**CIRI – CIRI KEPIMPINAN GURU BESAR DI SEKOLAH DAN FUNGSI**

**Ravindaran Maraya**

**Institut Aminuddin Baki Cawangan Genting Highlands**

**1.0.      PENGENALAN**

Pendidikan merupakan nadi penggerak ke arah peningkatan tamadun sesuatu bangsa. Maju mundurnya sesebuah negara berkaitrapat dengan sistem pendidikan yang diterima oleh rakyatnya. Di negara kita, banyak perubahan dan pendekatan baru telah diterapkan dalam sistem pendidikan selaras dengan aspirasi negara ke arah negara maju. Bermula dengan kewujudan secara bertulis Falsafah Pendidikan Negara (FPN),  ia diikuti pula dengan wawasan 2020 yang akan mencitrakan masyarakat Malaysia yang maju pada tahun 2020. Kemudian tampil pula agenda pengisian yang mengemukakan cabaran-cabaran kepada para guru, Sekolah Bestari dan Koridor Raya Multimedia.

Dalam usaha mengejar dan mencapai kecemerlangan pendidikan ini,  kepimpinan Guru Besar sering dilihat sebagai fokus utama.  Dapatan-dapatan yang ditemui dalam penyelidikan tentang keberkesanan sekolah juga  menunjukkan penentu utama bagi kejayaan sesebuah sekolah adalah kepimpinan yang ditunjukkan oleh Guru Besar.  Ini bererti bahawa Guru Besar sering dilihat sebagai punca masalah atau sebagai penyelesai masalah atau pemangkin dalam pelaksanaan program pendidikan ke arah merealisasikan sekolah yang cemerlang.

**2.0.**      **DEFINISI**

**2.1.**            **KEPIMPINAN**

Sebenarnya untuk mentakrif maksud kepimpinan adalah terlalu sukar (Yukl 1999, Bass 1990). Pada kebiasaannya makna dan takrif kepimpinan itu adalah berdasarkan *‘ point of view ‘ , ‘weltanchaung ‘* dan *‘ world view* ‘ para pentakrifnya.  Justeru itu De Pree (1989) dalam Zawawi (1999) menyatakan;

  ‘*Leadership is much more an art, a belief,  a condition of the heart than a set of things to do.  The visible signs of artful leadership are expressed,  ultimately,  in its practices’.*

  Manakala Bass (1990), pula menyatakan *‘Leadership is an interaction between two or more members of a group that often involves a structuring or restructuring of the situation and perceptions and expectations of the members’*.

Menurut Fleishman (1973), kepimpinan adalah usaha ke arah pengaruh perseorangan yang diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian sesuatu matlamat. Hersey dan Blanchard (1977) pula menyatakan kepimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu atau kumpulan dalam usaha mencapai matlamat dalam sesuatu tindakan.

Hollander (1978) mendefinisikan kepimpinan sebagai satu proses pengaruh mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut. Walaupun pemimpin mempunyai kuasa tetapi kekuatan pengaruh lebih bergantung kepada pemujukan (persuasion) daripada paksaan.  Proses kepimpinan selalunya melihatkan pertalian pengaruh yang bersifat dua arah dan tujuan utama ialah untuk mencapai matlamat bersama.  Manakala Koontz dan Wiehrich (1992) menjelaskan kepimpinan sebagai suatu seni atau proses mempengaruhi orang supaya mereka akan berjuang atau melakukan sesuatu dengan relahati dan penuh semangat ke arah pencapaian matlamat kumpulan.

Kepimpinan menurut Islam berteraskan konsep khalifah iaitu setiap manusia adalah pemimpin yang bertanggungjawab memimpin dirinya, keluarga dan ahli-ahli di bawahnya;

 ‘ *Kamu sekalian adalah pemimpin dan kamu akan ditanya tentang rakyat yang dipimpinmu. ‘*  (Riwayat Bukhari Muslim 1528).

Oleh yang demikian tugas utama pemimpin menurut Islam bukanlah untuk mempengaruhi (to influence) para pengikutnya sebagaimana diterangkan oleh banyak pengarang Barat, tetapi untuk menegakkan ummah dan melaksanakan sistem kehidupan kerana Allah menurut nilai-nilai Islam (Yusof Ismail, 1991).

Dalam konteks pendidikan, Campbell  (1983) menyatakan kepimpinan ialah satu proses bagi seorang Guru Besar mendapatkan kerjasama kakitangan ke arah penyempurnaan matlamat tertentu.

**2.2.      Guru Besar**

Dalam banyak hal, Guru Besar sekolah ialah individu yang paling penting dan berpengaruh di sesebuah sekolah. Dia ialah orang yang bertanggungjawab terhadap semua aktiviti yang berlaku di sekolah. Kepimpinannyalah yang menetapkan nada sekolah, iklim pembelajaran, tahap professionalisme dan moral guru serta darjah keprihatinan terhadap masa depan pelajar. (Rosemblum dalam Hussein Mahmood, 1993).

          Menurut Ibrahim Mamat (1998), Guru Besar ialah orang yang mengetuai atau memimpin sesebuah sekolah.  Pada diri seorang Guru Besar itu sebenarnya terdapat ciri-ciri ketua dan ciri-ciri orang tua. Sabri Salleh (1998) menyatakan Guru Besar merupakan orang yang bertanggungjawab untuk mengambil inisiatif bagi menggerakkan perubahan di sekolahnya.  Penampilan seorang Guru Besar yang hebat dan disegani berkaitrapat dengan stail kepimpinan yang dipaparkan.

**2.3.** **Sekolah**

Sekolah terdiri dari elemen-elemen manusia dan bukan manusia; kawasan,  bangunan,  alatan dan sebagainya  (Ibrahim Mamat (1998).

**3.0.** **KONSEP PEMIMPIN DAN KEPIMPINAN**

Ahmad Rusli dalam kertas kerjanya Pemimpin Dalam Kepimpinan Pendidikan (1999) menyatakan pemimpin adalah individu manusia yang diamanahkan memimpin subordinat (pengikutnya)  ke arah mencapai matlamat yang ditetapkan.  Pendekatan mempengaruhi subordinat melalui proses ransangan untuk mereka berusaha secara relahati bagi mencapai matlamat bersama menampilkan ciri kepimpinan yang baik dan unggul.  Penyerlahan penampilan keupayaan (kebolehan dan pencapaian) individu pemimpin dalam menjayakan kepimpinannya dikenalpasti sebagai stail kepimpinan.

Menurut Ramaiah (1999) elemen asas proses kepimpinan ialah pengikut.  Proses kepimpinan tidak boleh berlaku dengan seorang sahaja kerana proses ini memerlukan sekurang-kurangnya dua orang,  seorang yang memimpin dan seorang lagi mengikut.  Kalau tidak ada pengikut maka tidak ada pemimpin.  Selain itu, kesetiaan pengikut adalah penting kepada pemimpin.   Proses kepimpinan akan runtuh begitu sahaja sekiranya pengikut tidak setia kepada pemimpin.  Kejayaan proses kepimpinan bergantung dan berkaitan dengan kesetiaan pengikut kepada pemimpin.

**4.0.**      **KONSEP KEPIMPINAN DALAM PENDIDIKAN**

Di sekolah, kepimpinan adalah satu aspek tingkahlaku dan juga sejenis pengaruh (Ramaiah 1999).  Kepimpinan Guru Besar adalah bergantung kepada kedudukan formal dalam struktur organisasi sekolah.  Kepimpinan jenis ini dinamakan kepimpinan formal.  Jawatan Guru Besar diberi pengiktirafan dan status yang berwibawa dalam kedudukan organisasi sekolah sebagai ketua sekolah serta mempunyai kuasa atas segala aspek pengurusan sekolah.  Apabila Guru Besar meninggalkan jawatan tersebut, status kepimpinan turut lenyap.

Dalam kontek kepimpinan dalam pendidikan, Guru Besar perlu melaksanakan dasar-dasar yang digubal oleh Kementerian dan Jabatan.  Guru Besar perlu memastikan bahawa semua dasar adalah jelas kepada semua anggota di sekolah,  dan sebarang  peraturan yang digubalnya mestilah bersesuaian atau berharmoni dengan dasar yang sedia ada di mana dasar-dasar ini adalah petunjuk arah serta kenyataan visi.

**5.0.     PERANAN GURU BESAR SEBAGAI PEMIMPIN DI  SEKOLAH**.

Mengikut Hussein (1993),   peranan yang perlu dimainkan oleh Guru Besar itu meliputi tiga aspek iaitu sebagai pengurus,  pentadbir dan pemimpin.  Sebagai pengurus,  Guru Besar bertanggungjawab terhadap belanjawan dan kewangan sekolah,  pengagihan sumber dan sebagainya.  Sebagai pentadbir Guru Besar bertanggungjawab terhadap tugas-tugas pentadbiran yang meliputi penilaian kerja-kerja stafnya,  pengurusan ha-hal rasmi, penjadualan kerja dan waktu belajar.  Guru Besar juga harus pakar dalam pendidikan.  Dia diharapkan dapat menjalankan peranan sebagai pemimpin.  Tugas memimpin ini perlu ditumpukan kepada aspek teras teknik.  Oleh itu ia perlu menunjuk ajar para guru di sekolahnya dalam hal-hal kurikulum dan pedagogi.  Ia juga perlu memberi semangat, mendorong dan memberansangkan guru dan pelajar di bawah jagaannya supaya bekerja dan belajar bersungguh-sungguh.  Guru Besar sendiri perlu menunjukkkan contoh teladan yang boleh diikuti dan disegani oleh para guru dan pelajar sekolahnya.  Tugas ini merupakan tugas pemimpin.

Mc Pherson dan Crowson (1987) menyatakan peranan seorang Guru Besar bertindan-tindih sebagai seorang guru,  pengurus dan pemimpin.  Walau apa pun Guru Besar tidak boleh melarikan diri daripada melaksanakan peranan utamanya dalam aktiviti pengajaran.

Peranan Guru Besar mengikut Drake dan Roe (1980) adalah *functionally-dualistic*; melihat peranan Guru Besar dari dua dimensi iaitu pentadbiran-pengurusan dan pemimpin pendidikan–pengajaran. Sebagai pentadbir dan pengurus sekolah,  Guru Besar bertanggungjawab terhadap kelicinan perjalanan sesebuah sekolah dan kemajuannya. Manakala sebagai pemimpin pendidikan-pengajaran ialah memberi kepimpinan,  galakan, sokongan kepada guru dan pelajar dalam pengajaran dan pembelajaran.  Dalam masa yang sama Guru Besar perlu berusaha memimpin sekolah untuk mewujudkan persekitaran sosial yang sihat dan memberansangkan pengajaran dan pembelajaran.

Lipham, et al., (1985) dalam bukunya yang bertajuk ‘*The Principalship : Concept, Competencies and Cases’* menganggap Guru Besar mempunyai potensi yang besar dalam kepimpinannya.  Sebagai pemimpin pendidikan di sekolah tugas utama seorang Guru Besar adalah menjalankan kepimpinannya dalam bidang pendidikan.  Mereka mengemukakan lima peranan kepimpinan Guru Besar:  menentukan matlamat sekolah;  mengelola sekolah; memajukan lagi cara-cara membuat keputusan;  dan melaksanakan perubahan pendidikan

Menurut Robiah Sidin & Warnoh Katiman (1999) peranan Guru Besar boleh dibahagikan kepada dua kategori iaitu:

**(a)** **Peranan Pentadbiran dan pengurusan:**

(i)           Hal perkhidmatan kakitangan

(ii)          Hal kewangan

(iii)         Hal bangunan dan pembangunan

(iv)         Perbekalan

(v)          Hal perhubungan  dengan pihak atasan.

**(b)** **Peranan Profesional:**

(i)           Pengurusan kurikulum dan ko-kurikulum

(ii)          Perkembangan staf

(iii)         Pembimbing dan kaunselor.

(iv)         Perhubungan antara sekolah dengan komuniti.

(v)          Penyeliaan dan penilaian.

(vi)         Pemimpin pengajaran

(vii)        Hal ehwal pelajar.

Peranan pengurusan kurikiulum,  bimbingan dan kaunseling,  perkembangan staf, penyeliaan boleh dikategorikan sebagai pemimpin pengajaran.

Kajian oleh Ramlah Sulaiman (1988) tentang ‘ *Peranan Unggul Dan Sebenar Guru Besar Sekolah’*  telah mengenalpasti lima kategori fungsi Guru Besar yang merupakan fungsi pentadbiran-pengurusan dan satu kategori sahaja yang dikenali sebagai fungsi pengajaran. Lima kategori fungsi pentadbiran pengurusan itu ialah yang berkaitan dengan:

(a)  Staf sekolah.

(b) Murid sekolah

(c)  Kewangan dan kemudahan fizikal

(d)  Perhubungan sekolah dan masyarakat.

Noran Fauziah (1990) menyatakan Guru Besar memainkan dua peranan utama iaitu sebagai pemimpin pentadbiran dan pemimpin pengajaran. Kesimpulannya peranan Guru Besar meliputi pelbagai aspek pengurusan dan pentadbiran bukan pengajaran (non-instructional) dan pelbagai aspek pengajaran (instructional).

**6.0.      GURU BESAR SEBAGAI PEMIMPIN PENTADBIRAN**

Barrow (1977) menyatakan kepimpinan pentadbiran ialah pola-pola tingkahlaku (secara relatif) yang bersekutu dengan kedudukan seseorang itu sebagai seorang pemimpin.  Tingkahlaku ini adalah bertujuan untuk mempengaruhi atau mengarah individu atau kumpulan bagi mencapai tugasan dan objektif yang ditetapkan terlebih dahulu untuk organisasi.  Dalam organisasi formal tingkahlaku ini adalah berkaitan dengan peranan-peranan formal seorang pemimpin itu.

Merujuk kepada kertaskerja Institut Aminuddin Baki bertajuk ‘*Kepimpinan Guru Besar Sekolah’*(1997) dhuraikan beberapa tugas Guru Besar sebagai pemimpin pentadbiran iaitu:

**(a)** **Kewangan dan bekalan**

Dalam konteks pentadbiran kewangan sekolah,  Guru Besar tertakluk kepada peruntukan yang terdapat di bawah Akta Pendidikan 1961 dan Accounts & Audit Rules 1962.  Guru Besar bertanggungjawab sepenuhnya terhadap pengurusan kewangan.  Guru Besar perlu mempunyai pengetahuan yang mendalam dan jelas dalam pengurusan hal-hal kewangan sekolah dengan memastikan penggunaan wang secara optima. Guru Besar perlu mengagihkan peruntukan kewangan bagi sekolahnya untuk memenuhi keperluan kurikulum,  pembelian alat dan kelengkapan sekolah

**(b)** **Pembangunan Fizikal**

Sebagai pemimpin Guru Besar juga berperanan mengetahui keperluan fizikal untuk memenuhi segala kehendak kurikulum.  Peranan utama Guru Besar ialah memastikan wujud bilik darjah yang beriklim selesa seperti saiz bilik darjah dan ketinggian kerusi meja yang sesuai.

**(c)** **Penyebaran maklumat**

Tugas pentadbiran Guru Besar juga dilihat dari segi kebolehannya menyebarkan maklumat-maklumat tertentu kepada guru-guru,  kakitangan,  ibubapa dan masyarakat setempat mengenai ordinan-ordinan pelajaran,  buku panduan sekolah dan surat-surat pekeliling seperti pakaian dan dan persatuan. Pemimpin pentadbiran juga kadangkala berperanan sebagai ‘*resource providers’* atau *brokers.*

**(d)** **Perkembangan kakitangan**

Seorang Guru Besar mesti dapat mengawal dan mendorong supaya wujud suasana kerjasama di kalangan guru dan kakitangan.. Andrew dan Soder (1987) menyatakan pemimpin pentadbiran mengambil tindakan mengarah staf,  menggunakan sumber-sumber yang ada di sekolah masing-masing supaya visi dan matlamat sekolah dapat dicapai. Sebagai pemimpin pentadbiran para Guru Besar perlu memberi pertolongan kepada staf kerana fungsi utama kepimpinan pentadbiran ialah untuk memudahkan pencapaian matlamat dan objektif sekolah (Sergiovanni 1977).  Ini dapat dibuat dengan menyediakan sistem maklumat tentang dasar,  peraturan dan undang-undang dan sebagainya untuk guru-guru.

**7.0.     GURU BESAR SEBAGAI PEMIMPIN PENGAJARAN**

**7.1.     Konsep Dan Matlamat Kepimpinan Pengajaran**

Kepimpinan pengajaran sangat penting bagi seseorang Guru Besar bagi merealisasikan sekolah cemerlang. Tujuannya ialah untuk meningkatkan mutu pengajaran dalam sistem pembelajaran.  Mengikut Bevoise (1984) dan Duke (1987),   kepimpinan pengajaran melibatkan empat aspek utama:

(a)  Pembangunan staf.

(b)  Bimbingan atau pengurusan pembelajaran.

(c)  Sokongan pengajaran.

(d)  Kawalan mutu yang dilakukan melalui pengesanan dan penilaian terhadap prestasi guru dan pelajar dengan kerjasama semua staf.

Kepimpinan pengajaran seperti yang diutarakan oleh Hallinger dan Murpy (1987) adalah merujuk kepada peranan Guru Besar dalam menentukan matlamat sdekolah,  mengurus program pengajaran dan mewujudkan iklim pembelajaran untuk meningkatkan pengajaran dan pembelajara di sekolah.  Aktiviti-aktiviti tersebut meliputi sebelas fungsi iaitu:

(a)  Penentuan matlamat sekolah.

(b)  Penyebaran matlamat sekolah.

(c)  Pencerapan dan penilaian pengajaran.

(d)  Penyelarasan kurikulum.

(e)  Pengawasan kemajuan pelajar.

(f)   Penjagaan waktu pengajaran

(g)  Sokongan dalam aktiviti pengajaran.

(h)  Pengukuhan usaha guru

(i)    Penggalakan perkembangan profesional.

(j)   Penguatkuasaan dasar akademik pelajar.

(k)  Pemberian insentif untuk pembelajaran.

      Morgan dan Hall (1982) dalam Ramaiah (1999) mengkategorikan peranan-peranan Guru Besar sebagai pemimpin pengajaran seperti di bawah:

(a)  **Profesional  pendidikan**

Merujuk kepada pengetahuan,  kemahiran dan kepakaran    teknikal berkaitan dengan pendidikan yang meliputi tugas-tugas menetapkan    matlamat,         kurikulum dan pengurusan sumber fizikal.

**(b)     Pengurusan operasi**

Merujuk kepada tugas-tugas seperti merancang,   mengorganisasi,  mengawal dan menyelaras,  pengagihan tugas;  penilaian pengajaran dalam bilik darjah dan penyelenggaraan sumber fizikal sekolah.

**(c)** **Pengurusan sumber manusia**

Merujuk kepada tugas-tugas motivasi kakitangan akademik  dan pelajar,  perkembangan kakitangan ;  resolusi konflik;  dan komunikasi.Peranan sebagai pemimpin pengajaran dan kurikulum ini meliputi pelbagai tugas termasuk penyeliaan dan cerapan serta penilaian pengajaran pembelajaran di bilik darjah

**7.2**        **Kecekapan-kecekapan Guru Besar Dalam Kepimpinan Pengajaran.**

Terdapat beberapa ciri penting yang diperlukan Guru Besar bagi menjalankan kepimpinan pengajaran dengan cara yang berkesan.  Aspek itu ialah sikap,  pengetahuan dan kemahiran Guru Besar. Seorang Guru Besar tidak mungkin dapat menjalankan tugasnya dengan berkesan jika dirinya tidak mempunyai cukup pengetahuan,  kemahiran dalam bidang atau tugas yang hendak disempurnakannya.  Prestasi Guru Besar dalam kepimpinan pengajaran merupakan penggunaan pengetahuan dan kemahiran yang relevan yang dimilikinya dan ditunjukkan atau dilakukan menerusi tindakan atau tingkahlakunya.  Terdapat lima kecekapan fungsian Guru Besar yang disarankan dalam kepimpinan pengajaran iaitu:

**7.2.1**       **Menetapkan wawasan sekolah**

Seorang Guru Besar perlu mempunyai kebolehan mewawasankan sekolahnya.  Wawasan ini akan memberi panduan bagi tindakan-tindakan yang akan diambil oleh Guru Besar.  Kebolehan untuk menetapkan misi dan wawasan sekolah merupakan keperluan yang semestinya ada pada Guru Besar sekolah untuk mencapai matlamat.

**7.2.2**       **Kurikulum dan pengajaran.**

Guru Besar perlu mahir  dalam tugasan pengajaran.  Analis kajian juga menunjukkan kemahiran perlu dalam empat bidang iaitu pengajaran,  penilaian,  penyeliaan dan perkembangan staf (Keefe (1987) & Duke (1982).  Ini bermakna kemahiran dan kecekapan dalam kandungan kurikulum,  pemilihan jenis penilaian kurikulum dan aktiviti pembelajaran, kaedah pengajaran dan pengurusan kelas yang berkesan dikatakan syarat penting untuk melaksanakan peranan sebagai pemimpin pengajaran.  Seorang Guru Besar dikatakan harus berpengetahuan dan berkemahiran dalam perkembangan atau kemajuan kurikulum serta berkebolehan dalam meningkatkan mutu pengajaran di sekolahnya.

**7.2.3**       **Kemahiran pengurusan.**

Kemahiran dalam perancangan meliputi kebolehan untuk membuat ramalan ,  menganalisis atau mentafsir maklumat,  membuat program dan penilaian program.  Leithwood dan Montgomery (1968) dalam Hussein (1993) mendapati Guru Besar yang berkesan mahir dalam merancang strategi di sekolah.  Selain itu Guru Besar juga perlu mahir mengelola  untuk mengelakkan kegagalan pelaksanaan sesuatu program.

**7.2.4**       **Hubungan manusia dan komunikasi.**

Seorang Guru Besar juga perlu cekap dalam hubungan manusia iaitu hubungan personal dan komunikasi dalam pengurusan.  Kemahiran ini amat penting dalam kepimpinan pengajaran kerana Guru Besar perlu berinteraksi dan meminpin ahli-ahli yang sama di dalam dan di luar kelas. Kemahiran komunikasi yang diperlukan Guru Besar meliputi kemahiran dalam menyuruh,  memotivasi dan berunding dengan orang lain.

**7.2.5**    **Sikap.**

Sikap memandu tingkahlaku.  Dalam kajian sekolah berkesan,  para Guru Besar yang dilabelkan sebagai pemimpin pengajaran mempunyai sikap positif terhadap pembelajaran pelajar.  Mereka mempercayai bahawa setiap pelajar boleh belajar dan boleh diajar.

Smith dan Andrew (1989)  menyatakan terdapat beberapa kriteria yang patut dilakukan oleh orang yang bertindak sebagai pemimpin pengajaran untuk mempastikan pencapaian akademik pelajar iaitu:

(a)  Memastikan penggunaan sumber yang berkesan.  Guru Besar haruslah mengenalpasti kekuatan dan kelemahan yang ada pada seseorang guru.

(b)  Guru Besar harus mengetahui keberkesanan sesuatu pengajaran.

(c)  Komunikasi yang baik di antara Guru Besar dengan guru-guru.

(d)  Guru Besar harus mengetahui matlamat semasa yang harus dicapai oleh sekolah.

Untuk menjadi seorang pemimpin pengajaran yang berjaya, seorang Guru Besar juga haruslah mempunyai kewibawaan dan kekuasaan dalam membuat sebarang keputusan. Dwyer,  et al (1984) dan Blumberg dan Greenfield (1986) mendapati antara ciri-ciri utama pemimpin pengajaran yang berjaya ialah:

(a)  Mereka memberi perhatian berat kepada pelajar

(b)  Mampu mengubahsuai cara mereka apabila diperlukan.

(c)  Pembaharu yang mengekalkan matlamat asas.

**7.3**        **Mengapa Guru Besar Perlu Menjadi  Pemimpin Pengajaran.**

Kajian-kajian mengenai sekolah berkesan menyarankan bahawa Guru Besar sekolah seharusnya berperanan sebagai pemimpin pengajaran (instructional leaders) kerana kepimpinan pengajaran dapat menghasilkan pembelajaran yang berkesan (Cawelti 1980) dan prestasi akademik yang cemerlang.  Ertinya jika Guru Besar memainkan peranannya sebagai pemimpin pengajaran di sekolahnya maka proses pengajaran dan pembelajaran yang berkesan di bilik darjah akan berlaku.   Kajian –kajian sekolah berkesan menghuraikan tingkahlaku-tingkahlaku kepimpinan Guru Besar yang dikatakan berkesan,  iaitu tingkahlaku-tingkahlaku yang positif yang mendorong ke arah berlakunya proses pengajaraan pembelajaran yang berkesan yang seterusnya mempengaruhi prestasi murid untuk menjadi baik.  Tingkahlaku-tingkahlaku ini termasuklah;

(a)  Mengutamakan pencapaian prestasi murid.

(b)  Menetapkan strategi-strategi pengajaran yang berkaitan dengan pencapaian prestasi murid.

(c)  Mewujudkan suasana pembelajaran yang teratur dan baik.

(d)  Sentiasa menilai pencapaian murid.

(e)  Menyelaras program pengajaran pembelajaran.

(f)   Memberi sokongan kepada guru.

Guru Besar yang berfungsi sebagai pemimpin pengajaran yang berkesan dapat memberi galakan dan dorongan yang kuat kepada guru untuk merancang dan melaksanakan tugas pengajaran.  Cooperman (1994) dalam kajiannya The Principal :  An Educational Leader menekankan terdapat tiga perkara asas yang mesti dilaksanakan oleh Guru Besar untuk mempertingkatkan pembelajaran di sekolah iaitu:

(a)  Disiplin -  iaitu mewujudkan iklim pembelajaran.

(b)  Kursus-kursus yang diajar – terangkan dengan jelas apa yang akan diajar.

(c)  Penyeliaan pengajaran -  mempastikan apa yang perlu diajar telah diajar dengan baik.

Jelasnya Guru Besar mesti mewujudkan persekitaran pembelajaran di sekolah.  Selepas itu mereka perlu memastikan isi kandungan pembelajaran adalah kukuh dan tekal. Kepimpinan pengajaran dapat meningkatkan prestasi pengajaran dan pembelajaran malahan pemupukan kebolehan guru serta membentuk dan menyelaras daya usaha guru.  Yang penting Guru Besar mesti memainkan fungsi pengajaran (Edmond 1979,   Ubbens dan Hughes (1997).

**8.0**        **CIRI-CIRI KEPIMPINAN GURU BESAR SEKOLAH CEMERLANG**

**8.1**        **Kualiti  Pemimpin Berkesan**

Bagi melahirkan sekolah berkesan dan cemerlang kepimpinan Guru Besar hendaklah menunjukkan kualiti yang tinggi. Kajian menunjukkan bahawa kepimpinan Guru Besar bergantung kepada banyak faktor.  Hussein Mahmood  (1993) mengatakan antaranya termasuklah faktor keGuru Besaran sendiri,  sikap dan orientasi (reaktif atau proaktif), komitmen dan gaya kepimpinan.

Guru Besar yang berkesan akan dapat memastikan kejayaan dan perlaksanaan strategi di sesebuah sekolah cemerlang.  Ainscow (1991) menyatakan seorang Guru Besar yang berkesan harus mempunyai kualiti berikut:

(a)  Mempunyai visi untuk organisasi.

(b)  Berkebolehan untuk menyampaikan visi untuk memperolehi komitmen staf.

(c)  Menukarkan visi kepada tindakan.

(d)  Stail pengurusan terbuka tetapi tegas.

(e)  Percaya kepada kebolehan staf.

(f)   Keazaman menetapkan objektif yang mencabar.

(g)  Kebolehan merancang dengan fleksible.

(h)  Kebolehan memperolehi segala sumber terutamanya sumber manusia.

(i)    Kebolehan memberi motivasi kepada staf.

 Menurut Clark F (1996) pemimpin berkualiti  ialah mereka yang mempunyai halatuju yang jelas,  dapat menyesuaikan diri dengan perubahan,  dapat menyusun,  memotivasi dan memberi dorongan kepada stafnya.  Jelasnya pemimpin ini mempunyai strategi,  dasar, struktur dan budaya.

  Ubben dan Hughes  (1997) juga menyatakan Guru Besar sekolah cemerlang menunjukkan gaya kepimpinan yang mantap,  tegas,  berwibawa dan berkemampuan mengawal suasana yang teratur serta penekanan pada pencapaian kecemerlangan.  Sementara Zaidatol (1990) menyatakan pemimpin yang berkesan ialah pemimpin yang mengambilkira kebajikan pekerja dan berkebolehan merancang dan mengelola serta mengawasi perjalanan sesuatu organisasi. Persell dan Cookson (1982) telah menjalankan kajian tentang keberkesanan kepimpinan di sekolah.  Mereka telah mengenalpasti lapan ciri yang ada pada Guru Besar yang dapat mengurus dan mentadbir sekolah dengan berkesan.  Lapan ciri itu ialah:

(a)  Menunjukkan rasa tanggungjawab terhadap matlamat sekolah.

(b)  Mewujudkan iklim jangkaan yang tinggi.

(c)  Berfungsi sebagai ketua institusi.

(d)  Bersedia berbincang secara berkesan dengan rakan lain.

(e)  Dapat mewujudkan suasana  yang teratur dan berdisiplin.

(f)   Berupaya menggerakkan sumber.

(g)  Dapat menggunakan masa yang baik.

(h)  Boleh menilai keputusan.

Kajian tentang sekolah berkesan pula banyak menyarankan tentang kepimpinan cara demokratik yang dikatakan lebih berkesan daripada gaya kepimpinan yang lain.  Kajian-kajian lain juga menunjukkan produktiviti sesebuah firma lebih bergantung kepada gaya kepimpinan ketuanya yang dikatakan lebih bercorak kepada gaya ‘orientasi tugas (task oriented) dan ‘orientasi manusia’ (person oriented).  Ini bermakna kedua gaya kepimpinan iaitu gaya orientasi tugas dan orientasi manusia perlu digunakan mengikut keperluan keadaan.  Pengkaji-pengkaji dalam bidang kepimpinan organisasi memang bersetuju tentang penggunaan pelbagai gaya kepimpinan oleh pemimpin mengikut keadaan.  Hoyle (1986) menganggap seorang pemimpin berkesan bukan sahaja dinilai dari segi perhubungan peribadi tetapi juga dari segi kepekaan tentang prestasi tugas yang telah dilaksanakan.

Hodgkinson (1983)  menyenaraikan empat petunjuk keberkesanan kepimpinan seorang pemimpin iaitu perlu tahu bidang tugas,  situasi,  rakan sejawat dan kenal diri sendiri. Keempat-empat petunjuk itu dapat dibahagikan kepada dua rumpun:

(a)  Di peringkat sekolah atau jabatan,  seorang Guru Besar mesti mempunyai pengetahuan apa yang berlaku dalam dunia pendidikan.  Ini termasuk pengetahuan tentang dasar-dasar pendidikan yang dapat diperolehi melalui bacaan,  kursus,  seminar serta melalui interaksi dengan Guru Besar-Guru Besar yang lain.

(b)  Pengetahuan tentang sekolah,  iaitu latarbelakang sosial pelajar,  aspirasi ibubapa,  sumber yang ada pada komuniti dan peluang pekerjaan.

Berdasarkan kajian tentang sekolah berkesan, Sweeney (1983) mengenalpasti enam ciri kepimpinan Guru Besar yang tekal kaitannya dengan keberkesanan sekolah.  Ciri-ciri tersebut ialah:

(a)  Guru Besar memberi penekanan terhadap pencapaian para pelajar dalam bidang akademik.

(b)  Guru Besar menyusun dan menetapkan strategi pengajaran.

(c)  Guru Besar menyelia dan mengekalkan suasana yang kondusif di sekolah.

(d)  Guru Besar menyelaras program pengajaran.

(e)  Guru Besar kerap menilai pencapaian pelajaran para pelajarnya.Guru Besar membantu dan memberi semangat kepada para guru.

Menurut Hoy & Miskel (1987)  terdapat lima dimensi kepimpinan yang boleh dikaitkan dengan sebuah sekolah yang cemerlang iaitu;

(a)     Aspek teknikal  - pemimpin teknikal ialah seorang yang menguasai teknik-teknik pengurusan yang cekap seperti pengurusan masa.

(b)     Aspek kemanusiaan – sentiasa memberi dorongan serta peluang untuk maju kepada guru-guru dan staf sokongannya.

(c)      Aspek pendidikan – Guru Besar sebagai pemimpin pendidikan perlu mempunyai kepakaran dan pengetahuan bidang profesional dan cekap dalam mengenalpasti masalah-masalah pendidikan serta memahami kehendak kurikulum.

(d)     Aspek simbolik -  menyedarkan masyarakat sekolah tentang nilai-nilai yang dianggap penting seperti kerajinan.

(e)     Aspek budaya -  Guru Besar perlu mengukuhkan segala nilai dan unsur positif yang memberi identiti kepada sekolah.

**8.2** **Sifat Guru Besar Unggul**

Sebagai pemimpin dalam melaksanakan Dasar Pendidikan Kebangsaan,  Guru Besar bertanggungjawab kepada pemerintah yang melantiknya,  kepada ibu bapa yang menyerah anak-anak kepadanya,  kepada guru-guru yang diajak bekerjasama,  kepada murid-murid yang menyerahkan pendidikan mereka kepadanya.  Justeru itu Guru Besar wajib memiliki syarat-syarat dan sifat pemimpin yang baik (Ibrahim Mamat 1998):

(a)  Syarat lahiriah -  yang paling penting ialah kelulusan akademik dan profesional yang sesuai.

(b)  Syarat Rohani – rasa tanggungjawab terhadap tugas.

(c)  Kewibawaan -  peribadi,  pengetahuan,  budi pekerti,  pengalaman,  sikap terhadap Tuhan dan sesama makhluk.

(d)  Dedikasi -  semangat pengabdian terhadap tugas.

(e)  Kebolehan -  supaya dapat berhadapan dengan cabaran.

(f)   Keyakinan pada diri.

(g)  Kerendahan hati.

(h)  Keberanian,  ketangkasan dan kegigihan

Oleh itu dalam keadaan yang mencabar ini,  corak kepimpinan Guru Besar sekolah mesti berubah:

(a)  Guru Besar harus tahu  bentuk-bentuk kepimpinan dan pengurusan moden.

(b)  Guru Besar harus sedar dengan realiti yang ada yang boleh mempengaruhi kepimpinannya di sekolah.

(c)  Guru Besar mesti tahu selok belok pengajaran dan pembelajaran yang terbaharu supaya dia dapat mengawasi perkembangannya.

(d)  Guru Besar harus bersikap terbuka dan berterus terang serta boleh pula bertimbang rasa.

(e)  Guru Besar harus pandai berhubung dengan guru,  murid,  masyarakat dan orang atasan.

Seorang Guru Besar juga perlu mewujudkan personaliti yang baik,  jujur,  ikhlas,  berprofesional,  ada matlamat dan senang berinteraksi dengan orang ramai (Mohd. Salleh Lebar 2000).  Walau bagaimanapun dapatan yang menarik  tentang kepimpinan Guru Besar ialah  kajian yang dijalankan oleh Dinham et. al (1995) di Australia bertajuk School climate and leadership di tiga buah sekolah menengah.  Beliau mendapati sebenarnya tidak ada satu ‘resepi ‘ untuk berjaya bagi seorang Guru Besar.

**9.0.     PENUTUP**

Sistem pendidikan negara telah mengalami perubahan  selaras dengan perkembangan negara dalam aspek pembangunan,  sosial,  ekonomi dan budaya.  Sehubungan dengan itu peranan dan tanggungjawab Guru Besar juga telah mengalami perubahan dari semasa ke semasa dan mereka perlu berusaha mengubahnya mengikut masa dan situasi. Jika seseorang Guru Besar mempunyai ciri-ciri berkesan sebagaimana yang diterangkan di atas, kita yakin misi dan visi untuk menjadikan sesebuah sekolah cemerlang akan tercapai.  Sebaliknya jika seseorang Guru Besar mempunyai ciri-ciri yang lemah dalam kepimpinannya maka akan mendatang kesan yang tidak baik kepada pencapaian sesebuah sebuah sekolah.