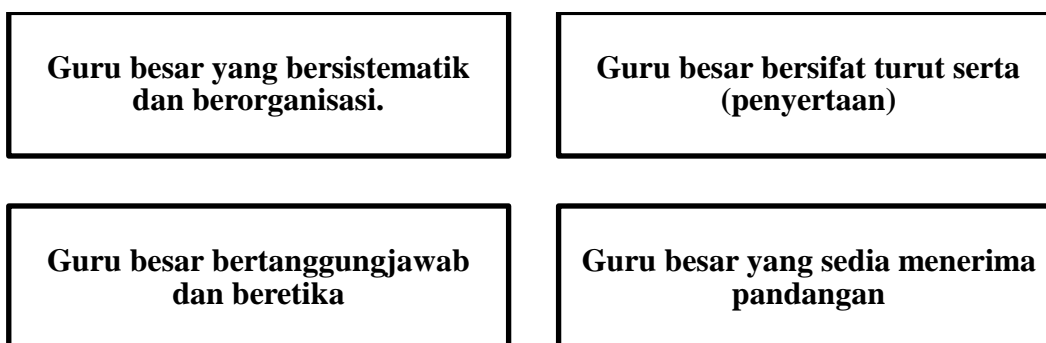
Dapatan dan perbincangan

Hasil dari penganalisan data, kajian ini telah mengenal pasti empat gaya kepimpinan asas yang dipraktikkan oleh guru besar dalam menjamin kecemerlangan sekolah. Selain itu bagi menjawab persoalan atau objektif kajian kedua, kajian telah mengenal pasti empat peranan utama yang dimainkan oleh guru besar dalam memastikan kecemerlangan guru di sekolah rendah Melaka ini serta mengenal pasti tiga tanggungjawab utama yang dimainkan oleh guru besar dan para guru dalam menjamin keberkesanan sekolah.

Topik perbincangan dapatan 1: Gaya kepimpinan seseorang guru besar di sekolah rendah Melaka.

Rajah 1

Pandangan Informan Kajian Mengenai Gaya Kepimpinan Guru Besar



Berdasarkan rajah 1, ia menunjukkan bahawa guru besar sekolah ini merupakan seorang yang bersifat sistematik dan berorganisasi. Beliau didapati melaksanakan sesebuah tugas dengan sangat bersistematik. Pendekatan sistematik membantu Guru Besar untuk mengenal pasti dan menetapkan matlamat jangka panjang dan jangka pendek sekolah. Ini membantu dalam memberi fokus dan merancang strategik untuk mencapai matlamat tersebut. Selain itu, sistematik dalam tugas juga membantu Guru Besar untuk membina dan memperkukuhkan budaya sekolah yang positif Contohnya, beliau mewajibkan amalan pemakaian blazer oleh semua guru pada setiap hari Isnin. Bagi beliau perkara tersebut nampak remeh tetapi ia nampak sistematik dan organisasi. Seorang peserta kajian menyatakan pendapat beliau mengenai perkara ini seperti, *Guru besar ini bagi pandangan saya seorang yang sukakan amalan bersistematik dan berorganisasi. membawa pembaharuan. Contoh, setiap hari isnin semua guru wajib memakai blazer. Perkara itu suatu yang biasa tapi dapat membentuk sistem yang bersistematik Nampak organisasi dari segi penampilan para guru. Bagi saya ia meningkatkan lagi disiplin para guru*. Perkara ini adalah selari dengan apa yang dikongsikan oleh Stodgill (1974), kepimpinan adalah satu kaedah yang mempengaruhi aktiviti kumpulan atau seseorang individu untuk mencapai matlamat organisasi. Setiap ketua perlu memiliki strategik yang tersendiri dan mantap. Kepimpinan mengandungi tugas-tugas seperti menetapkan matlamat, menyusun, mengarah, menyelaras dan mengawal sesuatu perkara bagi mencapai matlamat yang ditetapkan.

Seterusnya adalah guru besar sekolah ini mempunyai sifat turut serta iaitu penyertaan dalam tugas yang dibuat oleh para guru. Gaya kepimpinan penyertaan ini merangsang kreativiti dan inovasi dalam kalangan staf. Antara 15 guru yang ditemu bual lebih kurang 10 guru mengatakan bahawa guru besar adalah seorang yang turut serta dalam sesebuah tugas yang dibuat. Selalunya beliau akan turut serta dalam semua aktiviti yang dianjurkan di sekolah. Para guru mengatakan bahawa beliau jenis yang turun padang bersama dengan para guru bagi memastikan sesebuah tugas itu lengkap. Beliau juga turut turun padang dalam melatih para pelajar untuk mencapai kejayaan dalam sesebuah pertandingan. Dalam kajian ini, peserta kajian, menyatakan bahawa guru besar akan memantau dan melatih para pelajar bersama dengan guru yang terlibat. Ia menunjukkan bahawa guru besar sedia berkorban dari segi tenaga dan masa. Para guru menyatakan bahawa, beliau seorang yang tidak berkira dari segi tenaga dan masa kerana bagi beliau dengan turun padang beliau dapat melihat sendiri keadaan sebenar agar lebih memahami situasi yang berlaku.

Ia selari dengan pendapat Leithwood, Jantzi, dan Steinbench (1999) yang menyatakan bahawa kepimpinan transformasional adalah bersesuaian dalam persekitaran transformasi sekolah kerana ia memberi peluang kepada guru untuk berkembang secara professional dalam memberi tindak balas terhadap tuntutan persekitaran sekolah. Kepimpinan transformasional dilihat amat bertepatan dengan transformasi sekolah di mana ia menggalakkan pembangunan ahli organisasi, memberi hala tuju, menggalakkan kepimpinan berpenyertaan dan menyuburkan budaya positif di sekolah.

Seterusnya adalah beliau merupakan seorang yang bertanggungjawab dan beretika. Hal ini dapat dilihat dimana beliau dikatakan berkongsi segala beban tugas bersama para guru. Para guru mengatakan bahawa, sekiranya terdapat kekurangan guru untuk mengajar pelajar maka guru besar akan mengambil kelas tersebut. Ia menunjukkan sikap tanggungjawab beliau. Selain itu, beliau juga dikatakan sangat bertanggungjawab dalam hal ehwal pentadbiran sekolah. Beliau memberi keutamaan kepada perkara yang patut sahaja. Sekolah Kebangsaan Jalan Dato

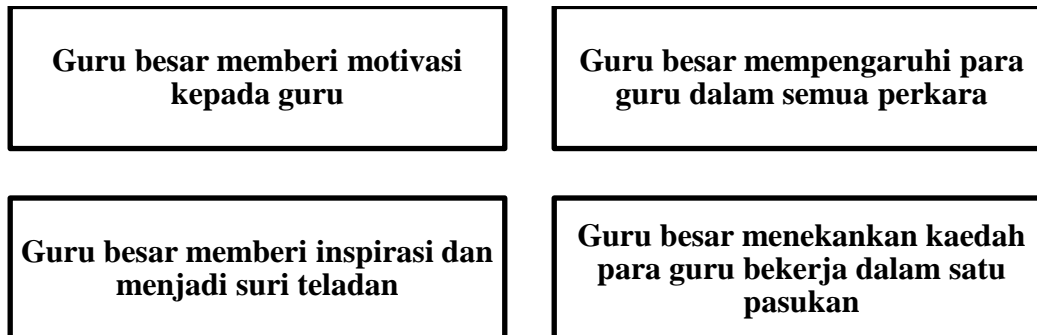
Palembang merupakan sekolah kluster dalam bidang bahasa melayu dan permainan hoki. Jadi rata-rata guru yang ditemu bual mengatakan bahawa guru besar memberi penekanan yang lebih kepada kedua-dua aspek ini.

Selain itu, beliau juga bertanggungjawab dalam menjaga kebajikan para guru. Beliau merupakan seorang yang sentiasa memastikan kebajikan para guru terjamin dalam apa jua keadaan. Para guru sendiri mengatakan bahawa, mereka berasa lebih bersemangat untuk bekerja jika kebajikan mereka terjamin. Contohnya, ketika menemubual dengan para guru ada yang mengatakan bahawa, guru besar ini merupakan seorang yang sangat memahami situasi dan mempertimbangan permintaan para guru. Perkara ini dikongsikan oleh seorang guru bahawa, *“Beliau ni adalah seorang yang jaga kebajikan para guru. Sebab kita boleh sebenarnya bincang masalah kita kepada guru besar. Contohnya, ada sekali anak saya sakit dan memang emergency sangat dan saya bagitahu kepada beliau situasi saya dan beliau memahami keadaan saya dan mintak saya untuk balik awal dan jaga anak. Jadi saya rasa beliau seorang yang memahami para guru”*.

Disamping itu, beliau juga merupakan seorang yang menerima pandangan dan idea para guru. Sebenarnya, tidak ramai yang sanggup mendengar atau menerima pandangan orang bawahan. Akan tetapi, melalui kajian ini didapati bahawa guru besar sekolah ini merupakan seorang yang sedia menerima pandangan dan idea para guru. Para guru menyatakan bahawa, guru besar akan meminta pendapat guru sebelum membuat sebarang keputusan. Dengan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan, guru besar dapat memperoleh idea-idea baru dan solusi kreatif untuk meningkatkan prestasi sekolah. Selain itu, beliau juga didapati akan memberikan kuasa kepada orang bawahannya untuk membuat sesuatu keputusan mengikut kebijaksanaan mereka. Seorang informan kajian berkongsi pandangan bahawa, guru besar memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap guru - guru dan mempercayakan keputusan mereka. Hal ini juga dikatakan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan kreativiti di antara guru. Akan tetapi keputusan besar mengenai sekolah tetap akan ditentukan oleh guru besar. Perkara ini adalah selari dengan kajian lepas dimana Menurut Bass (1985), kepimpinan transformasional mampu mengenali keperluan pengikut untuk berubah, mencipta wawasan, membimbing perubahan serta melaksanakan perubahan dengan dengan lebih baik. Kepimpinan transformasional lebih mengutamakan hubungan erat pemimpindan juga pengikut. Keeratan hubungan ini boleh dicipta apabila pengikut diberi tanggungjawab dan autoriti, latihan dan nasihat khususnya dalam proses membuat keputusan dan menyelesaikan masalah, serta menggalakkan komunikasi terbuka supaya perkongsian idea-idea dan maklumat penting dapat dilakukan.

Topik perbincangan dapatan 2: Peranan guru besar dalam memastikan kecemerlangan guru di sekolah rendah Melaka.

Rajah 2

Peranan Guru Besar Dalam Memastikan Kecemerlangan Guru

Antara peranan guru besar dalam memastikan kecemerlangan guru adalah selalu memberi motivasi kepada para guru. Seperti yang kita sedia maklum, setiap orang memerlukan motivasi dalam menjayakan sesebuah perkara. Begitu juga dengan tugas guru. Maka hasil perbualan antara guru mendapati bahawa, guru besar sekolah ini merupakan seorang yang sangat memberi motivasi dan semangat kepada para guru dalam menaikkan semangat mereka. Antara 15 guru yang ditemu bual, kesemua 15 orang guru telah setuju dan memberi pandangan bahawa guru besar merupakan seorang motivator. Sentiasa akan menyokong dan memberi motivasi kepada para guru tanpa mengira sama ada guru tersebut Ketua Panitia, GPK mahupun guru biasa. Cara beliau memberi motivasi adalah lebih kepada memberi ganjaran dalam bentuk sijil penghargaan dan juga makanan.

Perkara ini adalah selari dengan pendapat Robert Dubin (1958) yang menyatakan kepimpinan adalah keupayaan serta kebijaksanaan seseorang ketua dalam menguruskan kakitangan bawahannya dengan sumber yang sedia ada. Ia juga turut bermaksud sesuatu kuasa yang ada pada seseorang pemimpin untuk menggerakkan anggota kumpulannya untuk mencapai sesuatu matlamat. Kebiasaannya, memberi pujian, semangat, sokongan, ganjaran, menjelaskan matlamat yang dikehendaki serta menunjukkan model yang baik adalah antara cara pemimpin bagi mempengaruhi kakitangan mereka.

Seterusnya guru besar sekolah ini juga didapati memainkan peranan dalam mempengaruhi para guru dalam memastikan kecemerlangan guru. Kajian mendapati bahawa, beliau mempengaruhi guru-guru kearah lebih positif. Beliau memberi galakkan kepada para guru untuk melibatkan diri dalam seminar dan juga lawatan ilmiah. Seminar yang dimaksudkan adalah seminar-seminar yang berkaitan dengan ilmu teknologi (ICT) agar guru dapat mempelajari kaedah pengajaran yang lebih efektif. Kelima-lima ketua panitia yang ditemu bual telah mengutarakan pendapat mereka mengenai penglibatan dalam seminar dan juga lawatan ilmiah. Ada juga guru yang mengatakan bahawa, sekiranya terdapat kekurangan guru di sekolah maka guru besar sendiri akan menghadiri seminar dan belajar perkara yang berkaitan dengan ICT ini. Kemudian beliau akan memberi tunjuk ajar kepada guru-guru. Disini kita boleh melihat semangat Kerjasama antara guru dan juga guru besar. Gaya kepimpinan beliau yang berkongsi idea menyerlah disini.

Tambahan pula, beliau juga mempengaruhi para guru untuk melanjutkan pelajaran ke tahap yang lebih tinggi dalam memastikan kecemerlangan guru. Hal ini demikian kerana, kajian yang dijalankan mendapati antara 15 orang guru yang ditemu bual seramai 9 orang guru merupakan graduan Ijazah Sarjana Muda dan 5 lagi Sarjana dan seorang guru merupakan lepasan Diploma Pendidikan. Jadi guru besar menggalakkan guru-guru untuk lanjutkan lagi pelajaran agar mereka dapat menambah ilmu dalam pelbagai bidang yang boleh menyumbang kearah kemajuan sekolah. Seorang guru yang merupakan pemegang diploma Pendidikan mengatakan bahawa galakkan yang diberi oleh guru besar membuka ruang kepada beliau meneruskan pengajian ke tahap yang seterusnya. Perkara ini diberi penekanan oleh (Zaidatol Akmaliah, 1993), yang menyatakan pemimpin bukan seseorang yang hanya boleh mengarah pengikut untuk bekerja atau melaksanakan tugas, malah pemimpin adalah gabungan semua sifat iaitu mengarah, mendorong dan membantu. Beliau turut mengatakan ia merupakan suatu usaha dalam mempengaruhi kegiatan kumpulan dalam mencapai sesuatu perkara yang telah dirancang.

Guru besar juga berperanan dalam memastikan kecemerlangan guru dengan memberi inspirasi dan menjadi suri teladan kepada para guru. Guru besar kian menjadi tempat rujukan para guru sekolah ini. Sekiranya terdapat sebarang kemusykilan para guru didapati tidak teragak-agak untuk rujuk guru besar. Antara 15 orang guru yang ditemu bual, kesemua 15 orang guru menyatakan bahawa guru besar menjadi suri teladan kepada para guru dalam memastikan kecemerlangan mereka. Informan menyatakan, beliau menjadi suri teladan dari segi pengurusan masa kerana tiada istilah kerja 'last minute' dalam pengurusan beliau. Beliau didapati akan memberi masa yang secukupnya bagi para guru menyiapkan kerja yang disuruh dalam masa yang ditetapkan. Guru-guru mengutarakan pendapat bahawa hal ini mampu menjamin kecemerlangan mereka kerana mereka dapat bekerja dengan efisien. Para pendidik juga mengatakan, mereka tidak akan kelam-kabut dalam menyiapkan tugas kerana masa yang diberi oleh guru besar adalah mencukupi dan akan merancang tugas dengan teratur. Hal ini selari dengan Model kepemimpinan transformasional (Slocum & Hellriegel, 2007) melibatkan keupayaan pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya melalui tingkah laku kepemimpinan yang diamalkan. Perkara ini melibatkan tingkah laku yang menjadi teladan dalam menjangkakan masa depan organisasi, menjadi inspirasi dalam kalangan pengikut terutamanya dalam hal yang berkaitan dengan inovasi pemikiran dan idea-idea baru.

Seterusnya adalah guru besar akan memastikan kecemerlangan guru dengan menekankan kaedah para guru bekerja dalam satu pasukan. Hal ini dapat dilaksanakan dengan cara pembahagian tugas mengikut guru panitia. Kajian mendapati bahawa, guru besar akan menyerahkan tugas kepada ketua panitia dan ketua panitia akan mengagihkan tugas tersebut kepada guru yang berkenaan. Perkara ini juga mewujudkan suasana interaksi yang erat dan mesra dalam kalangan warga sekolah. Informan mengongsikan pendapat beliau seperti "*Selalunya guru besar akan membahagikan kerja mengikut opsyen guru. Kebanyakannya arahan akan diberi kepada ketua panitia. Jadi setiap Ketua panitia akan menyampaikan maklumat kepada guru – guru berkenaan*".

Topik perbincangan dapatan 3: Tanggungjawab guru besar dan guru dalam menjamin keberkesanan sesebuah sekolah.

Rajah 3

Tanggungjawab Guru Besar dan Guru Dalam Menjamin Keberkesanan Sekolah

Antara tanggungjawab guru besar dan guru dalam menjamin keberkesanan sekolah adalah membawa perubahan dalam sistem sekolah. Temu bual yang dijalankan ke atas 15 orang guru mendapati kesemua 15 orang guru menjawab perkara yang sama. Semua guru yang ditemu bual menyatakan guru – guru dan guru besar menjamin keberkesanan sekolah dengan cara membawa perubahan dalam sistem sekolah. Perubahan yang dimaksudkan adalah memperkenalkan pelbagai program baru dalam sistem yang sedia ada. Guru besar sekolah ini memperkenalkan program ‘JDP TRASH FREE’ bermaksud Sekolah Jalan Datuk Pelambang bebas sampah. Kesemua 15 orang guru yang ditemu bual memberi pandangan mengenai program ini.

Para guru menyatakan tujuan utama guru besar memperkenalkan program ini adalah untuk melahirkan warga sekolah yang disiplin dan bebas sampah. Kaedah program ini adalah sangat senang sebenarnya. Para pelajar diminta membuat suatu tong sampah kecil yang sendiri dan akan membuang sebarang sampah ke dalam tong sampah tersebut. Jika tong sampah pelajar dah penuh, maka mereka boleh membuang sampah tersebut ke dalam tong sampah yang disediakan oleh pihak sekolah. Kajian mendapati guru besar ini merupakan orang pertama yang memperkenalkan program ini. Perkara ini adalah selari dengan pendapat (Noor Asma Ismail & Mohamed Yusoff Mohd Nor) yang menyatakan kepimpinan transformational adalah satu gaya kepimpinan yang cemerlang bagi melakukan perubahan dan memperbaiki keadaan yang tidak tentu atau organisasi yang tidak teratur. Pendekatan kepimpinan ini berpotensi untuk membina tahap komitmen yang tinggi dalam kalangan guru dalam persekitaran berkenaan.

Tanggungjawab guru besar dan guru dalam menjamin keberkesanan sekolah yang seterusnya adalah memastikan input sekolah mencukupi. Antara 15 orang guru yang ditemu bual, kesemua guru menyatakan bahawa input sekolah mereka memang mencukupi dan ia menjamin keberkesanan sekolah. Input sekolah yang dimaksudkan di sini adalah dari segi kecukupan jumlah guru, fasiliti sekolah, bahan pengajaran dan sukan, teknologi Pendidikan, sokongan kewangan dan kecukupan buku teks. Temu bual yang dilakukan bersama dengan para guru menunjukkan bahawa sekolah ini mendapat input yang mencukupi disebabkan oleh sokongan Persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG). Contohnya, informan menyatakan bahawa sekolah ini sekolah yang kluster disebabkan permainan hoki dan juga kebitaraan Bahasa Melayu. Jadi beliau menyatakan baru-baru

ini mereka memperoleh sumbangan peralatan hoki bagi meningkatkan lagi semangat para pelajar dengan hoki Baharu. Perkara ini adalah selari dengan Model input resos (Sumber). Model ini memberi perhatian kepada kecukupan sumber input untuk menghasilkan sekolah yang berkesan. Sumber input yang baik akan menghasilkan output yang baik. Indikator yang digunakan dalam model ini ialah murid yang berkualiti, resos (sumber) yang mencukupi, kemudahan yang disediakan, bantuan kewangan daripada pihak berkuasa pendidikan, pembentukan alumni serta sumbangan ibubapa dan badan-badan penaja.

Perkara terakhir adalah memastikan persekitaran sekolah cukup kondusif. Persekitaran sekolah yang kondusif memainkan peranan penting dalam meningkatkan keberkesanan pembelajaran dan perkembangan pelajar. Guru besar dan guru memiliki tanggungjawab yang besar dalam mencipta persekitaran sekolah yang positif, selamat, dan memberi inspirasi kepada pelajar. Berdasarkan kajian yang dijalankan, didapati bahawa guru besar menetapkan standard tinggi dalam pengurusan sekolah, menyediakan sumber daya yang mencukupi, dan memastikan semua sistem sekolah berfungsi dengan lancar. Hal ini adalah disebabkan temu bual bersama para guru menunjukkan guru besar memberi penekanan kepada persekitaran sekolah. Beliau menetapkan bahawa dinding sekolah harus dihiasi dengan ‘mural’ dan kata – kata semangat agar dapat menarik perhatian para murid. Bukan sahaja persekitaran sekolah malah kelas juga berada dalam keadaan kondusif dimana dapat mempengaruhi ‘mood’ pelajar.

Kesimpulan

Secara keseluruhannya, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti gaya kepimpinan guru besar, perkara yang dilakukan oleh guru besar dalam memastikan kecemerlangan guru serta tanggungjawab guru besar dan para guru dalam menjamin keberkesanan sekolah. Kajian ini telah mengenal pasti empat gaya kepimpinan asas yang dipraktikkan oleh guru besar dalam menjamin kecemerlangan sekolah. Kajian juga telah mengenal pasti empat peranan utama yang dimainkan oleh guru besar dalam memastikan kecemerlangan guru di sekolah rendah Melaka ini serta mengenal pasti tiga tanggungjawab utama yang dimainkan oleh guru besar dan para guru dalam menjamin keberkesanan sekolah. Kajian ini merumuskan bahawa gaya kepimpinan yang positif amat penting dalam usaha meningkatkan kualiti pendidikan dan keberkesanan sekolah. Kepimpinan yang efisien memainkan peranan dalam menghadapi cabaran bidang Pendidikan.

References

- Al Ramaiah. 1992. *Kepimpinan Pendidikan Cabaran Masa Kini*: Selangor: Penerbit IBS Buku SDN. BHD, Selangor
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Donaldson, G. 2006. *Cultivating leadership in schools: Connecting people, purpose, and practice* (2nd ed.). New York: Teachers College Press
- Dubin Robert. 1958. *The World of Work: Industrial Sociology and Human Relations*. Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall 448
- Esah Sulaiman. 2003. *Amalan profesionalisme perguruan*. Skudai: Penerbit UTM
- Harris, A. 2009. *Distributed Leadership: Different Perspectives*, Springer, Amsterdam.

- Hussein, A. 1993. The Role of the Headmaster in Ensuring Quality Education. Dalam S. Rahman (Editor), *Leadership in Education*. Penerbit Pendidikan Nasional
- Klenke, K. 2008. *Qualitative Research in the Study of Leadership*. London: Emerald Group Publishing.
- Kvale, S. 2007. *Research Methods in Educational Leadership & Management*. Ann R. J. Briggs, Marianne Coleman & Marlene Morrison. Ed. ke 3. SAGE Publications Ltd
- Leithwood, K., et al. 2008. Principal Leadership for Teacher Learning and Growth: A Comprehensive Review. *Journal of Educational Administration*, 32(1), 45-62.
- Merriam, S.B. 2009. *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco: Jossey-Bass
- Noor Asma Ismail & Mohamed Yusoff Mohd Nor. (2017). Tahap kepemimpinan instruksional dan rekabentuk instruksional pengetua di sekolah – sekolah menengah daerah Pendang, Kedah. *Jurnal Wacana Sarjana* 1(1), 1-13.
- Robinson, 2008. The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674
- Stogdill, R.M. (1974) *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*. *Journal of Psychology*, 25, 35-71
- Yin, R.K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. Edisi ke-4. California: SAGE Inc
- Zaidatol Akmaliah Lope Pihie. (2007). *Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua Sekolah Menengah Luar Bandar*. Kertas Kerja Seminar Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-14 IAB, Genting Highlands