

## PELAN TINDAKAN MEMPERKASA SEKOLAH BERPRESTASI RENDAH NEGERI PERAK

### *Action Plans for Empowering Low-Performing Schools in the State of Perak*

**Hamidah Yusof, Thuraiya Zakaria, Abdul Rahman Ahmad**

Faculty of Management & Economics, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia

#### **Abstract**

This study focuses on the challenges face by low performing schools in the state of Perak and provides action plans to strengthen those schools. Stratified sampling has been used to select the low-performing schools in band 6 and 7 based on an evaluation in 2011 by the Ministry of Education. From the total of 43 low-performing schools in Perak, 22 schools have participated in the study. The survey involved 704 teachers. Data were collected using structured open-ended questionnaires. Later, they were analyzed narratively using identified themes. The results indicated that low-performing schools faced challenges in terms of students' low motivation and teachers who were lacking of caring qualities. In sum, at the low performing schools, principals need to improve their personality and professional skills, the climate, infrastructure, teaching and learning and also parental supports. This study provides action plans for empowering low-performing schools to adopt the appropriate interventions and strategies. These initiatives serve as a guide to principals involved and policy makers.

**Keywords** Perak, low performing schools, principal, action plans

#### **Abstrak**

Kajian ini memberi fokus kepada cabaran yang dihadapi oleh sekolah berprestasi rendah dan menyediakan pelan tindakan untuk memperkasa sekolah-sekolah tersebut. Persampelan berstrata digunakan untuk memilih sekolah berprestasi rendah yang mendapat band 6 dan 7 berasaskan satu penilaian pada tahun 2011 oleh Kementerian Pendidikan. Daripada 43 buah sekolah berprestasi rendah di negeri Perak, sebanyak 22 buah sekolah telah mengambil bahagian dalam kajian ini. Ia melibatkan seramai 704 orang guru. Data dikumpul dengan menggunakan soal selidik soalan terbuka berstruktur. Kemudian data tersebut dianalisis secara naratif mengikut tema yang disediakan. Dapatan menunjukkan bahawa sekolah berprestasi rendah menghadapi cabaran motivasi pelajar yang rendah dan guru-guru yang kurang kualiti penyayang. Ringkasnya, di sekolah berprestasi rendah, pengetua perlu membaiki personaliti dan kemahiran profesional mereka, iklim, infrastruktur, pengajaran dan pembelajaran dan juga sokongan ibubapa. Kajian ini menyediakan pelan tindakan memperkasa sekolah berprestasi rendah untuk membuat intervensi dan strategi yang sesuai. Inisiatif ini menjadi satu panduan kepada pengetua yang terlibat dan pembuat dasar.

**Kata kunci** Perak, sekolah berprestasi rendah, pengetua, pelan tindakan

## PENGENALAN

Malaysia mempunyai sebanyak 2296 buah sekolah menengah pada tahun 2012. Daripada jumlah tersebut, 236 buah sekolah terletak di negeri Perak (Portal Rasmi Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), 2012). Setiap sekolah adalah unik kerana mempunyai komuniti sekolah yang berbeza dan diterajui oleh pentadbir yang mempunyai perbezaan latar belakang, pengetahuan dan pengalaman. Bagi memastikan sekolah-sekolah dapat mencapai matlamatnya bagi melahirkan murid yang seimbang seperti yang dihasratkan dalam Falsafah Pendidikan Kebangsaan, KPM sentiasa berusaha untuk meningkatkan prestasi sekolah. Pada tahun 2009, KPM telah mewujudkan program untuk *ranking* sekolah mengikut kriteria yang ditetapkan. Hasil daripada program ini lahirlah sekolah berprestasi tinggi dan rendah. Sekolah berprestasi

tinggi diberi pengiktirafan manakala sekolah berprestasi rendah pula akan dibantu bagi mencapai ke tahap prestasi tinggi.

Sekolah berprestasi rendah diperkasa bagi menjadi sekolah berprestasi tinggi, sekolah cemerlang atau sekolah berkesan. Dapatan kajian yang dijalankan oleh *Mid-continent Research for Education and Learning (McREL, 2010)* mendapati bahawa pemimpin sekolah mempunyai impak yang tinggi ke atas pencapaian murid. Pemimpin sekolah yang berkesan boleh meningkatkan pencapaian murid lebih 0.1 peratus sisihan piawai. Oleh itu, salah satu daripada sub NKRA pendidikan memberi penekanan kepada pencapaian Pengetua dan Guru Besar supaya mereka menyedari kepentingan untuk meningkatkan prestasi murid. Pengetua dan Guru Besar yang berjaya melonjakkan kecemerlangan sekolah, maka ganjaran kewangan dan bukan kewangan diberikan sebagai menghargai usaha yang telah mereka laksanakan.

## PERMASALAHAN KAJIAN

Pengetua sekolah pada masa ini menghadapi pelbagai cabaran. Kajian Fullan (2001) mendapati beban kerja pengetua telah bertambah termasuk untuk melaksanakan program baru arahan daripada pihak atasan, berurusan dengan ibu bapa dan komuniti, dan aktiviti pentadbiran. Pengurus sekolah mendapati akibat beban kerja ini menyebabkan keberkesanan mereka berkurangan sebanyak 61 peratus. Kajian-kajian lain juga mendapati pengetua mempunyai banyak tugas. Kajian Azlin (2004) mendapati pengetua menggunakan 66.4 peratus masa mereka untuk bermesyuarat, 19.8 peratus untuk tugas rutin pejabat, 7.6 peratus untuk meronda kawasan sekolah, 4.3 peratus menjawab panggilan telefon, 1.1 peratus mengajar dan 0.7 peratus untuk mencerap. Kajian Hamidah dan Norasibah (2011) pula mendapati bahawa pengetua menggunakan purata sebanyak 34.5 peratus masanya setahun untuk tugas-tugas pentadbiran, 25.4 peratus sebagai pemimpin instruksional, 17.0 peratus untuk memantau pengajaran, 9.7 peratus untuk mengajar, 7.9 peratus untuk perhubungan awam, dan 5.5 peratus untuk 'tugas-tugas lain' yang tidak dinyatakan. Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa pengetua yang berada di sekolah berprestasi rendah memberi tumpuan lebih banyak masa kepada tugas-tugas pentadbiran berbanding dengan pengetua di sekolah berprestasi tinggi.

Pada tahun 1999, sebanyak 1,919 buah sekolah rendah di seluruh negara telah dikenal pasti sebagai '*sekolah berprestasi rendah*' kerana pencapaian yang amat rendah iaitu di bawah kelulusan 30 peratus berdasarkan keputusan Ujian Penilaian Sekolah Rendah (UPSR). Pada tahun 2009, sekolah-sekolah mula dinilai menggunakan band dan sekolah-sekolah dalam band 6 dan 7 dikira sebagai sekolah berprestasi rendah. Pada tahun 2009, bilangan sekolah dalam kedua-dua band tersebut sebanyak 636, berkurang menjadi 380 pada tahun 2010 dan terus menurun menjadi 216 pada tahun 2011 di seluruh Malaysia (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2012). Sekolah-sekolah tersebut meliputi sekolah rendah dan menengah. Bagi negeri Perak, bilangan sekolah yang berprestasi rendah (band 6 dan 7) pada tahun 2011 adalah sebanyak 25 buah bagi sekolah rendah dan 43 buah bagi sekolah menengah. Kajian ini perlu dilakukan untuk mengenal pasti ciri-ciri sekolah berprestasi rendah terutama di negeri Perak. Negeri Perak dipilih sebagai lokasi kajian kerana bilangan sekolah berprestasi rendah adalah tinggi iaitu 32.48 peratus daripada keseluruhan sekolah berprestasi rendah di Malaysia pada tahun 2011.

Laporan daripada Jabatan Pendidikan Negeri (tidak diterbitkan), masalah sekolah berprestasi rendah termasuklah aspek kepimpinan seperti kegagalan merancang terutama dalam merancang peningkatan prestasi dan kegagalan menyediakan perancangan strategik yang tidak berkesan. Selain itu dikenal pasti juga proses pengajaran dan pembelajaran yang kurang berkesan seperti guru masih lagi menggunakan kaedah tradisional. Kajian Jaafar (2001) juga menunjukkan bahawa sekolah kurang berkesan menunjukkan bahawa hubungan antara kepemimpinan instruksional guru besar dengan komitmen guru tidak signifikan.

Sesuai dengan matlamat kerajaan untuk merapatkan jurang antara sekolah berprestasi tinggi dengan berprestasi rendah, maka kajian bertujuan untuk mengenal pasti cabaran yang dihadapi oleh sekolah berprestasi rendah. Daripada cabaran yang diperoleh akan menjadi input kepada penyediaan pelan tindakan untuk memperkasa sekolah berprestasi rendah. Secara khusus, objektif kajian ini ialah untuk mengenal pasti cabaran sekolah menengah berprestasi rendah di negeri Perak dan menyediakan pelan tindakan memperkasa sekolah berprestasi rendah di negeri Perak. Dapatan kajian ini boleh digunakan oleh Jabatan Pelajaran Negeri Perak untuk membuat program yang lebih khusus dan fokus untuk melonjakkan kecemerlangan sekolah berprestasi rendah di negeri Perak. Pelan tindakan yang dihasilkan juga boleh digunakan sebagai garis panduan kepada sekolah yang terlibat supaya sekolah ini lebih memberi fokus kepada bidang yang perlu ditambah baik. Beberapa program intervensi boleh dibentuk sesuai dengan keperluan sekolah yang dikaji bagi membantu meningkatkan kecemerlangan sekolah mereka. Program intervensi ini juga boleh membantu Jabatan Pelajaran Negeri Perak merangka strategi yang lebih berkesan untuk sekolah berprestasi rendah di negeri ini.

## TINJAUAN LITERATUR

Bagi sekolah-sekolah yang tidak menunjukkan prestasi yang cemerlang, KPM memperkenalkan Program Pembangunan Prestasi Sekolah (*School Improvement Program-SIP*) sebagai kaedah untuk membantu sekolah-sekolah ini meningkatkan prestasi. SIP merupakan program pembangunan daripada peringkat bawah ke atas (*bottom-up*) yang mana pihak KPM memberi bantuan mengikut keperluan sekolah dan tidak lagi mempraktikkan penyelesaian “*one-size fits all*”. Program ini bertujuan untuk membantu sekolah berprestasi rendah meningkat ke tahap yang lebih tinggi dan seterusnya merapatkan jurang pendidikan antara sekolah. Program ini sebagai aspirasi kepada semua sekolah khususnya sekolah-sekolah yang memerlukan bantuan untuk berjaya dan boleh meningkatkan kecemerlangan. Kegagalan akademik adalah bersifat kumulatif, maka program ini dijangka menyediakan peluang terbaik dan saksama kepada semua murid untuk berjaya tidak kira latar belakang, bangsa dan agama seseorang (Portal Rasmi Kementerian Pendidikan Malaysia, 2012).

Pengetua yang mengetuai sekolah yang berkesan selalunya bekerja keras untuk menyediakan persekitaran pembelajaran yang selamat dan berdisiplin; menyediakan objektif pengajaran yang jelas; mempunyai harapan yang tinggi daripada guru-guru dan pelajar dan hasilnya akan mempengaruhi pencapaian pelajar yang cemerlang (Jacobson, 2011). Selain itu, pengurusan sekolah yang berkesan juga memainkan peranan yang penting dalam penambahbaikan dan menjadikan sekolah lebih efektif. Sehubungan itu, adalah sesuatu yang mendesak untuk mengkaji tentang ciri-ciri sekolah berprestasi rendah dan mengenal pasti pengurusan dan kepimpinan sekolah berprestasi rendah. Lebih banyak yang dipelajari daripada sekolah yang berprestasi rendah dan memudahkan pengkaji dan pembuat dasar menyediakan pelan tindakan untuk menjadikan sekolah berprestasi rendah ditransformasikan menjadi sekolah berjaya dan berkesan atau sekolah cemerlang.

Sekolah berprestasi rendah di Chicago dan California menghadapi pelbagai masalah yang sukar dikawal. Contohnya kadar pertukaran staf yang tinggi dan mempunyai personel yang kurang berpengalaman (Allen, 2005; Finnigan, Bitter, & O’Day, 2009). Finnigan, Bitter dan O’Day (2009) menyarankan bagi mengubah sekolah berprestasi rendah memerlukan penelitian kepada masalah dalaman sekolah dan juga faktor sistem seperti polisi dan amalan yang diguna pakai. Beberapa indikator sekolah berprestasi rendah ialah:

- i. Mempunyai pelajar daripada latar belakang ekonomi yang rendah;
- ii. Peralatan yang lama dan uzur yang memerlukan penambahbaikan;

- iii. Mempunyai populasi pelajar 50% dan populasi guru 75% terdiri dari kumpulan minoriti;
- iv. Kadar tukar ganti tahunan guru antara 12-15%;
- v. Tidak ramai guru tinggal berhampiran sekolah;
- vi. Ramai guru kurang berpengalaman; dan
- vii. Pencapaian pelajar adalah 50% di bawah persentil 50 (Mintrop & Maclellan, 2002; Brown, 2003).

Hamzah Mohamed (2011) menyatakan sekolah yang mempunyai ciri-ciri berikut adalah sekolah berprestasi rendah:

- i. Kurangnya standard akademik untuk diikuti oleh setiap murid;
- ii. Prestasi kebanyakan murid pada aras rendah;
- iii. Prestasi sekolah tidak berubah untuk beberapa tahun;
- iv. masalah disiplin yang tinggi;
- v. Kadar ponteng yang tinggi;
- vi. Kadar ketidakhadiran staf yang tinggi;
- vii. Kadar keciciran yang tinggi;
- viii. Kadar perubahan staf yang tinggi; dan
- ix. Iklim sekolah yang negatif.

Sekolah berprestasi rendah boleh ditingkatkan dengan adanya kesedaran dan komitmen yang tinggi dari seluruh warga sekolah serta memerlukan kepimpinan yang tinggi. Jika sekolah terus-terusan berprestasi rendah akan menyebabkan keyakinan masyarakat terhadap institusi persekolahan semakin goyah. American Federation of Teachers (AFT) merumuskan "*The first essential step in improving low-performing schools is to establish clear standards for what students are expected to know and be able to do. Without clear standards, substandard work is almost impossible to define, making it that much harder for teachers to spot problems early, demand that students get the extra help they might need, and hold students accountable*" (dalam Hamzah Mohamed, 2011).

Hamzah Mohamed (2011) menyarankan bagi menukar sekolah berprestasi rendah kepada sekolah berkesan perlukan komitmen dan sokongan semua pihak – pentadbir, guru dan ibu bapa. Bagi mencapai keseluruhan perubahan dan penambahbaikan, guru-guru hendaklah meningkatkan pembangunan profesional, pengajaran berkualiti tinggi dan merubah organisasi. Beliau menyarankan beberapa kriteria untuk meningkatkan sekolah berprestasi rendah:

- i. Mempunyai standard akademik yang tinggi;
- ii. Menguatkuasakan standard tingkah-laku yang tinggi;
- iii. Mengguna kriteria pengenalpastian sekolah prestasi rendah yang jelas dan difahami oleh semua pemegangtaruh (*stakeholders*);
- iv. Memenuhi keperluan setiap sekolah;
- v. Menjalankan kajian untuk mendapat input yang jitu, dan
- vi. Melibatkan semua staf dalam pembangunan profesional.

Hopkins (2001; dalam Hussein, 2008) mengkategorikan sekolah kepada tiga jenis iaitu sekolah gagal atau tidak efektif, sekolah yang mencapai keputusan rendah dan sekolah bagus atau efektif. Bagi memperkasa sekolah gagal atau tidak efektif Hopkins juga menyarankan supaya mengeluarkan pemimpin sekolah itu; menyediakan sokongan dari luar; menjalankan tinjauan ke atas pencapaian murid, pandangan guru dan sebagainya; memberi fokus perubahan kepada perkara yang mudah dilakukan; memberi fokus kepada pengurusan pembelajaran gelagat dan bukan pengurusan gelagat; menumpukan tenaga dan optimisme guru baharu terhadap sekolah; dan mewujudkan dialog berterusan mengenai nilai yang perlu diamalkan oleh komuniti sekolah.

Bagi sekolah yang berprestasi rendah, Hopkins (2001 dalam Hussein, 2008) menyarankan pembangunan sekolah difokuskan kepada isu-isu pengajaran dan pembelajaran serta pembangunan kapasiti sekolah itu. Strategi perkembangan untuk sekolah adalah seperti berikut:

- Mengubah strategi kepimpinan sekolah;
- Memperbaiki persekitaran dalam sekolah;
- Memanjangkan unit pembelajaran (menambah masa belajar);
- Mengkaji semua perkara yang berkaitan dengan standard, seperti kerja rumah dengan melibatkan ahli komuniti sekolah dan ibu bapa;
- Tumpukan kepada pencapaian yang perlu dicapai oleh murid mengikut kebolehan masing-masing;
- Bercakap dengan murid mengenai aspirasi mereka dan berikan makna kejayaan itu kepada mereka;
- Menumpukan tenaga dan optimisme guru baharu kepada sekolah; dan
- Janakan dialog dengan komuniti sekolah berkaitan nilai yang harus diamalkan.

## **METODOLOGI KAJIAN**

Dalam kajian ini sekolah berprestasi rendah adalah sekolah yang dikategorikan oleh Kementerian Pendidikan sebagai sekolah yang mendapat band 6 dan 7. Pada tahun 2011 sebanyak 43 buah sekolah menengah di negeri Perak disenaraikan dalam kategori ini. Daripada 43 buah sekolah sebanyak 22 (52.38%) buah sekolah telah mengambil bahagian dalam kajian ini. Terdapat seramai 2392 orang guru yang mengajar di 22 buah sekolah berprestasi rendah di negeri Perak. Daripada jumlah tersebut seramai 704 (29.43%) orang guru telah mengembalikan soal selidik.

Kajian ini menggunakan soal selidik soalan terbuka dan data yang diperolehi dapat memberi gambaran yang lengkap dan kukuh tentang apa yang diperhatikan. Di dalam soal selidik tersebut, guru-guru diminta memberi faktor-faktor yang menjadi cabaran dan halangan dalam aspek murid, guru, pengetua, iklim sekolah, pengajaran dan pembelajaran untuk mereka menjadi sekolah berprestasi tinggi. Guru-guru juga telah diminta memberi pendapat bagaimana untuk menjadikan sekolah mereka lebih berkesan dan berprestasi tinggi. Daripada jawapan yang diberikan oleh guru, "*Thematic analysis*" dibuat. Cabaran yang dihadapi oleh sekolah berprestasi rendah dirumuskan mengikut aspek murid, guru, pengetua, iklim sekolah, pengajaran dan pembelajaran, dan ibu bapa. Seterusnya, cabaran dan strategi yang dicadangkan oleh guru disusun bagi membentuk pelan tindakan bagi sekolah berprestasi rendah.

## **DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN**

### **Maklumat Guru**

Jadual 1 menunjukkan demografi guru yang menjadi responden kepada kajian ini. Seramai 704 orang guru telah menyertai kajian ini yang terdiri daripada 32.8 peratus guru lelaki dan 67.2 peratus guru perempuan. Sebanyak 80.7 peratus guru telah pun berkahwin dan 19.3 peratus masih belum berkahwin. Kebanyakan guru adalah guru siswazah iaitu 92.4 peratus dan cuma 7.6 peratus adalah guru bukan siswazah. Sebanyak 44.5 peratus telah berkhidmat kurang dari 10 tahun manakala 55.5 peratus guru telah berkhidmat melebihi 10 tahun. Sebanyak 23.2 peratus guru berumur kurang dari 30 tahun dan 76.8 peratus berumur lebih daripada 30 tahun.

**Jadual 1** Demografi Guru

Kategori	Maklumat	Frekuensi	Peratus
Jantina N=704	Lelaki	231	32.8
	Perempuan	473	67.2
Taraf Perkahwinan N=699	Bujang	135	19.3
	Kahwin	564	80.7
Kategori Jawatan N=701	Siswazah	648	92.4
	Bukan Siswazah	53	7.6
Pengalaman Mengajar N=703	< 5 tahun	171	24.3
	6-10 tahun	142	20.2
	11-15 tahun	114	16.2
	16-20 tahun	123	17.5
	> 20 tahun	153	21.8
Umur N=703	< 30 tahun	163	23.2
	31-40 tahun	237	33.7
	41-50 tahun	227	32.2
	> 50 tahun	76	10.8

### Cabaran Sekolah Berprestasi Rendah dan Perbincangan

Cabaran sekolah berprestasi rendah diperoleh daripada jawapan guru daripada soalan terbuka. Respons daripada guru dikumpulkan mengikut tema yang disediakan iaitu murid, guru, pengetua, iklim sekolah, proses pengajaran dan pembelajaran, dan ibu bapa. Ciri-ciri yang diperoleh daripada soalan terbuka ini hampir sama seperti senarai yang diutarakan oleh Mintrop & Maclellan (2002) dan Brown (2003). Ramai pengkaji menggunakan pencapaian pelajar sebagai kayu ukur kepada sekolah yang efektif (Hoy & Miskel, 2008; Heck, 2000). Antara faktor yang selalu dikaitkan dengan sekolah yang efektif ialah kepimpinan pengetua yang cemerlang terutama dalam kurikulum, ekspektasi guru yang tinggi, sekolah yang memberi penekanan kepada kemahiran asas, dan persekitaran sekolah yang kondusif (Hoy & Miskel, 2008; Borich, 2000).

#### Murid

Dapat dirumuskan ciri-ciri murid sekolah berprestasi rendah didapati kurang bermotivasi atau kurang berusaha, tidak minat belajar, kurang berdisiplin, murid mengalami masalah peribadi di rumah, dan kurang menghormati guru dan ibu bapa. Antara respons guru:

“Motivasi belajar rendah tidak hirau arahan & nasihat guru, tidak takut dengan hukuman pihak sekolah. Jika melanggar disiplin, tidak hormat guru, maki hamun guru tanpa sebab, berjudi dalam kelas, tidur semasa p&p, jika satu bilik darjah 23 orang pelajar hanya 1-2 orang yang belajar dan mendengar arahan guru.”

Kajian Mohd Khairuddin, et. al. (2009) mendapati murid akan berjaya jika mempunyai ciri-ciri yang positif tetapi usaha awal perlu digerakkan oleh ibu bapa, pengetua dan guru-guru. Ciri komitmen yang tinggi yang menggalakkan pencapaian termasuklah menghargai bantuan kawan, bermatlamat ke universiti, berazam, dan mempunyai teknik belajar berkesan. Pendapat yang lain pula mencadangkan supaya sekolah memberi perhatian kepada setiap pelajar untuk membentuk budaya kecemerlangan (Taylor & Ryan, 2005).

## Guru

Guru didapati kurang bersemangat tinggi dan berdedikasi, kurang prihatin kepada kebajikan pelajar dan kurang mempelbagaikan kaedah mengajar. Antara respons guru:

“Guru perlu ubah sikap yang “self-centered” atau “mesin yang bercakap”. Kelemahan kebanyakan guru yang selalu bercakap dan beri arahan pada murid setiap masa”.

“Guru perlu mempunyai kesedaran motivasi diri yang tinggi untuk mendidik. Juga tidak mementingkan diri sendiri dan sanggup berkorban untuk kebaikan murid.”

Kajian Mohd Khairuddin, et. al. (2009) menunjukkan bahawa guru-guru yang sering menitikberatkan kemajuan murid, guru yang tidak mudah putus asa, menguji kemahiran berfikir, sering memberi maklum balas dan sering berbincang akan membantu kecemerlangan pelajar dalam peperiksaan. Daripada analisis korelasi kajian ini menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan kuat antara pencapaian pelajar dengan komitmen dorongan guru, komitmen tanggungjawab guru, toleransi guru dan tingkah laku guru. Pengkaji-pengkaji lain juga berpendapat bahawa guru yang berkesan ialah guru yang prihatin kepada perkembangan dan perbezaan pelajar (Parker, 2002; King, 2003; Goodwin, 2003; Bryant, et. al 2001; Morocco & Aguilar, 2002).

## Pengetua

Pengetua pula dikatakan kurang mempunyai kompetensi profesionalisme seperti kurang memberi sokongan, kurang menunjukkan hubungan yang baik, kurang berkesan, kurang proaktif, kurang mahir merancang, kurang menjadi *role model*, kurang mahir memantau, dan mempunyai matlamat dan hala tuju yang tidak jelas. Dari segi personaliti pula tidak menyerlah seperti kurang keprihatinan, kurang kemahiran berunding dan berbincang, kurang adil dan memberi motivasi, kurang tegas dan produktif, kurang komited dan berketerampilan, serta tidak mudah didekati. Antara respons guru:

“Sentiasa mendengar dan mengambil perhatian pandangan guru & pelajar. Bersedia dengan idea baru untuk memajukan sekolah. Perlu lebih bersedia membuat lebih banyak perubahan drastik ke arah yang lebih positif & proaktif.”

“Lebih bijak merancang berdasarkan situasi sekolah dari semua aspek. Gaya mentadbir yang profesional, gaya kepimpinan yang fleksibel, fikiran terbuka, positif & baik sangka.

Produktif, berketerampilan, komitmen & tegas. Memberi tunjuk ajar yang berkesan.”

“Lebih prihatin terhadap kebajikan pelajar. Berjumpa pelajar, berbual dengan pelajar, mewujudkan komunikasi yang baik.”

Kajian Latip & Robiah (2009) mendapati peranan pengetua adalah penting untuk mendorong dan memotivasikan murid dan guru terutama dalam menghargai pelajar yang cemerlang dalam akademik. Pengetua yang berkesan akan menyebabkan guru berpuas hati dengan tugas mereka (Baharom, 2004; Tang, 2000 dalam Latip & Robiah, 2009). Fullan (2001) menyatakan “almost every single study of school effectiveness has shown both primary and secondary leadership to be a key factor”. Pengetua yang mengetuai sekolah yang berkesan selalunya bekerja keras untuk menyediakan persekitaran pembelajaran yang selamat dan berdisiplin; menyediakan objektif pengajaran yang jelas; mempunyai harapan yang tinggi daripada guru-guru dan pelajar dan hasilnya akan mempengaruhi pencapaian pelajar yang cemerlang (Jacobson, 2011).

## Iklm sekolah

Dapatan kajian menunjukkan iklim sekolah kurang kondusif, kurang mesra dan sesuai untuk p&p, kurang bersih dan ceria, kurang menyeronokkan dan berteknologi tinggi, kurang penyayang dan selamat. Prasarana yang kurang pula ialah komputer, LCD, padang, ABM elektronik, Internet dan kipas. Peranan persekitaran memang memainkan peranan yang penting dalam menyediakan suasana yang kondusif untuk guru dan pelajar menjadi cemerlang. Kajian-kajian banyak menunjukkan iklim sekolah yang kondusif meningkatkan prestasi pelajar (Meiyung Leung & Ivan Fung, 2005; King, 2003).

## Pengajaran dan pembelajaran

Proses pengajaran dan pembelajaran pula dikatakan kurang berkesan kerana guru kurang mempelbagai kaedah pengajaran, mengguna bahasa yang kurang jelas dan mudah, kurang memperbanyakkan contoh dan gambar, kurang menggunakan ABM, kerja ikut sukatan pelajaran dan kurang menggunakan ICT. Guru juga menghadapi kelas yang besar dan kurang mendapat kerjasama dan sokongan ibu bapa. Bagi meningkatkan motivasi untuk belajar guru perlu sentiasa mempelbagaikan teknik pengajaran seperti yang disarankan oleh Marzano, Pickering & Pollock (2001); Balfanz and Maciver (2000); Palmer, et. al., (2004).

## Ibu bapa

Sekolah berprestasi rendah kurang mendapat kerjasama dan sokongan daripada ibu bapa dan masyarakat. Jika sekolah berprestasi rendah ingin meningkatkan prestasi akademik pelajar, penglibatan ibu bapa perlu ditingkatkan. Antara respons guru:

“Peranan ibu bapa yang paling penting dalam menentukan masa depan setiap pelajar maka sewajarnya program keibubapaan bagi ibu bapa perlu difokuskan kepada cara mendidik anak/ membimbing anak.”

Jeynes (2005) yang membuat meta analisis kepada 77 kajian mendapati penglibatan ibu bapa menunjukkan hubungan yang tinggi dengan pencapaian pelajar. Kajian yang dibuat oleh University of New Hampshire juga menunjukkan penglibatan ibu bapa memberi kesan yang kuat kepada pencapaian pelajar (Conway & Houtenville, 2008).

## **Pelan Tindakan Memperkasa Sekolah Berprestasi Rendah**

Dalam menyediakan dan melaksanakan sesuatu pelan tindakan perlu dipastikan bahawa semua pemegang taruh terlibat secara aktif dan lebih khusus lagi perlu melaksanakan pemantauan yang berterusan untuk memastikan tindakan yang buat berjaya dan mencapai sasarannya. Menurut Shulman (1997 dalam O’Donoghue & Clarke, 2010), aktiviti yang dibuat untuk pelajar perlu terlebih dahulu diperkenalkan kepada guru bagi membolehkan mereka berkeupayaan untuk melaksanakannya dengan berkesan dan pada masa yang sama sekolah sendiri perlu bersedia untuk melaksanakan tindakan tersebut. Pelan tindakan yang disediakan di bawah adalah berdasarkan cabaran dan halangan dan strategi yang diberikan oleh guru-guru daripada kajian ini.



**Jadual 2** Pelan Tindakan Memperkasa Sekolah Berprestasi Rendah Negeri Perak

Perkara	Ciri	Strategi	Tindakan
Murid	Kurang bermotivasi/ kurang berusaha	Meningkatkan motivasi/ kesedaran Menerapkan nilai murni dalam p&p	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ceramah/kursus motivasi berterusan</li> <li>• Pendekatan penyayang (caring) semua warga sekolah</li> <li>• Memberi perhatian kepada setiap pelajar</li> <li>• Mengadakan lawatan ke tempat-tempat memotivasikan pelajar</li> <li>• Bekerjasama dengan pihak swasta bagi membolehkan pelajar bekerja secara terancang</li> <li>• Pendedahan jenis kerjaya selepas sekolah</li> </ul>
	Tidak minat belajar	Mempelbagaikan teknik p&p	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyalurkan ke bidang kemahiran</li> <li>• Perkongsian pintar dengan pihak swasta</li> <li>• Program mentor-mentee</li> <li>• Beri penghargaan dan pengiktirafan pelajar yang berubah</li> <li>• Mengekalkan pelajar cemerlang di sekolah sedia ada</li> <li>• Bantu pelajar untuk menyara keluarga (sistem kerja teratur lepas sekolah)</li> </ul>
	Pelajar lemah membaca dan menulis	Meningkatkan program membaca dan menulis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memantapkan program modular untuk pelajar lemah.</li> <li>• Memantapkan 3M dan tidak menghabiskan silibus</li> <li>• Menerapkan budaya membaca</li> <li>• Menggalakkan penglibatan ibu bapa</li> <li>• Memberi perhatian pelajar lemah sejak di Tingkatan 1</li> <li>• Perkongsian pintar sekolah rendah dan menengah untuk membendung masalah akademik sejak awal</li> <li>•</li> </ul>
	Kurang berdisiplin	Meningkatkan disiplin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengadakan program penghayatan/ moral yang baik</li> <li>• Meningkatkan pemantauan sekolah dan ibu bapa</li> </ul>
	Murid mengalami masalah peribadi seperti kematian ibu, penceraihan	Mengenal pasti kekuatan dan kelemahan pelajar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan peranan Guru kaunselor untuk mendidik pelajar cara menyelesaikan masalah.</li> <li>• Meningkatkan program bantuan kepada pelajar</li> </ul>
	Kurang menghormati guru dan ibu bapa	Mementingkan hubungan baik antara pelajar dan guru	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mewujudkan program ibu angkat</li> <li>• Mempertingkatkan program 3S (Senyum, Sapa, Salam)</li> </ul>
Guru	Kurang prihatin kepada kebajikan pelajar	Meningkatkan motivasi guru	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guru perlu diberi kursus psikologi dalam pendidikan untuk membantu guru menangani pelbagai karenah pelajar dengan lebih bijak.</li> <li>• Memberi penghargaan kepada guru yang berjaya meningkatkan prestasi pelajar berprestasi rendah dan bermasalah disiplin</li> </ul>
	Kurang semangat tinggi dan berdedikasi	Meningkatkan pengajaran secara kolaboratif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengikut kursus profesionalisme</li> <li>• Perjumpaan guru dengan pentadbir perlu lebih kerap.</li> <li>• Meningkatkan kerjasama semua guru.</li> </ul>

Perkara	Ciri	Strategi	Tindakan
	Kurang mempelbagaikan kaedah mengajar	Mempelbagaikan kaedah p&p dan mengajar mengikut kemampuan murid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perbanyakkan kursus P&amp;P berkesan</li> <li>• Kemudahan seperti komputer, LCD</li> </ul>
PdP	Kaedah mengajar kurang berkesan	Meningkatkan kaedah mengajar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guru menghadiri kursus dari semasa ke semasa</li> <li>• Kurangkan mata pelajaran</li> <li>• Panjangkan masa pengajaran</li> <li>• Pengajaran <i>back to basic</i> perlu ditekan</li> <li>• Meningkatkan keupayaan guru menjadi kreatif dan inovatif</li> <li>• Menggalakkan guru mengguna ABM</li> </ul>
	Bilangan murid dalam kelas besar	Mengurangkan bilangan murid dalam kelas yang bermasalah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberi perhatian kepada perkembangan setiap pelajar</li> <li>• Mengagihkan guru terbaik untuk kelas bermasalah</li> </ul>
Pengetua	Mempunyai kurang kompetensi profesionalisme	Meningkatkan kompetensi pengetua.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menghadiri kursus kompetensi pengetua</li> <li>• Banyakkan aktiviti bersama guru</li> <li>• Mengadakan lawatan penanda aras sekolah cemerlang</li> </ul>
	Mempunyai personaliti kurang menyerlah	Meningkat personaliti pengetua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menghadiri kursus untuk meningkat keterampilan dan kepimpinan</li> </ul>
Iklm sekolah	Kurang kondusif	Menyediakan iklim sekolah kondusif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan hubungan baik antara pentadbir dan guru; guru dengan pelajar</li> </ul>
	Dua sesi	Mengadakan sekolah satu sesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memanjangkan waktu p&amp;p bagi kelas yang bermasalah</li> </ul>
Ibu bapa	Kurang kerjasama ibu bapa	Mempertingkatkan hubungan ibu bapa dan sekolah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banyakkan program melibatkan ibu bapa</li> <li>• Adakan program orientasi untuk ibu bapa, misi dan visi sekolah serta peranan dan sumbangan ibu bapa untuk kecemerlangan anak</li> <li>• Mengangkat akad antara sekolah dan ibu bapa</li> </ul>

## PENUTUP

Hasil kajian ini diharapkan akan dapat membantu pembuat dasar mengenali sekolah berprestasi rendah dengan lebih terperinci agar pelan tindakan yang sesuai dapat disediakan bagi membantu meningkatkan prestasi mereka. Dapatan kajian ini juga akan dapat menambah baik program dan dasar sedia ada. Pelan tindakan yang gariskan boleh membantu pembuat dasar menyediakan pelan pembangunan sekolah berprestasi rendah dengan lebih komprehensif. Pengetua juga boleh menggunakan pelan tindakan ini untuk menambah baik aktiviti sedia ada di sekolah.

Pencapaian pelajar merupakan indikator utama dalam menentukan kejayaan sesebuah sekolah. Walaupun pencapaian pelajar ditentukan oleh banyak faktor tetapi selalunya pengetua memikul tanggungjawab yang berat bagi memastikan bahawa pelajar yang di bawah jagaannya mendapat pendidikan sewajarnya mengikut tahap pendidikan tertentu. Pengetua merupakan antara golongan yang penting di sekolah dan tanggungjawabnya bukan sahaja sebagai pentadbir tetapi juga sebagai pemimpin profesional pendidikan. Mereka bertanggungjawab untuk mencapai matlamat pendidikan, memajukan sekolah dari pelbagai dimensi seperti murid,

guru, iklim sekolah, dan komuniti. Pengetua sekolah juga bertanggungjawab kepada pengurusan sekolah. Dengan perkataan lain pengetua adalah orang yang menentukan atau mewarnakan sekolah yang diinginkan atau orang menentukan kejayaan pelajarannya.

## RUJUKAN

- Allen, M. (2005). *Eight questions on teacher recruitment and retention: What does the research say?* Denver, CO: Education Commission of the States.
- Azlin Norhaini Mansor, (2004). *Amalan pengurusan Pengetua: satu kajian kes*. Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Ke-12, IAB.
- Balfanz, R. & Maciver, D.J. (2000). Transforming high-poverty urban middle schools into strong learning institutions: Lessons from the first 5 years of the Talent development Middle School. *Journal of Educational for Students Places at Risk*, 5(1&2), 137-158.
- Borich, G.D. (2000). *Effective teaching methods*. New Jersey: Pearson Education.
- Brown, K.L. (2003). Acclimating induction teachers to low-performing schools: Administrators' role. *Education*, 123(2), 422-425.
- Bryant, D.P., Linan-Thompson, S., Ugel, N., Hamff, A., & Hougen, M. (2001). The effects of profesional develoment for middle school general and special education teachers on implementation of reading strategies in inclusive content area classes. *Learning Disability Quarterly*, 24, 251-265.
- Conway, K.S. & Houtenville, A. (2008). Parental involvement strongly impacts student achievement. ScienceDaily, May 28. Retrieve on 3<sup>rd</sup> September 2008 from <http://www.sciencedaily.com/releases/2008/05/080527123852.htm>
- Finnigan, K.S., Bitter, C., & O'Day, J. (2009). Improving low-performing schools through external assistance: Lessons from Chicago and California. *Education Policy Analysis Archives*, 17(7), 1-24.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goodwin, P. (2003). *Decision analysis for management judgement*. New York: John Wiley.
- Hamidah Yusof & Norasibah Abdul Jalil. (2011). *Kesan tugas pengetua kepada pencapaian pelajar*. Conference on Academic Development in Higher Education Malaysia Agro Exposition Park Serdang (MAEPS), 2-4 November. Paper No. H008.
- Hamzah Mohamed,(2011). Sekolah berprestasi rendah. Dimuat turun pada 12 Disember 2011 daripada [http://fakirzamani.bravehost.com/sumbanganku\\_6.htm](http://fakirzamani.bravehost.com/sumbanganku_6.htm)
- Heck, R.H. (2000). Examining the impact of school quality on school outcomes and improvement: A value added approach. *Educational Administration Quarterly*, 36(4), 513-52.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice* (8th ed.). Boston: McGrawHill.
- Hussein Ahmad. (2008). Analisis kepemimpinan pengetua sekolah menengah di Johor. Dimuat turun pada 15 November 2011 dari <http://eprints.utm.my/7870/1/78279.pdf>
- Jacobson, S. (2011). Leadership effects on student achievement and sustained school success. *International Journal of Educational Management*, 25(1), 33-44.
- Jeynes, W.H. (2005). Parental involvement and student achievement: A meta-analysis. *Family Involvement Research Digests*, Harvard Graduate School of Education. Retrieved on 3

- September 2012 from <http://www.hfrp.org/publications-resources/browse-our-publications/parental-involvement-and-student-chievement- a-meta-analysis>.
- King, P.M. (2003). Student learning in higher education. In Komives, S.R., Woodard, D. B. & Associates. *Student services: A handbook for the profession* (4<sup>th</sup> Ed.). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2011). *Program pembangunan prestasi sekolah rendah 2010*. Putrajaya: Unit NKRA Pendidikan.
- Latip Muhammad & Robiah Sidin. (2009). Sumbangan kepimpinan pengajaran pengetua terhadap kepuasan kerja guru. *Jurnal PenyelidikanPendiidkan*, II, 245-266.
- Marzano, R.J., Pickering, D.J., & Pollock, J.E. (2001). *Classroom instruction that works: Research-based strategies for increasing student achievement*. Association for Supervision & Curriculum Deve.
- McREL. (2010). Policy brief: School, teacher, and leadership impacts on students achievement. Retrieved on 25 Februari 2010 from [http://www.mcrel.org/pdf/policybriefs/5032pi\\_pbschoolteacherleaderbrief.pdf](http://www.mcrel.org/pdf/policybriefs/5032pi_pbschoolteacherleaderbrief.pdf)[http://www.mcrel.org/pdf/policybriefs/5032pi\\_pbschoolteacherleaderbrief.pdf](http://www.mcrel.org/pdf/policybriefs/5032pi_pbschoolteacherleaderbrief.pdf)
- Mei-yung Leung & Ivan Fung. (2005). "Enhancement of classroom facilities of primary schools and its impact on learning behaviors of students. *Facilities*, 23(13/14), 585 – 594.
- Mintrop, H., & MacLellan, AM (2002). [Parent involvement and school improvement: A proposal](#) the problem is that parent involvement is required for school improvement. *Educational Research*, 72(4), 549-577.
- Mohd Khairuddin Abdullah, Mohd Sobri ismail, Aishah Tamby Omar, Sabariah Sharif, Halimah Laji, Mohd Azizi Hussain (2009). Komitment guru dan pelajar dalam mencapai kecemerlangan di sekolah menengah luar bandar di Sabah. *Jurnal PenyelidikanPendiidkan*, II, 213-228.
- Morocco, C., & Aguilar, C. (2002). Co-teaching for content understanding: A school-wide model. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 13(4), 315-347.
- O'Donoghue, T. & Clarke, S. (2010). *Leading learning*. New York: Routledge.
- Palmer, S. B., Wehmeyer, M. L., Gipson, K., & Agran, M. (2004). Promoting access to the general curri-culum by teaching self-determination skills. *Exceptional Children*, 70(4), 427-439.
- Parker, W. (2002). *Education for democracy: Contexts, curricula, Aassessments*. Information Age Publishing.
- Portal Rasmi Kementerian Pelajaran Malaysia (2012). *Perangkaan sekolah*. Dimuat turun pada 10 Ogos 2012 daripada [www.moe.gov.my/](http://www.moe.gov.my/)
- Taylor, C. & Ryan, C. (2005). *Excellence in education: The making of great schools*. London:David Fullan Publishers.