KEPIMPINAN SEKOLAH DAN KEBERHASILAN PELAJAR

Oleh :
Mohammed Sani Ibrahim [2]

Pengenalan

Tujuan utama kepimpinan ialah untuk membina makna pembelajaran, komuniti pembelajaran dan bertanggungjawab terhadap pembelajaran (Starratt, 2003) dengan fokus yang jelas untuk menyokong proses pengajaran dan pembelajaran (Lingard, Hayes, Mills, & Christie, 2003; Robinson, 2006). Fokus dan kajian tentang Sintesis Bukti Yang Terbaik (SBYT) berkaitan dengan kepimpinan sekolah dan keberhasilan pendidikan (Robinson, Hohepa, & Llyod, 2009), adalah pada keseluruhannya, selari dengan tujuan utama Kepimpinan Pendidikan sungguhpun SBYT tidak merangkumi setiap aspek tentang kepimpinan pendidikan.Kritik berkaitan SBYT boleh dijalankan melalui dialog-dailog dalam kalangan pemimpin-pemimpin sekolah, guru-guru, ahli-ahli lembaga sekolah, para penyelidik, universiti-universiti sebagai satu kritik daripada masyarakat, Kementerian Pelajaran Malaysia dan lain-lain penggubal polisi.

Walau betapa mendalam sekalipun sesuatu SBYT, pasti ada bukti yang tidak termasuk di dalamnya disebabkan oleh reka bentuk yang dipilih dan disebabkan oleh letusan ilmu yang berterusan daripada satu generasi ke satu generasi yang lain. Oleh itu, kepimpinan sekolah dan keberhasilan pelajar, perlulah juga berubah.Sebelum itu, perlulah kita meneliti secara mendalam berkaitan dengan kepimpinan sekolah dan keberhasilan pelajar. Kita perlu mengenal pasti apa yang boleh diaplikasikan dan mengapa?

Apa Yang Dikaji Oleh SBYT?

Tujuan utama kajian Kepimpinan Sekolah dan Keberhasilan Pelajar (KSKP) berbentuk SBYT ialah untuk mengenal pasti dan menghuraikan ciri-ciri kepimpinan di sekolah yang berkaitan ke arah memperbaiki dan mencapai keberhasilan pelajar.Istilah kepimpinan merangkumi para pengetua, lain-lain pengurus kanan, pengurus pertengahan, pemimpin-pemimpin guru dan lain-lain lagi. Oleh itu Kepimpinan Sekolah menurut SBYT tidak hanya mengkaji tentang kepimpinan pengetua.

---

[2] Dr. Mohammed Sani Ibrahim adalah staf pengajar Fakulti Pendidikan Universitas Malaya, Malaysia

Andaian-andaian

Kebanyakan kajian membuat andaian terhadap pencapaian rendah dalam kalangan pelajar dan bagaimana ianya perlu diatasi. Empat andaian yang boleh dipertimbangkan dan relevan kepada pemimpin ialah:

- Mengatasi masalah pencapaian rendah dalam kalangan pelajar;
- Pendekatan yang seseolah semua model boleh diguna pakai di semua sekolah tanpa mempertimbangkan aspek konteks;
- Program dan pemberian sumber;
- Pengurusan sekolah.

Mengatasi Masalah Pencapaian Akademik Yang Rendah Dalam Kalangan Pelajar

Keprihatinan ke arah meningkatkan tahap pencapaian pelajar, adalah diandaikan bahawa sekolah-sekolah belum lagi memberi fokus terhadap pencapaian rendah (*underachievement*). Ini merupakan cabaran kepada permimpin-pemimpin sekolah.

Pendekatan Serba Sesuai Untuk Semua Sekolah

Sebelum menerima sesuatu pendekatan, pihak sekolah perlu mempertimbangkan sama ada program-program yang dicadangkan itu sesuai untuk pelajar-pelajar mereka atau tidak.

Program dan Pembekalan Sumber

Sepanjang lima tahun, 55% daripada kalangan pengetua mendapati peruntukan sekolah adalah tidak mencukupi untuk melaksanakan tugas-tugas yang perlu mereka jalankan (Wylie, 1994), walaupun ada usaha untuk mendapat derma daripada pelbagai sumber (Beaumont, 2009; Mathews, 2008); Sutton, 2010).

Pengurusan Sekolah

Walaupun pembelajaran pelajar dan pencapaian mereka perlu diutamakan, pemimpin-pemimpin sekolah masih mempunyai lain-lain obligasi. Walsh (2009) telah menghuraikan tentang pelbagai ekspektasi daripada pelbagai agensi terhadap akauntabiliti dan tanggungjawab pengetua. Ekspektasi dijelaskan melalui Standard Profesional Pengetua-pengetua dan ini tidak boleh diabaikan.

Semua ekspektasi tersebut memerlukan satu respons tentang polisi jika para pengetua dan lain-lain pemimpin hendak terlibat secara langsung di dalam kepimpinan pedagogikal seperti yang diharapkan. Sejauhmana pihak sekolah mampu untuk memenuhi keperluan pelajar, jika tumpuan tidak diberikan kepada struktur-struktur dan proses-proses yang merupakan sebagai daripada norma biasa menguruskan sekolah? Jika kita mahu pelajar-pelajar kita berjaya, kita perlu membina struktur yang dapat menyokong pencapaian pelajar.Apabila respons yang berlainan diperlukan kepada situasi yang pelbagai, lazimnya masa tidak cukup mewujudkan keluwesan di dalam sistem untuk menghadapinya. Sesetengah sekolah mungkin cuba mengurus dengan cara memikir semula prosedur-prosedur dan struktur-struktur yang ada tetapi ianya terhad kepada apa pemimpin-pemimpin sekolah boleh buat tanpa apa-apa sumber tambahan.

Anjakan Dalam Pemikiran Tentang Kepimpinan

Satu sumbangan utama dari segi pemikiran ialah kajian-kajian yang telah dijalankan telah menganjak tumpuan kami jauh daripada Kepimpinan Transformasi bergerak kepada Kepimpinan Pedagogikal.Sackney dan Mitchell telah membawa kepada anjakan pemikiran yang serupa dengan membezakan sistem pengurusan dengan sistem kehidupan (Sackney & Mitchell, 2009). Robinson dan Hohepa telah berjaya dalam anjakan mereka dengan cara membezakan antara Kepimpinan Transformasi dan Kepimpinan Pedagogikal. Kepimpinan Transformasi ditunjukkan sebagai model yang bertindih dalam aspek meningkat pencapaian pelajar. Laporan telah membandingkan setiap jenis kepimpinan: *"Transformational leadership is a theory of leadership, not a theory of educational leadership"* (Robinson et al., 2009, hal. 91); sementara *"...pedagogical leadership was designed to identify those leadership practices that make a difference to students' learning"* (Robinson et al., 2009, hal. 91). Oleh itu, tujuan setiap satunya adalah berbeza..

Anjakan tersebut mencuba untuk mendefinisikan semula peranan pemimpin-pemimpin sekolah, terutamanya pengetua, dan seterusnya menolak semua literatur yang menekankan tentang peranan pengetua secara luas.Walsh menerima peranan pengetua yang lebih luas apabila beliau menyenaraikan tanggungjawab guaman kepada tugas menguruskan sekolah setiap hari (Walsh, 2009). Anjakan dalam pemikiran daripada Kepimpinan Transaformasi kepada Kepimpinan Pedagogikal mencetuskan tekanan untuk para pengetua, *"...the function of school leadership...is being defined by an increasingly demanding set of*

roles, including human, financial, property dan research management, with renewed focus on leadership for learning"(Buutveld, 2009, hal. 3) *and needs some resolution".*

Pengarang-pengarang tersebut berpendapat bahawa Kepimpinan Pedagogikal dan alat-alat yang digunakan lebih berfokus kepada pencapaian pelajar, jika dibandingkan dengan Kepimpinan Transformasi, di mana matlamatnya lebih prihatin terhadap kepuasan staf, kesetiaan, dan komitmen yang ditekankan. Kepimpinan Pedagogikal didapati mempunyai potensi untuk mengatasi masalah pembelajaran dan pencapaian pelajar. Aspek ini akan dipersetujui oleh mereka yang berada dalam bidang kepimpinan, sementara sesetengahnya pula akan merasa terkilan kerana ianya menolak himpunan literatur kajian yang signifikan berkaitan dengan kepimpinan pengetua yang berjaya (Day, 2007).

Walau bagaimanapun, kita perlu sedar bahawa memimpin sesebuah sekolah atau member kepimpinan dalam sesebuah sekolah adalah lebih baik jika menggunakan lebih daripada satu model kepimpinan.Adalah tidak wajar untuk mengabaikan secara sepenuhnya manfaat-manfaat yang boleh didapati daripada Kepimpinan Transformasi kerana teori-teori tentang kepimpinan masih diperlukan di sekolah-sekolah di mana ianya sentiasa membawa cabaran-cabaran kepada kepimpinan yang mungkin Kepimpinan Pedagogikal tidak membina hubungan itu (Goleman & Boyatzis, 2002). Program-program pembelajaran melibatkan orang-orang bekerja bersama-sama untuk membantu pelajar-pelajar mencapai matlamat pembelajaran mereka. Proses ini akan berfungsi dengan lebih baik apabila keperluan-keperluan individu dan juga kumpulan-kumpulan digalakkan. Unsur-unsur Kepimpinan Transformasi boleh membantu proses ini (Marks & Printy, 2003).

Hanya seorang pemimpin yang berani akan meninggalkan secara menyeluruh konsep kepimpinan kontingensi, kerana sekolah-sekolah bukanlah berfokus kepada pencapaian pelajar semata-mata. Kadang kala masalah-masalah perlu diatasi sebelum matlamat-matlamat daripada Kepimpinan Pedagogikal dapat dilihat.Sesetengahnya boleh bekerja dengan lebih baik dalam keadaan yang berbeza dan menuju daripada matlamat-matlamat yang berbeza.Ini perlu diiktiraf apabila hendak mereka bentuk pendekatan-pendekatan pedagogi untuk meningkatkan pencapaian pelajar.

Dimensi Kepimpinan Yang Meningkatkan Pembelajaran Pelajar

Dengan tidak mempertimbangkan andaian-andaian yang dibincangkan di atas, para pemimpin perlu mencari dua set dimensi berpunca daripada panduan amalan beberapa pengarang yang lain. Pertama, impak yang relative lima dimensi kepimpinan datangnya

daripada bukti kepimpinan yang memberi sumbangan kepada keberhasilan pelajar yang meningkat:

- Menetapkan matlamat dan ekspektasi;
- Membekalkan sumber secara strategik;
- Merancang, menyelaras dan menilai pengajaran dan kurikulum;
- Memastikan persekitaran yang teratur dan menyokong (Robinson et al., 2009, hal. 103).

Yang kedua, peranan kepimpinan dalam membina pengajaran yang efektif datangnya daripada bukti secara tidak langsung kepimpinan yang memberi sumbangan kepada keberhasilan pelajar melalui:

- Menetapkan matlamat-matlamat pendidikan;
- Mendapat dan mengagih sumber yang selari dengan matlamat pedagogikal;
- Mewujudkan jaringan hubungan pendidikan yang kukuh;
- Mewujudkan satu komuniti yang belajar tentang bagaimana hendak memperbaiki keberhasilan pelajar;
- Melibatkan diri dalam bicara masalah secara konstruktif; dan
- Memilih, membina dan mengguna alat-alat yang canggih (Robinson et al., 2009, hal. 103).

Para penulis telah menintegrasikan kedua-dua dimensi dan menghuraikan ilmu, ketrampilan dan langkah-langkah yang strategik yang telah disebutkan oleh mereka. Pemimpin-pemimpin sekolah mungkin mendapati bahawa kelapan-lapan dimensi itu sebagai pedoman yang penting dalam kepimpinan mereka:

- Menetapkan matlamat dan ekspektasi;
- Membekalkan sumber secara strategik;
- Merancang, menyelaras dan menilai pengajaran dan kurikulum;
- Mewujudkan jaringan hubungan pendidikan yang kukuh;
- Mempromosi dan melibatkan diri di dalam pembelajaran dan pembangunan guru;
- Melibatkan diri dalam bicara masalah secara konstruktif;
- Memastikan persekitaran yang teratur dan menyokong; dan
- Memilih, membina dan mengguna alat-alat yang canggih (Robinson et al., 2009, hal. 103).

Kepimpinan Adalah Penting

Kepimpinan SBYT menekankan peri pentingnya kepimpinan di sesebuah sekolah, sama ada ianya diberi oleh pengetua atau lain-lain pemimpin yang dilantik. Ianya mengetengahkan peranan mereka dalam kepimpinan sekolah yang boleh memainkan peranan dalam membina jaringan hubungan yang kuat dengan para pelajar dan famili mereka,

terutamanya berkaitan dengan pengajaran dan kerja rumah.Ianya juga menunjukkan ilmu, ketrampilan dan langkah-langkah strategik yang diambil oleh pemimpin untuk melibatkan diri di dalam amalan-amalan yang telah dikenal pasti sebagai berkesan untuk memastikan keberhasilan pelajar.Ia memberi satu insentif untuk latihan kepimpinan dan menggunakan Kepimpinan Teragih (*Distributed Leadership)* dalam bidang-bidang yang telah terbukti berkesan untuk berlakunya perbezaan yang positif kepada para pelajar.

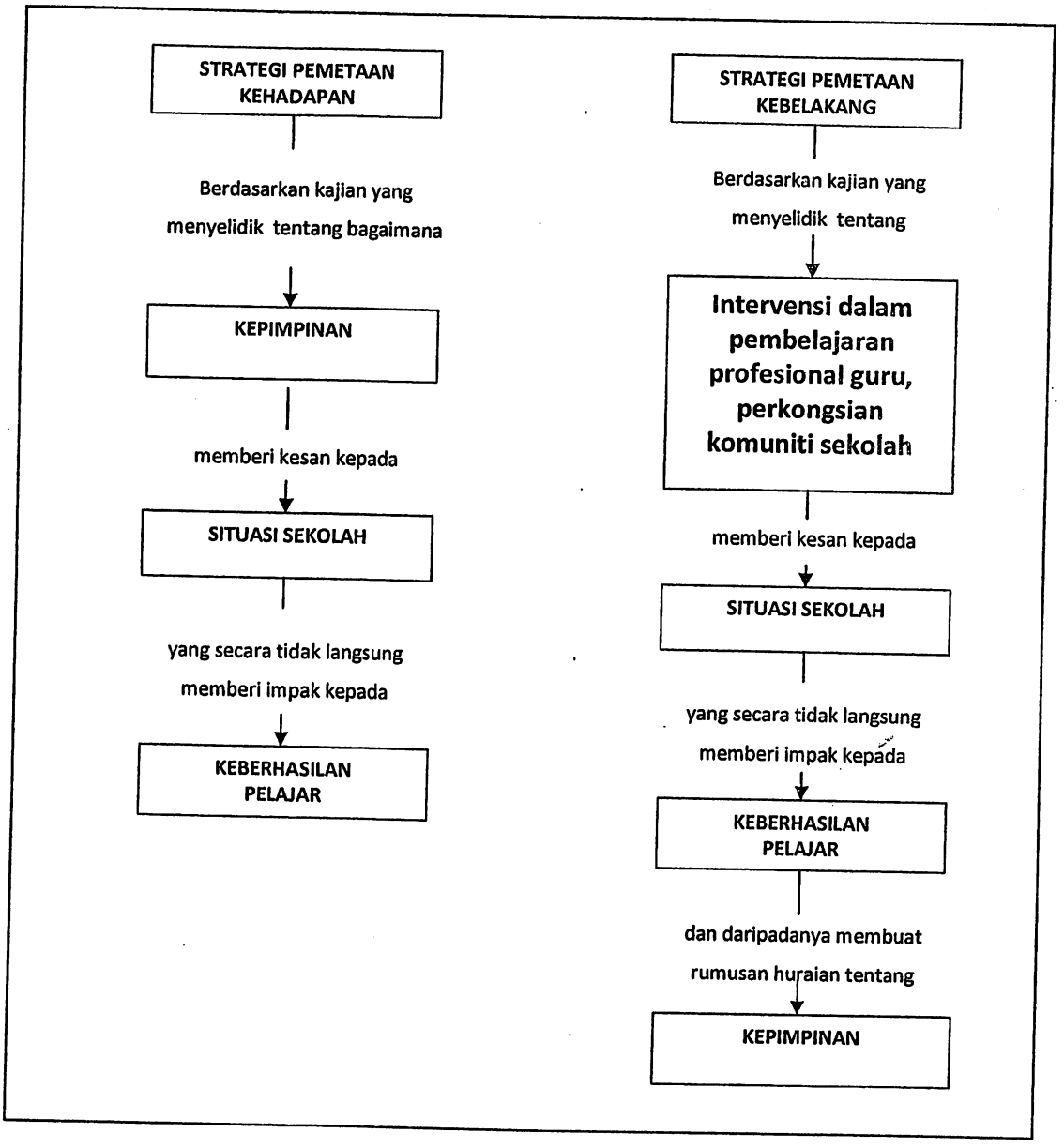
Reka Bentuk Sinstesis Bukti Yang Terbaik Tentang Kepimpinan Sekolah

Kepimpinan sekolah SBYT adalah jelas fokusnya.Dua strategi telah digunakan untuk mendapatkan lapan dimensi tentang kepimpinan yang efektif. Strategi pemetaan ke hadapan (*forward-mapping strategy)* telah dimulakan dengan kajian-kajian berbentuk kuantitatif yang berfokus kepada kepimpinan sekolah, sementara strategi pemetaan ke belakang (*backward-mapping strategy)* telah mendapatkan aspek-aspek kepimpinan secara kualitatif berasaskan kepada kajian-kajian kuantitatif dalam proses intervensinya. Rajah 34.1 menunjukkan strategi-strategi pemetaan ke hadapan dan ke belakang tentang kepimpinan sekolah berdasarkan SBYT (Robinson et al., hal. 37), Di dalam rajah tersebut ada lapan dimensi kepimpinan, lima daripadanya muncul daripada strategi pemetaan ke hadapan dan enam daripadanya muncul daripada strategi pemetaan ke belakang. Tiga daripada dimensi tersebut muncul daripada kedua-dua strategi: membina matlamat dan ekspektasi; membekalkan sumber secara strategic; dan mempromosi dan terbit di dalam pembangunan dan pembelajaran guru.

Strategi Pemetaan Ke Hadapan dan Jenis-jenis Kepimpinan

Ada 27 kajian analisis-meta strategi pemetaan ke hadapan telah digunakan dalam tiga cara. Di peringkat awal ianya digunakan untuk membandingkan impak Kepimpinan Transformasi, Kepimpinan Instruksional dan lain-lain kategori kepimpinan terhadap keberhasilan pelajar. Ianya kemudian digunakan untuk membina lima dimensi kepimpinan efektif yang telah member impak terhadap keberhasilan pelajar. Kebanyakan kajian tertumpu kepada Kepimpinan Transformasi dan Kepimpinan Instruksional walaupun lain-lain kategori kepimpinan tetap ada member impak terhadap Kepimpinan Pedagogikal.Nampaknya, Kepimpinan Transformasi amat ditonjolkan (Parry & Bryman, 2006), seolah-olah ianya merupakan pendekatan berkarismatik.Sebenarnya kepopularan Kepimpinan Transformasi tidak boleh digambarkan dalam semua penerbitan. Pemilihan Kepimpinan Transformasi dalam peringkat pertama analisis-meta adalah refleksi tentang apa yang wujud di dalam

kajian-kajian kuantitatif tentang kepimpinan sekolah. Hanya selepas itu, barulah didapati kajian kuantitatif telah digunakan untuk merangkumi lain-lain bentuk kepimpinan sekolah secara tersebar dan kolektif dapat diterbitkan (Heck & Hallinger, 2009, 2010; Leithwood & Mascall, 2008; Seashore Louis, Leithwood, Wahlstrom, & Anderson, 2010).



Rajah1 : Strategi Pemetaan Kehadapan dan Kebelakang Kepimpinan Sekolah Strategi Bukti Yang Terbaik (Robinson et. al.,2009, hlm. 37)

Para pembaca perlu sedar bahawa penekanan terhadap Kepimpinan Transformasi pada masa lampau adalah disebabkan oleh desakan polisi yang hendak memperbaiki kepimpinan-kepimpinan sekolah (Gunter, 2005) dan telah menghasilkan huraian-huraian

yang terlampau optimistik tentang kepengetuaan sekolah (Hatcher, 2005; Wright, 2003).Kepimpinan di sekolah berkecenderungan dibentuk oleh pengurusan, di mana pendekatan-pendekatan yang sistematik dan rasional telah ditekankan melampaui pendekatan-pendekatan yang lebih rasional dan mempunyai ciri mendidik (Smyth, 2005).Pengetua-pengetua lazimnya diharapkan boleh memainkan peranan sebagai wira dalam mentransformasikan sekolah melalui visi yang jelas, satu peranan yang berhubungkait dengan Kepimpinan Transformasi.Ianya seolah-olah sesuai digunakan dalam transformasi sekolah dan bukan sebagai satu saluran untuk memahami kepimpinan pendidikan yang efektif.Kesan Kepimpinan Transformasi terhadap keberhasilan pelajar telah dijangka dan kerana itu kini penekanan baru perlu ditumpukan kepada mencari lain-lain bentuk alternatif dalam kepimpinan di sekolah.

Strategi Pemetaan Ke Hadapan – Konteks dan Kesan Saiz

Proses pemetaan ke hadapan telah menghasilkan beberapa dimensi yang jelas yang telah memperkuatkan hujah bahawa kepimpinan di sekolah seharusnya berfokus kepada memperbaiki keadan-keadaan di mana pengajaran dan pembelajaran berlaku. Lima dimensi yang tercetus daripada analisis-meta, telah menapis amaun informasi yang kompleks tentang bagaimana kepimpinan sekolah member kesan kepada pelajar-pelajar (Robinson et al., 2009, hal. 50).

Aspek ketiga dalam analisis-meta memfokuskan kepada 12 daripada 27 kajian supaya kesan saiz boleh dikira untuk setiap lima dimensi itu. DuFour dan Marzano (2009) menyatakan bahawa penglibatan dalam pembelajaran guru tidak seharusnya tertumpu kepada pencerapan terhadap pengajaran guru di bilik-bilik kelas kerana masa yang ditumpukan kepada pembangunan kapasiti guru untuk bekerja dalam pasukan adalah lebih baik daripada masa yang ditumpukan kepada tugas mencerap guru.Sama ada atau tidak pemimpin-pemimpin di sekolah-sekolah besar mampu untuk terlibat dalam pembangunan dan pembelajaran guru ialah satu cabaran kontekstual yang dianggap tidak "praktikal" (Dempster, Alen, & Gatehouse, 2009, hal. 320).Oleh itu penyiasatan lanjut amat diperlukan.

Duabelas kajian adalah disempitkan fokusnya jika dibandingkan dengan 27 kajian sebelum ini. Jika kesan saiz akan menerajui masa dan fokus pemimpin, maka 12 kajian ini akan membawa isu-isu baru yang perlu dipertimbangkan. Sesetengah daripada pengarang pada akhir-akhir ini (Seashore Louis, Leithwood, et al., 2010) mempersoalkan dalam artikel mereka bahawa " *...there is a great deal of evidence to suggest that the exercise of leadership*

and its effects are deeply embedded in national as well as organizational cultures" (Seashore Louis, Dretzke, & Wahlstrom, 2010, hal. 331).

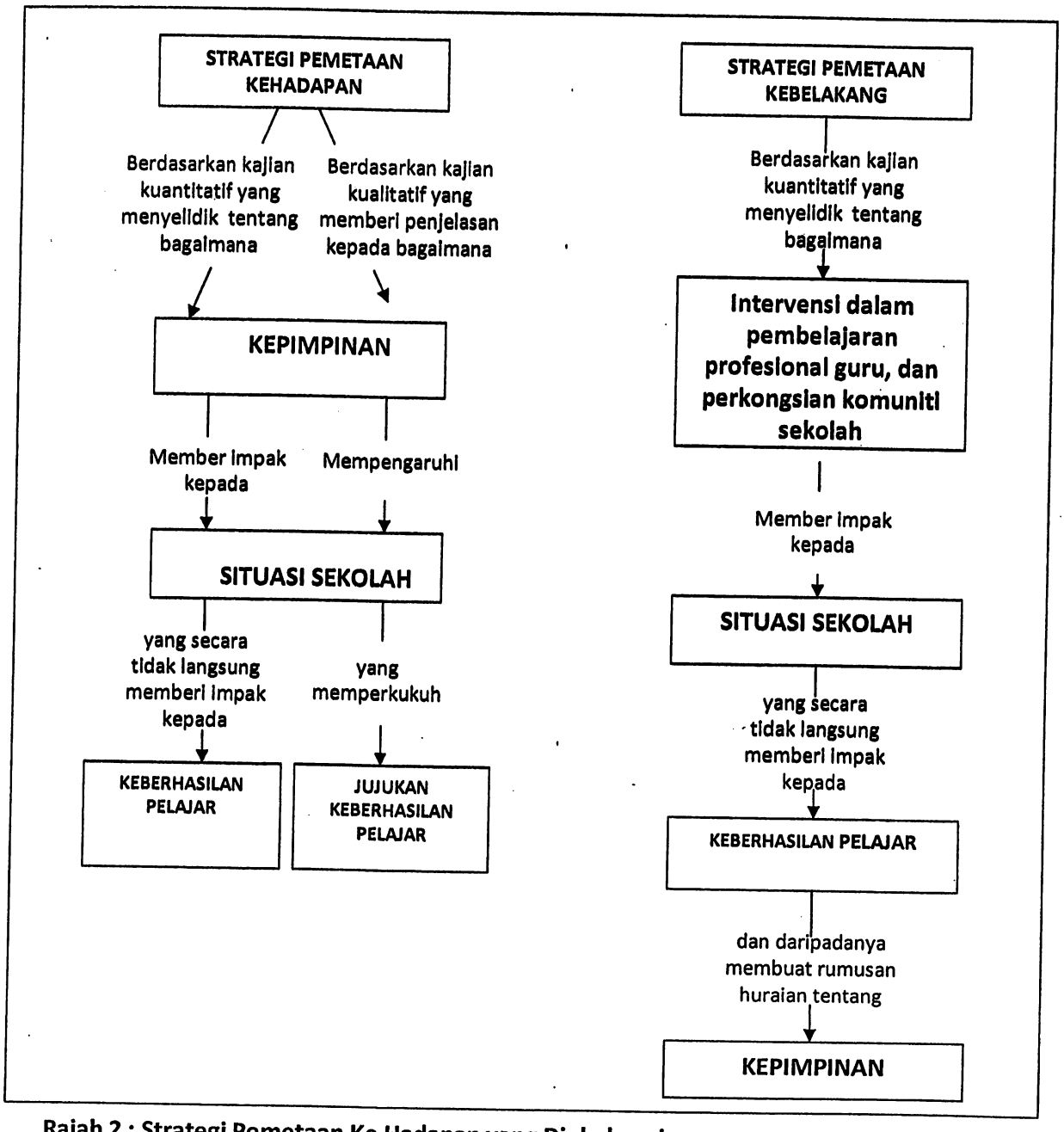
Sepuluh daripada duabelas kajian itu adalah daripada Amerika Syarikat, pada masa lepas, sekolah-sekolah dan bilik darjah telah diukur dan didapati efektif jika skor pelajar-pelajar dalam ujian-ujian standard berkaitan dengan ketrampilan-ketrampilan asas (lazimnya dalam membaca, perbendaharaan kata, nahu, perkiraan, definisi-definisi dan fakta-fakta dalam sains) bertambah baik dalam satu tempoh jika dibandingkan dengan norma di peringkat negeri (Angus, 2006, hal. 66). Angus seterusnya mempersoalkan bahawa kesan daripadanya ialah pentadbiran dan pengajaran di sekolah telah mengurangkan teknik-teknik untuk memperbaiki keputusan-keputusan ujian.Kebanyakan data pencapaian pelajar yang digunakan di dalam 12 kajian ini pada tahun-tahun 1980an – yang tertumpu dalam kebanyakan kajian kepada peranan pengetua di dalam penambahbaikan instruksional (Heck, Larsen,, & Marcoulides, 1990; Witziers, Bosker, & Kruger, 2003). Perdebatan yang menyokong dan yang menentang terhadap penggunaan skor standard berdasarkan ujian aneka pilihan sebagai cara untuk mengukur terhadap pembelajaran telah digunakan untuk beberapa tahun (Black, 1998; Gipps, 1964), bersama-sama dengan isu-isu pengajaran guru untuk mengadakan ujian dan tindakan Jabatan Pelajaran Negeri untuk meningkatkan prestasi pelajar (Sheppard, 1990). Dalam konteks interpretasi tentang kepimpinan sekolah dan mengukur keberhasilan pelajar, Swaffield & MacBeath (2009) mempersoalkan bahawa:

> "*...if we believe that knowledge is transmitted or delivered from teacher to pupil, then leadership for learning is about the headteacher ensuring that pupil learns what the teacher teaches. This appears to be implicit in the American use of 'instructional leadership', a mindset that may emcompass the view that valued learning is measured by testing pupils and assumed to be a telling indicator of teachers' effectiveness*" (hal. 33).

Menuju Ke Hadapan: Menguatkan Reka Bentuk Kajian Dengan Menggunakan Pendekatan Kualitatif

Penyelidikan kualitatif berkaitan kepimpinan adalah sesuai kepada penyelidikan bidang kepimpinan kerana bahan berkaitan kepimpinan adalah kaya (Conger, 1998) dan kerana itu ianya boleh menjadikan konsep kepimpinan lebih bermasalah (Bryman, 2004, hal. 757). Kepimpinan adalah dianggap sebagai satu fenomena sosial dan didapati lebih kompleks secara amalannya daripada apa yang diaplikasikan secara retorik (Fletcher & Kaufer, 2003; Ogawa & Bossert, 1995; Scribner, Sawyer, Watson, & Myers, 2007). Akan wujud peluang secara selari kepada strategi pemetaan ke hadapan dan seterusnya akan dapat

dibuatkan kajian secara mendalam untuk mendapatkan penemuan-penemuan baru berkaitan kepimpinan pendidikan dan beberapa lagi keberhasilan pelajar. Ini dapat digambarkan di dalam Rajah 2.



Rajah 2 : Strategi Pemetaan Ke Hadapan yang Diubahsuai (Adaptasi daripada Robinson et. al., 2009, m.s. 37)

Dengan memasukkan strategi tambahan, kajian ini akan dikaitkan secara mendalam dan lebih kontekstual kepada kajian kepimpinan sekolah yang boleh dimasukkan sebagai tambahan kepada kajian-kajian yang sedia ada. Misalnya, strategi tambahan ini termasuklah:

- Laporan *'longitudinal'* yang dilaporkan oleh Bob Lingard dan rakan-rakannya tentang 24 sekolah di Queensland (Lingard et al., 2003);
- Kajian selama 10 tahun oleh James Spillane dan rakan-rakan tentang kepimpinan sekolah dengan menggunakan perspektif yang teragih (Spillane & Diamond, 2007);
- John MacBeath dan rakan-rakan yang telah mengkaji di 22 buah sekolah dalam projek antarabangsa tentang kepimpinan untuk pembelajaran. Projek 'The International Successful School Principalship Project (ISSPP) yang dijalankan oleh beberapa penyelidik antarabangsa (untuk huraian lanjut, sila rujuk Jacobson & Day, 2007);
- Kajian selama 15 tahun oleh Frank Crowther dan rakan-rakan berkaitan kepimpinan guru (Crowther, Ferguson, & Hann, 2009).
- Kajian berkaitan tanggapan mengikut perspektif guru terhadap pengetua-pengetua yang efektif (Blasé & Kirby, 2009);
- Tinjauan literatur secara ekstensif dalam bidang-bidang seperti kepimpinan guru (York-Barr & Duke, 2004);
- Konsep ko-kepengetuaan sebagai sebahagian daripada cara untuk mengatasi beban kerja pengetua (Court, 2003; Eckman, 2006; Gronn & Hamilton, 2004; Grubb & Flessa, 2006); Thomson & Blackmore, 2006); dan
- Bukti-bukti terbaru berkaitan dengan kepimpinan teragih (*distributed leadership)* perlu diteliti secara kritikal yang berhubungkait dengan reformasi pendidikan yang telah menyumbang ke arah kepopularan Kepimpinan Transformasi (Young, 2009).

Cabaran Ke Arah Mana Dari Sini

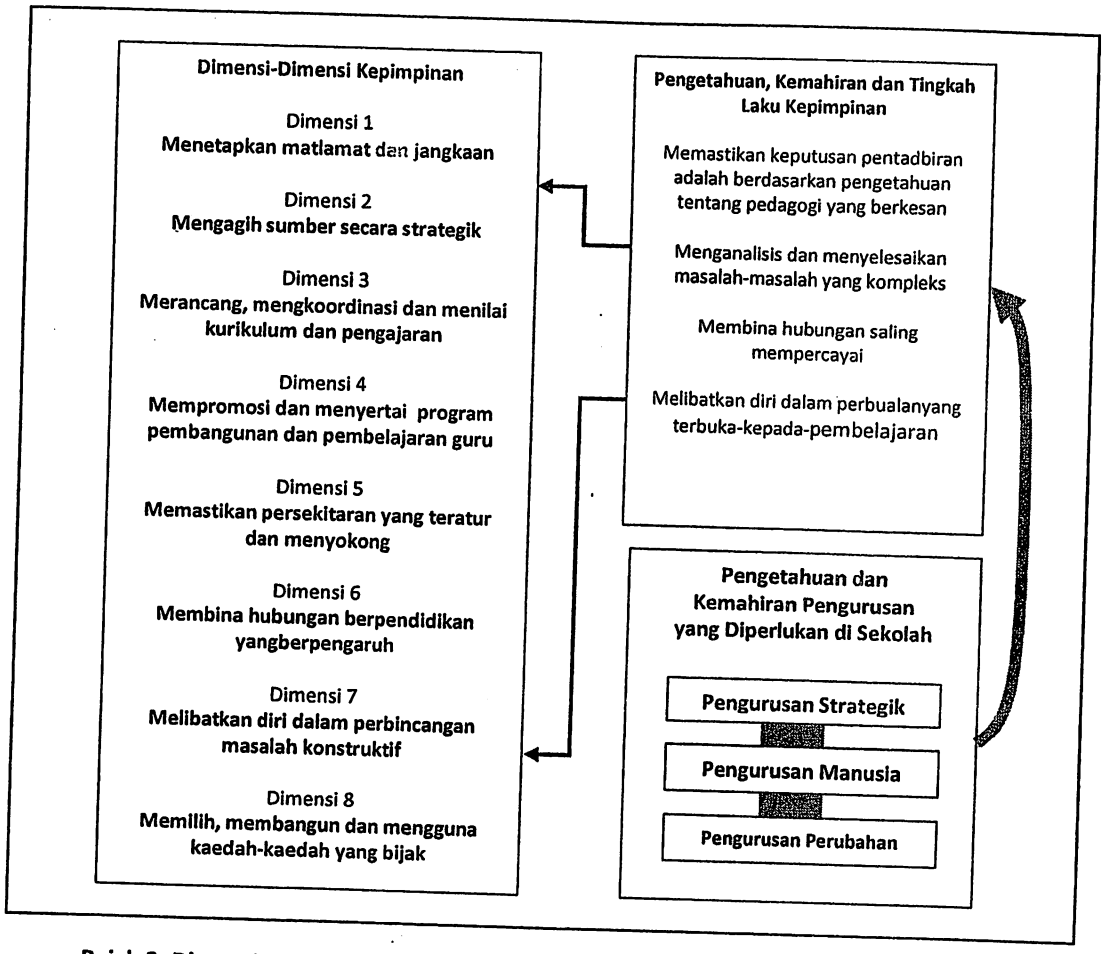
Kajian-kajian tentang SBYT telah member arahtuju yang jelas dalam usaha ke arah meningkatkan keberhasilan pelajar melalui kepimpinan walaupun perlu dibaca secara kritikal, terutama sekali berhubung dengan pemindahan konteks merentasi Negara dan masa.Ianya menggambarkan bagaimana perubahan bidang ini dalam tahun-tahun kebelakangan ini daripada pengurusan kepada kepimpinan dan bagaimana fokus polisi telah bergerak kepada penekanan ke arah sekolah-sekolah yang mengurus kendiri kepada keberhasilan pelajar. Walau bagaimanapun, dalam persekitaran pekerjaan semasa (Ingvarson et al., 2005), pengetua-pengetua, pemimpin-pemimpin pertengahan dan *senior* dan guru-guru mungkin

berusaha untuk mewujudkan ruang yang diperlukan untuk berfokus kepada memimpin proses pembelajaran selain daripada menjalankan tugas harian masing-masing.

Sekolah-sekolah di kebanyakan negara kini berada dalam situasi yang kompleks. Pada satu sudut, status sekolah-sekolah yang mengurus kendiri telah membolehkan mereka untuk bekerja secara dekat dengan komuniti tempatan dan membina kurikulum berasaskan sekolah. Pada sudut yang lain, konsep pengurusan kendiri berkait dengan sistem akauntabiliti luaran, dan sekolah yang merupakan organisasi secara bersendirian memerlukan sistem dan pengurusan yang mantap untuk menyokong fokus mereka kepada pembelajaran melalui kurikulum berasaskan sekolah masing-masing. Mengambil keluar mana-mana angkubah ini untuk membebaskan kapasiti sekolah untuk berfokus kepada kepimpinan mereka terhadap pembelajaran akan membawa kepada pemusatan tambahan kepada sekolah-sekolah jika aspek pengurusan telah jumud.

Satu pendekatan alternatif ialah untuk melatih kembali pemimpin-pemimpin sekolah supaya mereka akan member tumpuan kepada kepimpinan pembelajaran yang lebih daripada mengurus sekolah sebagai sebuah organisasi. Ini amat sukar dilaksanakan.

Dalam kepimpinan sekolah mengikut SBYT telah menyebut bahawa hubungan dan aspek-aspek organisasi (Robinson et al., 2009, hal. 38) wujud dalam semua dimensi.Isunya di sini terletak bukan kepada kajian SBYT tetapi lebih kepada bagaimana dimensi-dimensi ini diterjemahkan kepada amalan oleh pemimpin-pemimpin sekolah dan program-program pembangunan kepimpinan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia dan lain-lain penganjur.



Rajah 3: Dimensi Kepimpinan, Pengetahuan Kepimpinan dan Pengetahuan Pengurusan

Pemikiran strategik dan perancangan strategik, dua komponen utama pengurusan strategik, diperlukan untuk menghuraikan tentang dimensi-dimensi ini dengan cara ianya berhubung antara satu dengan lain dengan kurikulum dan konteks lokal, di samping memerlukan perubahan dalam kapasiti sekolah bersama-sama dengan pembangunan sosial, pendidikan dan ekonomi yang lebih luas. SBYT kuat menunjukkan jalinan hubungan melalui dimensi-dimensi dan perlunya kepercayaan hubungkait, supaya bidang tingkah laku organisasi dan organisasi pembelajaran dan hubungan kemanusiaan dianggap penting dalam pembelajaran kepimpinan sekolah untuk meningkatkan keberhasilan pelajar.

Penekanan terhadap penambahbaikan dalam keberhasilan pelajar, bermakna bahawa pemimpin-pemimpin sekolah memerlukan kemahiran-kemahiran pengurusan perubahan yang melibatkan proses pembuatan keputusan, kepimpinan pasukan dan kesediaan tentang budaya sekolah, sub-budaya dan politik di dalam sekolah dan komuniti sekolah. Kepimpinan sekolah SBYT boleh membantu pemimpin-pemimpin sekolah untuk memastikan pembelajaran dan

keberhasilan pelajar dapat dipertingkatkan, dan ini adalah fokus utama mereka. Walau bagaimanapun, jika sekolah terlampau menumpukan kepada aspek-aspek ini, ada kemungkinan lain-lain aspek tentang kepimpinan sekolah dan aktiviti pengurusan akan diabaikan yang akan memberi kesan buruk kepada sekolah-sekolah yang berpengurusan kendiri. Ianya bukanlah buku panduan mutlak tentang bagaimana hendak mengurus sekolah (Robinson et al., 2009, hal. 50) dan kedua-dua fungsi kepimpinan untuk penambahbaikan dan juga kestabilan factor pengurusan diperlukan supaya usaha-usaha reformasi sekolah tempatan berada di landasan yang kukuh (Seashore Louis, Leithwood et al., 2010, hal. 9).

Model Untuk Semua?

Kebanyakan kajian yang digunakan di dalam SBYT adalah berdasarkan konteks sekolah rendah.Walaupun demikian dapatan kajian boleh diaplikasikan kepada Ketua Jabatan di fakulti dan penolong pengarah dan pengurus-pengurus yang *senior* (Robinson et al., 2009, hal. 51).Untuk diaplikasikan kepada lain-lain sektor, bukanlah mudah, kerana keadaan sekolah-sekolah yang ada adalah berbeza. Implikasi untuk amalan dan polisi ialah:

- Pengetua-pengetua yang berada di sekolah-sekolah yang daif perlu mendapatkan pembangunan dan sokongan yang profesional bagi melestarikan usaha mereka dalam memperbaiki sekolah mereka.
- Model pembangunan profesional untuk pengetua tidak akan berkesan untuk sekolah-sekolah yang kompleks dan mempunyai persekitaran yang tidak beruntung.
- Sekolah-sekolah di persekitaran yang miskin, memerlukan program khas bagi pembangunan kepimpinan di mana reka bentuk latihan digubal sesuai untuk persekitaran berkenaan.
- Para pendidik dan penggubal-penggubal polisi perlu membina model-model kepimpinan bersama (*shared leadership)* dan perlu juga penglibatan ibu bapa yang berasaskan konteks dan relevan.
- Kepimpinan instruksional di sekolah-sekolah menengah perlu berbeza dengan kepimpinan instruksional di sekolah-sekolah rendah, kerana pengetua-pengetua di sekolah menengah tidak boleh menjadi pakar kepada semua mata pelajaran. Kebanyakan strategi yang berjaya di sekolah-sekolah rendah tidak semestinya berjaya di sekolah-sekolah menengah.

Kita tidak mungkin melihat penambahbaikan yang signifikan sehingga isu ini dapat diatasi dengan jelas.Dapatan ini seolah-olah menyokong persoalan yang dikemukakan oleh

Thrupp (2010).Kajian berkaitan Kepimpinan Sekolah berbeza mengikut konteks sekolah-sekolah yang berkenaan. Lagipun, "*What is best evidence today will not be best tomorrow*" (Robinson et al., 2009, hal.50).

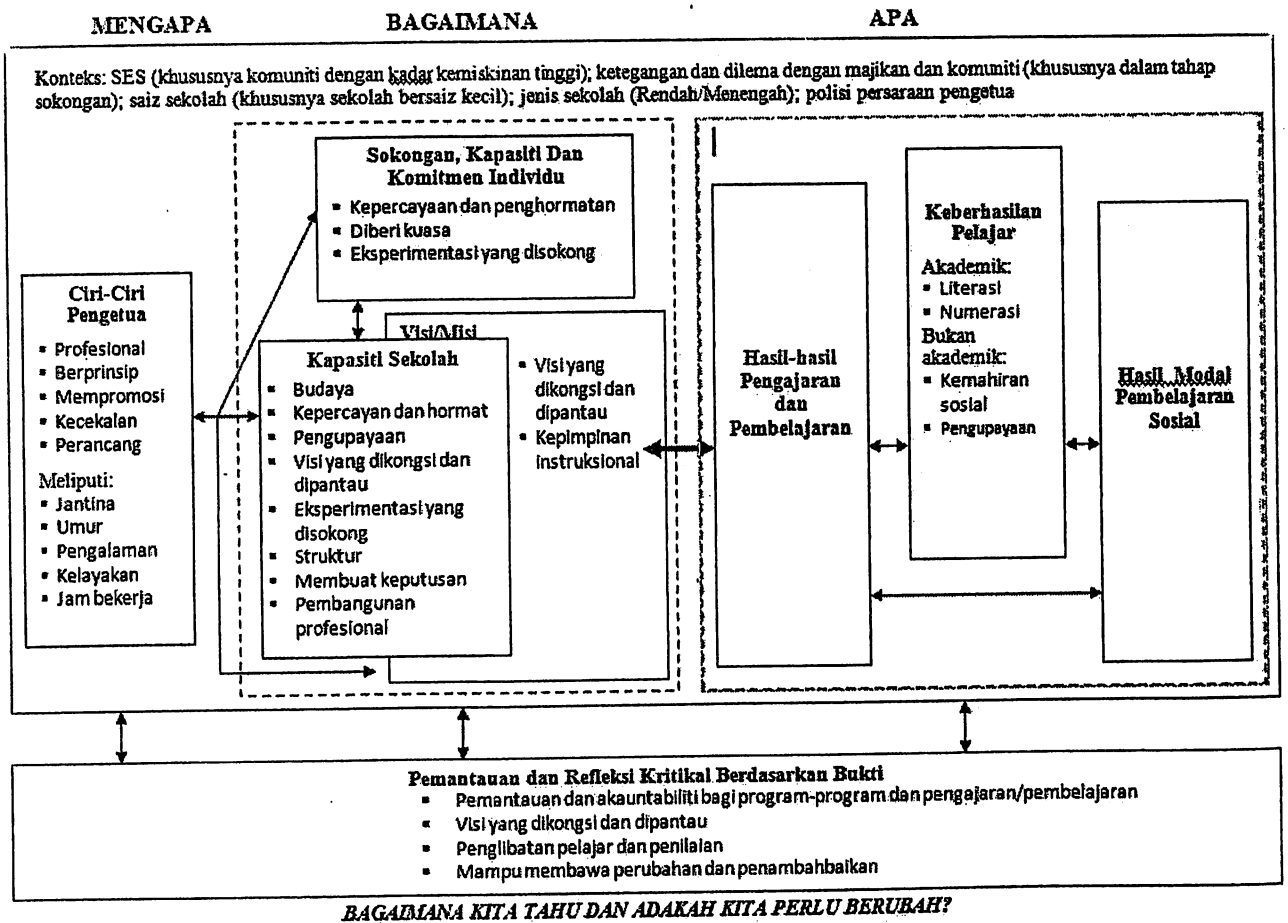
Model Awal Impak Keberkesanan Sekolah dan Keberhasilan Pelajar

Kajian awal telah dijalankan oleh Silins & Mulford yang bermula pada tahun 2005.Dengan membuat tinjauan literatur dan model-model keberkesanan sekolah yang berjaya membawa kepada penambahbaikan dari segi keberhasilan pelajar. Apabila dapatan-dapatan daripada tinjauan ini dicampurkan dengan dapatan-dapatan daripada lima kajian kes tentang kepengetuaan sekolah yang berjaya, ia telah dapat menghasilkan model awal kepengetuaan sekolah yang berjaya seperti dipaparkan dalam Rajah 4 (Mulford & John, 2004). Hipotesis-hipotesis model ini menunjukkan bahawa kepengetuaan sekolah yang berjaya adalah satu proses interaktif, timbal-balik dan menjana perubahan melibatkan ramai pihak yang dipengaruhi oleh dan kemudiannya mempengaruhi konteks di mana ianya berlaku. Konteks ini termasuklah komuniti dan sistem pemahaman, keperluan dan tahap-tahap sokongan.Seterusnya, dapatan ini mencadangkan bahawa kepengetuaan yang berjaya adalah dipengaruhi oleh nilai dan kepercayaan utama pengetua yang berkenaan.Nilai-nilai dan kepercayaan-kepercayaan ini mempengaruhi pembuatan keputusan dan tindakan terhadap sokongan dan pembangunan kapasiti yang diberi oleh individu-individu, pada tahap individu dan sekolah, termasuk budaya dan struktur sekolah.Nilai-nilai dan kepercayaan-kepercayaan utama pengetua, bersama-sama dengan nilai-nilai dan kapasiti lain-lain ahli dalam komuniti sekolah, memberi sumbangan secara langsung kepada pembangunan visi sekolah yang dikongsi bersama, yang membentuk pengajaran dan pembelajaran dan keberhasilan modal insan pelajar dari sistem persekolahan berkenaan dan sosial.

Untuk menyiapkan model ini, satu proses pemantauan perlu dilakukan berdasarkan bukti melalui refleksi yang kritikal yang mampu untuk mencetuskan perubahan dan transformasi. Konteks dan nilai pengetua sekolah yang berjaya membentuk aspek 'mengapa' di dalam model, sokongan dan kapasiti individu, kapasiti sekolah dan visi dan misi sekolah membentuk aspek 'bagaimana', dan pengajaran dan pembelajaran, keberhasilan pelajar dan komuniti membentuk 'apa'. Pemantauan berdasarkan bukti dan refleksi yang kritikal terhadap 'mengapa', 'bagaimana' dan 'apa' dan hubungan antara setiap satunya membentuk bahagian terakhir model itu iaitu unsur-unsur 'bagaimana kita tahu' dan 'adakah kita perlu berubah?'

Kita juga perlu mendapatkan penjelasan tentang huraian-huraian dan hubungan-hubungannya, yang bermakna model ini perlu diadakan ujian lanjutan. Kajian kualitatif dan kuantitatif terhadap pengetua-pengetua dan guru-guru serta keputusan-keputusan peperiksaan dalam aspek literasi dan numerikal sekolah, termasuklah keputusan-keputusan berdasarkan status sosio-ekonomi sekolah akan diambil kira. Aspek-aspek ini pernah dilaporkan dan dibentangkan oleh Mulford dan Edmonds (2009) termasuklah:

- Aspek `apa' dan `siapa' pada kepengetuaan yang berjaya;
- Tekanan-tekanan dan dilemma-dilema dalam kepimpinan;
- Penilaian dan akauntabiliti;
- Pembuatan keputusan;
- Sekolah-sekolah dalam komuniti yang amat miskin;
  - Sekolah-sekolah kecil atau sekolah-sekolah kurang murid; dan
  - Pengetua-pengetua di akhir kerjaya mereka.



Rajah 4: Model awal kejayaan kepengetuan sekolah yang menyenaraikan pembolehubah-pembolehubah dikaji dalam kajian terdahulu

Rajah 4 menunjukkan angkubah-angkubah awal yang dimasukkan ke dalam model awal kepengetuaan sekolah yang berjaya.Ianya tidak memberi aspek keberhasilan daripada pengajaran dan pembelajaran dan modal sosial komuniti.

Ini adalah asas untuk kita memahami pula tentang apa yang dimaksudkan dengan Sekolah Berprestasi Tinggi.

Konsep Sekolah Berprestasi Tinggi

Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) ditakrifkan sebagai sekolah yang mempunyai etos, watak, identity yang tersendiri dan unik serta menyerlah dalam semua aspek pendidikan.Sekolah ini mempunyai tradisi budaya kerja yang sangat tinggi dan cemerlang dengan modal insan nasional yang berkembang secara holistik dan berterusan serta mampu berdaya saing di persada antarabangsa.

Untuk sesebuah sekolah dipilih sebagai Sekolah Berprestasi Tinggi, ianya hendaklah memenuhi **Prasyarat** berikut:

- Pencapaian akademik yang menunjukkan trend menaik bermula dengan *Take Off Value (TOV)* sekurang-kurangnya 80% dalam peperiksaan awam (UPSR dan SPM);
- Pencapaian Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) atau instrumen yang setaraf dengannya sekurang-kurangnya 90% dalam semua dimensi.
- Menerima pelbagai anugerah di peringkat kebangsaan dan antarabangsa;
- Berjaya melahirkan personality-personaliti unggul *(towering personalities)* yang menerajui kepimpinan negara, negeri, organisasi dan komuniti.
- Menjadi menanda aras dan contoh bagi sekolah-sekolah lain dari dalam dan luar negara;
- Wujud permuafakatan yang jitu antara sekolah dengan masyarakat yang memberi impak kepada keberkesanan dan kecemerlangan pendidikan di sekolah;
- Mempunyai jaringan yang aktif dengan sekolah-sekolah sama ada di dalam negeri atau di peringkat antarabangsa menerusi pelbagai bentuk program; dan
- Membina jaringan dengan institusi pendidikan tinggi di dalam dan di luar negara.

Ciri-ciri Sekolah Berprestasi Tinggi

Kementerian Pelajaran Malaysia (2011) telah memberi ciri-ciri Sekolah Berprestasi Tinggi seperti berikut:

Pemimpin Sekolah

1. Boleh **deliver, mempunyai akauntabiliti dan kredibiliti** dalam pengurusan sekolah.
2. Menyediakan Sasaran Kerja Tahunan (SKT) berpandukan garis panduan Pengurusan Berasaskan Sekolah yang disediakan oleh KPM bagi meningkatkan sekolah, guru dan murid.
3. Meningkatkan penglibatan sekolah ke peringkat antarabangsa.
4. Membangunkan bakat kepimpinan guru dan murid.
5. Sentiasa bersedia untuk dinilai oleh KPM dan pihak luar.
6. Proaktif dalam melaksanakan perubahan dan pembaharuan.

Guru Sekolah

1. Boleh **deliver, mempunyai akauntabiliti dan kredibiliti** dalam proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah.
2. Menyediakan Sasaran Kerja Tahunan (SKT) berpandukan garis panduan Pengurusan Berasaskan Sekolah yang disediakan oleh KPM bagi meningkatkan sekolah, guru dan murid.
3. Meningkatkan penglibatan sekolah ke peringkat antarabangsa.
4. Membangunkan bakat kepimpinan murid.
5. Sentiasa bersedia untuk dinilai oleh KPM dan pihak luar.
6. Proaktif dalam melaksanakan perubahan dan pembaharuan dalam proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

Murid Sekolah

1. Menyediakan sasaran tahunan bagi peningkatan diri sendiri.
2. Bertanggungjawab untuk pembelajaran kendiri.
3. Berupaya mengendali dan menguruskan diri dan aktiviti sekolah.
4. Bekerjasama dalam kumpulan dan dapat berkomunikasi dengan berkesan.
5. Menggunakan kuasa autonomi yang diberi dengan berkesan.

Sembilan Ciri Sekolah Berprestasi Tinggi

Kajian telah menunjukkan bahawa tidak ada satu cara yang boleh digunakan oleh sekolah untuk memastikan tahap pencapaian akademik pelajar yang tinggi. Sekolah-sekolah didapati perlu mempunyai sembilan ciri berikut:

1. **Fokus yang dikongsi bersama dan jelas.** Semua orang tahu ke arah manakah hala tuju sekolah. Fokusnya ialah untuk mencapai satu visi yang dikongsi bersama, dan semua

orang faham tentang peranan masing-masing untuk mencapai visi tersebut. Fokus dan visi dibina daripada kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai yang sama, yang mencetuskan arah tuju yang tekal untuk semua yang terlibat.

2. **Standard dan ekspektasi yang tinggi untuk semua pelajar.** Guru-guru dan staf mempercayai bahawa semua pelajar boleh belajar untuk mencapai standard yang tinggi. Dengan mengambil kira bahawa pelajar-pelajar perlu mengatasi rintangan yang signifikan, rintangan-rintangan ini tidak dilihat sebagai penganggu. Pelajar-pelajar ditawarkan kursus yang berkualiti dan mencabar.
3. **Kepimpinan sekolah yang efektif.** Kepimpinan instruksional dan pentadbiran yang efektif diperlukan untuk melaksanakan proses-proses perubahan. Pemimpin-pemimpin yang efektif adalah proaktif dan mendapatkan bantuan bila perlu. Mereka juga memperbaiki program pengajaran di sekolah serta mewujudkan budaya sekolah yang kondusif kepada pembelajaran dan pembangunan profesional. Pemimpin-pemin sekolah boleh menggunakan pelbagai stail dan peranan – guru-guru dan lain-lain staf, termasuk mereka di Pejabat Pelajaran Daerah, yang lazimnya mempunyai satu peranan kepimpinan.
4. **Tahap kolaborasi dan komunikasi yang tinggi.** Wujudnya pasukan yang kuat dalam kalangan guru-guru merentasi gred dan lain-lain staf. Setiap orang terlibat dan dihubungkan antara satu sama lain, termasuk mempunyai jalinan hubungan dengan ibu bapa dan ahli-ahli komuniti, untuk mengenal pasti masalah dan bergerak untuk mencari penyelesaiannya secara bersama.
5. **Kurikulum, pengajaran dan pengujian disetarakan dengan standard.** Kurikulum disusun dengan mengambil kira keperluan pembelajaran akademik. Strategi pengajaran dan bahan-bahan sumber dirancang berdasarkan penyelidikan. Staf memahami peranan bilik darjah dan struktur penilaian di peringkat kebangsaan, apa yang diukur dan bagaimana kerja murid perlu dinilai.
6. **Pemantauan yang berterusan terhadap kualiti pengajaran dan pembelajaran.** Penilaian yang berterusan dapat mengenal pasti keperluan pelajar. Sokongan yang banyak dan masa pengajaran ditambah disediakan, diadakan pada waktu persekolahan atau di luar waktu persekolahan, bagi memenuhi keperluan pelajar. Pengajaran diubah berdasarkan maklumat daripada pemantauan yang berterusan terhadap kemajuan dan keperluan pelajar. Keputusan-keputusan pengujian digunakan untuk dijadikan fokus dan penambahbaikan semua program.

7. **Perkembangan profesional yang berfokus.** Penekanan yang kuat diletakkan kepada latihan staf dalam bidang-bidang yang amat diperlukan. Maklum balas daripada pengajaran dan pembelajaran difokuskan bagi merancang program perkembangan profesionalisme. Sistem sokongan juga diwujudkan dan diselaraskan dengan visi dan objektif sekolah dan Pejabat Pelajaran Daerah.
8. **Persekitaran pembelajaran yang menyokong.** Sekolah adalah selamat, sihat dan memberi simulasi keintelektualan yang menjadi pemangkin kepada persekitaran pembelajaran, termasuk organisasi pembelajaran.
9. **Tahap penglibatan famili dan komuniti yang tinggi.** Wujud satu kesedaran bahawa semua pihak bertanggungjawab untuk mendidik pelajar, bukan sahaja terletak pada bahu guru dan staf di sekolah. Ibu bapa, ahli-ahli korporat, agensi-agensi perkhidmatan sosial, kolej komuniti dan universiti semuanya memainkan peranan utama dalam usaha ini.

Impak Sekolah Berprestasi Tinggi

Pemimpin

1. Pengiktirafan sebagai pemimpin yang berwibawa.
2. Mempunyai kuasa autonomi untuk Pengurusan Berasaskan Sekolah.
3. Menerima ganjaran dalam bentuk bonus.
4. Berpeluang mendapat guru pakar dan guru cemerlang.
5. Berpeluang memilih guru yang efektif.
6. Berpeluang memilih murid yang sesuai.

Guru

1. Pengiktiraf sebagai guru yang berkesan.
2. Mempunyai kuasa autonomi untuk Pengurusan Berasaskan Sekolah.
3. Ganjaran dalam bentuk bonus.

Murid

1. Murid berkemahiran dalam pengurusan diri, bekerja dalam kumpulan, berkomunikasi secara efektif dan berkebolehan bersaing di arena antarabangsa.
2. Berpeluang untuk memasuki universiti yang terkemuka di dunia.
3. Murid dikecualikan daripada mengikuti beberapa subjek tertentu peringkat ijazah di institusi pengajian tinggi.
4. Murid ditempatkan di kelas mengikut kebolehan/kemampuan tanpa berdasarkan umur.

5. Murid boleh mengambil peperiksaan awam mengikut kebolehan yang tidak berdasarkan umur.
6. Murid memasuki IPTA tanpa berdasarkan umur.
7. Murid mampu menjadi pesaing di peringkat dunia dalam mana-mana bidang yang mereka ceburi.
8. Murid menerima pengajaran dan pembelajaran (P & P) daripada guru-guru pakar dan cemerlang berasaskan data empirical.
9. Murid berpeluang untuk menyertai peperiksaan luar negara.
10. Murid boleh menguasai Bahasa Malaysia, Bahasa Inggeris dan sekurang-kurangnya dua bahasa antarabangsa.
11. Murid terdedah kepada teknologi terkini dalam pendidikan.

Untuk mentransformasikan sekolah menjadi Sekolah Berprestasi Tinggi, para pengetua dan Guru Besar perlu melaksanakan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM)

Konsep Standard Kualiti Pendidikan Malaysia

Pada awal tahun 2001, Jemaah Nazir Sekolah (JNS) telah memperkenalkan suatu mekanisme untuk memastikan kualiti pendidikan di institusi pendidikan khasnya sekolah untuk meningkat secara berterusan ke tahap yang tinggi.Mekanisme tersebut dinamakan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia atau ringkasnya SKPM. Standard Kealiti Pendidikan Malaysia (SKPM) digubal dengan mengambil kira dasar-dasar Negara iaitu Dasar Pendidikan Kebangsaan, Akta Pendidikan 1996 dan Peraturan-peraturan yang dibuat di bawahnya. Surat Pekeliling Am Jabatan Perdana Menteri dan Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam.Selain itu dokumen Pembangunan Pendidikan 2001-2010 dan Perancangan Bersepadu Penjana Kecemerlangan Pendidikan yang diterbitkan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia juga dirujuk (Azman Uzir, 2009).

Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (Sekolah) digubal dan diolah berlandaskan prinsip-prinsip berikut: (i) kejayaan sekolah hendaklah dibangunkan ke tahap yang tinggi secara terancang berasaskan potensinya; (ii) sekolah bertanggungjawab merealisasikan Misi Kementerian Pelajaran Malaysia iaitu untuk menghasilkan sistem pendidikan bertaraf dunia dari segi kualiti bagi memperkembangkan potensi individu sepenuhnya dan mencapai aspirasi negara. Perkembangan potensi individu sepenuhnya yang termaktub dalam misi tersebut hendaklah dilakukan secara menyeluruh dan bersepadu seperti yang dizahirkan dalam Falsafah Pendidikan Kebangsaan; (iii) kepimpinan sekolah memainkan peranan yang sangat

penting dalam usaha meningkatkan standard kualiti pendidikan; (iv) kecemerlangan murid dalam bidang akademik, kokurikulum dan pembangunan sahsiah adalah petunjuk utama kepada kejayaan sekolah menghasilkan pendidikan yang berkualiti tinggi; (v) sekolah sebagai sebuah organisasi pendidikan hendaklah ditadbir berpandukan teori-teori pengurusan moden; (vi) proses mikro dalam pendidikan hendaklah berteraskan teori pembelajaran, kaedah pengajaran terkini dan berpandukan pengalaman dan pandangan pakar dalam bidang pendidikan; (vii) pendekatan membuat keputusan dan merancang program-program pendidikan hendaklah berasaskan maklumat dan fakta yang tepat; (viii) skop dan standard seboleh-bolehnya bersifat tuntas *(exhaustive)* berpandukan dokumen autentik serta praktikal untuk dilaksanakan; dan (ix) elemen standard hendaklah diperihalkan secara mesra pengguna, jelas, eksplisit dan mudah difahami.

Fungsi utama pihak pengurusan dalam sesebuah organisasi yang berorientasikan kualiti adalah untuk menggerakkan organisasi yang statik kepada realiti yang dinamik, dengan penekanan kepada kerjasama, kerja berpasukan dan peningkatan berterusan.Berdasarkan hakikat peranan ini pihak pengurusan seharusnya bertindak sebagai pemudahcara bagi mewujud prinsip-prinsip kualiti (Deming 1982). Jemaah Nazir Persekutuan (2001) dalam laporan tahunannya menyarankan bahawa sesebuah sekolah boleh diukur kualitinya berdasarkan sejauh manakah pengetua sekolah boleh memainkan peranan yang sebaik mungkin dalam tiga bidang iaitu: (i) Pengurusan sekolah yang cekap; (ii) Kepemimpinan sekolah yang boleh diterima semua; dan (iii) Penyeliaan terhadap semua program yang ada di sekolah. Berdasarkan konsep kualiti yang telah diterjemahkan oleh Jemaah Nazir Persekutuan bahawa pengurusan, kepemimpinan dan penyeliaan adalah penting dalam pemastian kualiti sesebuah organisasi itu.

Elemen-elemen Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM)

Pernyataan standard ini terdiri daripada dua belas elemen yang dikelompokkan berdasarkan peranannya masing-masing. Pengetua atau pengurusan sekolah hendaklah memastikan kesemua elemen-elemen berikut diamalkan. Elemen-elemen yang terkandung adalah :- (i) Visi dan Misi; (ii) Kepemimpinan; (iii) Struktur Organisasi; (iv) Perancangan; (v) Iklim; (vi) Pengurusan dan Pembangunan Sumber; (vii) Pengurusan Maklumat; (viii) Pengurusan Program Kurikulum, Kokurikulum dan HalEhwal Murid; (ix) Pengajaran dan Pembelajaran; (x) Pembangunan Sahsiah Murid; (xi) Penilaian Pencapaian Murid; (xii) Kemenjadian Murid dalam Akademik, Kokurikulum dan Sahsiah.

(i) Visi dan Misi

Sesebuah organisasi dianggap berkesan apabila pekerja mempunyai ikatan emosi dengan objektif sesebuah organisasi. Ikatan emosi ini bermakna guru-guru berasa bertanggungjawab terhadap organisasi itu dan menghayati sepenuhnya norma budaya dengan setiap orang mengetahui apa yang seharusnya dilakukan (Soeters 1986). Dapatan kajian Lock & Lathan (1990) menunjukkan pekerja mengalu-alukan matlamat yang mencabar, realistik dan spesifik berbanding dengan matlamat yang mudah, tidak mungkin dicapai atau yang tidak spesifik. Matlamat juga ada hubungannya dengan prestasi kerja. Dapatan kajian Weingart & Weldon (1991), Weldon, Jehn & Pradhan (1991) menunjukkan bahawa matlamat yang ditentukan oleh individu mempengaruhi prestasi kerjanya, seperti juga matlamat yang ditentukan oleh kumpulan memperbaiki prestasi kerja kumpulan berkenaan.

Sesebuah organisasi seharusnya mempunyai visi dan misi, menjelaskan tujuan-tujuan asas organisasi ditubuhkan (Abd. Wahab Ghani, 1993) dan pendirian organisasi terhadap tujuan itu. Matlamat pada asasnya dianggap sama seperti objektif, bermaksud sesuatu pernyataan yang ingin dicapai, secara jangka pendek maupun jangka panjang. visi dan misi penting bagi sesebuah organisasi kerana ia menjadi kunci kepada kejayaan dan kecemerlangan organisasi (Peters & Waterman (1982) dan Deal & Kennedy (1982).

Kesan positif matlamat turut ditegaskan oleh Robert & Zheng Shen (1998) yang menganggapkannya sebagai motivasi yang efektif kerana boleh menggerakkan kedua-dua proses kognitif dan emosi individu atau ahli-ahli kumpulan. Menurut Robiah Sidin (1998) visi dan misi organisasi, governan dan strukturnya, budaya pengurusan, kepemimpinan, penyelidikan serta pengajaran dan pembelajaran yang diamalkan turut mempengaruhi suasana dan amalan dalam sesebuah organisasi pendidikan. Kotter & Hoskett (1982) menganggap matlamat sebagai pendorong utama membentuk tingkah laku manusia dan menentukan perjalanan atau operasi sesebuah organisasi.

(ii) Kepemimpinan

Kajian dalam pendidikan telah menyatakan betapa pentingnya pengetua melihat dan mengkaji tentang diri mereka sendiri. Sebagai contoh, mereka perlu melihat peranan mereka sebagai pengetua secara aktif. Mereka perlu menyoal mengenai kedudukan dan jangkaan serta fungsi mereka (Fullan 1991). Menerusi cara tersebut, mereka akan dapat penjelasan tentang peranan yang perlu dilakukan dan berazam untuk bertindak ke arah peningkatan diri serta perkembangan profesionalisme (Vornberg 1988). Perkembangan profesionalisme untuk pengetua adalah suatu proses pembelajaran yang berterusan. Hallinger, Greenblatt &

Edwards (1990) menyatakan bahawa pengetua perlu meneroka dan mengemas kini kemahiran dalam kepemimpinan, kurikulum, penyeliaan, pengajaran dan pengurusan .

Apakah sebenarnya bidang tugas pengetua?Sebagai ketua yang dilantik secara formal dalam organisasi sekolah, pengetua diharap dapat menjalankan tugas mengurus, mentadbir dan memimpin. Dalam konteks pendidikan kita, konsep mengurus dan mentadbir sekolah sering kali digunakan sehingga pengetua diberi gelaran "pengurus sekolah" atau "pentadbir sekolah". Ada pihak yang mengatakan perbezaan ini berpunca daripada peranan yang dimainkan oleh pengetua.Ada juga pihak yang menyatakan mengurus sebagai teknik atau cara menjalankan pentadbiran bagi menjayakan tugas-tugas yang perlu dilaksanakan (Hussein 1993).

Menurut Zaidatol (1990) dalam organisasi yang berorientasikan fungsi perkhidmatan, "pengurusan" merupakan sebahagian daripada pentadbiran. Tetapi bagi institusi swasta yang mementingkan keuntungan, pentadbiran merupakan sebahagian daripada pengurusan kerana ia menekankan kepada pencapaian matlamat organisasi melalui penggunaan sumber-sumber secara ekonomi.

Membuat keputusan merupakan satu aktiviti tertentu yang dilakukan oleh pihak pengurusan, sedangkan pihak pentadbiran pula menjalankan tugas-tugas rutin yang tidak menumpukan kepada kepentingan membuat keputusan. Oleh kerana sekolah adalah sebuah organisasi birokrasi dan dalam masa yang sama pengetua juga berperanan untuk membuat banyak keputusan, maka pengetua memainkan kedua-dua peranan tersebut, iaitu mentadbir dan mengurus. Abdul Shukor (1994) menyarankan agar pengetua lebih menumpukan kepada peranan mengurus dan bukan mentadbir kerana konsep pentadbiran terlalu birokratik, tidak bercorak kemanusiaan dan bertindak sebagai pembendung terhadap kelakuan anggota-anggota organisasi. Menurut beliau istilah pengurusan adalah lebih sesuai kerana kawalan pengurusan dilakukan dengan lebih anjal dan bertujuan untuk mencapai tahap penggunaan sumber yang lebih tinggi.

Greenfield (1992) telah menghuraikan perbezaan antara konsep memimpin, mengurus dan mentadbir berdasarkan tingkah laku yang diasaskan kepada tujuan dan asas kuasa. Konsep mengurus lebih bermaksud kepada urusan ke arah mencapai matlamat dan kegunaan sumber yang terdapat dalam organisasi itu supaya matlamat organisasi secara maksimum dapat dicapai. Aspek pengurusan juga lebih menekankan keistimewaan yang didapati daripada kedudukan atau pangkat formal dalam struktur organisasi. Berdasarkan kedudukan inilah seseorang pengurus merancang, menyusun dan mengatur, mengarah dan mengawal sumber serta aktiviti para kumpulan kerjanya. Berdasarkan kedudukan atau pangkat jugalah

seseorang pentadbir itu mengarah, menilai dan memberi panduan tentang hal-hal rasmi seperti mengeluarkan peraturan-peraturan untuk stafnya.

Aktiviti memimpin pula mencakupi fungsi pengurusan dan seseorang pemimpin bertanggungjawab terhadap organisasi keseluruhannya, kebajikan pekerjanya dan tindakan organisasi itu. Oleh itu dari segi tingkah lakunya, perbezaan ketiga-tiga konsep ini amatlah nyata, sama ada dia seorang pengurus atau seorang pentadbir atau seorang pemimpin. Ini bergantung pada orientasi mental dan pegangannya terhadap kedudukan atau pangkat serta persepsinya terhadap peranan dan tugas yang dijalankan berdasarkan matlamat yang hendak dicapai oleh sesebuah organisasi itu.

Kotter (1996) pula melihat pengurusan sebagai berhadapan dengan masalah pekerjaan yang rumit, sementara kepemimpinan pula berhadapan dengan perubahan. Ini adalah berdasarkan andaian bahawa seseorang pengurus yang baik perlu merancang, menyelaras, memimpin, mengawal dan menilai bagi memastikan semua matlamat organisasinya tercapai. Sementara seorang pemimpin yang berkesan pula, membentuk wawasan yang bersifat pandang ke hadapan dan melalui komunikasi, cuba mempengaruhi pengikutnya untuk sama-sama mendokong wawasan tersebut (Robbins 1984). Pandangan ini disokong oleh Razali (1990) yang menyatakan bahawa pemimpin menggambarkan keupayaan seseorang mempengaruhi orang lain untuk mencapai matlamat bersama.

Pengurusan pula menunjukkan keupayaan seseorang untuk mengarah dan menyelaras usaha ahli kumpulan bagi mencapai matlamat organisasi. Ini adalah selari dengan pandangan Covey (1989) yang menyatakan bahawa mengurus ialah suatu usaha untuk mencapai sesuatu dengan cara yang paling baik. Manakala pemimpin pula ialah tanggungjawab bagi menentukan apakah yang paling baik untuk dicapai. Jika diteliti kedua-dua peranan itu dengan lebih mendalam didapati banyak perbezaannya. Warren Bennis (1993) telah menghuraikan perbezaan antara pemimpin dan pengurusan berdasarkan kriteria perihal keadaan, matlamat, asas kuasa, kemahiran dan ketrampilan serta hasil.

Sementara itu Arabi (1999) berpendapat terdapat perbezaan antara pengurusan dan kepimpinan. Deal & Peterson (1994) mencadangkan perlunya satu cara berfikir yang baru bagaimana untuk menggabungkan konsep memimpin dengan mengurus. Ini ialah kerana kepimpinan juga terikat dengan pengurusan dalam satu ikatan yang kompleks. Ikatan ini saling melengkapi dengan keperluan untuk mengurus manusia, masa dan aktiviti pengajaran dan pembelajaran. Pada masa yang sama juga ikatan ini dapat menjadikan sekolah lebih berkesan dan bermakna.

Dalam sistem pendidikan di Malaysia, pengetua tidak dapat lari daripada memainkan peranan dan berfungsi sebagai pentadbir, pengurus dan pemimpin yang bertanggungjawab secara terus ke atas sekolah di mana ia ditugaskan (Hussein 1993). Pandangan Hussein (1993) adalah selaras dengan pendapat Kimbrough (1990) dan Siagian (1980) iaitu istilah pengurusan dan pentadbiran adalah dua entiti yang tidak dapat dipisahkan kerana kedua-duanya dianggap seerti dan saling bertukar ganti serta penggunaannya berdasarkan peranan dan tanggungjawab yang sama.

(iii) Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan satu elemen dalam organisasi yang perlu dibentuk selaras dengan matlamat yang hendak dicapai oleh organisasi tersebut. Ini adalah kerana struktur organisasi yang formal merupakan asas kepada sebarang tindakan yang hendak diambil oleh pengetua sesebuah sekolah. Oleh itu bagi memastikan keberkesanan sesebuah sekolah, struktur yang dibentuk itu mestilah bersesuaian dengan persekitaran organisasi tersebut. Memahami struktur organisasi adalah penting dalam mengendali organisasi tersebut khususnya sekolah. Ini adalah kerana struktur organisasi menentukan bagaimana pekerjaan dalam organisasi itu dibahagikan, dikumpulkan dan dikoordinasikan secara formal dan berkesan. Menurut Robbins (2003), struktur organisasi akan mencerminkan organisasi itu. Pengetua sekolah perlulah merancang struktur organisasi dengan cara yang terbaik agar matlamat yang hendak dilahirkan oleh sekolah itu tercapai sepenuhnya. Hanifah (2004), struktur organisasi mencerminkan organisasi tersebut dan memberi ruang seluasnya untuk mencapai kejayaan sekiranya struktur itu mantap.

(iv) Perancangan

Perancangan didefinisikan sebagai suatu proses yang lengkap bagi menyediakan aktiviti-aktiviti secara sistematik yang akan dilaksanakan bagi mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Perancangan melibatkan suatu proses yang berterusan, fleksibel, mempunyai aktiviti atau strategi dan memenuhi matlamat masa depan. Matlamat masa depan berdasarkan kepada matlamat yang telah ditetapkan oleh pihak-pihak yang berkepentingan. Jangka masa yang disasarkan biasanya mengambil kira dasar pembangunan sesebuah organisasi.

(v) Iklim

Hoy & Miskel (1991) memberi penekanan kepada suasana dalam sekolah yang akan menceriakan semua warganya dan sering bertindak untuk mengimbangi keadaan individu dan organisasi. Menurutnya, iklim terbuka wujud di mana terdapat suasana kejujuran dan baik sangka serta keprihatinan kepada pencapaian tugas dan memenuhi keperluan guru dan murid. Sebaliknya, kewujudan suasana yang menghimpit, tertekan, menyembunyikan sesuatu

dan tidak peduli menggambarkan iklim tertutup. Oleh itu, pengetua perlu berusaha untuk mengenal pasti aspek-aspek tertentu yang mempengaruhi iklim organisasi dan yang menunjukkan terdapatnya masalah, sekali gus mencari faktor penyebab dan memikirkan langkah-langkah sewajarnya bagi mempertingkatkan kepuasan kerja. Iklim dapat menentukan sama ada seseorang itu akan dapat memenuhi harapannya dalam sesebuah organisasi (Ott 1989).

Ianya ditakrifkan sebagai suasana tempat kerja yang mempamirkan personaliti sesebuah organisasi dari segi sikap, prasangka, nada perasaan dan mood organisasi berkenaan. Sekiranya iklim organisasi baik, pekerja akan memberi komitmen yang tinggi dan begitu juga sebaliknya (Werther & Davis 1985). Cameron & Freeman (1991) menerima iklim sebagai bentuk atau corak semasa sesebuah organisasi yang menjelaskan tentang nilai-nilai yang menjadi pegangan ahli-ahli. Secara ringkasnya, iklim merujuk kepada gaya pengurusan yang pelbagai dan kompleks, yang berlaku di antara individu dengan organisasi di mana individu itu bekerja.

(vi) Pengurusan dan Pembangunan Sumber

Pengurusan dan pembangunan sumber sesebuah organisasi adalah proses penggunaan sumber secara optimum supaya organisasi itu dapat mencapai objektif yang telah ditetapkan. Dalam mentadbir sumber, ia memerlukan perancangan, pelaksanaan dan pengurusan yang cekap dan berkesan. Dalam konteks pentadbiran sumber sekolah, pengetua mentadbirkan harta dan kewangannya dengan tertakluk kepada peruntukan yang terdapat di bawah Akta Pendidikan 1961 dan '*Accounts & Audit Rules 1962*'. Sehubungan itu pengetua selaku pengurus sekolah bertanggungjawab sepenuhnya terhadap pengurusan dan pembangunan sumber di sekolahnya.

Dalam pengurusan dan pembangunan sumber, pengetua perlu mempunyai pengetahuan yang mendalam dan jelas dalam pengurusan hal-hal kewangan sekolah di mana kewibawaan dan kredibiliti pengetua dapat memastikan sistem kewangan sekolah berjalan dengan lancar, penggunaan wang secara berkesan dan optimum tanpa wujudnya penyelewengan dan pembaziran. Pada dasarnya, masalah yang timbul dalam kalangan pentadbir sekolah berkaitan dengan pengurusan kewangan adalah berpunca daripada beberapa sebab. Antaranya ialah pengetua tidak mendapat pengetahuan dan latihan secara formal tentang pengurusan kewangan dan tidak ditauliahkan, di mana mereka telah menurunkan kuasa dan menyerahkan tugas-tugas kewangan sepenuhnya kepada pembantu pegawai kewangan tanpa sebarang kawalan, kurang mengetahui status kewangan semasa bagi

setiap peruntukan, lambat mengesan sekiranya berlakunya kesalahan akaun atau kesilapan urusan kewangan, kurang arif tentang prosedur urusan kewangan dan tidak membuat persediaan bagi keperluan auditan.

Menurut perspektif sumber manusia (Bolman & Deal 1991), staf adalah sumber yang terpenting di sekolah. Jika sumber ini dibentuk dan dikembangkan, sekolah akan berfungsi dengan lebih berkesan dan akan mencapai hasil yang lebih baik. Oleh itu, sekolah perlu memberi tumpuan yang lebih kepada motivasi staf, perasaan dan keperluan mereka untuk berkembang dan membangun, mengadakan peluang-peluang untuk mereka memperkembangkan potensi masing-masing supaya mereka boleh memberi sumbangan yang lebih bermakna.

(vii) Pengurusan Maklumat

Fungsi pengurusan maklumat adalah perlu bagi kejayaan prestasi organisasi. Pengurus organisasi boleh mengawas kemajuan kerja ke arah matlamat-matlamat mereka dan mengubah rancangan-rancangan menjadi kenyataan hanya apabila maklumat yang tepat dibekalkan pada waktunya. Sekiranya pengurus tidak secara berterusan 'mengikut perkembangan' dan bertindak membuat pembetulan semasa kerja mereka sedang dilaksanakan, maka kerja mereka pasti tidak menghasilkan kejayaan.

Maklumat pengurusan ialah maklumat yang mempunyai implikasi tindakan iaitu disebabkan ia tepat, bertepatan waktu dan berkaitan dan ia memaparkan ciri-ciri utama sesuatu situasi maka pengurus boleh menentukan darinya apa yang mesti dilakukan tentang situasi itu.

(viii) Pengurusan Program Kurikulum, Kokurikulum dan HalEhwal Murid

(a) Pengurusan program kurikulum

Pengurusan program kurikulum adalah tugas dan tanggungjawab utama pengetua sebagai pentadbir pendidikan dan pemimpin profesional. Menurut Resenblum (1980), bagi mencapai kecemerlangan dalam pentadbiran pendidikan, pengetua perlu memainkan dua fungsi serentak yang bermula dari peringkat perancangan, perubahan, pemantauan, pelaksanaan hinggalah ke peringkat penilaian.

Kepentingan peranan dan tanggungjawab ini telah dicadangkan oleh Jawatankuasa Mengkaji Taraf Pelajaran di Sekolah-sekolah (Kementerian Pelajaran Malaysia 1982) yang melaporkan bahawa para pengetua bertanggungjawab terhadap pencapaian murid di sekolah mereka. Oleh itu jawatankuasa ini berpendapat pengetua perlu :- '....banyak menghabiskan masa mengelola aktiviti pembelajaran di sekolah-sekolah, mengekalkan penyeliaan sekolahnya dengan cara yang berkesan, bertindak

sebagai perunding, penasihat dan kordinator bagi program-program pengajaran dan pembelajaran di sekolah dan perlu juga menghabiskan masa yang lebih dalam aktiviti-aktiviti profesion guru dan murid dan jangan hanya bekerja semata-mata sebagai pentadbir yang berkurung di biliknya dengan mengeluarkan arahan dan surat-surat siaran'.

Untuk mempertingkatkan lagi tugas utama pengetua sebagai pemimpin kurikulum, Kementerian Pelajaran Malaysia (Robiah & Warnoh 1999) telah mengeluarkan satu garis panduan berkaitan dengan peranan dan tanggungjawab pengetua sebagai pemimpin profesional iaitu :- (i) menyelia pelaksanaan kurikulum selaras dengan Dasar Pendidikan Kebangsaan; (ii) menyelia pelaksanaan program-program pendidikan tambahan dari masa ke semasa; (iii) memberi kepemimpinan profesional kepada guru sekolahnya; dan (iv) mengadakan program perkembangan staf melalui latihan dalaman.

Peranan kurikulum dalam pendidikan adalah untuk membina perkembangan murid lengkap dari segi jasmani, rohani, intelek dan emosi serta menyemai, menanam dan memupuk nilai-nilai akhlak yang diingini di samping menyampaikan ilmu pengetahuan. Pengetua sebagai pemimpin profesional yang melibatkan aspek pengurusan kurikulum adalah merangkumi bidang yang amat luas seperti menentukan masa bagi sesuatu matapelajaran, menginterprestasi sukatan pelajaran, rancangan pengajaran tahunan, mingguan dan harian, jawatankuasa kurikulum sekolah, panatia matapelajaran, pusat sumber sekolah, perkembangan staf, sistem penilaian dan pencerapan dalam bilik darjah.

Walau bagaimanapun dari beberapa kajian yang telah dilakukan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia (Robiah & Warnoh 1999), menyatakan akibat kekurangan latihan, maka terdapat kelemahan-kelemahan dalam urusan pentadbiran dan kepemimpinan profesional. Pengetua dikatakan amat berkesan dalam urusan berkaitan perkara rutin seperti pengurusan pejabat, menyampaikan arahan dan surat pekeliling.

Kementerian Pelajaran Malaysia berulang kali telah memberi penekanan kepada pentingnya kepemimpinan pengajaran guru di sekolah bagi meningkatkan prestasi pengajaran dan pembelajaran. Ia juga bertujuan dengan sendirinya untuk mempertingkatkan daya profesionalisme pengetua dan guru-guru dalam

melaksanakan kurikulum sekolah melalui proses pengajaran dan pembelajaran sejajar dengan falsafah, matlamat dan objektif Sistem Pendidikan Kebangsaan.

(b) Pengurusan program kokurikulum

Gerak kerja kokurikulum merupakan sebahagian daripada kurikulum sekolah. Tegasnya, kokurikulum merupakan aktiviti yang bercorak pendidikan dan berupa pengalaman pembelajaran. Di samping itu, kokurikulum bertujuan untuk melatih murid agar bersikap bertanggungjawab, berdisiplin, berdikari dan memupuk semangat kerjasama. Pekeliling-pekeliling yang berkaitan meletakkan taraf kokurikulum sebagai bidang yang amat perlu dan wajib dalam pendidikan di sekolah. Namun majoriti masyarakat termasuk masyarakat pendidik sendiri menganggap aktiviti kokurikulum bukanlah sesuatu yang akademik, justeru itu ia tidak sepenting aktiviti kurikulum.

Pengetua harus memainkan peranan penting dalam menukar paradigma pemikiran murid, ibubapa dan masyarakat bahawa kegiatan kokurikulum penting untuk melahirkan insan (murid) yang seimbang dan harmonis. Penglibatan murid dalam aktiviti kokurikulum sekurang-kurangnya dapat mengatasi penyalahgunaan masa lapang di kalangan murid. Bagi memastikan program kokurikulum berjalan dengan baik dan berfaedah kepada murid, pengetua harus menjadi tunjang dan penggerak dalam pelaksanaannya. Pengetua bertanggungjawab untuk memastikan segala perancangan program kokurikulum berjalan lancar. Pengetua harus boleh memberi bimbingan, tunjuk ajar, latihan dan galakan kepada guru-guru bagi meningkatkan kecekapan mereka melaksanakan tugas tersebut.

(c) Pengurusan program halehwal murid

Pembentukan disiplin di sekolah adalah sama pentingnya dengan penyebaran ilmu pengetahuan. Keberkesanan pengajaran dan pembelajaran di sekolah mempunyai perkaitan yang rapat dengan kesempurnaan disiplin murid. Disiplin merupakan peraturan yang dipersetujui oleh sesuatu kelompok bagi mewujudkan tingkah laku yang baik demi kesempurnaan kehidupan organisasi itu (Ee Ah Meng1990). Laporan Jawatankuasa Kabinet Mengkaji Pelaksanaan Dasar Pendidikan (1979) pula mentakrifkan disiplin sebagai kesanggupan seseorang individu menghormati dan mematuhi undang-undang yang dikenakan dari luar dengan kerelaan sendiri.

Menangani dan mengatasi masalah disiplin murid merupakan satu cabaran yang dihadapi oleh pihak pentadbiran pelajaran. Masalah ini menjadi suatu dilema kepada pihak pentadbiran pelajaran kerana bagaimana perancangan, strategi

pelaksanaan dan penguatkuasaan peraturan yang harus mereka jalankan. Sejauh manakah mereka mendapat bantuan dan kerjasama dari pihak ibubapa, masyarakat dan media massa dalam membendung masalah ini?

Untuk sekolah berfungsi dengan baik dan pengajaran yang berkesan berlaku, ia memerlukan persekitaran yang teratur di mana murid menghormati kewibawaan guru dan tidak menghalang peluang pembelajaran antara satu sama lain. Disiplin dan tingkah laku yang baik diperlukan di sekolah demi mewujudkan iklim yang tertib serta membolehkan sekolah memainkan peranannya dengan lancar. Selain daripada disiplin, kebajikan, keselamatan dan kesihatan murid perlu diberi perhatian oleh pengurus sekolah. Aspek-aspek ini dapat membantu perkembangan diri murid agar berfungsi sebagai individu yang seimbang dari segi jasmani, emosi, intelek dan rohani.

(ix) Pengajaran dan Pembelajaran

Kajian-kajian dalam bidang ini sering mencadangkan supaya kegiatan-kegiatan sekolah dijadualkan dengan rapi supaya tidak mengganggu masa pengajaran dan pembelajaran (Davis & Thomas 1989). Penekanan kepada pengajaran dan pembelajaran murid diutamakan. Matlamat utama sekolah adalah peningkatan dalam bidang kurikulum walaupun sekolah banyak terlibat dalam aktiviti dan program kokurikulum. Perancangan pengurusan kurikulum di sekolah menunjukkan dengan jelas bahawa sekolah memberi tumpuan yang lebih kepada aktiviti pengajaran dan pembelajaran. Pengajaran dan pembelajaran tetap menjadi fokas utama sekolah dalam usaha meningkatkan kecemerlangan.

Bagi mencapai kecemerlangan sekolah, pihak sekolah perlulah merancang program peningkatan pengajaran dan pembelajaran dengan lebih bersungguh-sungguh. Pengetua pula sentiasa menggalakkan guru supaya lebih kreatif dan berinovasi dalam melaksanakan pengajaran dan pembelajaran (Azizah, 1990). Strategi peningkatan kualiti akademik di sekolah adalah sebenarnya bergantung kepada sejauh mana berkesannya aktiviti pengajaran dan pembelajaran berlaku dalam bilik darjah. Masalah yang sering berlaku dalam aktiviti pengajaran dan pembelajaran ialah ketidakmampuan guru dalam membawa atau mewujudkan suasana di mana 'murid belajar dan guru mengajar' (Zulkifli 1995). Pengetua mestilah memainkan peranannya sebagai pembimbing kepada guru dalam memastikan pengajaran dan pembelajaran berlaku dengan sempurna.

(x) Pembangunan Sahsiah Murid

Murid perlu diperkayakan dengan penghayataan ilmu dan akhlak mulia. Pembelajaran di dalam kelas umumnya lebih banyak menekankan pembinaan kognetif, oleh itu pembinaan aspek afektif yang meliputi pembinaan sikap, perasaan, semangat dan *value judgement* perlu diberi perhatian di luar bilik darjah. Pengetua perlu memainkan peranannya dengan cara yang berkesan melalui beberapa program sokongan. Penekanan kepada pembangunaan sahsiah murid ini akan dapat melahirkan murid yang berwibawa bukan sahaja dari segi sahsiah malah akademiknya juga akan turut cemerlang.

Pendidikan yang disampaikan di dalam bilik darjah perlu diperluaskan dan diperkukuhkan lagi melalui penghayataan dan amalan di luar bilik darjah. Dengan ini, barulah pendidikan itu berguna dan bermakna kepada muridnya (Zulkifli 1995). Penumpuan yang lebih kepada usaha pembangunan sahsiah murid, bukan sahaja membentuk sahsiah murid yang baik malah kesannya kepada akademik murid itu turut cemerlang. Justeru itu, pengetua perlu memainkan peranannya secara proaktif bagi mencapai hasrat Kementerian Pelajaran Malaysia (2006) melalui Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP). Usaha yang berterusan perlulah dilakukan oleh pihak sekolah untuk merealisasikan hasrat ini.

(xi) Penilaian Pencapaian Murid

Penilaian sebagai satu aktiviti yang penting selepas pengajaran dan pembelajaran. Ianya boleh dilihat sebagai satu alat untuk mengetahui keberkesanan kaedah pengajaran dan pembelajaran. Ia juga boleh disifatkan sebagai satu strategi untuk mendorong pihak lain ke arah tahap keberkesanan dan produktiviti yang lebih tinggi. Dengan itu, penilaian meliputi fungsi-fungsi lain seperti penilaian pencapaian murid melalui peperiksaan dalaman dan awam serta menilai prestasi kakitangan. Peranan pengetua sekolah, dalam konteks penilaian dan pengajaran di dalam bilik darjah berlaku dengan sewajarnya. Penilaian adalah satu alat untuk mengukur keberkesanan pengajaran guru. Ianya juga bertujuan untuk menolong atau membimbing murid yang lemah dan secara tidak langsung untuk meningkatkan mutu pembelajaran mereka. Walau bagaimanapun, penilaian terhadap pencapaian murid mempunyai banyak kelemahan. Antara kelemahan yang dikenal pasti ialah penilaian yang tidak jelas objektifnya.

Masalah-masalah lain yang sering dihadapi oleh pengetua untuk menjalankan penilaian di sekolah ialah masa yang tidak mencukupi. Pengetua perlulah menjadi pemimpin pengajaran yang berkesan, jika tidak proses penilaian tidak berlaku dengan baik. Selain daripada penilaian pencapaian murid, pengetua juga boleh melakukan penyeliaan di bilik darjah kerana ini ada hubungkaitnya dengan penilaian pencapaian murid. Jika seseorang guru

itu melakukan proses pengajaran yang berkesa, sudah tentu pencapaian muridnya juga tinggi. Namun, pengetua dilaporkan menjalankan penyeliaan terhadap pengajaran guru tetapi tahap penyeliaan mereka tidak sampai ke tahap yang boleh membantu meningkatkan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran. Mutu penyeliaan masih berada di tahap yang rendah. Sebagai pemimpin pengajaran, pengetua sepatutnya menjadi pakar rujuk di sekolah mereka tetapi ini jarang berlaku kerana mereka amat kekurangan masa bagi membincangkan hal-hal berkaitan dengan kurikulum serta pengajaran dan pembelajaran dengan guru-guru mereka secara profesional (Ahmad Tajuddin 1989).

Menyedari betapa pentingnya tugas penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah,Kementerian Pelajaran Malaysia telah mengeluarkan Surat Pekeliling Iktisas Bil 2/1987 yang bertarikh 11 November 1987 yang bertajuk 'Penyeliaan Pengajaran-Pembelajaran Dalam Kelas oleh Pengetua'. Kandungan surat itu menyarankan agar pengetua sebagai pemimpin pengajaran mesti menyelia guru-gurunya supaya pelaksanaan kurikulum dan kokurikulum di sekolah dapat berjalan dengan lancar mengikut perancangan. Sebarang masalah yang timbul hendaklah dibincang bersama dan diatasi dengan segera.

Di samping itu, pengetua dapat melihat keadaan yang sebenarnya berlaku di bilik-bilik darjah ketika proses pengajaran dan pembelajaran berlangsung serta melihat bagaimana tingkah laku murid-murid dan sejauhmana objektif pengajaran dan pembelajaran tercapai. Melalui penyeliaan juga, hubungan baik antara pengetua dengan guru-guru dapat dikekalkan kerana kedua-dua pihak pasti menyedari tanggungjawab mereka. Penyeliaan bukannya bertujuan mencari kelemahan seseorang guru tetapi lebih membawa faedah kepada guru berkenaan. Oleh itu untuk memastikan keberkesanan kurikulum di sekolah, penilaian perlulah dilakukan dengan cara yang baik. Penyeliaan yang rapi lagi sistematik dari pihak pengetua terhadap proses pengajaran dan pembelajaran guru-guru dalam kelas sepatutnya menjadi perkara yang diutamakan dalam senarai tugas dan tanggungjawab pengetua sekolah.

(xii) Kemenjadian Murid dalam Akademik, Kokurikulum dan Sahsiah

Proses yang terpenting sekali ialah bagaimana memastikan segala perkara yang dirancang itu bermakna. Pihak kementerian memerlukan murid mencapai tahap kecemerlangan dalam bidang akademik, kokurikulum dan juga baik sahsiahnya. Dalam bidang akademik pihak Kementerian Pelajaran Malaysia mensasarkan bilangan murid yang cemerlang perlu bertambah setiap masa. Pertambahan murid yang cemerlang ini memerlukan pengetua untuk memainkan peranan yang lebih cemerlang.

Kepimpinan untuk Pembelajaran

Pembelajaran ialah nadi kepada setiap institusi pendidikan, dan itulah sebabnya pemimpin-pemimpin dalam pendidikan perlu memainkan peranan untuk meningkatkan kualiti keberhasilan pelajar dibawah tanggungjawab mereka. Hubungan antara kepimpinan dan pembelajaran kian diterima ramai sebagai satu daripada isu penting dalam meningkatkan keberkesanan organisasi pendidikan. Kerana alasan inilah, minat secara teoretikal dan praktikal terhadap usaha untuk memeriksa proses yang berkait dengan apa yang pemimpin buat dan cara bagaimana mereka mampu membuatkan institusi mereka lebih berjaya kini menjadi tumpuan mengikut konteks bukan sahaja di Malaysia bahkan di peringkat antarabangsa. Ini tidaklah mengejutkan kerana kepimpinan mempunyai potensi untuk meningkatkan kualiti keberhasilan pelajar dalam bidang pembangunan akademik, peribadi dan sosial

Perlu diperhatikan bahawa istilah 'kepimpinan untuk pembelajaran' sering kali menimbulkan masalah dari segi penafsirannya dan juga bila hendak diaplikasikan di dalam literatur. MacBeath dan Dempster (2009) mengatakan bahawa tidak ada satu definisi yang khusus untuk menerangkan makna 'kepimpinan untuk pembelajaran' sama ada di peringkat nasional atau antarabangsa, dan penggunaan istilah tersebut mungkin dipengaruhi oleh konteks sesebuah organisasi yang melibatkan pula keadaan polisi dan budaya sesebuah negara. Kajian-kajian yang melibatkan perkaitan antara proses-proses pembelajaran dan keberhasilan pembelajaran telah membuktikan bahawa kepimpinan untuk pembelajaran boleh berlaku pada mana-mana tahap pengajian di sekolah dan ianya digerakkan dengan peluang-peluang yang wujud untuk membina komuniti pembelajaran profesional (Fitzgerald dan Gunter 2006). Tambahan pula ada para sarjana yang lain mempersoalkan bahawa bentuk kepimpinan agihan *(distributed leadership)* dalam mana guru-guru digalakkan untuk memainkan peranan yang utama dalam kepimpinan perubahan dan inovasi, adalah merupakan kunci kepada keberhasilan yang lebih baik (Frost, 2008a).

Ini adalah hubungan yang kompleks di antara variable-variabel yang membawa kepada cadangan yang menyatakan bahawa wujud bukti yang kuat saling berhubungan dalam pembelajaran pelajar dengan pembelajaran guru (Knapp et al. 2003). MacBeath dan Dempster (2009) juga mempersoalkan bahawa ada lima prinsip utama yang menentukan kepimpinan untuk pembelajaran, termasuklah: kepimpinan teragih dan perkongsian; fokus kepada pembelajaran; wujudnya keadaan-keadaan yang kondusif untuk pembelajaran; wujudnya dialog tentang kepimpinan dan pembelajaran; dan terbinanya perasaan sikap akauntabiliti.

Perkaitan antara kepimpinan dan pembelajaran

Gerakan ke arah penambaikan kepada keberkesanan organisasi bagi tujuan untuk mencapai keberhasilan pelajar kini mengambil tempat di kebanyakan negara di seluruh dunia sejak beberapa dekad yang lalu. Arahan daripada pihak atas dan inisiatif di sekolah dan kolej dan lain-lain organisasi pendidikan telah memaksakan pihak-pihak berkenaan didesak dan diberi sokongan ke arah memastikan penambahbaikan yang dihajati menjadi realiti. Dalam banyak kes, fokus penambahbaikan itu adalah pada kualiti pengajaran dan pembelajaran sebagai unsur utama dalam meningkatkan pencapaian pelajar. Fokus terhadap pengajaran dan pembelajaran di bilik-bilik darjah diutamakan (Harris dan Hopkins, 1999).

Walaupun wujudnya peningkatan kepada penekanan terhadap kepimpinan dan pembelajaran, polisi nasional di tahap makro dan tahap mikro pada setiap sekolah, kemampuan pemimpin-pemimpin untuk memberi impak ke atas pembelajaran masih bermasalah. Sekurang-kurangnya dalam bahagian ini adalah kerana bahawa teori pembelajaran telah secara tradisinya telah menawarkan dua pandangan yang bercanggah yang menekankan sama ada menggunakan pendekatan berpusatkan guru *(teacher-centred approach)* atau pendekatan berpusatkan pelajar *(pupil-centred approach)* yang disifatkan sebagai sikap 'atas-bawah' *(top-down)* atau 'bawah-atas' (*bottom-up)* (Brundrett dan Silcock, 2002). Lagipun, kajian-kajian terkini lebih tertumpu kepada teori kognitif untuk memberi satu alternatif yang cuba untuk menyelesaikan perdebatan ini dengan menyokong teknik-teknik konstruktivisme (Broadfoot, 2000) padahal pendekatan 'atas-bawah' dan 'bawah-atas' masih digalakkan (Biggs, 1992). Melalui pendekatan ko-konstruktivisme ini, semua staf bekerjasama, merunding, menyelesaikan perbezaan, memilih alternatif, dan bertindak secara sopan untuk membuat keputusan bagi membolehkan wujudnya peningkatan dari segi pembelajaran pelajar. Para pendidik mengadakan perkongsian pintar dengan pelajar untuk memastikan pelajar-pelajar suka kepada alternatif-alternatif tersebut, membuat eksperimen, dan menunjukkan satu bentuk toleransi dalam konteks yang berkenaan (Brundrett dan Silcock, 2002: 91). Arkitek baru dalam teori pembelajaran ini telah membawa satu revolusi dalam persepsi terhadap peranan pemimpin-pemimpin sekolah pada semua tahap dalam sistem yang ada dan didapati agak jelas bahawa bentuk kepimpinan baru ini menggalakkan kolaborasi dan penyebaran kuasa dan autoriti yang merupakan nadi kepada proses pembelajaran (Burton dan Brundrett, 2005).

Pemahaman tentang cara-cara pelajar belajar telah membolehkan hubungan antara kepimpinan yang berkualiti tinggi dan kualiti yang tinggi dalam kejayaan sekolah untuk lebih

menjadi berkekalan (Bush, 2008a; Hargreaves dan Fink, 2006; Southworth, 2004) dan ini telah membawa kepada penerimaan bahawa pembangunan kepimpinan ialah merupakan komponen utama dalam penambahbaikan (Bush, 2008b). Untuk alasan ini, Guru Besar dan Pengetua digalakkan untuk menambahkan pemahaman tentang peri pentingnya peranan mereka dalam meningkatkan pengalaman pembelajaran pelajar dan perlu memastikan bahawa struktur dan sistem yang menyokong pengajaran dan pembelajaran diwujudkan sebagai sebahagian daripada tanggungjawab dan akauntabiliti kepimpinan mereka.

Hubungan antara kepimpinan dan pembelajar telah ditekankan oleh Leithwood et al. (2006) yang menyatakan bahawa kepimpinan sekolah adalah hanya berada di tempat kedua selepas pengajaran di bilik darjah dalam mempengaruhi pembelajaran pelajar. Mereka merumuskan: *'As far as we are aware, there is not a single documented case of a school successfully turning around its pupil achievement trajectory in the absence of talented leadership' (2006:5).*

Begitu juga, PricewaterhouseCooper (2007) mencadangkan bahawa perlakuan pemimpin-pemimpin sekolah mempunyai impak yang kuat ke atas prestasi pelajar dan membuktikan bahawa pengiktirafan luas terhadap pemimpin-pemimpin sekolah perlu memainkan peranan yang penting dalam meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Penggunaan pendekatan berpusatkan pembelajaran kepada pengajaran dan pembelajaran telah dilihat sebagai mempunyai potensi untuk memberikan kesan kepada proses pembelajaran pelajar, penglibatan pelajar dan memperbaiki tahap pencapaian mereka. Setiap pelajar akan mempunyai, misalnya, agenda hidup yang berlainan, kekuatan yang berbeza, keperluan pembelajaran, stail pembelajaran dan kecerdasan. Bergantung kepada konteks sesebuah sekolah, mereka akan mempunyai sedikit suara tentang pembelajaran mereka dan tidak mempunyai kebebasan yang ditentukan oleh struktur dan budaya organisasi. Guru-guru adalah pemimpin pengajaran dan pembelajaran di bilik-bilik darjah. Guru-guru perlu tahu bagaimana hendak mengendalikan pengajaran, memotivasikan pelajar, mempunyai ekspektasi yang tinggi, menentukan pengalaman-pengalaman pembelajaran yang baik melalui perancangan dan pelaksanaannya. Mereka perlu menyelidik tentang ilmu dan tahap pemahaman, memantau dan memberi maklumbalas. Mereka perlu menjaga hubungan yang baik dengan pelajar-pelajar dan menggalakkan hubungan antara pelajar-pelajar untuk melestarikan pembelajaran. Ini adalah kerana guru-guru adalah pemimpin pengajaran dan pembelajaran di bilik-bilik darjah, guru-guru *senior* perlu membantu guru-guru untuk memperbaiki amalan mereka dengan menggalakkan guru-guru untuk terus belajar atas inisiatif sendiri. Kini ramai yang mencadangkan bahawa pemimpin-pemimpin sekolah

secara tidak langsung membaiki pengajaran dan pembelajaran melalui pengaruh mereka terhadap motivasi staf, pembangunan staf, menjaga kebajikan dan mengadakan keadaan tempat kerja yang lebih kondusif.

Usaha ke arah menjadikan sekolah sebagai sebuah institusi yang berpusatkan pembelajaran telah muncul sebagai sebuah istilah yang menunjukkan sekolah yang meletak pelajar dan guru belajar semasa melaksanakan kerja masing-masing. Pembangunan staf mungkin berbentuk kolaboratif dan berkongsi kepakaran sebagai komuniti pembelajaran untuk memberi perkhidmatan kepada organisasi dalam usaha untuk mengubah, memperbaiki dan memberi sokongan kepada keberhasilan pembelajaran pelajar. Kepimpinan seperti ini diistilahkan sebagai *kepimpinan untuk pembelajaran.*

Swaffield dan MacBeath (2009) menyarankan bahawa hubungan antara pemimpin dan pembelajaran boleh dilihat dalam proses pembelajaran pemimpin semasa mereka terlibat dalam proses kepimpinan bagi satu tempoh masa dan juga dalam tingkah laku kepimpinan mereka untuk membolehkan orang lain belajar. Di sesetengah organisasi, kepimpinan untuk pembelajaran mungkin memberi pengupayaan kepada pemimpin-pemimpin pertengahan dan guru-guru untuk mengambil tindakan secara langsung dalam pengajaran dan pembelajaran mengikut budaya kolaboratif yang telah diwujudkan (Fitzgerald dan Gunter, 2006); Frost, 2008a). Secara alternatif, pemahaman tentang kepimpinan untuk pembelajaran boleh dicirikan oleh kepimpinan *senior* yang bergantung kepada sistem pengujian dan data keberhasilan untuk memberi ganjaran kepada prestasi guru-guru yang baik yang telah ditunjukkan melalui usaha mereka ke arah mewujudkan penambahbaikan dari segi pencapaian pelajar.

Kepimpinan untuk Pembelajaran dan Kepimpinan Instruksional

Kualiti pengajaran di sekolah telah lama dikaitkan dengan keberhasilan pelajar. Barber (1997:79) memberi komentar: *'Research shows the quality of teaching to be the single most important factor in successful education'.* Misalnya, Elmore (2000) telah menggunakan istilah *'Kepimpinan Instruksional'* untuk menghuraikan satu fokus ke atas penambaikan dari segi pengajaran yang bertujuan untuk memperbaiki keberhasilan pelajar. Ini adalah istilah yang kini popular digunakan dalam istilah-istilah amalan dan penyelidikan lebih dari tiga dekad yang lalu (Sheppard, 1996; Spillane, 2004). Blasé dan Blasé (2004) melaporkan bahawa pengetua-pengetua sekolah didapati berkecederungan untuk melihat kepimpinan instruksional sebagai mempunyai elemen pencerapan dan penyeliaan, perkembangan staf dan

pembangunan kurikulum. Walau bagaimanapun, penulis-penulis ini telah membina satu pemahaman tentang kepimpinan pelajar yang boleh dan sebaiknya menggunakan tindakan-tindakan kepimpinan yang mencari cara untuk meningkatkan kedua-dua pengajaran dan pembelajaran guru, yang kemudiannya, pembelajaran pelajar. Mereka berpendapat bahawa pemimpin-pemimpin instruksional yang berjaya berkomunikasi dengan guru-guru tentang pengajaran mereka, menggalakkan kolaborasi antara guru-guru dan memberi pengupayaan kepada guru-guru untuk membuat keputusan sendiri tentang pembangunan profesional, kepimpinan guru, status, autonomi, impak dan efikasi kendiri. Mereka melihat bahawa pemimpin instruksional yang berjaya mampu untuk menggalakkan keadaan-keadaan yang lebih bercorak satu komuniti pembangunan profesional dalam kalangan pelajar dan guru.Istilah *'Kepimpinan Instruksional'* kini secara perlahan akan diganti kepada istilah *'Kepimpinan Berfokuskan Pembelajaran'* (Knapp et al., 2006). Sekali lagi berlakunya anjakan dalam pemikiran iaitu ramai bersetuju bahawa pengurusan pengajaran dan pembelajaran adalah peranan utama pengetua-pengetua sekolah (Bush dan Glover, 2009).Walau bagaimanapun, sesetengah pengetua dan guru-guru kanan mata pelajaran mempunyai sedikit pemahaman tentang peranan mereka sebagai pemimpin instruksional (Bush dan Heysteck, 2006). Di sesetengah sekolah, kepimpinan guru dan pengupayaan mereka kurang dibangunkan dan kerana itu impak untuk memastikan penambahbaikan dalam pengajaran dan pembelajaran didapati terhad (Grant, 2006). Hakikatnya, telahpun dikenalpasti bahawa ramai guru-guru kanan mata pelajaran perlu lebih proaktif dalam mempromosi dan memantau pengajaran dan pembelajaran jika mahu keberhasilan pelajar mereka terus meningkat terutamanya dalam kalangan pelajar-pelajar yang tidak beruntung (Ali & Botha, 2006; Bush et al., 2008).

Southworth (2002) telah meneliti slogan tentang kepimpinan instruksional dan menawarkan satu semakan yang menunjukkan bahawa ianya mempunyai hubungan yang signifikan dengan pengajaran dan pembelajaran, termasuk pembelajar pelajar dan pembangunan profesional dalam kalangan guru-guru. Dengan memasukkan pembangungan guru menunjukkan wujudnya pembangunan pedagogi dan wujudnya pembangunan satu persekitaran di mana guru-guru akan lebih yakin untyuk menjadi 'pembelajar' *(learner)* (Southworth, 2000). Dengan memasukkan pembelajaran pelajar menunjukkan pencapaian tetapi juga merujuk kepada potensi efikasi dalam pendekatan inkuiri ke dalam perspektif pelajar terhadap tahap pembelajaran mereka dan menggunakan informasi ini untuk dijadikan panduan kepada perancangan dalam aspek pembangunan pedagogi dan pembelajaran (Fielding et al., 1999). Perbezaan antara pandangan terhadap pendekatan berpusatkan

kurikulum dan kaitannya dengan penyampaian kandungan kurikulum di bilik-bilik darjah dan pandangan terhadap pendekatan berpusatkan pelajar telah diterokai oleh MacBeath et al.(2007). Penulis-penulis ini berpendapat bahawa pengajaran yang bertujuan untuk menstimulasikan permbelajaran, memerlukan guru-guru untuk mewujudkan persekitaran-persekitaran yang menyokong proses pembelajaran yang dimangkinkan oleh jalinan hubungan yang baik dengan pelajar-pelajar yang wujud dalam komuniti sekolah dan kemampuan mereka untuk melibatkan pelajar-pelajar melalui simulasi dan interaksi berkomunikasi yang baik. Mesejnya di sini ialah untuk perhatian para pengetua dan lain-lain pemimpin terhadap perlunya mereka mempunyai kefahaman tentang kedua-dua pedagogi dan andragogi yang terkini jika mahu kedua-dua pelajar dan staf boleh belajar secara efektif. Mereka diberi tanggungjawab untuk mewujudkan satu budaya yang dapat menggerakkan pembelajaran melalui pengajaran yang cemerlang. Kepimpinan yang peka kepada pelbagai keperluan pembelajaran dalam kalangan pelajar, guru-guru, staf sokongan dan keperluan keseluruhan komuniti pembelajaran akan meletakkan pengajaran dan pembelajaran di nadi organisasi. Ini memberi implikasi kepada perlunya pembelajaran dan pembangunan kapasiti dalam kalangan para pemimpin sendiri.

Dengan berfokus kepada penambahbaikan dalam keberhasilan pelajar melalui pengajaran dan pembelajaran, kepimpinan instruksional memerlukan guru-guru untuk menggunakan fokus pengajaran dan pembelajaran dan melibatkan diri kepada pembangunan pedagogikal kendiri (Bush dan Glover, 2002, 2009; Southworth, 2002). Dalam istilah-istilah ini, kepimpinan instruksional mewakili satu transformasi terkehadapan ke arah melestarikan kepimpinan berpusatkan pembelajaran. Dengan mendapat sokongan daripada kepimpinan yang diperlukan untuk mengupayakan guru-guru supaya benar-benar terlibat dalam membina organisasi yang subur dan lestari serta mewujudkan persekitaran pembelajaran antara organisasi untuk staf dan pelajar, maka istilah kepimpinan untuk pembelajaran adalahlebih sesuai digunakan *Kepimpinan Untuk Pembelajaran* boleh dilihat sebagai mengguna dan memberi sokongan terkehadapan ke arah pencapaian matlamat-matlamat kepimpinan instruksional dengan mengamalkan pendekatan-pendekatan kepimpinan berpusatkan pembelajaran yang mampu untuk mencari perasaan yang positif dalam lingkungan pengalaman dari semua pembelajar (guru dan pelajar). Kepimpinan sedemikian memerlukan penubuhan kedua-dua sokongan struktur dan budaya yang dapat memberikan kapasiti untuk menguru perubahan dalam konteks komuniti dan masa depan organisasi dalam mana penambaikan dapat direalisasikan.

Kepimpinan Berpusatkan Pembelajaran

Dalam menekankan tentang peri pentingnya kepimpinan berpusatkan pembelajaran, Southworth (2004) yang mendapati bahawa pemimpin-pemin sekolah mempengaruhi pengajaran dan pembelajaran di bilik-bilik darjah dan diantara sekolah-sekolah, Ia berkata:

> *For me it is the single most important task for school leaders. Indeed, it is a responsibility which marks them out as school leaders. A great deal of what heads, deputies, assistant heads and subject heads do is similar to what is done by leaders in other organisations and employment sectors. However, what is distinctive about school leadership is the way leaders influence the quality of teaching and learning in classrooms. Unless leaders know how to do this and practice it they may not be making a strong contribution to the success of the school as a learning centre.* (Southworth, 2004: 4).

Southworth (2004) terus meneroka enam tahap pembelajaran merentasi sekolah untuk membolehkan potensi penglibatan dan impak kepimpinan dapat diketengahkan lagi. Misalnya *pada tahap pembelajaran pelajar,* pemimpin-pemimpin boleh menggunakan data keberhasilan untuk membuat intervensi yang sesuai dan *pada tahap pembelajaran guru,* pemimpin-pemimpin boleh memberi peluang kepada guru-guru untuk belajar antara satu sama lain sebagai satu usaha untuk mengekalkan amalan-amalan baru dan lebih sempurna. Ini akan membawa kepada *tahap pembelajaran staf secara kolaboratif* mungkin digerakkan oleh perubahan struktur dan budaya di dalam kawasan sekolah. *Pada tahap pembelajaran organisasi,* pembangunan profesional akan membolehkan ciri-ciri sesebuah komuniti pembelajaran dibentuk melalui saling percaya mempercayai dan bersifat terbuka dapat dibentuk. Dalam dibekalkan dengan pelbagai tugasan yang kompleks, para pemimpin akan secara aktif mengagihkan tanggungjawab kepimpinan untuk membolehkan *satu tahap pembelajaran kepemimpinan* yang diberi tanggungjawab yang lebih luas dalam aspek kepimpinan berpusatkan pembelajaran di dalam kawasan sekolah. Akhir sekali, para pemimpin akan secara aktif mencari input luaran untuk mencetuskan kesan penambahbaikan dalam aspek pengajaran dan pembelajaran dengan merujuk kepada lain-lain sekolah dan agensi, dan pada *jaringan pembelajaran* ini, penglibatan staf yang diberikan pelbagai pengupayaan mungkin akan membawa kepada penggunaan peluang bagi meningkatkan tahap pembelajaran di bilik darjah.

Dalam cara analisis yang menakjub dan penting, Hallinger dan Heck (1999) telah menyarankan bahawa pemimpin-pemimpin yang berpusatkan pembelajaran boleh mempengaruhi pengajaran dan pembelajaran dalam tiga cara. Mereka boleh mempengaruhi keberhasilan *secara langsung* melalui intervensi peribadi atau secara dua hala oleh kerja peribadi mereka bersama-sama dengan guru-guru dan juga *secara tidak langsung* melalui

agensi yang terdiri daripada lain-lain staf. Kerja secara tidak langsung mungkin akan berlaku di sekolah-sekolah besar yang dihubungkan dengan isu-isu kapasiti dan kompleksiti yang tidak dapat dielakkan. Oleh itu, adalah pentingnya bagi para pengetua untuk berfokus kepada meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran, memantau kerja guru untuk memastikan pelaksanaannya baik dan kemajuannya terus berlaku, dan untuk berkomunikasi dengan guru-guru bagi mendapat perkongsian idea-idea yang terbaik dan amalan-amalan yang terbaik supaya pemikiran yang sedia ada akan dicabar. Ini akan melibatkan peranan asuhan dan pementoran. Adalah jelas daripada analisis ini bahawa kepimpinan berpusatkan pembelajaran sebenarnya telah melibatkan pembelajaran pelajar dan guru dan juga pembelajaran pemimpin sendiri. Persoalan yang timbul ialah tentang langkah-langkah praktikal yang manakah yang boleh diambil oleh para pemimpin untuk mencetuskan inovasi kepada pembelajaran dalam sekolah masing-masing dan apakah implikasi-implikasi terhadap pembelajaran pemimpin berkenaan?

Timperley (2006) telah memberi tiga cabaran pembelajaran untuk para pemimpin dalam membina kapasiti kepimpinan untuk pembelajaran dalam kawasan sekolah. Pertama, pemimpin perlu belajar tentang cara untuk menjadi pemimpin berpusatkan pembelajaran; kedua, mereka perlu memahami bahawa dengan mewujudkan kolaborasi antara guru-guru adalah tidak cukup jika ianya tidak membawa kepada penambahbaikan dari segi keberhasilan pelajar-pelajar; dan, ketiga, mereka perlu menerima hakikat bahawa data keberhasilan pelajar mempunyai potensi untuk melaporkan tentang peningkatan yang berlaku dalam aktiviti-aktiviti pengajaran dan pembelajaran.

Pengaruh dan Impak Pemimpin-pemimpin Berpusatkan Pembelajaran

Walau bagaimanapun, sejauhmana pengaruh pemimpin-pemimpin berpusatkan pembelajaran boleh dilihat pada tahap organisasi dan bilik darjah bergantung kepada kerangka yang dibina oleh pihak pentadbir politik di peringkat nasional. Ianya juga tertakluk kepada perbezaan persepsi di peringkat nasional terhadap peranan dan tanggungjawab pemimpin dalam organisasi pendidikan. Di Malaysia pada tahun 2006 telah digubal Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah-sekolah Malaysia (SKKSM) dan di dalamnya ada disenaraikan ekspektasi yang ditentukan dalam proses kenaziran dan bagaimana sekolah diharapkan mampu memperbaiki kualiti pengajaran dan pembelajaran. Mekanisme akauntabiliti mempromosikan satu ekspektasi supaya para pemimpin sekolah mematuhi segala arahan daripada pihak pusat yang memberi ruang untuk sekolah menunjukkan sedikit

kreativiti, misalnya mengupayakan pemimpin-pemimpin guru atau mengurangkan autonomi mereka di bilik darjah.

Oleh itu, bagi memastikan kelestarian, kebanyakan sekolah menggunakan mekanisme melantik pengetua baru secara dalaman untuk memastikan guru yang sesuai menjawat jawatan yang sesuai pada masa yang sesuai. Mereka juga terlibat dalam menarik dan melantik staf daripada kalangan guru-guru yang berbakat dari luar sekolah. Secara ringkasnya, peranan utama kepimpinan *senior* ialah untuk mendapatkan guru-guru yang terbaik yang mampu menguruskan para pelajar dengan baik di sekolah dan mampu untuk memberi sumbangan yang hebat bagi memastikan kejayaan dalam pengajaran dan pembelajaran. Pemimpin-pemimpin *senior* memberikan sokongan, peluang-peluang pembelajaran dan membina kapasiti staf. Lakomski (2001) memberi kesedaran dengan mengatakan bahawa pemimpin adalah sebahagian daripada budaya organisasi. Mulford dan Silins (2003) merumuskan bahawa impak kepimpinan adalah secara tidak langsung mendominasi keberkesanan pelajar melalui pengaruh mereka secara langsung ke atas cara guru-guru menyusun dan melaksanakan pengajaran mereka, interaksi mereka dengan pelajar di sekolah, dan cabaran dan ekspektasi-ekspektasi yang dihadapi oleh guru-guru terhadap pelajar-pelajar mereka. Sebaliknya, persepsi positif pelajar terhadap kerja guru secara langsung menggalakkan penglibatan di sekolah, konsep kendiri para ahli akademik dan tahap komitmen mereka terhadap tugas-tugas di sekolah akan menelurkan peningkatan dalam pencapaian akademik yang cemerlang. Kajian mereka mengetengahkan bahawa konteks sekolah, ciri persekitaran komuniti dari mana pelajar-pelajar diambil masuk ke sekolah dan ciri-ciri hubungan sekolah dengan komuniti akan kuat mempengaruhi bagaimana pelajar-pelajar akan terlibat dalam pembelajaran dan akhirnya akan memberi keberhasilan pelajar yang dihasratkan.

Leithwood et al. (2006) menyatakan bahawa pemimpin-pemimpin sekolah memperbaiki pengajaran dan pembelajaran secara tidak langsung dan lazimnya secara berkuasa dengan pengaruh mereka melalui motivasi, komitmen staf dan suasana kerja yang menyokong. Memang wujud bukti bahawa untuk mencapai keberhasilan pembelajaran yang baik untuk pelajar-pelajar dan tingkah laku yang baik, guru-guru perlu terus dimotivasi (Addison dan Brundrett, 2008). Penyebaran kepimpinan boleh memberi impak ke atas kapasiti membuat keputusan dan motivasi dalam kalangan guru-guru, dan mampu bertindak secara positif terhadap pembelajaran pelajar dan pencapaian mereka. Southworth (2004) menyatakan bahawa penyebaran kepimpinan berpusatkan pembelajaran untuk menambahkan impak terhadap fokus kepada pengajaran dan pembelajaran akan berlaku pada keseluruhan organisasi. Beliau melihat fokus berpusatkan pembelajaran akan melibatkan ahli-ahli staf

untuk memberi idea-idea dan amalan-amalan utama. Beliau menyarankan bahawa satu tugas penting pemimpin-pemimpin berpusatkan pembelajaran ialah membantu lain-lain pemimpin dan staf untuk melaksanakannya. Oleh itu, pemimpin-pemimpin pertengahan adalah penting dalam apa jua strategi untuk membina kepimpinan berpusatkan pembelajaran di sekolah-sekolah. Tahap kepercayaan, autonomi, pengupayaan dan akauntabiliti peribadi yang seimbang yang ada dalam setiap pasukan, dan pemimpin-pemimpin pertengahan perlu mampu melaksanakan strategi-strategi pengajaran dan pembelajaran yang berkesan. Tambahan kepada pemimpin-pemimpin *senior*, pemimpin-pemimpin pertengahan juga perlu menjadi model dan meneruskan fokus terhadap pengajaran dan pembelajaran. Mereka perlu bekerjasama rapat dengan para pelajar dan perlu menyampaikan strategi-strategi ke arah memastikan tahap penglibatan pelajar terus tinggi bagi memenuhi ekspektasi yang tinggi untuk pencapaian pelajar melalui jalinan hubungan mereka dengan ahli-ahli pasukan masing-masing. Busher (2006) mempertimbangkan tentang mewujudkan sub-budaya jabatan untuk membina kapasiti dan efikasi guru-guru dalam pengajaran dan pembelajaran, dalam mana, misalnya pemimpin-pemimpin pertengahan boleh bertindak sebagai model peranan untuk ahli-ahli pasukan bagi mempamerkan pengajaran dan pembelajaran yang efektif. Mereka juga diperlukan untuk melibatkan para pelajar dalam proses pembelajaran dengan cara bekerja dengan ahli-ahli pasukan dalam aktiviti-aktiviti pembangunan kurikulum, memberi maklumbalas dan menjalinkan hubungan. Ini mengandaikan bahawa pemimpin-pemimpin pertengahan sentiasa mempunyai hubungan kerja yang terbaik dengan ahli-ahli pasukan masing-masing.

Untuk memahami tentang bagaimana pelajar-pelajar boleh belajar dengan lebih baik memberi implikasi bahawa kita perlu memahami bagaimana pembelajaran itu berlangsung dan bagaimana ianya dapat disuburkan.Ia juga memberi implikasi bahawa ianya perlu pengajaran yang baik dan pencapaiannya disokong oleh perancangan, sumber, maklum balas secara lisan dan tulisan dan pendekatan yang baik dalam tingkah laku pengurusan yang akan membolekan berlakunya akses kepada pembelajaran dan sokongan untuk meningkatkan keyakinan dan estim kendiri pelajar. Pemimpin-pemimpin di sekolah boleh mempromosikan struktur dan sistem yang boleh membantu supaya keperluan-keperluan ini dipenuhi. Misalnya, dasar-dasar yang berhubung dengan menentukan sasaran, penyemakan kertas peperiksaan, pengujian, kualiti maklum balas dan perancangan boleh membantu dalam mengkordinasikan pendekatan-pendekatan ke arah penambahbaikan dari segi pengajaran dan pembelajaran yang berkait dengan konteks sesebuah organisasi. Sepertimana yang telah

dinyatakan, penyebaran kepimpinan akan membolehkan lebih ramai staf untuk memberi sumbangan kepada melestarikan kepimpinan berpusatkan pembelajaran. Pembelajaran ialah proses sosial individu dan pemimpin yang perlu mempromosikan kemahiran pembelajaran pelajar, autonomi pembelajaran dan memahami tentang persepsi pelajar terhadap pengalaman masing-masing.

Day et al. (2007) telah mengkaji tentang impak kepimpinan sekolah terhadap keberhasilan pelajar. Laporan yang telah dihasilkan oleh pasukan penyelidik ini menunjukkan bahawa pengetua-pengetua masih dipersepsikan sebagai sumber kepimpinan kepada staf sekolah. Walaupun ramai tidak bersetuju bahawa para pengetua perlu terlibat secara dekat dengan kurikulum sekolah dan dalam aktiviti penambahbaikan pedagogi, ramai yang berpendapat bahawa kepimpinan pengetua mempunyai kesan secara langsung ke atas bagaimana cara mereka berfikir tentang amalan-amalan pengajaran dan pembelajaran, yang kemudiannya memberi impak terhadap keberhasilan pelajar. Kajian ini menunjukkan bahawa kejayaan dalam meningkatkan keberhasilan pelajar ada perkaitannya dengan pembinaan budaya sekolah berfokuskan pencapaian di mana ianya mengandungi sifat-sifat penyayang dan percaya mempercayai yang kuat, dan ekspektasi pengetua terhadap staf dan pelajar yang tinggi telah menggerakkan usaha dalam penggubalan program-program pengajaran dan pembelajaran. Kebanyakan staf di dalam kajian ini menghubungkan kejayaan mereka dalam meningkatkan keberhasilan pelajar dikaitkan dengan visi strategik pengetua untuk membolehkan sekolah memberi respons secara positif kepada perubahan. Mereka juga mengaitkan keberhasilan pelajar yang meningkat dengan pendekatan-pendekatan sekolah secara menyeluruh *(whole-school approaches)* yang difikirkan oleh tingkahlaku pengurus. Di sesetengah sekolah, dengan memasukkan kepimpinan pelajar dianggap sebagai cara untuk meningkatkan keberhasilan pelajar. Kajian ini mengesahkan wujudnya hubungan antara kualiti kepimpinan dengan penambahbaikan dan mengesahkan juga hubungan kepimpinan dengan pembelajaran. Secara rumusannya, kebanyakan ciri yang wujud dalam komuniti pembelajaran jelas bergerak ke arah peningkatan dalam keberhasilan pelajar dan suara pelajar nampaknya menjadi elemen dalam komuniti tersebut yang kini kuat memasuki pemikiran strategik di peringkat nasional dan juga pemikiran lokal terhadap kempimpinan untuk pembelajaran.

Komuniti Pembelajaran

Kini ramai mula berminat dan mengadakan perdebatan tentang manfaat yang akan didapati oleh sekolah-sekolah dan lain-lain organisasi pendidikan tentang pentingnya membina ciri-ciri sebuah komuniti pembelajaran. Manfaat utama dipercayai mempunyai kaitan dengan pembelajaran yang akan membolehkan mereka memberi respons kepada persekitaran yang tidak menentu dan berubah (Stoll dan Louis, 2007; Stoll et al., 2003), bahawa ada baiknya mereka membangunkan staf masing-masing (Stoll et al., 2006) dan dengan cara itu mereka akan menjadi lebih efektif dan menghasilkan keberhasilan yang bermutu tinggi (Cochran-Smith dan Lytle, 1999; Roberts and Pruitt, 2003). Kajian oleh DuFour (2004) telah mencadangkan bahawa komuniti pembelajaran profesional di sekolah-sekolah menekankan kepada tiga komponen utama:

- Kerja secara kolaboratif dalam kalangan ahli-ahli profesional sekolah
- Fokus yang kuat dan tekal terhadap pengajaran dan pembelajaran melalui kerja kolaboratif tersebut
- Pengumpulan dan penggunaan penilaian dan lain-lain data untuk dikongsikan bersama bagi mengadakan inkuiri terhadap prestasi pelajar dan guru secara berterusan.

Busher (2006) menyatakan bahawa dinamika sesebuah komuniti pembelajaran sekolah melibatkan suara-suara daripada pemimpin, guru, pelajar, staf sokongan dan lain-lain orang dewasa dengan tujuan untuk bekerja bagi menggerakkan pembelajaran pelajar. Kajian Busher (2006) dan Bezzina (2008) juga menekankan tentang pentingnya suara pelajar dan penyampaian dan kemasukan tentang pengalaman kendiri terhadap pengajaran dan pembelajaran yang berusaha ke arah memperbaiki pembelajaran dan keberhasilan pelajar.

Suara Pelajar

Seperti yang telah diterangkan di atas, dalam sektor pendidikan tinggi, suara pelajar telah digunakan untuk memberitahu pengalaman-pengalaman pembelajaran akademik yang berintegrasi dan telah dibuat penambahbaikan (Campbell dan Li, 2008; Rhodes and Nevill, 2004) untuk pelajar-pelajar bertujuan untuk meningkatkan kemungkinan untuk prestasi, pengulangan dan kejayaan. Di sektor tertiari United Kingdom, kemasukan wakil dan penglibatan pelajar didapati kukuh sebagai penyumbang kepada penambahbaikan kualiti. Sementara menyarankan bahawa suara pelajar mempunyai peranan yang penting dalam menggerakkan penglibatan dan proaktiviti pelajar, Collinson (2007) telah mengenal pasti pengupayaan pelajar akan mempunyai implikasi terhadap kepimpinan di sektor ini. Transisi daripada pelajar sebagai penerima informasi tentang keputusan-keputusan yang dibuat oleh

pemimpin kepada kolaborasi yang penuh dengan staf dan andaian terhadap tanggungjawab untuk keputusan-keputusan pengurus memberi implikasi tentang munculnya tahap yang tinggi kepimpinan pelajar dalam organisasi-organisasi berkenaan.Collinson (2007) juga menyedarkan bahawa tidak banyak penyelidikan tentang penglibatan pelajar di dalam sektor ini dan hubungan di antara pembelajaran dan kepimpinan yang kompleks di dalam istilah-istilah kolaboratif dan penyebaran terus belum diterokai.

Di sektor persekolahan, Whitty dan Wisby (2007) telah mengenal pasti empat pendekatan kepada suara pelajar sebagai hak asasi kanak-kanak, kewarganegaraan aktif, penambahbaikan sekolah dan proses pembelajaran individu. Di Amerika Syarikat, Mitra (2005) melaporkan bahawa inisiatif-inisiatif suara pelajar bertujuan untuk memberi peluang kepada para pelajar untuk terlibat dalam pembuatan keputusan di peringkat sekolah dengan cara hanya membenarkan pelajar memberi pandangan sehinggalah kepada kolaborasi yang penuh dengan orang-orang dewasa dan bagi sesetengah kes, dibenarkan mereka memimpin proses perubahan itu. Walau bagaimanapun, Frost dan Holden (2008) telah mengatakan bahawa suara pelajar tidaklah terselah seperti suara orang-orang dewasa dalam persekitaran persekolahan dan satu lagi kajian di Australia, Lewis dan Burman (2008) telah menghuraikan dengan lebih panjang tentang proses pembuatan keputusan berkaitan dengan pengurusan bilik darjah dimana guru-guru tidak mungkin berasa selesa untuk mengadakan perundingan dengan para pelajar. Sokongan dan kepercayaan golongan dewasa amat perlu terhadap potensi suara pelajar. Ini telah dinyatakan oleh Martin et al. (2005) yang menyarankan bahawa tanpa sokongan orang dewasa peranan dan sumbangan pelajar-pelajar kepada komuniti pembelajaran akan musnah atau hilang sama sekali. Kemasukan orang dewasa dalam suara pelajar, mungkin, dalam keadaan tertentu, amat sukar dicapai. Rudduck dan Flutter (2000: 53) mencadangkan: '*it takes time and vary careful preparation to build a climate in which both teachers and pupils feel comfortable working together on a constructive view of aspects of teaching, learning dan schooling*' dan Fielding (2001: 105) telah memberi komentar: '*For many teachers student voice is seen as either peripheral, irrelevant or corrosive of the already diminishing legitimacy of teacher professionalism*'.

Walau bagaimanapun, istilah 'suara pelajar' secara kelazimannya kekal dengan konsep yang terhad untuk membenarkan para pelajar bersuara secara terhad dalam kekangan sekolah (MacBeath, 2006). Cruddas (2007) pula berpendapat bahawa jika seseorang itu mahu tahu apa yang diperlukan oleh kanak-kanak dan jika mereka diberi peluang untuk menerangkan minat mereka, oleh itu, cara yang mudah untuk kita akses kepada 'suara' ini ialah dengan jalan menyoal mereka. Tinjauan literatur mendedahkan contoh-contoh laporan

berkenaan manfaat yang boleh didapati daripada mendengar 'suara pelajar' dalam usaha ke arah meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran. Misalnya, Papatheodorou (2002) telah berpendapat bahawa pelajar-pelajar akan kelihatan sedar tentang limitasi fizikal persekitaran pembelajaran mereka dan kepentingannya untuk pengalaman pembelajaran mereka. Ini adalah hasil daripada perbincangan dengan guru-guru supaya pembelajaran sepatutnya boleh dipercepatkan. Suara pelajar dan penglibatan mereka dalam membentuk pengalaman berunsurkan pendidikan telah diperluaskan kepada program pembelajaran yang berkait dengan kerja di sekolah-sekolah.*(work-related learning-WRL)* (Hopkins, 2008). Adalah dicadangkan bahawa akses kepada suara kanak-kanak yang tidak beruntung adalah penting untuk mengetahui apa pelajar-pelajar boleh lihat tentang manfaat yang boleh didapati daripada program-program WRL dan bagaimana mereka boleh terlibat secara berterusan dan aktif. Sokongan orang dewasa untuk 'suara pelajar' adalah penting untuk memastikan kejayaannya; namun demikian, keperluan ini mungkin mencetuskan tuntutan tambahan terhadap guru-guru yang bukan merupakan sebahagian daripada komuniti pembelajaran. Bragg (2007) telah menekankan tentang peri pentingnya membina suara-suara guru dan lain-lain orang dewasa bersama-sama dengan pelajar-pelajar supaya suara guru tidak diperkecilkan dan hilang keyakinan dalam pertimbangan profesional mereka. Kepimpinan dan pengurusan yang secara berhati-hati amat perlu untuk memasukkan suara ahli-ahli komuniti dalam mana Frost dan Holden (2008) menegaskan bahawa kita perlu membina hubungan pembelajaran untuk masa depan.

Penggunaan suara pelajar dalam mempertingkatkan pengajaran dan pembelajaran mungkin mempunyai pengaruh yang positif terhadap keberhasilan yang dilaporkan seperti keputusan peperiksaan. Namun, kemasukan suara pelajar mungkin menghasilkan keberhasilan untuk individu yang dianggap penting juga. Dengan memasukkan suara pelajar dalam membuat keputusan boleh membantu dalam mewujudkan perasaan saling mempercayai diantara mereka dan lain-lain pelajar dan guru (Angus, 2006). Mewujudkan hubungan sedemikian boleh menyokong untuk meningkatkan estim kendiri, disiplin kendiri, ekspresi kendiri dan kemahiran-kemahiran interpersonal (Fielding, 2006). Keberhasilan sedemikian adalah bernilai kepada semua pelajar, yang sesungguhnya kuat menunjuk tentang perlunya suara pelajar dalam kepimpinan berpusatkan pembelajaran dan kepimpinan untuk pembelajaran itu sendiri.

Flutter dan Rudduck (2004), merujuk kepada Hart (1997), telah menunjukkan jalan bagaimana para pemimpin bolek menaik 'tangga' penglibatan pelajar daripada keadaan

pelajar yang tidak terlibat dalam konsultansi, yang suara mereka didengar, berubah menjadi peserta atau penyelidik yang aktif , dan akhirnya menjadi peserta dan ko-penyelidik yang aktif bersama-sama orang dewasa. Mitra (2008) juga melaporkan bahawa ketidakseimbangan kuasa antara orang-orang dewasa dan pelajar yang perlu diatasi supaya inisiatif suara pelajar yang dikehendaki boleh diperkukuhkan. Beliau mencadangkan bahawa perbezaan kuasa mungkin bertindak untuk mempamerkan pemahaman yang mendalam terhadap masalah-masalah sekolah di dalam amalan ahli-ahli komuniti yang melibatkan guru dan pelajar. Dua persoalan yang fundamental untuk para pemimpin di sekolah ialah bagaimana pelajar-pelajar akan mempersoalkan tentang pembuatan keputusan yang dilakukan oleh orang-orang dewasa? Jika para pelajar secara langsung dan jujur mula bersuara dan merasai secukupnya mereka diberikan pengupayaan supaya tidak semata-mata bergantung kepada pandangan guru-guru, ciri hubungan di antara pelajar dan staf perlu diubah dengan sewajarnya. Frost et al. (2009) mencadangkan bahawa di sesetengah sekolah satu anjakan visi organisasi perlu dibuat jika suara pelajar akan diambil secara seriusnya. Adalah jelas bahawa kepimpinan di dalam setiap sekolah perlu berfikir tentang bagaimana cepat dan di dalam skala apa kemajuan untuk menaiki 'tangga' itu mungkin boleh berlaku, atau memang boleh berlaku. Namun demikian, Frost (2008) percaya bahawa pembangunan dalam kepimpinan pelajar adalah perlu jika kepimpinan mahu disebarluas di dalam komuniti sekolah. Penglibatan penuh dalam kepimpinan pelajar dan suara pelajar mencadangkan bahawa sekolah-sekolah boleh melihat nilai dalam menggerakkan pembangunan-pembangunan sedemikian untuk member manfaat ke arah peningkatan pengajaran dan pembelajaran, dan dalam memberi bantuan kepada penglibatan pelajar sebagai peserta yang aktif di dalam pelajaran mereka, dan juga untuk membantu bagi membina modal insan secara menyeluruh. Frost (2008b) menunjukkan indicator bahawa ini telah member implikasi bahawa sekolah-sekolah sedemikian boleh menerima bahawa membentuk suara pelajar adalah lanjutan kepada penyebaran kepimpinan dan bahawa kedua-dua suara dan penyebaran menawarkan satu elemen yang penting di dalam pembangunan kepimpinan untuk pembelajaran.

Kesimpulan

Di dalam bab ini penulis telah menghuraikan dengan panjang lebar berhubung dengan kepimpinan sekolah dan keberhasilan pelajar. Di peringkat awal bab ini, telah diuraikan tentang Sintesis Bukti Yang Terbaik tentang kepimpinan sekolah yang bertujuan untuk mengenal pasti dan menghuraikan tentang ciri-ciri kepimpinan di sekolah yang mempunyai hubungan langsung dengan keberhasilan yang dihasratkan untuk pelajar-pelajar yang

berkeperluan pelbagai, termasuk kanak-kanak yang tidak beruntung. Seterusnya telah dipaparkan juga model awal kepengetuaan sekolah yang berjaya yang telah menyenaraikan variabel-variabel utama ke arah keberhasilan pelajar. Seterusnya penulis telah menerangkan sepintas lalu tentang konsep Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) dan ciri-ciri yang mendasari kecemerlangan sekolah dengan mematuhi Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM). Penulis telah juga mencadangkan tentang sejauhmana pengaruh kepimpinan terhadap organisasi-organisasi yang cuba untuk membina pendekatan kepimpinan untuk pembelajaran. Adalah jelas bahawa pendekatan berkenaan boleh membawa banyak manfaat kepada individu-individu, organisasi dan keseluruhan sistem, dalam apa jua fasa pendidikan. Bab ini juga telah menyatakan tentang manfaat-manfaat yang berpotensi yang berhubung dengan memperbaiki penglibatan pelajar, pembangunan peribadi dan kejayaan keberhasilan. Ianya juga menghubungkan pendekatan tersebut kepada manfaat-manfaat dari aspek pembelajaran kepada para pemimpin, guru-guru dan keseluruhan kapasiti organisasi yang mempunyai hubungan pula dengan kemunculan komuniti pembelajaran profesional. Silin dan Mulford (2002) telah membuat kajian tentang kesan kepimpinan terhadap pembelajaran pelajar dan mendapati bahawa keberhasilan pelajar mungkin akan bertambah baik apabila sumber-sumber kepimpinan disebarkan kepada keseluruhan komuniti sekolah dan bila guru-guru diberi pengupayaan dalam bidang-bidang yang penting kepada mereka. Hubungan antara kepimpinan dan pembelajaran dan dalam transisi kepada peringkat amalan di dalam organisasi pendidikan tetapi menghadapi pelbagai rintangan dari pelbagai fasa pendidikan. Kepimpinanlah memainkan peranan untuk memastikan orang lain mampu belajar dengan tujuan untuk penambahbaikan dari aspek keberhasilan semua jenis 'pembelajar' (*'learners'*). Tidak ketinggalan juga, 'suara pelajar' perlu diambil kira dalam usaha mencapai keberhasilan pelajar yang berkualiti.

Rujukan

Abdul Shukor Abdullah. (1994).*Penilaian semula situasi pengurusan sekolah.* Kertas kerja dibentangkan di Seminar Zero Defect, Pulau Pinang, 23 Mei.

Addision, R. dan Brundrett, M. (2008) 'Motivation and demotivation of teachers in primary schools: The challenge of change', *Education 3-13,* 36(1): 79-94.

Ahmad Tajuddin Abd Hamid. 1986). *Peranan pengetua dalam kepimpinan pengajaran.* Latihan Ilmiah, Universiti Malaya.

Ali, F. dan Botha, N. (2006).*Evaluating the Role, Importance and Effectiveness of Heads of Department in Contributing to School Improvement in Public Secondary Schools in Gauteng.* Johannesburg: Matthew Goniwe School of Leadership and Governance.

Arabi Sulaiman. (1999). *Peranan dan stail kepimpinan.* Seminar Kecemerlangan Pentadbir Sekolah Daerah Seberang Perai Selatan. Sekolah Menengah Kebangsaan Agama Nibong Tebal. 14 Ogos.

Azizah Nordin. (1990). *Mengenal pasti masalah-masalah dalam perlaksanaan aktiviti kokurikulum di tiga buah sekolah menengah di Daerah Gombak.* Tesis Sarjana Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.

Azman Uzir. (2010). Persepsi Guru Terhadap Pengetua Dalam Pengurusan Sekolah Ke Arah Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Dalam Beberapa Elemen Terpilih. Tesis Ph.D (Tidak diterbitkan), Bangi: Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.

Barber, M. (1997). *The Learning Game: Arguments for an Education Revolution.* London: Indigo.

Beaumont, N. (2009, April 2). Autism rise hits schools. *The Dominion Post, hlm. 3.*

Bezzina, C. (2008) 'Towards a learning community: the journey of a Maltese Catholic Church School', *Management in Education,* 22(3): 22-7.

Biggs, J.B. (1992). 'Returning to school: review. and discussion', dlm. A.Dimetriou, M. Shayer and A.E. Efklides (eds), *Neo-PaigetianTheories of Cognitive Development: Implications and Applications for Education.* London: Routledge.

Black, P. (1998). *Testing: Friend or foe? Theory and practice of assessment and testing.* London: Falmer Press.

Blasé, J. and Blasé, J. R. (2004).*Handbook of Instructional Leadership: How Successful Principals Promote Teaching and Learning.* Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Blasé, J., & Kirby, P.C. (2009). *Bringing out the best in teachers: What effective principals do* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Bolman, L. & Deal, T. (1991). Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi-sector analysis. *Human Resource Management* 30(4): 509-534.

Bragg, S. (2007). '"But I listen to children anyway!" Teacher perspectives on pupils voice', *Educational Action Research,* 15(4): 505-18.

Broadfoot, P. (2000) 'Liberating the learner through assessment', dlm. J. Collins dan D. Cook (eds). *Understanding Learning: Influences and Outcomes.* London: Paul Chapman/Open University Press.

Brundrett, M. and Silcock, P. (2002).*Achieveving Competence, Success and Excellence in Teaching.* London: Routledge.

Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative view. *Leadership Quarterly,* 15(6): 726-769.

Burton, N. and Brundrett, M. (2005).*Leading the Curriculum in the Primary School.* London: Paul Chapman Publishing.

Bush, T. (2008a) 'Developing educational leaders –don't leave it to chance', *Educational Management Administration and Leadership,* 36(3): 307-9.

Bush, T. (2008b) *Leadership and Management Development in Education.* London: Sage.

Bush, T. and Glover, D. (2002).*School Leadership: Concepts and Evidence.* Nottingham: National College for School Leadership.

Bush, T. and Glover, D. (2009)*Managing Teaching and Learning: A Concept Paper.* Johannesburg: Matthew Gonice School of Leadership and Governance.

Bush, T. and Heystek, J. (2006). 'School leadership and management in South Africa: principals' perceptions', *International Studies in Educational Administration,* 34 (3): 63-76.

Busher, H. (2006).*Understanding Educational Leadership: People, Power and Culture.* Maidenhead: Open University Press.

Buutveld, E. (2009) A wide view. *New Zealand Principal,* 24: 3-4.

Cameron, K.S. & Freeman, S.J. (1991). Cultural congruence strength and type: Relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development,* 5: 23-58.

Campbell, J. and Li, M. (2008) 'Asian students' voice: an empirical study of Asian Students' learning experiences at a New Zealand university', *Journal of Studies in International Education,* 12(4): 375-96.

Cochran-Smith, M. and Lytle, S. (1999) 'Teacher learning communities', *Review of Research in Education,* 24: 24-32.

Collinson, D. (ed.) (2007). *Leadership and the Learner Voice.* Lancaster: Lancaster University Management School, Centre for Excellence in Leadership.

Conger, J.A. (1998). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *Leadership Quarterly,* 9(1): 107-121.

Conley, D.T. (1993) *Roadmap to Restructuring: Policies, Practice and the Emerging Visions of Schooling,* University of Oregon, Eugene: ERIC Clearinghouse of Educational Management.

Connoly, M., Connoly, U. and James, C.R. (2000) Leadership in educational change.*British Journal of Management* 11(1): 61-71.

Court, M. (2003). Towards democratic leadership: Co-principal initiatives. *International Journal of Leadership in Education,* 6(2): 161-183.

Covey, S. (1989) *Principle Centred Leadership*. New York: Simmon & Schuster Inc.

Cruddas, L. (2007) 'Engaged voices – dialogic interaction and the construction of shared social meanings', *Educational Action Research,* 15(3): 479-88.

Crowther, F., Ferguson, M., & Hann, L. (2009).*Developing teacher leaders: How teacher leadership enhances school success* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press Inc.

Day, C. (2007) *Successful principal leadership in times of change: An international perspective.* Dordrecht: Springer.

Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Qing, G., Penlington, C., Mehta, P.. and Kingston, A. (2007) *The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes: Interim Report.* Research Report DCSF-RR018. Nottingham: University of Nottingham.

Deal, T. and Peterson, K.D. (1994). *The leadership paradox: Balancing logic and artistry in school.* San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

Deming (1982).*School-based management: Strategies For Success.* Consortium for Policy in Education. New Brunswick, N.J.: Rutgers University.

Dempster, N., Alen, J., & Gatehouse, R. (2009). Professional learning for experienced educational leaders: Research and practice. Dlm. N. Cranston & L.C. Ehrich (Eds.), *Australian school leadership today, (hlm. 314-332).* Bowen Hills, Australia: Australian Academic Press.

DuFour, R. (2004) 'What is a Professional Learning Community?',*Educational Leadership,* 61(8): 6-11.

DuFour, R., & Marzano, R.J. (2009). High leverage strategies for principal leadership. *Educational Leadership,* 66(5): 62-68.

Eckman, E.W. (2006). Co-principals: Characteristics of dual leadership teams. *Leadership and Policy in Schools,* 5(2): 89-107.

Ee Ah Meng. (1990). *Pengurusan disiplin pelajar.* Longman.

Elmore, R.F. (2000) *Building a New Structure for School Leadership.* Washington, DC: Albert Shanker Institute.

Fielding, M., Fuller, A. and Loose, T. (1999) 'Taking pupil perspectives seriously: the central place of pupil voice in primary school improvement', dlm. G. Southworth and P. Lincoln (eds), *Supporting Improving Primary Schools: The Role of Heads and LEAs.* London: Falmer. Hlm. 107-21.

Fielding, M. (2001) 'Beyond the rhetoric of student voice: new departures or new constraints in the transformation of 21st century schooling', *Forum for Providing 13-19 Comprehensive Education,* 43(2): 10010.

Fielding, M. (2006). 'Leadership, radical student engagement and the necessity of person-centred education', *International Journal of Leadership in Education,* 9(4): 229-313.

Fitzgerald, T. and Gunter, H. (2006) 'Leading learning: middle leadership in schools in England and New Zealand', *Management in Education,* 20: 6-8.

Fletcher, J.K., & Kaufer, K. (2003). Shared leadership: Paradox and possibility. Dlm. C.L. Pearce & J.A. Conger (Eds.) *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (hlm: 21-47). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Flutter, J. and Rudduck, J. (2004) *Consulting Pupils: What's In It for Schools?* London: RoutledgeFalmer.

Frost, D. (2008a) 'Teacher Leadership: values and voice', *School Leadership and Management,* 28(4): 337-52.

Frost, D. (2008b) 'Developing student participation, research and leadership: the HCD Student Partnership', *School Leadership and Management,* 28(4): 353-68.

Frost, R. and Holden, G. (2008) 'Student voice and future schools: building partnerships for student participation', *Improving Schools,* 11(1): 83-95.

Frost, D, Frost, R., MacBeath, J. and Pedder, D. (2009) 'The influence and participation of children and young people in their learning (IPiL) project', International Congress for School Effectiveness and Improvement, Vancouver, BC Canada, 4-7 January, pp. 1-14.

Fullan, M. (1991).*Organizational Behavior.* New Jersey: Prentice Hall.

Gipps, C.V. (1994). *Beyond testing: Towards a theory of educational assessment.* London: RoutledgeFalmer.

Grant, C. (2006) 'Teacher leardership emerging voices on teacher leardership: some South African views', *Educational Management Administration and Leadership, 34(4): 511-32.*

Greenfield, W.D. Jr. (1995). *Toward a theory of school administration: The centrality of leadership.* Educational Administrations Quarterly 3(1): 61- 85.

Groan, P., & Hamilton, A. (2004). 'A bit more life in the learship': Co-principalship as distributed leadership practice. *Leadership and Policy in Schools,* 3(1): 3-35.

Grubb, W.N., & Flessa, J.J. (2006). 'A job too big for one': Multiple principals and other non-traditional approaches to school leadership. *Educational Administration Quarterly,* 42(4): 518-550.

Gunter, H. (2005). *Leading teachers.* London: Continuum International Publishing Group.

Hallinger, Greenblatt & Edwards. (1990). *Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of the empirical research, 1980-1995.* Educational Administrations Quarterly 32(1): 5-44.

Hallinger, P. and Heck, R. (1999) Can leadership enhance school effectiveness? In Bush *et al.* (1999)
Redefining Educational Leadership and Management, London: Sage.

Hargreaves, A. and Fink, D. (2006).*Sustainable Leadership.* San Francisco CA: Jossey-Bass.

Harris, A. and Hopkins, D. (1999) 'Teaching and learning and the challenges of education reform', *School Effectiveness and School Improvement,* 10: 257-67.

Hart, R.A. (1997) *Children's Participation: The Theory and Practice of Involving Young Citizens in Community Development and Environmental Care.* London: Earthscan Publications.

Hatcher, R. (2005). The distribution of leadership and power in schools. *British journal of sociology of education,* 26(2), 253-267.

Heck, R, H.. and Hallinger, P. (2010). Testing a longitudinal model of distributed leadership effects on school improvement. *Leadership Quarterly,* 21(5): 867-885.

Heck, R., Larson, T. and Marcoulides, G. (1990) Principal instructional leadership and school achievement: Validation of a casual model, *Educational Administration Quarterly,* 26. 94-125.

Hopkins, E.A. (2008) 'Work-related learning: hearing students' voices', *Educational Action Research,* 16(2): 209-19.

Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2001) *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (6th edn) Boston, MA: McGraw-Hill.

Hussein Mahmood. (1993). *Kepimpinan Keberkesanan Sekolah.* Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Ingvarson, L., Kleinhenz, E., Beavis, A., Barwick, H., Carthy, I., & Wilkinson, J. (2005).*Secondary teacher workload study report.* Camberwell, Australia: Australian Council of Educational Research.

Jacobson, S.L., & Day, C. (2007). The International Successful School Principal Project (ISSPP): an overview of the project, the case studies and their contexts. *International Studies in Educational Administration,* 35(3): 3-10.

Jemaah Nazir Sekolah Kementerian Pendidikan Malaysia.(2001). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (sekolah) – pelaksanaan.*

Kimbrough. (1990). *The principalship: Concept and practice.* New Jersey: Prentice Hall.

Knapp, M., Copland, M. and Talbert, J. (2003) *Leading for Learning: Reflective Tools for School and District Leaders.* Washington, DC: Center for the Study of Teaching and Policy, University of Washington.

Knapp, M., Copland, M., Portin, B. and Plecki, M. (2006) 'Building coherent leadership systems in education: roles, resources, information and authority to act', paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, 7-11 April.

Kotter, John. P. (1996).*Leading Change.*Boston: Harvard Business School Press.

Lokomski, G. (2001). 'Organizational change, leadership and learning: culture as a cognitive process', *International Journal of Educational Management,* 15(2): 68-77.

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. and Hopkins, D. (2006).*Seven Strong Claims about Successful School Leadership.* Nottingham: National College for School Leadership.

Lewis, R. and Burman, E. (2008) 'Providing for student voice in classroom management: teachers' views', *International Journal of Inclusive Education,* 12(2): 151-67.

Lingard, B., Hayes, D., & Mills, M., & Christie, P. (2003).*Leading learning.* Maidenhead, UK: Open University Press.

Lock & Nathan. (1990). *The Importances of Leadership: The Role Of School Principals.* Grant Report. The Pricewaterhouse Coopersndowment for The Business of Government. September: 22.

Macbeath, J. (2006) 'Finding a voice, finding self', *Educational Review,* 58(2): 195-207.

Macbeath, J., & Dempster, N. (Eds.). (2009). *Connecting leadership and learning: Principles for practice.* London: Routledge.

Macbeath, J., Gray, J., Cullen, J., Frost, D., Steward, S. and Swatffield, S. (2007) *Schools on the Edge: Responding to Challenging Circumstances.* London: Paul Chapman Publishing.

Marks, H. and Printy, S. (2003) Principal leadership and school performance: an intergration of transformational and instructional leadership, *Educational Administration Quarterly,* Vol. 39, No. 3, pp. 370-97.

Martin, N., Worrall, N. and Dutson-Steinfeld, A. (2005). 'Student voice: Pandora's box or philosopher's stone?. Paper presented at the International Congress for School Effectiveness and School Improvement, Barcelona, 2-5 January.

Mitra, D. (2005) 'Increasing student voice and moving towards youth leadership', *The Prevention Researcher,* 13(1): 7-10.

Mitra, D. (2008) 'Balancing power in communities of practice: an examination of increasing student voice through school-based youth-adult partnerships', *Journal of Educational Change,* 9: 221-42.

Mulford, B., & Edmonds, B. (Eds.) (2009). *Successful school principalship in Tasmania.* Lauceston, Tasmania: Faculty of Education, University of Tasmania.

Mulford, B., & John, S. (2004). Successful school leadership. *Leading & Managing,* 10(1): 45-76.

Ogawa, R. and Bossert, S. (1995) Leadership as an organizational quality, *Educational Administration Quarterly,* 31 (2), 224-243.

Papatheodorou, T. (2002) '"How we like our school to be" - ...pupils' voices', *European Educational Research Journal,* 1(3): 445-67.

Parry, K.W., & Bryman, A. (2006). Leadership in organizations. Dlm. S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence & W.R. Nord (Eds.). *The Sage handbook of organization studies* (2nd ed., hlm. 447-468). London: Sage Publications.

Peters, T.J. and Waterman, R.H. (1982) *In Search of Excellence,* New York: Harper and Row.

PricewaterhouseCoopers (2007) *Independent Study into School Leadership RB818.*Nottingham: DfES Publications.

Razali Mat Zain. (1990). *Kepimpinan dalam pengurusan.* Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributors Sdn. Bhd.

Rhodes, C., and Neville, A. (2004) 'Academic and social integration in higher education: a survey of satisfaction and dissatisfaction within a first-year education studies cohort at a new university', *Journal of Further and Higher Education,* 28(2): 179-93.

Roberts, S. and Pruitt, E. (2003) *School as Professional Learning Communities.* London: Sage.

Robbins (2003) *Organization behavior (10th ed.)* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Robbins. (1984). *Organizational Culture and Leadership.*San Francisco:Jossey-Bass.

Robert & Zheng Shen. (1998). *School-Base Management: Promise and Process. Consortium for Policy Research in Education.* New Brunswick, N. J.:Rutgers University.

Robiah Sidin. (1998).*Asas Pentadbiran Pendidikan.* Petaling Jaya. Pustaka Chipta Sdn. Bhd.

Robinson, V. (2006). Putting education back into leadership. *Leading & Managing,* 12(1): 62-75.

Robinson, V., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2009) *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why – Best Evidence Synthesis Iteration [BES].* Wellington, New Zealand, Ministry of Education.

Rosenblum, B. (1980). *The role of the principal in change: The teacher corps.* Cambridge: Example.

Rudduck, J. and Flutter, J. (2000) 'Pupil participation and perspective: "Carving a new order of experience"', *Cambridge Journal of Education,* 30(1): 75-89.

Sackney, L. & Mitchell, C. (2009) *Sustainable learning communities: From managed systems to living systems.* Paper presented at the Annual Conference of the International Congress for School Effectiveness and Improvement. Retrieved March 1,2010,from http://www.scholar. Google.co.nz/scholar? start=20&q=sackney+%26+ Mitchell+sustainable+learning+communities&hl=en&as_sdt=2000%as_vis=1.

Scribner, J.P., Sawyer, R.K., Watson, S.T., & Myers, V.L. (2007). Teacher teams and distributed leadership: A study of group discourse and collaboration. *Educational Administration Quarterly,* 43(1): 67-100.

Seashore Louis, K., Dretzke, B., & Wahlstron, K. (2010). How does leadership affect student achievement? Results from a national US survey. *School Effectiveness and School Improvement,* 21(3): 315-336.

Seashore Louis, K., Leithwood, K., Wahlstron, K., & Anderson, S. (2010). *Learning from leadership: Investigating links to improved student learning (Final report of research to the Wallace Foundation).*Minneapolis, MN and Toronto, Canada: University of Minnesota, University of Toronto.

Shepard, L.A. (1990). *'Inflated test score gains': Is it old norms or teaching the test?* CSE Technical Report 307, UCLA Center for Research on Evaluation, Standards, and Student Testing. Retrieved February 12, 2010, from www.cse.usla.edu/products/Reports/TR307.pdf.

Smyth, J. (2005). Modernizing the Australian education workplace: a case of failure to deliver for teachers of young disadvantaged adolescents. *Educational Review,* 57(2): 221-233.

Soeters. (1986). *Smart Schools: From Training memories To educating Minds.* New York: The Free Press.

Southworth, G. (2000). 'How primary schools learn', *Research Papers in Education.* 15(3): 275-91.

Southworth, G. (2002). 'Instructional leadership in schools: reflections and empirical evidence', *School Leadership and Management,* 22 (1): 73-92.

Southworth, G. (2004). *Primary School Leardership in Context: Leading Small, Medium and Large Sized Schools.* London: RoutledgeFalmer.

Spillane, J. (2004) 'Educational leadership', *Educational Evaluation and Policy Analysis,* 26(2): 169-72.

Spillane, J., & Daimond, J. (Eds.) (2007).*Distributed leadership in practice.*New York: Teachers College Press.

Starratt, R.J. (2003). *Centering educational administration: Cultivating meaning, community, responsibility.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Thomas, S., Wallace, M., Greenwood, A. and Hawkey, K. (2006).*What is a Professional Learning Community? A Summary.*DfES-0187-2006. London: DfES.

Stoll, L., Fink, D. and Earl, L. (2003) *It's All about Learning and It's about Time.* Buckingham: Open University Press.

Stoll, L. and Louis, K.S. (2007) *Professional Learning Communities: Divergence, Depths and Dillemmas.* Maidenhead: Open University Press.

Sutton, J. (2010) deaf kids lose sign teaching services [Electronic Version] Retrieved February 3, 2010, from http://www. Stuff.co.nz/manawatu-standard/news/3288223/Deaf-kids-lose-sign-teaching-services.

Swafffield, S. and MacBeath, J. (2009) 'Leadership in learning', dlm. J. MacBeath and N. Dempster (eds), *Connecting Leadership and Learning: Principles for Practice.*(Hlm. 32-52). London: Routledge.

Thompson, P., & Blackmore, J. (2006). Beyond the power of one: Redesigning the work of school principals. *Journal of Educational Change,* 7(3): 161-177.

Timperley, H. (2006) 'Learning challenges involved in developing leading for learning', *Educational Management Administration and Leardership,* 34(4): 546-63.

Varnberg. (1988). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools For Building a Learning Organization.* Doubleday, New York, NY.

Walsh, P. (2009). Governance and management: Avoiding the legal fish books. *New Zealand Principal,* 24: 19-22.

Weingart & Weldon. (1991). *Competence At Work: Model For Superior Performance.* John Wiley & Sons.

Werther & Davis. (1985) Dlm. Robbins, G. (2001). *Management: Leading People and Organizations in the 21st Century.* New Jersey: Prentice Hall.

Whitty, G. and Wisby, E. (2007) 'Whose voice? An exploration of the current policy interest in school decision-making', *International Studies in Sociology of Education,* 17(3): 303-19.

Witziers, B., Bosker, R.J., & Kruger, M.L. (2003). Educational leadership and student achievement: The elusive search for an association. *Educational Administration Quarterly,* 39(3): 398-425.

Wright, N. (2003). Principled 'bastard' leadership? A rejoinder to Gold, Evans, Earley, Halpin and Collarbone. *Educational Management & Administration,* 31(2): 139-143.

Wylie, C. (1994) *Self-managing schools in New Zealand: The fifth year.* Wellington: New Zealand Council for Educational Research.

York-Barr, J & Duke, K. (2004). What do we knows about teacher leadership? Finding from two decades of scholarship. *Review of educational research.* 74 (3): 255-316.

Young, H. (2009). (Un)Critical times? Situating distributed leadership in the field. *Journal of Educational Administration and History,* 41(4): 377-389.

Youngs, P., and King, M. B. (2002). Principal leadership for professional development to build school capacity. *Educational Administration Quarterly, 38*(5), 643-670.

Zaidatol Akmaliah Lope Pihie (1989). *Pengurusan Sekolah Efetif.* Jurnal Pendidikan (33): 59-71.

Zulkifli. (1995). *Kea rah kecemerlangan: Implikasi dari kajian sekolah efektif.* Jurnal Pengurusan Perndidikan 5(1): 35.