

# Kepemimpinan instruksional pengetua: Cabaran dan harapan

MINDA PENDIDIK  
SHUKRI ZAIN



Bersama:

Mohd Yusof Abdullah, Baharom Mohamad, Abdul Said Ambotang, Muhammad Suhaimi Taat Dan Roslee Talip

08/02/2012

**P**EMBANGUNAN pendidikan menerusi kebitaraan akademik adalah kunci penting kepada masyarakat dan negara. Hal ini bersesuaian dengan asosiasi modal insan yang dihasratkan oleh negara menjelang tahun 2020. Dalam usaha mencapai pembangunan pendidikan yang berteraskan kebitaraan ini pastinya kepemimpinan pengetua menjadi fokus utama apatah lagi dengan adanya PIPP yang telah diutarakan Menteri Pelajaran pada 2007.

Sehubungan itu, peranan pengetua sebagai penentu utama kejayaan di sekolah terpamer melalui gaya kepemimpinan yang diamalkan. Gaya atau peranan kepemimpinan instruksional dilihat sebagai realistik dan mampu menjadi indikator penentu kepada kebitaraan pendidikan yang dihasratkan. Justeru pengetua di peringkat asas implimentasi pendidikan, iaitu di sekolah menengah, seharusnya bijak dan bersedia melaksanakan peranan sebagai pemimpin instruksional di sekolah. Kementerian Pelajaran Malaysia telah menggariskan lima peranan penting pengetua menerusi dimensi pengurusan kurikulum merangkumi kefahaman tentang falsafah, matlamat pendidikan, penyediaan bahan kurikulum, penyeliaan kurikulum, pengesanan dan pengurusan maklumat; pengurusan budaya sekolah; pengurusan kakitangan; pengurusan ko-kurikulum; dan hubungan dengan masyarakat.

Pernyataan garis panduan itu mentaksir kebitaraan sebuah sekolah mempunyai hubungan yang signifikan dengan

kualiti pemimpin dan kepemimpinannya. Dalam konteks ini kepemimpinan instruksional merupakan wahana mapan ke arah mengintegrasikan keilmuan dan proses penyampaian ilmu dalam pengajaran dan pembelajaran, penterjemahan dan pengoperasian kurikulum, pembangunan staf, proses pencerapan dan penyeliaan, pembangunan kurikulum, dan pembangunan kumpulan, difahami dan diamalkan oleh setiap pihak terutamanya dalam peringkat amalan kepemimpinan di sekolah.

Untuk menjadi pemimpin yang berkualiti, salah satu daripada sembilan kompetensi dalam Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM) seperti terkandung dalam saranan Kementerian Pelajaran Malaysia ialah aplikasi pengurusan kurikulum. Sebagai pemimpin kurikulum, pengetua perlu berinisiatif mengumpul dan menemukan maklumat tuntas berkaitan kepupayaan pengajaran guru-guru sebelum memberi panduan dan bimbingan kepada mereka. Buah fikiran Bettye dalam bukunya 'A Principal's Dilemma: Instructional Leader or Manager' mendapati, kurikulum yang berkualiti dan pengajaran yang berkesan adalah kunci dalam memastikan kejayaan pengajaran dan pembelajaran.

Memandangkan iklim sekolah semasa, pengetua secara langsung adalah bertanggungjawab ke atas kejayaan pelajar. Manakala guru merupakan barisan pelaksana dan pemacu kebertanggungjawaban bersama. Ini bermaksud melalui aspirasi kepemimpinan instruksional pengetua adalah individu elegan kepada guru dan norma sekolah dalam penyeliaan,

pemantauan dan penilaian kurikulum khususnya dalam pelaksanaan proses pengajaran dan pembelajaran. Ini kerana mekanisme itu memerlukan pengetua melibatkan diri secara langsung dalam program pengajaran sekolah. Namun, dewasa ini tugas pengetua atau pentadbir sekolah lebih tertumpu kepada tugas bertanggungjawab menjalankan pelbagai tugas mengurus serta mentadbir sekolah. Terdapat juga pelbagai tugas yang bersifat ad-hoc yang sememangnya dijangka akan menambah bebanan tugas sedia ada pengetua. Situasi ini diramalkan akan menjadikan pentadbir sekolah sibuk mengurus dan mentadbir sekolah agar sesebuah sekolah itu dapat berfungsi seperti mana yang dikehendaki oleh KPM. Manakala tugas ikhtisas selaku pemimpin instruksional di sekolah kurang diberi penekanan atau mungkin akan diserahkan bulat-bulat kepada pihak lain dalam pengurusan akademik, iaitu penolong kanan kurikulum.

Hasil kajian NUTP berkaitan kesibukan pengetua mendapati 75 peratus pengetua di negara ini mengutamakan tugas-tugas pentadbiran pejabat termasuk urusan staf, kewangan, surat-menyurat, melayan pelawat dan penyelenggaraan. Pengetua juga terlibat dalam memberi penerangan, taklimat, bermesyuarat bersama-sama guru, staf dan mengadakan perjumpaan dengan pelajar dan ibu bapa. Sebahagian besar masa mereka diperuntukkan untuk melakukan tugas-tugas pengurusan dan pentadbiran. Namun, biar bagaimana sibuknya pengetua dalam rutin tugas pentadbiran, mereka masih terikat dengan ketetapan pekeling 3/87 yang menghendaki mereka mengajar sekurang-

kurangnya lima waktu. Ini bermakna pengetua perlu terlibat secara langsung dengan proses pengajaran dan pembelajaran supaya dapat mempengaruhi pencapaian akademik para pelajar. Walau bagaimanapun, sejenak menelusuri persekitaran sedia ada di sebahagian besar sekolah sejak dulu hingga kini, tumbuh

**“ Memandangkan iklim sekolah semasa, pengetua secara langsung adalah bertanggungjawab ke atas kejayaan pelajar. Manakala guru merupakan barisan pelaksana dan pemacu kebertanggungjawaban bersama. Ini bermaksud melalui aspirasi kepemimpinan instruksional pengetua adalah individu elegan kepada guru dan norma sekolah dalam penyeliaan, pemantauan dan penilaian kurikulum khususnya dalam pelaksanaan proses pengajaran dan pembelajaran. ”**

meninggi pohon menjadi hutan pertanya; adakah pengetua mempunyai cukup masa untuk melaksanakan peranan sebagai pemimpin instruksional di sekolah? Malah ada waktunya inferens bingkas melalui pengalaman, tinjauan dan pemerhatian umum merimbunkan resah awam; bahawa dari segi pengetahuan kandungan dan efisiensi sendiri itu sendiri, sejauh manakah para pengetua mampu melaksanakan tanggungjawab sebagai pemimpin instruksional di sekolah dengan mengambil kira pertembungan antara amalan keilmuan dan kesibukan bebanan tugas-tugas rutin yang mesti dilaksanakan?

Persoalan ini menuntut jawapan luhur, bukan alasan kabur. Menuding jari kepada hambatan bebanan tugas pentadbiran sekadar helah beladiri yang klische. Hakikat sebagai

pemimpin instruksional harus bijak mengurus hambatan menjadi pecutan transformasi kelestarian sekolah. Pecutan transformasi dapat dilaksanakan sekiranya pengetua dapat menjayakan segala aktiviti pendidikan serta mengurus pelbagai bentuk sumber di bawah jagaannya. Namun cabaran dunia pendidikan hari ini

sebagai firma pengeluar manusia tanpa jiwa dan roh agama. Tugas untuk melaksanakan komitmen ini terletak di bahu kepemimpinan pengetua seperti tertera dalam Laporan Jawatankuasa Mengkaji Taraf Pendidikan di Sekolah-sekolah, Kementerian Pelajaran Malaysia bahawa pengetua bertanggungjawab terhadap pencapaian pelajar di sekolah mereka dengan menyarankan peralihan tugas utama pengetua iaitu daripada sekadar pentadbir sekolah kepada pemimpin instruksional. Perubahan peranan pengetua berlaku kerana keperluan daripada usaha-usaha yang dijalankan Jabatan Pelajaran Negeri dan Bahagian-Bahagian di Kementerian Pelajaran Malaysia untuk mencapai kebitaraan pendidikan. Ekspektasi proses transformasi pendidikan di sekolah ialah pengetua sebaik-baiknya menjalankan kedua-dua tugas sebagai pemimpin pentadbiran dan pemimpin instruksional. Pekeling 3/87 telah mendeskripsikan keperluan pengetua yang memimpin sebuah sekolah juga perlu mengajar dan terlibat secara langsung dengan proses pengajaran dan pembelajaran supaya dapat meneladani guru serta mendorong pencapaian akademik pelajar. Menariknya, sejauh manakah pengetua-pengetua sekolah berhasrat, berminat dan berijtihad menyemaisuburkan benih kepemimpinan instruksional? Benih yang baik jatuh ke laut menjadi pulau. Demikian jua pengetua yang mendidik pelajar menepati latar belakang bidang kepakarannya mampu mentarbiahkan ilmu yang hidup dan menghidupkan minda, jiwa dan dogma warga sekolah. Zon selesa sebagai pentadbir tidak seharusnya menjadi alasan bagi mana-mana pengetua

melepaskan diri daripada mentarbiahkan pelajar mengikut bidang kepakaran asal mereka. Tindakan sekadar melepas batuk di tangga dengan hanya mengajar mata pelajaran bukan bidang merupakan pembaziran intelektual dan pemandulan potensi diri sebenar. Realiti memperlihatkan betapa aktiviti pengajaran dan pembelajaran berdasarkan bidang adalah teras kurikulum yang mampu mengangkat martabat keilmuan dan keberkesanan sekolah. Tidak semua pengetua mahu dan mampu melaksanakan tugas ini dengan berkesan. Sehubungan itu pengetua perlukan kekuatan dari segenap segi termasuklah efisiensi sendiri yang tinggi bagi mendepani kesibukan rutin dan kealpaan lazim. Akrabkan perhubungan dengan persekitaran ilmu dan guru. Hormati dan hargai pengalaman dalam kalangan teman. Ada kalanya daripada tanah liat legap itu, sesudah tergali jauh ke dalam, terbit mata air jernih bertakung menjadi kolam. Demikian indah hakikat menimba ilmu, usah dikira beza darjat dan jawatan. Setiap insan miliki kelebihan, saling berkongsi sejujur hati, pasti sekolah indah berseri. Sesungguhnya, pengetua sejati dan beriltizam tinggi mampu menghidupkan hati dalam menghayati amanah diri ke arah penjaan kepemimpinan instruksional demi agama, bangsa dan negara. Mereka adalah hadiah dan anugerah termulia yang terpilih daripada yang terbaik dalam kalangan yang baik-baik. Di tangan mereka sekolah adalah wadah memujahadahkan ritma karamah insan kamil sirnaan kelangsungan generasi pewaris.

Perubahan peranan pengetua berlaku kerana keperluan daripada usaha-usaha yang dijalankan Jabatan Pelajaran Negeri dan Bahagian-Bahagian di Kementerian Pelajaran Malaysia untuk mencapai kebitaraan pendidikan. Ekspektasi proses transformasi pendidikan di sekolah ialah pengetua sebaik-baiknya menjalankan kedua-dua tugas sebagai pemimpin pentadbiran dan pemimpin instruksional. Pekeling 3/87 telah mendeskripsikan keperluan pengetua yang memimpin sebuah sekolah juga perlu mengajar dan terlibat secara langsung dengan proses pengajaran dan pembelajaran supaya dapat meneladani guru serta mendorong pencapaian akademik pelajar.

Menariknya, sejauh manakah pengetua-pengetua sekolah berhasrat, berminat dan berijtihad menyemaisuburkan benih kepemimpinan instruksional? Benih yang baik jatuh ke laut menjadi pulau. Demikian jua pengetua yang mendidik pelajar menepati latar belakang bidang kepakarannya mampu mentarbiahkan ilmu yang hidup dan menghidupkan minda, jiwa dan dogma warga sekolah. Zon selesa sebagai pentadbir tidak seharusnya menjadi alasan bagi mana-mana pengetua

melepaskan diri daripada mentarbiahkan pelajar mengikut bidang kepakaran asal mereka. Tindakan sekadar melepas batuk di tangga dengan hanya mengajar mata pelajaran bukan bidang merupakan pembaziran intelektual dan pemandulan potensi diri sebenar. Realiti memperlihatkan betapa aktiviti pengajaran dan pembelajaran berdasarkan bidang adalah teras kurikulum yang mampu mengangkat martabat keilmuan dan keberkesanan sekolah. Tidak semua pengetua mahu dan mampu melaksanakan tugas ini dengan berkesan. Sehubungan itu pengetua perlukan kekuatan dari segenap segi termasuklah efisiensi sendiri yang tinggi bagi mendepani kesibukan rutin dan kealpaan lazim. Akrabkan perhubungan dengan persekitaran ilmu dan guru. Hormati dan hargai pengalaman dalam kalangan teman. Ada kalanya daripada tanah liat legap itu, sesudah tergali jauh ke dalam, terbit mata air jernih bertakung menjadi kolam. Demikian indah hakikat menimba ilmu, usah dikira beza darjat dan jawatan. Setiap insan miliki kelebihan, saling berkongsi sejujur hati, pasti sekolah indah berseri. Sesungguhnya, pengetua sejati dan beriltizam tinggi mampu menghidupkan hati dalam menghayati amanah diri ke arah penjaan kepemimpinan instruksional demi agama, bangsa dan negara. Mereka adalah hadiah dan anugerah termulia yang terpilih daripada yang terbaik dalam kalangan yang baik-baik. Di tangan mereka sekolah adalah wadah memujahadahkan ritma karamah insan kamil sirnaan kelangsungan generasi pewaris.

**\* Penulis adalah Pensyarah di Sekolah Pendidikan dan Pembangunan Sosial, Universiti Malaysia Sabah**