

BAB 5

GURU DAN PEMIMPIN SEKOLAH

5. Guru dan Pemimpin Sekolah

Guru dan pemimpin sekolah adalah penggerak yang paling penting di peringkat sekolah untuk keberhasilan murid. Kajian ulung yang dijalankan di Tennessee, Amerika Syarikat pada pertengahan 1990-an menunjukkan bahawa secara relatif, guru berprestasi tinggi dapat meningkatkan pencapaian murid sehingga 50 poin persentil dalam tempoh tiga tahun berbanding guru berprestasi rendah. Kajian juga mendapati pengetua/guru besar cemerlang yang lebih bertumpukan kepimpinan instruksional berbanding pentadbiran dapat meningkatkan pencapaian murid sehingga 20%. Bab ini meneliti cabaran yang dihadapi oleh profesion keguruan, daripada proses pemilihan hinggalah kepada pembangunan profesional dan pengurusan prestasi yang berterusan. Bab ini juga membincangkan wawasan Kementerian bagi menjadikan profesion keguruan sebagai suatu profesion pilihan yang dinamik dan memberikan ganjaran sewajarnya, dan langkah-langkah yang sedang dirancang untuk menyediakan guru dan pemimpin sekolah dengan suatu penyelesaian bersepadu dari segi beban tugas, pembangunan profesional berterusan, kemajuan kerjaya, dan pengurusan prestasi.

Sepanjang pelaksanaan kajian semula ini, Kementerian telah mendapatkan pandangan dan cadangan daripada lebih 24,000 guru dan pemimpin sekolah serta lebih 26,000 wakil pelbagai pihak berkepentingan melalui kajian tinjauan secara bertulis, temu bual, kumpulan fokus dan juga semasa Dialog Nasional. Dalam kesemua pelibatan ini, satu mesej yang tekal dan kerap kali disuarakan ialah keperluan untuk mempertingkatkan kualiti guru dan pemimpin sekolah dalam sistem pendidikan. Semua responden ini secara

intuitif memberikan pandangan yang selari dengan dapatan kajian antarabangsa: guru dan pemimpin sekolah yang baik menjadi tunjang setiap sistem pendidikan. Langkah seterusnya, Kementerian akan memilih hanya yang terbaik menyertai profesion ini, dan melengkapkan guru dengan kemahiran dan sokongan bagi membolehkan mereka memberikan perkhidmatan terbaik ke arah mencapai keberhasilan berkualiti tinggi bagi setiap murid di setiap sekolah.

GURU

Kementerian akan memastikan pengajaran dan pembelajaran yang berpusatkan murid dan terbeza dilaksanakan secara berkesan di dalam setiap bilik darjah. Kementerian akan memartabatkan profesion keguruan sebagai profesion pilihan. Bagi mencapai matlamat ini, Kementerian akan memperkenalkan Pakej Kerjaya Guru baharu yang secara dasarnya mengubah cara pemilihan, pembangunan profesional keguruan, dan pemberian ganjaran sepanjang tempoh kerjaya seorang guru.

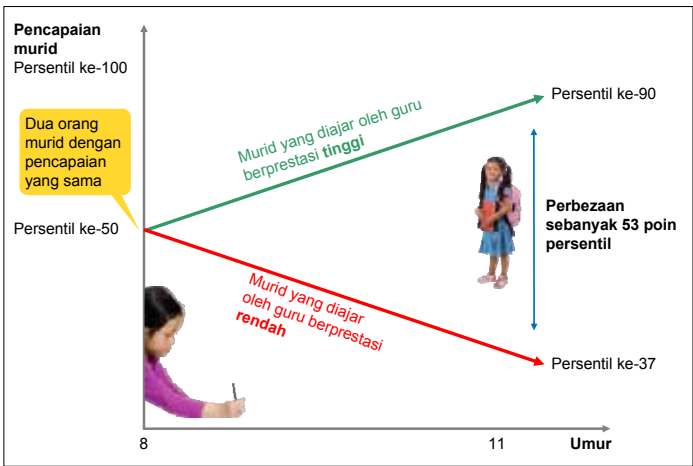
Langkah yang akan diambil termasuk:

- Meningkatkan dan menguatkuasakan syarat kelayakan kemasukan ke program latihan perguruan;
- Merombak IPG untuk memperkukuhkan kualiti kepimpinan dan pensyarah, penyelidikan dan inovasi, kemudahan infrastruktur, IPG sebagai organisasi pembelajaran, dan kurikulum latihan praperkhidmatan;
- Meningkatkan keberkesanan latihan praperkhidmatan dan pembangunan profesional berterusan; dan
- Membangunkan laluan kerjaya baharu yang menarik dan dapat menyokong laluan pantas berdasarkan prestasi dan kompetensi, selaras dengan peluang untuk penempatan semula bagi guru yang tekal berprestasi rendah.

Kualiti guru merupakan penentu di peringkat sekolah yang paling penting bagi keberhasilan murid. Kajian ulung yang dijalankan di Tennessee, Amerika Syarikat pada pertengahan 1990-an menunjukkan bahawa apabila dua murid berumur lapan tahun dengan prestasi sederhana diajar oleh guru yang berbeza prestasi – seorang berprestasi tinggi, dan seorang lagi berprestasi rendah – prestasi pencapaian akademik murid tersebut berbeza sebanyak lebih daripada 50 poin persentil dalam tempoh tiga tahun (Ekshibit 5-1). Dapatan yang sama juga diperoleh dalam kajian yang dijalankan di Dallas dan Boston (Amerika Syarikat) serta di England.

EKSHIBIT 5-1

Impak kualiti pengajaran ke atas pencapaian murid



SUMBER: ‘Cumulative and residual effects on future student academic achievement’, Sanders and Rivers 1996

Demografi tenaga kerja keguruan

Sepanjang satu dekad yang lepas, Kementerian secara tekal telah meningkatkan saiz tenaga kerja keguruan bagi mengurangkan nisbah keseluruhan murid-guru. Hasilnya, pada masa ini, dengan bilangan 410,000 guru, Malaysia merupakan satu daripada sistem pendidikan yang mempunyai nisbah murid-guru paling kecil di dunia. Nisbah tersebut kini berada pada kadar 13:1, iaitu lebih rendah daripada nisbah sistem berprestasi tinggi seperti Singapura (16:1) dan Korea Selatan (20:1), malahan juga lebih rendah daripada purata OECD (16:1).

“Kualiti sesuatu sistem sekolah tidak boleh melebihi kualiti gurunya”

(Terjemahan: Barber dan Mourshed (2007) *How the World’s Best Performing Systems Come Out on Top*)

Penambahan saiz tenaga kerja kebelakangan ini menyebabkan profesion keguruan mempunyai guru yang agak muda. Hampir dua pertiga daripada jumlah guru berumur di bawah 40 tahun. Implikasinya hampir 60% akan terus mengajar dalam tempoh 20 tahun akan datang, manakala 50% akan terus berkhidmat sehingga 30 tahun akan datang. Dari segi komposisi demografi, profesion keguruan tidak mencerminkan populasi Malaysia, khususnya, bilangan guru lelaki dan komposisi etnik minoriti dalam profesion ini tidak seperti yang dihasratkan.

Kualiti pengajaran

Pada 2011, Akademi Kepimpinan Pengajian Tinggi (AKEPT), Kementerian PengajianTinggi telah menjalankan kajian kualitatif tentang pengajaran guru. Daripada pemerhatian terhadap 125

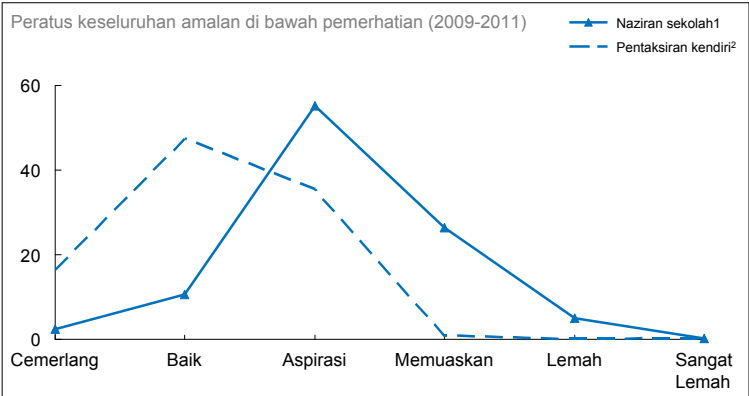


pengajaran di 41 sekolah di seluruh Malaysia, didapati hanya 12% daripada pengajaran disampaikan pada standard yang tinggi, iaitu mengaplikasi banyak amalan terbaik pedagogi, manakala 38% lagi mencapai standard yang memuaskan. Sebaliknya, 50% daripada pengajaran yang dicerap dalam kajian ini tidak disampaikan dengan memuaskan. Pengajaran tidak melibatkan murid sepenuhnya apabila guru lebih bergantung pada kaedah syarahan yang pasif dalam menyampaikan kandungan mata pelajaran. Guru lebih memberikan tumpuan kepada usaha memastikan murid memahami kandungan asas mata pelajaran bagi tujuan pentaksiran sumatif daripada menerapkan kemahiran berfikir aras tinggi. Sebagai contoh, murid lebih berkemungkinan diuji keupayaan mengingati fakta (70% daripada semua pemerhatian pengajaran) berbanding menganalisis dan mentafsir data (18%), atau mensintesis maklumat (15%).

Terdapat perbezaan tanggapan tentang ciri pengajaran dan pembelajaran yang berkualiti antara sekolah dengan Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (JNJK). Sebagai contoh, 63% sekolah menilai diri sebagai mempunyai amalan pengajaran dan pembelajaran yang “Baik” atau “Cemerlang”, berbanding hanya 13% yang diberikan oleh Nazir Sekolah (Ekshibit 5-2). Julat perbezaan data ini mencerminkan bahawa lebih banyak usaha diperlukan bagi meningkatkan kemahiran pedagogi guru sedia ada untuk memastikan mereka dapat menyampaikan pengetahuan dan kemahiran baharu yang dihasratkan.

EKSHIBIT 5-2

Keberkesanan amalan pengajaran dan pembelajaran sebagaimana yang ditaksir oleh sekolah dan Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti



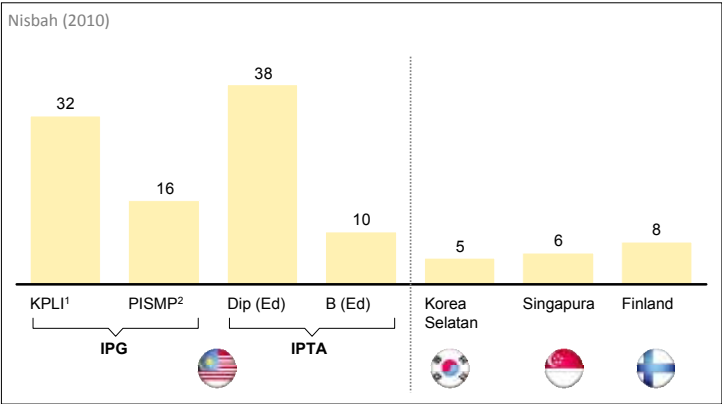
1 N = 3,352 bagi 2009; N = 1,552 bagi 2010; dan N = 5,049 bagi 2011
2 N = 9,859 bagi 2009; N = 9,849 bagi 2010; dan N = 7,714 bagi 2011 (tidak termasuk sekolah menengah)
SUMBER: Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti

Pemilihan guru

Sistem pendidikan di Malaysia menerima banyak permohonan untuk menyertai program latihan perguruan. Terdapat dua institusi awam yang menawarkan program latihan perguruan di Malaysia iaitu Institusi Pengajian Tinggi (IPT) dan Institut Pendidikan Guru (IPG). Nisbah pemohon kepada guru pelatih adalah tinggi, 38 pemohon berbanding bilangan tempat yang ditawarkan, iaitu 38:1. Nisbah ini mengatasi nisbah sistem pendidikan berprestasi tinggi seperti Singapura, Korea Selatan dan Finland (Ekshibit 5-3). Keadaan ini merupakan petanda positif kerana terdapat minat yang meluas untuk menyertai profesion keguruan.

EKSHIBIT 5-3

Nisbah pemohon kepada guru pelatih untuk program latihan perguruan di Malaysia dan lain-lain sistem pendidikan berprestasi tinggi



1 KPLI merujuk kepada Kursus Perguruan Lepas Ijazah, program latihan pasca siswazah
2 PISMP merujuk kepada Program Ijazah Sarjana Muda Perguruan, program latihan lepasan SPM
SUMBER: Kementerian Pelajaran Malaysia; Kementerian Pengajian Tinggi; Kementerian Pelajaran, Sains dan Teknologi, Korea Selatan; Kementerian Pelajaran Finland; Kementerian Pelajaran Singapura; Kajian akhbar

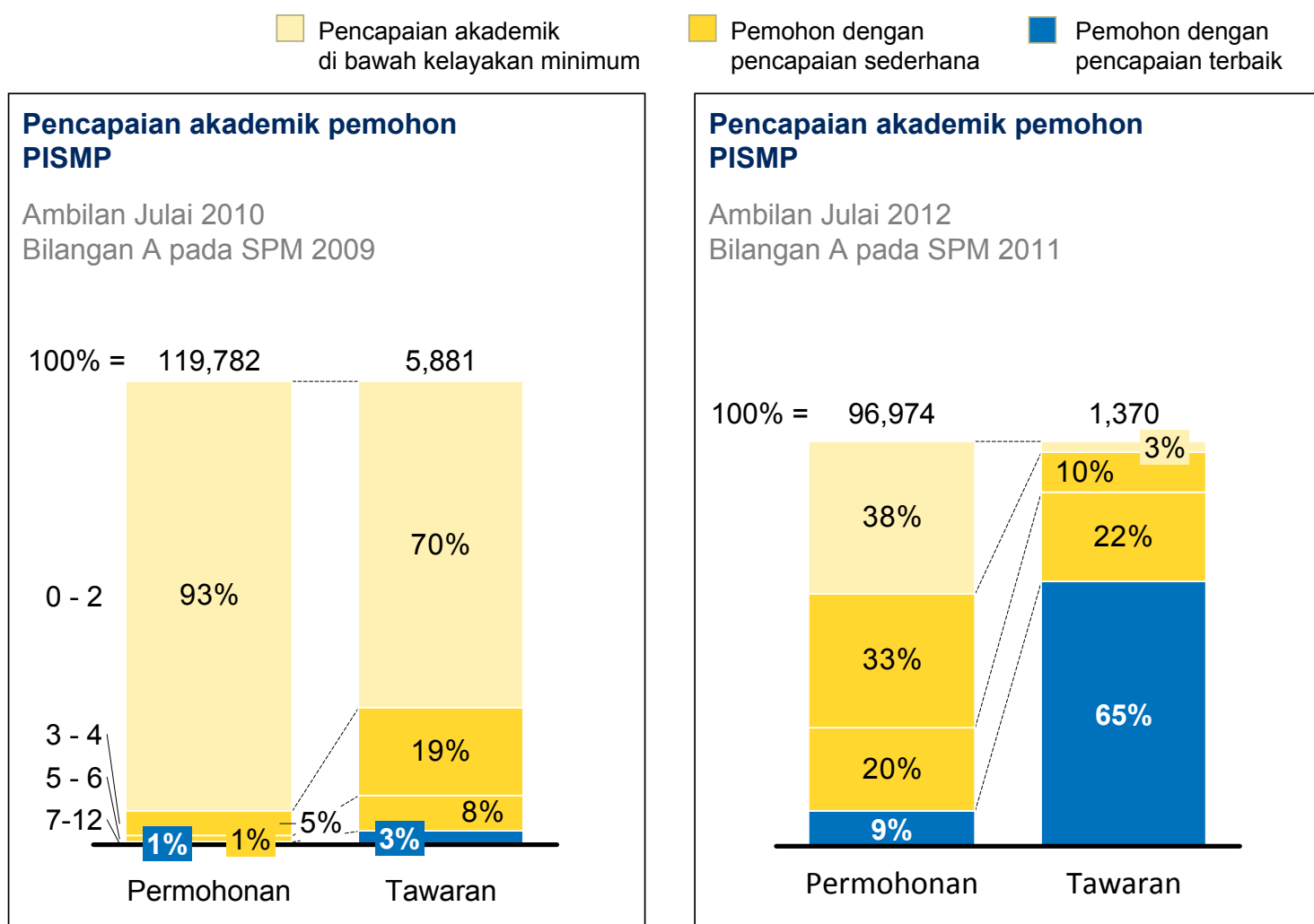
Selari dengan amalan terbaik antarabangsa, pemohon dipilih selepas melalui beberapa tapisan berdasarkan pelbagai faktor termasuk sikap, aptitud terhadap pengajaran, dan personaliti. Kementerian juga menetapkan syarat kelayakan akademik minimum untuk kemasukan ke IPG. Sebagai contoh, kelayakan minimum untuk kemasukan ke Program Ijazah Sarjana Muda Pendidikan (PISMP) ialah tiga gred Cemerlang dan tiga gred Kepujian dalam SPM. Kementerian juga telah mula memberi keutamaan kepada pemohon yang mempunyai kelayakan minimum tujuh gred cemerlang dalam SPM. Perubahan keutamaan dalam sistemambilan ini telah menghasilkan suatu anjakan penting dalam profil guru pelatih.

Pada 2010, 93% pemohon PISMP mempunyai skor bawah kelayakan akademik minimum, manakala hanya 1% pemohon mempunyai sekurang-kurangnya tujuh gred Cemerlang. Berbanding pada tahun 2012, bilangan pemohon yang mempunyai skor bawah kelayakan minimum telah menurun dengan signifikan kepada 38%, manakala bilangan pemohon yang mendapat sekurang-kurangnya tujuh gred Cemerlang meningkat kepada 9%. Oleh itu, usaha mengutamakan kualiti guru pelatih telah meningkatkan penawaran tempat kepada pemohon yang mempunyai gred Cemerlang daripada 3% pada 2010 kepada 65% pada 2012 (Ekshibit 5-4). Begitu juga dengan Kursus Perguruan Lepas Ijazah (KPLI) yang menunjukkan sedikit peningkatan dari segi standard kemasukan. Bilangan pemohon berkecayaan tinggi yang telah ditawarkan tempat dalam program ini meningkat daripada 7% pada 2010 kepada 13% pada 2012. Langkah ini merupakan petanda baik ke arah amalan sistem berprestasi tinggi seperti Finland, Singapura dan Korea Selatan yang membenarkan hanya pelajar dalam kelompok 10% hingga 30% teratas menyertai profesion keguruan.

Terdapat dua perkara lagi yang perlu diberi perhatian. Pertama, kadangkala terdapat kekurangan pemohon yang berkecayaan untuk mata pelajaran khusus dan lokasi tertentu. Oleh itu, Kementerian sedang meneliti beberapa cara untuk menarik calon berprestasi tinggi daripada pelbagai latar belakang menyertai profesion keguruan. Kedua, sekurang-kurangnya 50% daripada setiapambilan guru baharu

EKSIBIT 5-4

Pecahan keputusan akademik bagi pemohon PISMP (2010 dan 2012)



NOTA: PISMP merujuk kepada Program Ijazah Sarjana Muda Perguruan, program latihan praperkhidmatan lepasan SPM

SUMBER: Bahagian Pendidikan Guru

Merombak IPG dan latihan guru

IPG bertanggungjawab melatih bakal guru sekolah rendah. Guru pelatih diambil daripada kalangan lulusan Tingkatan 5, Tingkatan 6 atau graduan universiti tempatan. Sebelum 2008, IPG mempunyai 27 kampus yang diurus secara berasingan dan menawarkan program diploma tiga tahun dan program sijil lepasan ijazah. Pada 2008, kesemua 27 kampus ini diletakkan di bawah satu pengurusan pusat, untuk menyetarakan kualiti. Kurikulum dan program latihan telah dipertingkatkan untuk menawarkan program persediaan dan ijazah pertama selama lima setengah tahun dan program diploma lepasan ijazah. Dalam tempoh lima hingga sepuluh tahun seterusnya, IPG berhasrat untuk mentransformasi kepada universiti latihan guru bertaraf dunia.

Untuk mencapai matlamat ini, Kementerian akan melakukan rombakan dalam tujuh kategori. Kementerian juga akan menilai semua inisiatif dan inisiatif yang berjaya akan diselaraskan dengan IPT.

Memperkuh saluran pengambilan guru pelatih

Kementerian akan mengambil pendekatan holistik dalam pengambilan guru baharu. Kementerian akan menggalakkan permohonan daripada pelbagai latar belakang akademik dan etnik, tanpa berkompromi syarat-syarat kemasukan yang ketat, termasuk kelayakan akademik, kecenderungan dan aptitud keguruan pemohon. IPG akan menawarkan pelbagai program (diploma, ijazah pertama, ijazah lanjutan) untuk memenuhi pelbagai tahap pengalaman calon (graduan baharu dan yang bertukar kerjaya).

Memantapkan kurikulum IPG

Sistem persekolahan terbaik seperti Finland, United Kingdom dan New Zealand telah meningkatkan kuantiti dan kualiti pengalaman praktikal guru sebelum memasuki sistem. Kementerian akan menambah peratus masa latihan praktikum bagi guru pelatih kepada 40%. Guru berpengalaman, yang berkelayakan sebagai mentor, akan menyelia pelatih di dalam bilik darjah bagi meningkatkan ketekalan dan kualiti praktikum.

Kementerian akan mengkaji semula kurikulum latihan praperkhidmatan perguruan bagi memastikan guru dipersiapkan secukupnya untuk mengajar kemahiran berfikir aras tinggi yang dihasratkan untuk murid Malaysia (rujuk Bab 4 untuk maklumat lanjut tentang perubahan yang dihasratkan dalam kurikulum dan pentaksiran). Guru akan dilatih dengan pendekatan pengajaran dan pentaksiran alternatif seperti pembelajaran berasaskan projek dan pentaksiran berasaskan ICT. Guru Sains akan menerima latihan tambahan tentang cara menyampaikan konsep abstrak dengan berkesan dan membina kemahiran berfikir aras tinggi.

Selaras dengan kajian semula Bank Dunia 2011 tentang latihan perguruan, Kementerian akan mengkaji pelbagai kaedah untuk menyediakan guru pelatih dengan kemahiran yang lebih luas supaya ijazah mereka lebih universal dalam meningkatkan kebolehpasaran. Kementerian bercadang untuk menambah kemahiran kepimpinan dan pengurusan dalam kurikulum IPG serta program pembangunan profesional berterusan bagi guru sedia ada.

Kementerian akan memastikan kurikulum berdasarkan keperluan pelbagai jenis sekolah, seperti sekolah luar bandar. Kementerian juga akan memantapkan penyelarasan dengan JPN untuk mengenal pasti sekolah, pelbagai lokasi dan latar belakang sosioekonomi untuk guru pelatih menjalani praktikum masing-masing.

Meningkatkan kualiti kepimpinan IPG

Pemimpin IPG merangkumi Pengarah-pengarah IPG Kampus dan Pengarah-pengarah di IPGM. Ketrampilan sebagai pemimpin instruksional dan pemimpin organisasi akan dipertingkatkan supaya mereka boleh berperanan sebagai pakar rujuk dan peneraju perubahan kepada pensyarah, guru pelatih serta pegawai di IPG.

Meningkatkan kualiti pensyarah

Kementerian akan menambahbaik kriteria pemilihan bagi pensyarah IPG dengan mengutamakan pemegang ijazah Sarjana atau Doktor Falsafah. Pada 2012, daripada 3,947 pensyarah IPG, seramai 308 pensyarah adalah pemegang ijazah Doktor Falsafah dan 3,057 Sarjana. Kemahiran pensyarah baharu dan sedia ada akan ditingkatkan melalui program latihan induksi. Selaras dengan cadangan kajian semula Bank Dunia 2011 tentang latihan perguruan Malaysia, pensyarah IPG, seperti rakan sejawat di universiti lain, akan digalakkan untuk meningkatkan kepakaran dalam bidang pengkhususan tertentu dan mengagihkan masa mereka untuk pengajaran, penyelidikan, dan penerbitan bahan.

Kementerian akan mengkaji semula dan menambah baik laluan kerjaya pensyarah supaya lebih menarik dengan memperkenalkan peningkatan kerjaya yang lebih pantas untuk mereka yang berprestasi tinggi, seperti menawarkan insentif kewangan serta biasiswa bagi melanjutkan pelajaran ke peringkat lebih tinggi. Pensyarah IPG juga bertanggungjawab memberi latihan dan bimbingan dalam perkhidmatan untuk guru seperti melalui program SISC+. Sekolah akan memperoleh manfaat daripada peningkatan bimbingan di sekolah sementara pensyarah IPG dapat sentiasa mengikuti perkembangan persekitaran sekolah.

Menaik taraf infrastruktur

Kementerian akan meningkatkan kualiti infrastruktur fizikal semua kampus IPG dengan menaik taraf dewan kuliah, pusat sumber, dan pusat kegiatan guru pelatih dengan kemudahan terkini yang mencukupi. Kementerian juga akan meningkatkan akses kepada sumber pengetahuan dengan menambah koleksi buku, kertas penyelidikan dan sumber dalam talian.

Meningkatkan aktiviti penyelidikan dan inovasi

Kemahiran menjalankan penyelidikan, membentang kertas kerja, penulisan ilmiah, dan membudayakan kreativiti dan inovasi adalah antara kemahiran pedagogi abad 21 yang mesti dikuasai oleh guru. Oleh itu, aktiviti-aktiviti ini akan dipertingkatkan dalam kalangan pensyarah, guru pelatih, dan pegawai di IPG.

Meningkatkan profil IPG

Kementerian akan memperkenalkan sistem penarafan untuk 27 kampus IPG, berasaskan penilaian menyeluruh dalam beberapa dimensi, termasuk kualiti guru pelatih, pensyarah dan infrastruktur, oleh Agensi Kelayakan Malaysia (MQA). Sistem penarafan ini akan menggunakan mekanisme untuk mengenal pasti kekurangan dalam dimensi yang dihadapi oleh mana-mana kampus IPG dan untuk menyediakan sokongan yang diperlukan.

Kementerian bercadang mendapatkan akreditasi untuk IPG di peringkat antarabangsa menjelang 2020. IPG akan meningkatkan profil antarabangsanya dan mengemas kini serta memajukan ilmu melalui kerjasama dengan universiti dan institusi pendidikan bertaraf dunia.

dilatih di bawah program kendalian IPTA. Namun, data perbandingan mengenai keputusan akademik guru pelatih IPTA sukar diperolehi.

Latihan praperkhidmatan dan pembangunan profesional berterusan

Berdasarkan profil usia tenaga kerja keguruan dan cabaran berterusan untuk menarik minat calon guru berkecayaan yang mencukupi, latihan perguruan merupakan mekanisme penting bagi meningkatkan kualiti guru. Latihan praperkhidmatan menyediakan asas yang kukuh kepada guru untuk memberikan sumbangan berkesan di dalam bilik darjah sejak hari pertama perkhidmatan mereka. Pembangunan profesional berterusan membolehkan guru mengekalkan dan meningkatkan set kemahiran, termasuk mengikuti perkembangan terkini dalam pedagogi.

Latihan praperkhidmatan

Pada 2007, Kementerian meningkatkan kelayakan minimum latihan praperkhidmatan daripada diploma kepada ijazah Sarjana Muda untuk guru sekolah rendah, selaras dengan amalan sedia ada untuk guru sekolah menengah. Kementerian menyediakan peluang dan insentif kepada guru sedia ada untuk melanjutkan pelajaran bagi memastikan aspirasi ini dicapai. Hasil daripada usaha ini amat memberangsangkan. Pada 2010, 31% guru sekolah rendah mempunyai sekurang-kurangnya ijazah Sarjana Muda.

Di sebalik pencapaian ini, Kementerian menyedari masih terdapat ruang untuk penambahbaikan. Jika dibandingkan dengan sistem pendidikan berprestasi tinggi, program praperkhidmatan di Malaysia mempunyai komponen amali yang terhad, yang membataskan guru pelatih mengamalkan kemahiran mereka di sekolah di bawah bimbingan dan seliaan guru berpengalaman. Sebagai contoh, dalam KPLI, kira-kira 20% jam kredit diperuntukkan kepada praktikum. Sebaliknya, program pendidikan guru yang berprestasi tinggi di *National Institute of Education*, Singapura dan di *Melbourne Graduate School of Education*, Australia memperuntukkan kira-kira 40% waktu kursus kepada komponen praktikum.

Pembangunan profesional berterusan

Dapatan Kaji Selidik Antarabangsa Pengajaran dan Pembelajaran (TALIS) menunjukkan bahawa pelibatan guru dalam aktiviti pembangunan profesional adalah sangat baik. Lebih 90% guru melaporkan bahawa mereka mengikuti program pembangunan profesional kira-kira 10 hari setahun, iaitu lebih daripada tujuh hari setahun seperti yang ditetapkan oleh Kementerian. Latihan ini meliputi aktiviti pembelajaran sendiri, bengkel di luar sekolah, hinggalah kepada bimbingan berasaskan sekolah seperti pencerapan di dalam bilik darjah dan perancangan mengajar. Dapatan ini menunjukkan bahawa guru di Malaysia sangat beriltizam untuk meningkatkan kemajuan diri.

Aspirasi Kementerian adalah untuk meningkatkan peratusan aktiviti pembangunan profesional berasaskan sekolah, seperti pemerhatian rakan setugas dan perancangan mengajar daripada tahap 16% pada masa kini. Hasrat ini berdasarkan dapatan kajian antarabangsa yang menunjukkan bahawa latihan amali di sekolah yang berasaskan aktiviti yang benar-benar berlaku di dalam bilik darjah lebih berkesan daripada program latihan yang dijalankan di luar sekolah. Kumpulan

fokus guru di Malaysia juga melaporkan pencerapan oleh ketua panitia atau pengetua/guru besar semasa mereka mengajar paling bermanfaat kerana kaedah ini membolehkan mereka mendapat pencerapan langsung tentang cara menambah baik amalan di dalam bilik darjah.

Penempatan

Semasa latihan praperkhidmatan, guru pelatih membuat pengkhususan dalam sekurang-kurangnya satu mata pelajaran, iaitu ‘opsyen’. Opsyen ini bertujuan memastikan mereka mempunyai pengetahuan kandungan dan pemahaman yang mencukupi untuk mengajar mata pelajaran tersebut dengan berkesan. Matlamat Kementerian adalah untuk menempatkan guru mengikut opsyen setelah mereka tamat menjalani latihan. Namun begitu, matlamat ini tidak dapat dicapai sepenuhnya. Situasi ini mengakibatkan wujudnya sebilangan guru yang terpaksa mengajar mata pelajaran bukan opsyen yang mungkin mereka kurang mahir. Sebagai contoh, pada 2011, hampir 6,000 guru opsyen Bahasa Malaysia sekolah rendah telah ditugaskan mengajar mata pelajaran lain disebabkan terdapat lebihan guru berbanding kekosongan jawatan untuk mata pelajaran tersebut.

Persekitaran kerja

Kementerian telah meneliti beberapa dimensi yang mempengaruhi pengalaman pengajaran secara langsung: ketersediaan ruang kerja yang mencukupi untuk guru, purata saiz kelas dan nisbah murid-guru, jumlah waktu bekerja, dan jenis aktiviti yang diberi sebagai tugas guru. Setiap dimensi di atas dibincangkan dalam bahagian ini kecuali kualiti infrastruktur sekolah yang dibincangkan dalam Bab 6.

Purata saiz kelas dan nisbah murid-guru

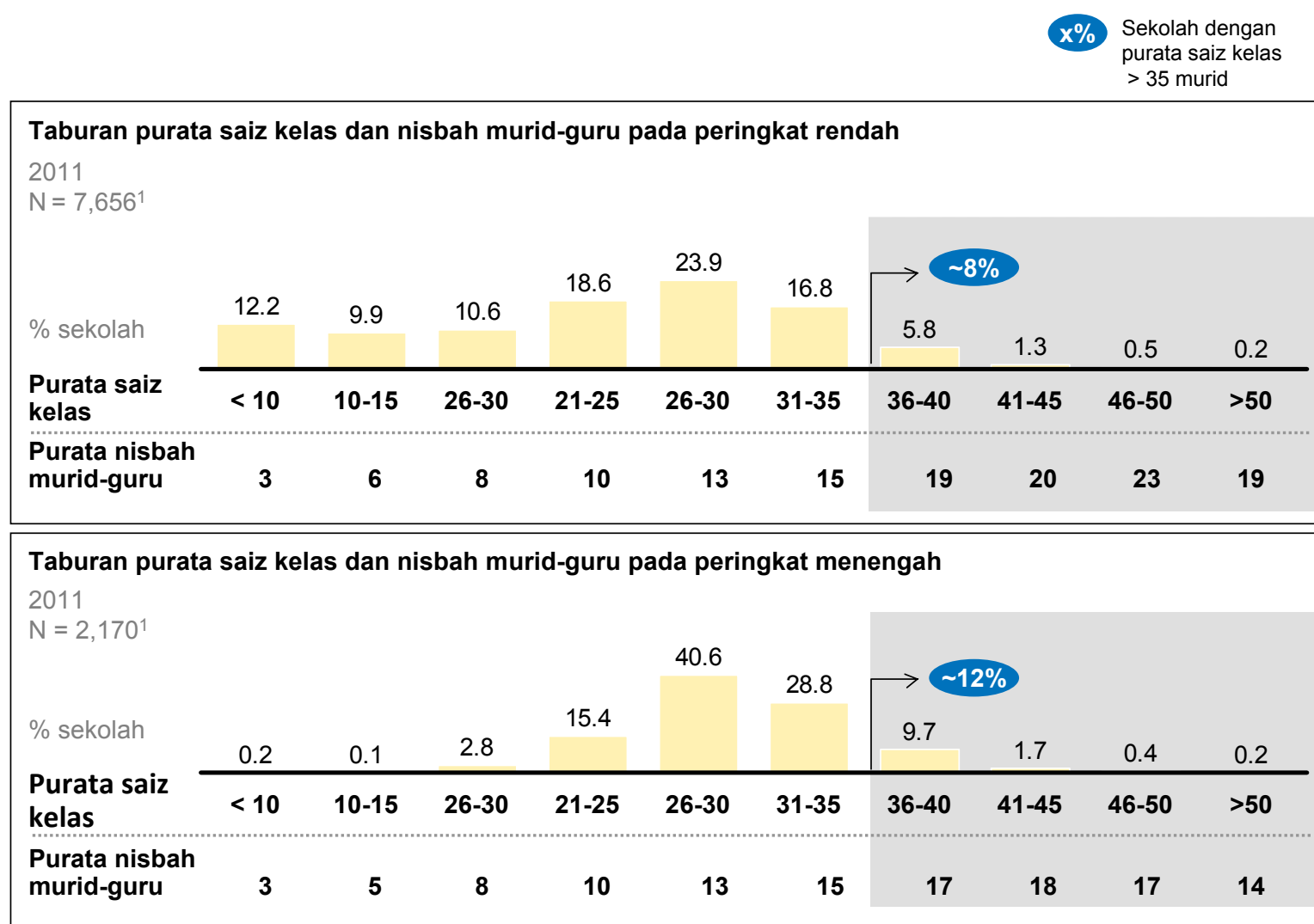
Sebanyak 92% sekolah rendah dan 88% sekolah menengah mempunyai saiz kelas kurang daripada 35 murid, selaras dengan garis panduan sedia ada untuk saiz kelas maksimum (lihat Ekshibit 5-5). Keadaan ini menunjukkan bahawa majoriti guru mengajar dengan saiz kelas mengikut sasaran yang ditetapkan, dan mempunyai nisbah murid-guru yang sama atau rendah daripada nisbah OECD, iaitu 16:1. Biasanya, sekolah yang mempunyai saiz kelas melebihi 35 murid merupakan sekolah yang popular dan terletak di bandar.

Waktu bekerja dan agihan tugas

Tugas seseorang guru merangkumi pelbagai aktiviti. Di Malaysia, guru diharapkan dapat memperuntukkan masa bukan sahaja untuk aktiviti pengajaran seperti merancang pengajaran, mengajar di dalam bilik darjah, dan memeriksa kerja rumah, tetapi juga untuk tugas seperti melaksanakan aktiviti kokurikulum, menghadiri atau menyelaras aktiviti pembangunan profesional, serta melibatkan diri dengan ibu bapa dan komuniti. Guru juga diberi tugas pentadbiran berkaitan pengajaran dan pembelajaran seperti mengisi kad laporan murid dan memantau kehadiran murid di dalam bilik darjah.

Guru di Malaysia menzahirkan kebimbangan yang serius tentang waktu bekerja yang panjang serta pelbagai aktiviti yang perlu mereka laksanakan. Pada 2011, kaji selidik yang dijalankan oleh Kementerian terhadap 7,853 guru mendapati mereka bekerja antara 40 hingga 80 jam seminggu, dengan purata 57 jam seminggu. Malah, kaji selidik lain tentang beban kerja guru mendapati purata jam guru bekerja dilaporkan mencecah 77 jam seminggu (kaji selidik Universiti Pendidikan Sultan Idris pada 2011), yang menggambarkan waktu

Pecahan purata nisbah murid - guru dan saiz kelas bagi sekolah rendah dan menengah (2011)



1 Tidak termasuk 163 sekolah dalam sistem dengan data yang tidak lengkap.

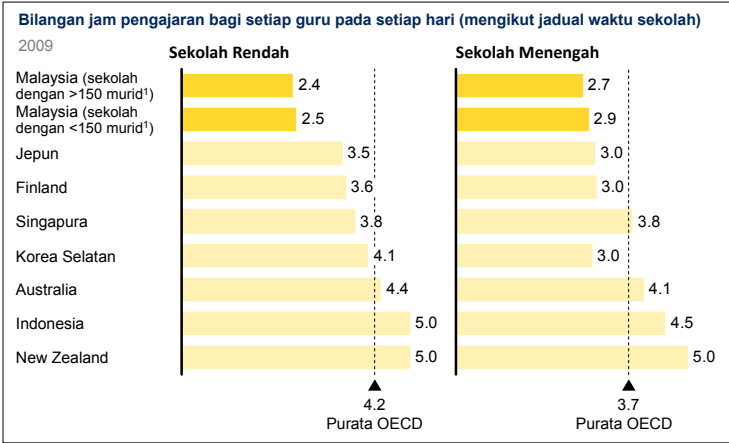
SUMBER : Pangkalan data EMIS

bekerja selama 15 jam sehari. Dapatan ini juga mencerminkan keadaan bahawa sebahagian guru mempunyai waktu bekerja lebih panjang berbanding guru yang lain.

Walaupun jumlah waktu bekerja adalah panjang, namun kadar masa yang digunakan untuk mengajar di dalam bilik darjah agak rendah. Berdasarkan pangkalan data Sistem Maklumat Pengurusan Pendidikan (EMIS) Kementerian, guru hanya menghabiskan secara purata antara 2.4 hingga 2.9 jam sehari mengajar di dalam bilik darjah (tidak termasuk masa yang digunakan untuk penyediaan pengajaran, pemeriksaan kerja rumah, atau perbincangan satu sama satu dengan murid). Kadar ini adalah kira-kira 40% lebih rendah daripada purata OECD (lihat Ekshibit 5-6).

EKSHIBIT 5-6

Perbandingan waktu pengajaran di Malaysia dengan sistem lain



1 2011 data berasaskan kepada purata bilangan waktu pengajaran bagi setiap guru (tidak termasuk guru yang bertugas di jabatan lain seperti Kementerian, JPN, PPD, pengetua, guru besar, dan staf kaunseling sepenuh masa) mengikut pecahan di sekolah rendah dan menengah. Setiap waktu diperuntukkan 30 minit bagi sekolah rendah dan 40 minit bagi sekolah menengah.

SUMBER: Pangkalan data EMIS 2011; OECD 2009

Kajian ini menunjukkan bahawa guru menghabiskan banyak masa pengajaran untuk melaksanakan tugas pentadbiran (antara 15% hingga 30%, berdasarkan kaji selidik). Semasa Dialog Nasional, guru secara tekal membangkitkan kebimbangan terhadap kerja pentadbiran yang mengurangkan keupayaan mereka untuk memberikan tumpuan kepada tugas pengajaran dan pembelajaran. Memandangkan bilangan guru yang ramai dan kadar masa yang digunakan untuk pengajaran di dalam bilik darjah yang agak rendah, wujud ruang bagi mengoptimumkan cara guru menggunakan masa.

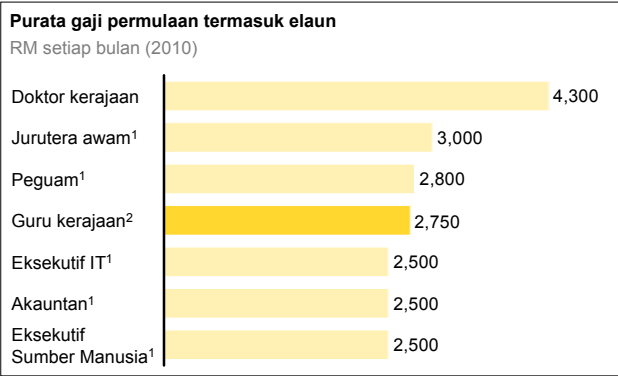
Saraan dan pengurusan prestasi

Laporan penilaian perbelanjaan awam oleh Bank Dunia 2011 tentang sistem pendidikan di Malaysia menyatakan, “Banyak yang beranggapan bahawa guru dibayar gaji rendah...sedangkan situasi sebenar tidak seperti yang didakwa.” Seperti yang ditunjukkan dalam Ekshibit 5-7, gaji permulaan bagi guru dalam perkhidmatan awam (guru kerajaan) adalah sebanding dengan gaji pekerja di sektor awam yang lain dan sektor swasta di Malaysia, termasuk peguam, akauntan, dan eksekutif IT. Selain itu, gaji guru di Malaysia yang telah berkhidmat selama 15 tahun, apabila diselaraskan sebagai peratusan KDNK per kapita, adalah sebanding dengan gaji guru dalam sistem pendidikan terbaik seperti Finland (Ekshibit 5-8). Peratusan KDNK per kapita digunakan bagi membolehkan perbandingan merentas sistem pendidikan berbeza-beza dibuat. Dalam hal ini, Singapura

dan Korea Selatan terkecuali kerana kedua-dua negara tersebut telah mengecilkan saiz tenaga kerja dengan ketara bagi membolehkan negara itu membayar gaji yang lebih tinggi kepada guru.

EKSHIBIT 5-7

Perbandingan purata gaji permulaan guru dengan profesion awam lain dan swasta di Malaysia



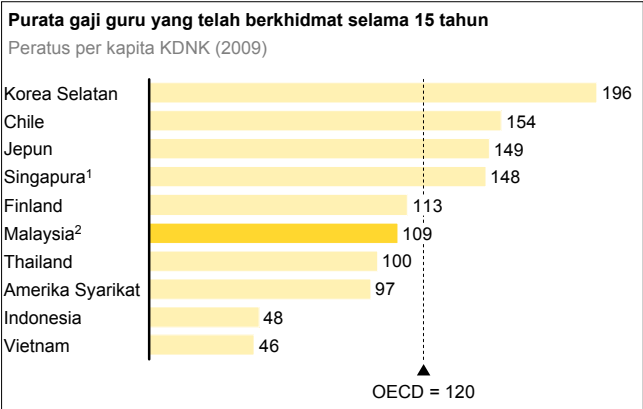
1 Sektor swasta dimasukkan hanya gaji asas kerana elaun diberikan untuk menebus balik perbelanjaan yang telah dikeluarkan sendiri dan bukan merupakan sebahagian besar daripada pampasan

2 Purata wajaran gaji permulaan guru siswazah berasaskan data guru pelatih, andalan purata gaji pokok ~RM2,000 (julat RM1,786 hingga RM2,510) dan elaun RM750

SUMBER: Bahagian Pengurusan Sekolah Harian, Kementerian Pelajaran Malaysia; Jabatan Perkhidmatan Awam; JobStreet; Kelly Services; OECD; *Closing the Talent Gap*; McKinsey & Company

EKSHIBIT 5-8

Tahap gaji pertengahan bagi guru yang berkhidmat di Malaysia dan sistem lain



1 Singapura berasaskan data 2007

2 Malaysia berdasarkan data 2011 dengan gaji bulanan RM3434 sebagai purata bagi guru gred DG44 dengan perkhidmatan 15 tahun dan elaun perumahan RM400, dan RM100-300 untuk Bantuan Sara Hidup berdasarkan lokasi

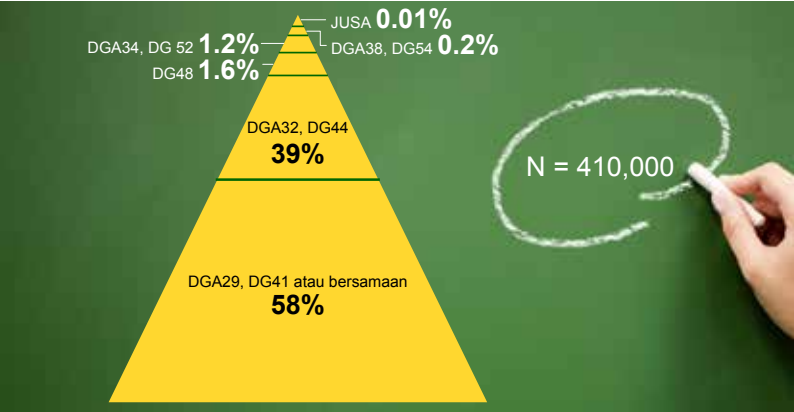
SUMBER: Bahagian Pengurusan Sekolah Harian, Kementerian Pelajaran Malaysia; Jabatan Perkhidmatan Awam; JobStreet; Kelly Services; OECD; *Closing the Talent Gap*; McKinsey & Company

Kementerian juga telah menambah baik peluang kemajuan kerjaya guru pada 1994 dengan memperkenalkan laluan Guru Cemerlang. Jika guru menunjukkan kecemerlangan dalam pelbagai bidang kompetensi, seperti penguasaan kandungan mata pelajaran dan pedagogi, laluan ini membolehkan guru dinaikkan gred dengan lebih cepat dan akhirnya akan meningkatkan jumlah keseluruhan pendapatan sepanjang hayat. Sejak diperkenalkan, 13,300 guru telah diberi gelaran Guru Cemerlang (GC). Semua guru juga berpeluang memegang jawatan kepimpinan (sama ada di peringkat sekolah, PPD, JPN atau Kementerian), atau menjawat jawatan pensyarah di IPG atau di Institut Aminuddin Baki (IAB).

Sistem kenaikan pangkat 8:8:6:3 yang baharu merupakan suatu penambahbaikan yang ketara daripada sistem sebelumnya. Sistem ini membolehkan guru dinaikkan gred daripada DG41 (skala gaji permulaan bagi guru siswazah baharu) kepada gred DG54 (skala gaji yang paling tinggi bagi seseorang guru dalam jawatan bukan kepimpinan) dalam tempoh 25 tahun. Walau bagaimanapun, sistem ini masih berasaskan tempoh perkhidmatan yang mungkin mengurangkan dorongan untuk guru memajukan diri mereka secara berterusan. Tambahan pula, jangka waktu kenaikan pangkat selama 25 tahun masih merupakan suatu tempoh yang agak panjang dan tidak akan dapat menangani isu dan cabaran semasa, iaitu masih terdapat kekurangan guru berpengalaman untuk membimbing guru baharu semasa mereka mula menyertai profesion ini. Kini terdapat 58% guru yang masih berada pada gred terendah, iaitu DG41 atau gred DGA29 berbanding 1.2% pada gred DG52 atau gred DGA34 (lihat Ekshibit 5-9).

EKSHIBIT 5-9

Taburan guru mengikut gred perkhidmatan
Peratus guru, 2012



SUMBER: Bahagian Pengurusan Sumber Manusia

Satu lagi cabaran kepada kemajuan kerjaya yang berkesan ialah instrumen utama yang digunakan dalam penilaian guru, iaitu Laporan Nilai Prestasi Tahunan (LNPT) yang tidak dikaitkan dengan kompetensi pengajaran khusus seperti pengetahuan mata pelajaran dan penguasaan pelbagai strategi pengajaran. Memandangkan LNPT ialah instrumen yang sama bagi kegunaan semua penjawat awam, dimensi penilaiannya agak umum dan tidak menjadi pengukur prestasi terbeza. Sebagai contoh, daripada hampir 48,000 sampel guru yang diambil pada 2010, lebih 60% responden telah mendapat skor melebihi 90%, manakala 38% mendapat skor antara 70% hingga 90%, dan 2% daripada responden mendapat skor bawah 70%. Ketiadaan perbezaan dimensi prestasi ini menyebabkan Kementerian menghadapi kesukaran menyediakan sokongan profesional bersasaran untuk mereka yang memerlukannya.

Bagi mengatasi kesukaran ini, Kementerian telah menyediakan beberapa instrumen lain seperti Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM): Standard 4 dan instrumen penilaian Guru Cemerlang, untuk membantu proses penilaian. Walau bagaimanapun, instrumen berkenaan secara tidak langsung menimbulkan kekeliruan dalam kalangan guru tentang dimensi atau kriteria sebenar yang diambil kira. Di samping itu, guru juga telah menyuarakan kebimbangan mengenai penilaian yang membazirkan masa dan sumber kerana pertindihan kriteria.



Keseimbangan antara gaji yang lebih tinggi dengan bilangan guru

Korea Selatan dan Singapura telah memilih untuk menghadkan bilangan guru supaya mereka dapat dibayar gaji yang lebih tinggi dan kelayakan masuk ke profesion keguruan diperketatkan. Pilihan negara-negara ini disokong oleh banyak dapatan kajian yang menunjukkan bahawa faktor seperti saiz kelas memberi impak kecil terhadap kualiti keberhasilan murid berbanding kualiti guru. Sebagai contoh, nisbah murid-guru di Korea Selatan adalah 20:1 berbanding purata nisbah OECD iaitu, 16:1, dan nisbah Malaysia 13:1. Nisbah ini membolehkan setiap guru di Korea Selatan dibayar gaji yang lebih tinggi, sambil mengekalkan pembiayaan pendidikan pada tahap yang sama dengan negara OECD yang lain. Singapura juga telah melaksanakan strategi yang sama. Seterusnya, disebabkan Singapura dan Korea Selatan memerlukan bilangan guru yang kecil, negara itu juga mempunyai pilihan membenarkan hanya yang terbaik untuk menyertai profesion keguruan. Strategi ini mewujudkan satu kitaran baik yang memartabatkan status profesion, meningkatkan kualiti pemohon, dan seterusnya menjadikan profesion keguruan lebih menarik.

Malaysia mempunyai keluwesan untuk menyesuaikan nisbah murid-guru mengikut purata OECD tanpa berkompromi dengan kualiti pengajaran dan pembelajaran. Walau bagaimanapun, sekiranya perkara ini dilakukan, Kementerian akan memastikan bilangan murid tidak melebihi 35 orang dan beban tugas pentadbiran guru tidak akan bertambah.

Pelan Tindakan: Mentransformasi profesion keguruan menjadi profesion pilihan

Kementerian terus beriltizam mengekalkan dasar sedia ada, iaitu mengukuhkan profesion keguruan di Malaysia bagi menjadikannya lebih menarik, mendatangkan kepuasan, dan lebih berprestij. Mengambil iktibar daripada kejayaan usaha terdahulu, dan permuafakatan awal dengan guru serta kesatuan guru, Kementerian bercadang melaksanakan Pakej Kerjaya Guru yang baharu dalam beberapa gelombang. Pakej Kerjaya ini akan menangani cabaran semasa yang dihadapi oleh guru pada setiap peringkat kerjaya mereka daripada pengambilan dan latihan keguruan hingga pesaraan. Pakej ini merangkumi usaha meninggikan syarat kelayakan masuk, meningkatkan peluang pembangunan profesional berterusan mengikut keperluan individu, membolehkan guru maju dalam kerjaya berdasarkan prestasi dan kompetensi, serta mewujudkan budaya kecemerlangan profesional berasaskan teladan rakan setugas.

Gelombang 1 (2013 - 2015): Meningkatkan standard dan sistem sokongan

Gelombang 1 akan memberi tumpuan kepada peningkatan standard profesional, dan menambah baik sistem sokongan, serta persekitaran kerja. Lima langkah akan diambil: (i) Meningkatkan profil profesion keguruan; (ii) Meninggikan syarat kelayakan kemasukan untukambilan baharu; (iii) Mengaitkan prestasi dengan kompetensi; (iv) Meningkatkan peruntukan bagi pembangunan profesional berterusan; dan (v) Mengurangkan beban pentadbiran yang dipikul oleh guru. Secara keseluruhan, langkah ini bertujuan menyediakan peluang dan sokongan yang diperlukan oleh guru bagi menggalakkan peningkatan kemahiran dan kecemerlangan mereka dalam pekerjaan.

Meningkatkan profil profesion keguruan

Kementerian akan memperkukuhkan status profesion keguruan supaya menjadi profesion pilihan. Di Korea Selatan, profesion keguruan adalah pilihan kerjaya paling popular kerana mempunyai status sosial yang tinggi, kesukaran untuk memperoleh sijil mengajar, gaji yang tinggi, dan kestabilan kerjaya. Kementerian berhasrat untuk melaksanakan kempen pemasaran dan pengambilan bersasaran, berfokus kepada mereka yang berprestasi tinggi dan segmen yang mengalami kekurangan tenaga pengajar termasuk bidang seperti Bahasa Inggeris, Sains, dan guru lelaki. Kementerian akan mengadakan jerayawara di sekolah, pameran pendidikan dan iklan TV bersasaran untuk meningkatkan jenama perguruan. Kementerian berhasrat untuk memilih guru pelatih daripada lulusan 30% terbaik dan mungkin mengurangkan saiz ambilan sekiranya kumpulan pemohon pada sesuatu tahun tidak mempunyai kelayakan yang ditetapkan. Kementerian juga akan melaksanakan dasar ini di IPT.

Meninggikan syarat kelayakan kemasukan untuk ambilan guru baharu

Selaras dengan aspirasi IPG untuk menjadi universiti latihan perguruan bertaraf dunia, Kementerian akan menetapkan standard yang lebih tinggi untuk lulus latihan perguruan dan seterusnya diambil bertugas sebagai guru di bawah Kementerian. Langkah yang serupa akan dilaksanakan di IPT. Pada masa hadapan siswazah akan diambil bekerja hanya setelah mereka dapat menguasai kompetensi minimum yang diharapkan melalui praktikum dan kerja kursus dalam latihan perguruan. Syarat ini adalah untuk memastikan hanya guru

yang terbaik dan paling layak menyertai profesion keguruan. Walau bagaimanapun, guru pelatih sedia ada di IPG dan di IPTA tidak terikat dengan dasar baharu ini.

Sehingga kini, Kementerian telah mengambil hampir 15,000 guru pelatih setiap tahun. Oleh sebab kekurangan guru secara mutlak bukan lagi menjadi isu, Kementerian sedang meneliti pengurangan ambilan guru pelatih secara berperingkat sehingga 50% dalam tempoh lima tahun akan datang. Dalam masa yang sama, dengan kadar persaraan sedia ada, dijangkakan akan berlaku pengurangan dalam saiz kohort sebanyak 10% menjelang 2025. Kementerian akan memantau perubahan saiz bilangan guru yang berada dalam sistem bagi memastikan apa-apa pengurangan ambilan guru baharu tidak akan menjejaskan saiz kelas atau keberhasilan murid. Sebaliknya,



Contoh inovasi sektor swasta dalam pendidikan Malaysia: *Teach for Malaysia* (TFM)

Berdasarkan kejayaan Program *Teach for All* seperti *Teach for America* di Amerika Syarikat, *Teach First* di United Kingdom dan *Teach for India* di India, Program *Teach for Malaysia* mensasarkan siswazah berprestasi tinggi untuk menyertai profesion keguruan.

Program ini mensasarkan siswazah yang mempunyai kelayakan akademik yang cemerlang, kemahiran kepimpinan, kemahiran pengurusan dan aptitud bagi perguruan. Di Amerika, program ini menarik pemohon daripada hampir 20 peratus lulusan daripada universiti terbaik seperti Yale dan Harvard, membenarkan pemilihan dibuat secara amat selektif.

TFM diwujudkan pada penghujung 2010 dengan sokongan pelbagai penaja korporat. TFM bekerjasama dengan Kementerian untuk menempatkan felo TFM di sekolah yang sangat memerlukan selama dua tahun. Felo TFM diberikan bimbingan dan sokongan semasa penempatan mereka, pada masa yang sama berusaha ke arah mendapatkan kelayakan profesional dalam pendidikan. Kumpulan perintis terdiri daripada 50 felo, ditempatkan di 17 sekolah di Kuala Lumpur, Selangor dan Negeri Sembilan.

pengecilan kohort ini akan dapat dilaksanakan apabila guru menggunakan waktu bekerja dengan optimum dan meningkatkan produktiviti mereka.

Mengukuhkan kaitan antara prestasi dengan kompetensi

Penambahbaikan kualiti guru bermula dengan pentakrifan yang jelas tentang kecemerlangan profesion keguruan. Kementerian akan dapat mengenal pasti bidang yang memerlukan sokongan, dan dengan itu dapat menyediakan bantuan yang tepat kepada guru yang memerlukannya.

Bagi mencapai tujuan ini, Kementerian akan menyediakan satu instrumen yang menyatakan dengan jelas kompetensi yang perlu dimiliki oleh guru dalam tempoh perkhidmatan yang berbeza, merentas empat dimensi: pengajaran dan pembelajaran, nilai-nilai profesional, aktiviti di luar bilik darjah, dan sumbangan profesional. Instrumen ini akan dirintis pada 2013 dan diguna pakai pada 2014. Kementerian berhasrat menggunakan instrumen ini untuk menggantikan semua instrumen lain yang digunakan pada masa ini, termasuk Laporan Nilaian Prestasi Tahunan (LNPT).

Instrumen penilaian guru yang baharu (lihat Ekshibit 5-10), dicadangkan hampir 60% daripada skor penilaian berdasarkan keberkesanan pengajaran guru. Penilaian ini ditentukan melalui pencerapan guru di dalam bilik darjah serta keberhasilan murid dalam kelas yang diajar oleh guru itu. Kementerian juga mencadangkan penggunaan lebih daripada seorang penilai untuk setiap guru, dan mewujudkan proses rayuan untuk guru yang tidak bersetuju dengan penilaian yang dilakukan terhadap mereka. Objektif penilaian ini adalah untuk mewujudkan suatu pendekatan yang memastikan ketekalan dan keobjektifan keseluruhan penilaian, serta memupuk budaya prestasi cemerlang di sekolah.

EKSHIBIT 5-10

Contoh kompetensi yang diharapkan berbanding dimensi yang dicadangkan

Dimensi	Tahap					
	1	2	3	4	5	6
I Pengajaran dan Pembelajaran ▪ Penyediaan pengajaran	▪ Objektif pengajaran adalah jelas. Pemilihan alat pengajaran agak kurang sesuai		▪ Objektif pengajaran adalah jelas dan boleh diukur. Aktiviti dirancang untuk memenuhi objektif pengajaran dengan menggunakan alat pengajaran yang sesuai		▪ Objektif pengajaran adalah jelas, boleh diukur sesuai dengan keupayaan murid. Aktiviti dirancang untuk memenuhi objektif dengan menggunakan alat pengajaran yang menarik minat	
II Nilai Profesional	▪ Tidak dapat memberi sumbangan sepenuhnya kepada tugas yang diarahkan		▪ Kadang kala memberi sumbangan sepenuhnya kepada tugas yang diarahkan		▪ Memberi tumpuan dan komitmen penuh pada tugas yang diarahkan	
III Aktiviti luar bilik darjah	▪ Tidak dapat menyediakan pelan tugas khusus		▪ Dapat menyediakan pelan tugas khusus tetapi tidak menyeluruh atau jelas		▪ Dapat menyediakan pelan tugas khusus yang jelas, tepat dan menyeluruh	
IV Sumbangan Profesional	▪ Tidak menunjukkan peningkatan sendiri		▪ Melakukan peningkatan sendiri untuk pembelajaran kerjaya		▪ Melakukan peningkatan kiendiri yang relevan untuk peningkatan kerjaya	

Menekankan pembangunan profesional berterusan

Menyedari bahawa guru mungkin memerlukan bantuan bagi mencapai kompetensi baharu yang diharapkan, Kementerian beriltizam menyediakan sokongan yang diperlukan untuk kejayaan guru. Oleh itu, Kementerian akan membangunkan portfolio program latihan bagi menghadapi setiap aspek keperluan kompetensi dalam instrumen baharu. Sesetengah modul dalam portfolio program latihan ini

merangkumi kompetensi asas yang perlu dikuasai oleh semua guru, seperti pedagogi yang menyokong pembangunan pemikiran aras tinggi murid, dan ianya akan diwajibkan.

Modul lain akan dijadikan sebagai elektif yang boleh dipilih oleh guru, bergantung pada minat dan kekuatan diri, atau bidang untuk dibangunkan yang dikenal pasti melalui instrumen baharu. Dalam membangunkan portfolio ini, Kementerian akan memberikan lebih tumpuan kepada program pembelajaran berasaskan sekolah, iaitu bentuk pembangunan profesional yang paling berkesan berdasarkan dapatan kajian antarabangsa.

Dua inisiatif akan dilancarkan pada Januari 2013 bagi memperkenalkan guru kepada program pembangunan profesional baharu yang akan diwujudkan. Inisiatif pertama ialah pewujudan perpustakaan video e-Guru yang menyediakan koleksi contoh pengajaran terbaik. Video ini akan membolehkan guru mendapat gambaran nyata tentang amalan pengajaran terbaik supaya mereka boleh melaksanakannya di dalam bilik darjah masing-masing. Video ini juga boleh digunakan semasa sesi latihan dan bimbingan tentang kemahiran pedagogi.

Inisiatif kedua ialah peluasan program bimbingan guru, iaitu Pembimbing Pakar Peningkatan Sekolah (*School Improvement Specialist Coach* – SISC+) yang pertama kali diperkenalkan di bawah Program Transformasi Kerajaan (GTP) 1.0. Tiga perubahan khusus akan dibuat. Pertama, SISC+ akan dijadikan jawatan sepenuh masa bagi membolehkan mereka membimbing lebih banyak guru dengan lebih kerap. Kedua, SISC+ bertanggungjawab memberikan bimbingan mengikut ketiga-tiga dimensi yang saling berkait, iaitu kurikulum, pentaksiran, dan pedagogi. Ketiga, SISC+ akan memfokus pada bimbingan berasaskan sekolah untuk guru di sekolah band rendah (Band 5, 6 dan 7). Peranan SISC+ yang baharu akan dilaksanakan sebagai sebahagian daripada Program Transformasi PPD yang lebih luas seperti yang telah dibincangkan dalam Bab 4.

Kementerian juga beriltizam memastikan 60% guru sekolah rendah dan 90% guru sekolah menengah memperoleh ijazah menjelang 2015. Oleh itu, Kementerian akan terus memberi sokongan untuk guru melanjutkan pelajaran.

Mengurangkan beban tugas guru dan meningkatkan kualiti persekitaran kerja untuk guru

Kementerian sedar bahawa tugas pentadbiran berlebihan mengambil masa urusan teras guru dalam pengajaran dan pembelajaran, serta mengurangkan keberkesanan pengajaran mereka. Oleh itu, Kementerian akan mengambil dua tindakan utama dalam Gelombang 1 bagi mengurangkan beban tugas yang keterlaluan.

Pertama, Kementerian telah mula menyeragamkan sistem pengurusan dan pengumpulan data sedia ada bagi menghapuskan pertindanan permintaan data. Tiga pangkalan data telah disasarkan untuk proses penyeragaman awal: Sistem Analisis Peperiksaan Sekolah (SAPS) yang digunakan untuk menggabungkan keputusan murid daripada peperiksaan semester berasaskan sekolah; Sistem Pengurusan Pentaksiran Berasaskan Sekolah (SPPBS) yang digunakan untuk memantau keputusan PBS dan Sistem Maklumat Murid (SMM) yang mengandungi data murid. Perubahan ini seharusnya menghapuskan permohonan berulang bagi data yang sama dan memudahkan proses memasukkan data baharu



Perpustakaan Video e-Guru

Kementerian telah mewujudkan perpustakaan video yang menggambarkan “apa yang dianggap sebagai pengajaran yang baik” bagi setiap dimensi kompetensi pengajaran dan pembelajaran. Perpustakaan video ini akan dimuatkan dalam portal dalam talian menggunakan 1BestariNet untuk membolehkan guru mengakses video ini pada bila-bila masa dan di mana-mana sahaja. Perpustakaan ini juga akan menjadi alat bantuan mengajar yang penting kepada SISC+ semasa sesi bimbingan bersama guru.

Kementerian juga bercadang membangunkan perpustakaan video pengajaran harian untuk mata pelajaran penting, iaitu Matematik, Sains, Bahasa Malaysia dan Bahasa Inggeris bermula dari Tahun 1 hingga Tingkatan 5. Pembangunan perpustakaan ini akan dilakukan dengan mengenal pasti Guru Cemerlang dalam mata pelajaran tersebut, dan membuat rakaman pita video pengajaran mereka sepanjang tahun persekolahan. Sumber ini akan dapat diakses oleh guru yang memerlukan inspirasi bagi memantapkan rancangan pengajaran malah oleh murid sebagai alat ulang kaji.

Perpustakaan video akan dihos sebagai sebahagian *Virtual Learning Environment (VLE)* bagi 1BestariNet untuk membolehkan guru dan murid mengakses video ini pada bila-bila dan di mana-mana.

ke dalam sistem. Kementerian juga akan mengkaji semula keperluan menyediakan pendokumentasian dan laporan terkini (sebagai contoh, keperluan untuk pensijilan ISO) bagi mengenal pasti bidang untuk diseragamkan.

Kedua, Kementerian akan mengenal pasti kaedah bagi mengatasi isu kesesakan di sekolah yang mempunyai purata saiz kelas melebihi 35 murid. Kaedah yang dicadangkan termasuk pembinaan bilik darjah tambahan, penempatan semula guru tambahan, dan/atau mengetatkan penguatkuasaan kuota enrolmen. Walau bagaimanapun, Kementerian tidak akan mengurangkan bilangan murid bagi setiap kelas daripada 35

kerana terdapat bukti kajian antarabangsa yang menunjukkan saiz kelas bukan faktor penyumbang utama kepada pencapaian murid, berbanding kualiti guru. Kementerian sedang membuat penelitian untuk menyediakan setiap sekolah dengan sekurang-kurangnya seorang pembantu tadbir tambahan. Program rintis sedang dilaksanakan di Melaka dan jika didapati berjaya, ia akan diperluaskan ke seluruh negara.

Gelombang 2 (2016 - 2020): Mengukuhkan laluan dan kemajuan kerjaya

Pakej Kerjaya Guru yang baharu dalam Gelombang 2 akan berasaskan peningkatan standard yang telah dijalankan semasa Gelombang 1. Langkah yang akan diambil semasa Gelombang 2 termasuk menambah baik kualiti program latihan praperkhidmatan perguruan, dan memastikan hanya siswazah yang terbaik dipilih menyertai profesion keguruan. Gelombang ini juga akan menyaksikan pelaksanaan laluan kerjaya yang ditingkatkan melalui tawaran pengkhususan berbeza bergantung pada minat guru serta kemajuan kerjaya yang lebih pantas untuk guru berprestasi tinggi, dan pilihan tugas lain untuk guru yang tekal berprestasi rendah. Perlu diambil perhatian bahawa persediaan asas untuk semua perubahan ini perlu bermula semasa pelaksanaan Gelombang 1 bagi membolehkan pelaksanaan segera pada 2016.

Meningkatkan kualiti guru pelatih secara berterusan

Kementerian akan terus berusaha untuk meningkatkan kualiti latihan praperkhidmatan di IPG dan IPT untuk memastikan hanya pelatih yang terbaik daripada setiap kohort lulusan dipilih sebagai guru. Usaha ini termasuk melaksanakan kajian semula dan meningkatkan kurikulum secara berkesan, kualiti pensyarah dan laluan kerjaya, kelayakan masuk dan syarat lulus, dan pengiktirafan antarabangsa bagi IPG. Langkah ini membolehkan guru meningkatkan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah seawal hari pertama mereka menyertai perkhidmatan perguruan.

Mengukuhkan laluan kerjaya

Kementerian akan meneliti pengesahan pelaksanaan tiga laluan kerjaya yang berbeza: (i) laluan dalam pengajaran untuk guru yang ingin terus memberikan tumpuan kepada pengajaran; (ii) laluan kepimpinan dan pengurusan untuk guru yang ingin memegang jawatan pemimpin sama ada pada peringkat sekolah, PPD, JPN, atau Kementerian, dan; (iii) laluan pakar bidang bagi guru yang ingin menjadi pakar seperti pembimbing dan jurulatih guru, pensyarah di IPG dan IAB, atau pembangun kurikulum dan pentaksiran. Laluan kerjaya ini akan dibangunkan dalam Gelombang 1 selepas berunding dengan kesatuan guru, dan diselaraskan dengan perubahan laluan kerjaya yang serupa bagi pemimpin sekolah (diperincikan dalam bab ini di bahagian “Pemimpin Sekolah”).

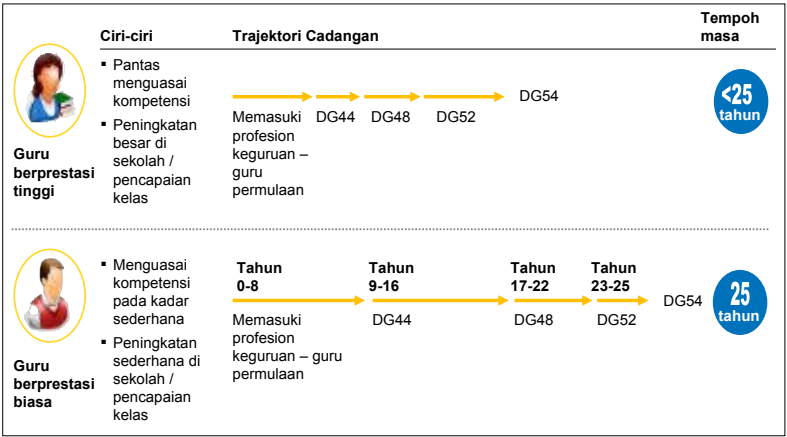
Bagi setiap laluan ini, Kementerian menggunakan instrumen yang dibangunkan dalam Gelombang 1 bagi menentukan cara kompetensi guru dijangkakan berkembang dengan setiap kenaikan pangkat. Ini akan menyokong usaha Kementerian ke arah pensijilan kursus latihan dalam perkhidmatan. Kementerian juga akan memastikan peluang kenaikan pangkat dalam setiap laluan adalah setara, dan pergerakan antara laluan dibolehkan.

Merombak kemajuan kerjaya

Kementerian berhasrat mengukuhkan laluan untuk guru berprestasi tinggi sedia ada. Di bawah laluan pantas yang disemak semula, kerangka masa kenaikan gred guru berprestasi tinggi dari DG41 ke DG54 dicadangkan lebih singkat berbanding tempoh 25 tahun pada masa ini (Ekshibit 5-11). Kemajuan kerjaya guru bergantung pada kepantasan seseorang guru menguasai kompetensi bagi setiap tahap. Penghargaan tambahan akan diberikan kepada guru yang berjaya menyempurnakan perkhidmatan antara tiga hingga lima tahun di sekolah luar bandar/pedalaman, dan/atau di sekolah berprestasi rendah. Pergerakan pantas ini bertujuan memberikan ganjaran kepada guru yang berprestasi tinggi, dan menggalakkan guru terbaik bertugas di sekolah berkenaan. Implikasinya, komposisi tenaga kerja guru pada masa ini akan beranjak daripada didominasi oleh guru muda kepada guru berpengalaman dan berkemahiran tinggi. Dianggarkan antara 2% hingga 5% guru pada setiap tahun akan mendapat manfaat daripada laluan ini.

EKSHIBIT 5-11

Cadangan laluan bagi guru berprestasi tinggi

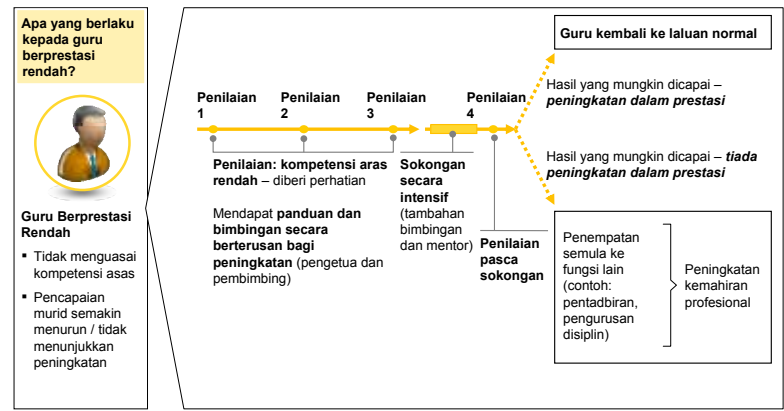


Kementerian akan mencadangkan dasar pemisah atau penempatan semula sekiranya guru menunjukkan prestasi rendah selama 3 tahun berturut-turut walaupun bantuan dan sokongan diberikan. Kementerian sedar bahawa mengekalkan guru sedemikian dengan tugas mengajar akan menyebabkan mereka kehilangan peluang kenaikan pangkat. Masa depan mereka mungkin lebih cerah sekiranya mereka berupaya melaksanakan tugas lain yang lebih sesuai dengan kebolehan mereka.

Kementerian beriltizam menyediakan pilihan ini untuk guru dan memastikan mereka diberi sokongan secukupnya bagi menjayakan dasar ini. Melalui dasar ini, Kementerian akan menempatkan semula guru bagi menjalankan fungsi lain yang bersesuaian seperti pentadbiran, pengurusan disiplin, atau pengurusan aktiviti kokurikulum (Ekshibit 5-12). Langkah seperti ini akan terus mengurangkan beban tugas pentadbiran guru yang kekal memberi tumpuan kepada fungsi pengajaran. Kementerian juga akan meneroka pilihan latihan semula bagi memastikan guru bersedia untuk menjayakan peranan baharu pilihan mereka.

EKSHIBIT 5-12

Cadangan laluan bagi guru yang secara konsisten berprestasi rendah



Gelombang 3 (2020 - 2025): Mewujudkan budaya kecemerlangan profesional melalui teladan rakan setugas

Menjelang 2021, semua elemen Pakej Kerjaya Guru diharap akan dapat dilaksanakan. Profesion keguruan akan berubah apabila guru dapat menikmati laluan kerjaya yang berbeza, mempunyai pelan induk pembangunan profesional individu, dan memperoleh ganjaran berdasarkan prestasi, bukannya tempoh perkhidmatan.

Dalam Gelombang 3, Kementerian akan menumpukan usaha memastikan semua guru memanfaatkan sepenuhnya keluasan yang diberikan dalam Gelombang sebelum ini tentang isu profesional berkaitan penjadualan, kurikulum dan susunan pengajaran, pendekatan pedagogi, dan pentaksiran berasaskan sekolah. Kementerian berhasrat mewujudkan budaya kecemerlangan profesional teladan rakan setugas, iaitu guru membimbing dan mendorong satu sama lain, berkongsi amalan terbaik, dan memastikan rakan setugas bertanggungjawab menepati standard profesional. Kementerian akan mewujudkan skim pensijilan berdasarkan penguasaan kompetensi keguruan seperti yang ditetapkan dalam Gelombang 1 untuk meningkatkan kualiti latihan dan kebolehpasaran guru. Sama seperti langkah yang lain, Kementerian akan bekerjasama dengan kesatuan guru bagi mencapai matlamat ini.

PEMIMPIN SEKOLAH

Kementerian akan memastikan setiap sekolah, tanpa mengira lokasi dan tahap prestasi, mempunyai pengetua/guru besar dan pasukan kepimpinan sokongan yang berkualiti tinggi untuk menyediakan kepimpinan pendidikan dan memacu prestasi sekolah secara keseluruhan. Kementerian akan mencapai matlamat ini dengan memperkenalkan pakej kerjaya baharu kepimpinan sekolah bagi memperkukuh cara pengetua/guru besar dipilih, dilatih, dan diberi ganjaran.

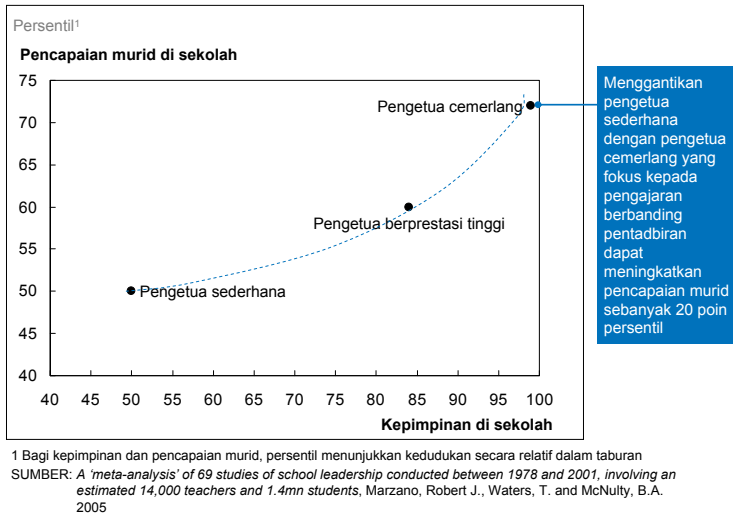
Langkah yang akan diambil termasuk:

- Memurni dan memperjelas kriteria pemilihan;
- Membentuk kelompok pemimpin sekolah masa depan yang berpotensi;
- Menambah baik persediaan dan pembangunan profesional berterusan; dan
- Memperkenalkan pendekatan pengurusan berdasarkan prestasi dan kompetensi.

Guru yang baik sahaja tidak memadai. Bukti di peringkat antarabangsa jelas menunjukkan bahawa kepimpinan sekolah yang mantap juga diperlukan bagi meningkatkan pencapaian murid secara signifikan. Dalam sistem sekolah berprestasi tinggi, pengetua/guru besar bukan sekadar pemimpin pentadbiran malah mereka juga merupakan pemimpin instruksional yang memberikan tumpuan kepada peningkatan kualiti pengajaran dan pembelajaran di sekolah masing-masing. Impak seseorang pengetua/guru besar yang baik adalah sama signifikannya seperti guru berprestasi tinggi. Kajian menunjukkan, menggantikan pengetua/guru besar sederhana dengan pengetua/guru besar cemerlang dapat meningkatkan keberhasilan sehingga 20 poin persentil (Ekshibit 5-13).

EKSHIBIT 5-13

Hubungan antara prestasi pengetua/guru besar dengan pencapaian murid



Kajian juga menunjukkan bahawa sistem sekolah berprestasi tinggi sedang berganjak daripada idea ‘pemimpin wira’ kepada ‘kepemimpinan teragih.’ Keadaan ini memberi lebih kuasa kepada guru penolong kanan, dan pegawai pengurusan peringkat pertengahan, seperti ketua bidang, untuk membuat keputusan di sekolah. Walau bagaimanapun, disebabkan data berkaitan guru penolong kanan dan ketua bidang adalah terhad, penilaian diagnostik yang dijalankan tertumpu hanya kepada peranan pengetua dan guru besar. Namun begitu, pelan tindakan ini mengambil pendekatan yang lebih luas tentang kepimpinan sekolah supaya merangkumi pengetua/guru besar, guru penolong kanan dan guru lain yang memegang jawatan kepimpinan di sekolah.

Pemilihan pengetua/guru besar

Proses pemilihan pengetua/guru besar yang rapi, jelas, dan telus adalah penting bagi membangun dan mengekalkan sekolah yang berkesan. Seperti halnya dengan urusan kenaikan pangkat guru, kriteria pemilihan pengetua/guru besar baharu di Malaysia lebih berasaskan tempoh perkhidmatan berbanding kompetensi. Pemilihan pengetua/guru besar baharu berasaskan pencapaian minimum yang ditetapkan bagi gred hakiki dan tempoh perkhidmatan. Keadaan ini memberikan peluang yang cerah untuk pengukuhan kriteria profesional yang diperlukan bagi pemilihan pengetua/guru besar.

Satu lagi cabaran ialah jangka masa yang diambil dalam proses pemilihan dan pelantikan pengetua/guru besar pada masa ini. Keseluruhan proses daripada pemilihan calon yang sesuai kepada pelantikan rasmi boleh mengambil masa hingga setahun disebabkan pelibatan pelbagai pihak di peringkat daerah, negeri, dan Kementerian. Keadaan ini menjadi lebih rumit kerana kewujudan dua skim perkhidmatan yang sekian lama: skim untuk guru bukan siswazah di sekolah rendah dan skim untuk guru siswazah di sekolah menengah. Anjakan yang dilakukan oleh Kementerian untuk meningkatkan kelayakan minimum (seperti yang dibincangkan dalam bahagian berkaitan guru) telah menyebabkan lebih banyak guru siswazah berkhidmat di sekolah rendah. Walau bagaimanapun, jawatan guru besar di sekolah rendah masih dikekalkan untuk guru bukan siswazah. Dasar ini menyebabkan guru siswazah berkecualan di sekolah rendah tidak berpeluang memegang jawatan guru besar.

Demografi kepimpinan sekolah

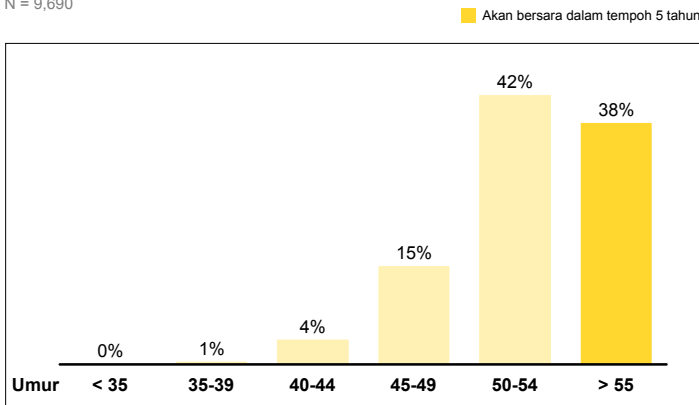
Pelantikan pengetua/guru besar berdasarkan tempoh perkhidmatan menyebabkan wujudnya kohort pengetua/guru besar yang berada pada penghujung tempoh perkhidmatan, dengan 40% daripada mereka akan bersara dalam tempoh lima tahun (Ekshibit 5-14). Pelantikan yang cenderung kepada tempoh perkhidmatan ini menghasilkan kesan berganda. Pertama, sistem perlantikan ini menyekat usaha mendapatkan calon terbaik daripada keseluruhan perkhidmatan perguruan untuk jawatan kepimpinan sekolah. Kedua, tempoh perkhidmatan pengetua/guru besar yang berbakat semakin pendek daripada yang sepatutnya. Sebaliknya, beberapa sistem pendidikan negara lain secara aktif berusaha mengenal pasti dan membangunkan pemimpin sekolah sejak peringkat awal tempoh perkhidmatan mereka (seperti program di Singapura dan program “Pemimpin Masa Depan” di England). Kesannya, pelantikan pengetua/guru besar di Malaysia secara umum berlaku lebih lewat dalam tempoh perkhidmatan mereka berbanding rakan sejawat di negara lain (Ekshibit 5-15).

Walaupun bagaimanapun, amalan dasar ini dikecualikan bagi pelantikan pengetua/guru besar di sekolah luar bandar kerana kesukaran menempatkan pengetua/guru besar di kawasan tersebut. Keadaan ini mengakibatkan lebih banyak guru muda dinaikkan pangkat. Amalan ini ada kelebihan dan kekurangannya. Pada suatu keadaan, amalan ini membolehkan guru muda berpotensi dinaikkan pangkat untuk berkhidmat dalam tempoh yang lama sebelum bersara. Sebaliknya, mereka yang dinaikkan pangkat mungkin belum bersedia memikul tanggungjawab kepimpinan.

Ekshibit 5-14

Taburan pengetua mengikut umur di Malaysia

Peratus (2011)
N = 9,690

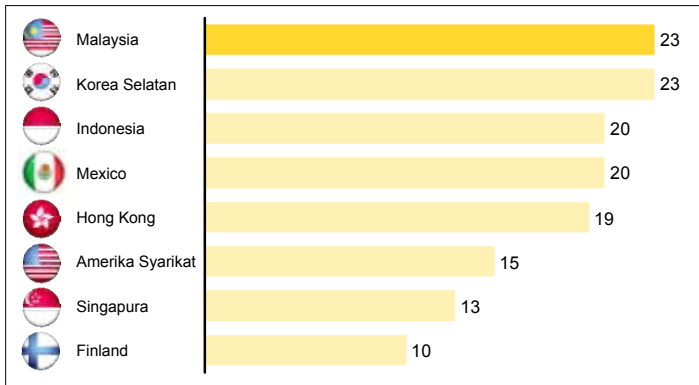


SUMBER: Pangkalan data EMIS

Ekshibit 5-15

Purata bilangan tahun perkhidmatan pengetua pada tarikh lantikan bagi Malaysia dan negara serantau

Tahun mengajar sebelum lantikan



SUMBER: Kementerian Pelajaran Malaysia 2011; TALIS Survey 2008; Jabatan Pendidikan, Sains dan Teknologi, Komanwel 2011; Kajian akhbar

Latihan dan pembangunan profesional

Seperti halnya dengan guru, pengetua/guru besar juga memerlukan latihan yang mencukupi sebelum dilantik, dan sepanjang perkhidmatan mereka terutamanya dalam membina kepimpinan instruksional. Latihan tersebut amat diperlukan terutamanya dalam tempoh tiga tahun pertama perkhidmatan mereka. Kajian antarabangsa juga menunjukkan tempoh ini adalah penting dalam pembentukan gaya kepimpinan dan kemahiran pengetua/guru besar.

Latihan persediaan dan induksi

Pada 1987, Kementerian memperkenalkan program induksi, iaitu Kursus Kepimpinan dan Pengurusan Pendidikan (KKPP) bertujuan melengkapkan pengetua/guru besar dengan kemahiran yang diperlukan bagi tempoh tiga tahun pertama yang kritikal sebagai pemimpin sekolah. Kementerian juga memperkenalkan program latihan persediaan yang dikenali sebagai Kelayakan Profesional Kebangsaan bagi Kepimpinan Pendidikan (NPQEL) (dahulunya dikenali sebagai Kelayakan Profesional Kebangsaan bagi Kepengetuaan, - NPQH) bagi calon beraspirasi dan berpotensi tinggi untuk menjadi pengetua/guru besar. Setelah dilantik ke jawatan



Program Pemimpin Masa Depan England: Mengenal pasti dan melahirkan pemimpin sekolah dari peringkat awal

Program Pemimpin Masa Depan ialah program pembangunan kepimpinan selama tiga tahun bertujuan menyediakan laluan pantas untuk guru berprestasi tinggi ke jawatan pemimpin sekolah seperti guru kanan, guru penolong kanan dan pengetua/guru besar dalam tempoh empat tahun. Matlamat khusus program ini adalah untuk melahirkan pemimpin sekolah yang beriltizam untuk bertugas di kawasan yang serba kekurangan di seluruh negara (“sekolah mencabar”).

Calon dipilih melalui proses penilaian dan temu duga yang rapi bagi menilai kemahiran berfikir, memimpin dan interpersonal mereka. Mereka yang terpilih akan menjalani program selama tiga tahun bermula dengan latihan kepimpinan secara intensif pada musim panas diikuti dengan penempatan selama satu tahun di sekolah mencabar, di bawah bimbingan seorang pengetua mentor. Selepas itu, calon akan disokong untuk jawatan kepimpinan sekolah sepenuh masa. Sekiranya berjaya – sebanyak 95% calon mencapainya – program tersebut akan terus menyediakan bimbingan individu dan latihan di luar sekolah selama dua tahun lagi ketika calon menjalankan peranan sebagai pemimpin sekolah. Latihan dan sokongan yang padu dalam program ini diharap dapat mengubah seorang guru menjadi pengetua dalam tempoh empat tahun.

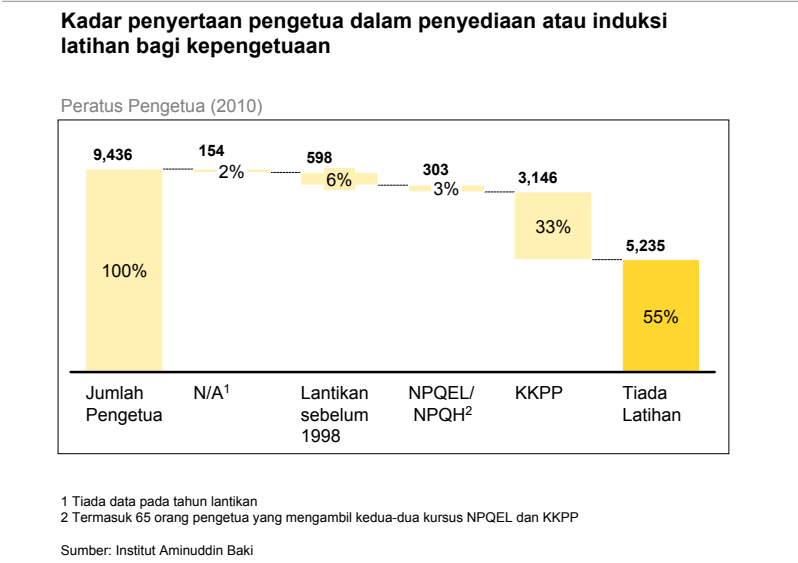
Program ini dimulakan pada 2006 dengan 20 calon. Dalam tempoh enam tahun sahaja, bilangan calon meningkat melebihi 10 kali ganda. Keseluruhannya, terdapat 350 lepasan Pemimpin Masa Depan bertugas di 200 sekolah di seluruh negara. Sebanyak 95% daripada mereka memegang jawatan kanan kepimpinan sekolah, manakala 24 lepasan memegang jawatan pengetua.

tersebut, lepasan program NPQEL dikecualikan daripada mengikuti KKPP kerana kurikulum kedua-dua program latihan itu hampir sama.

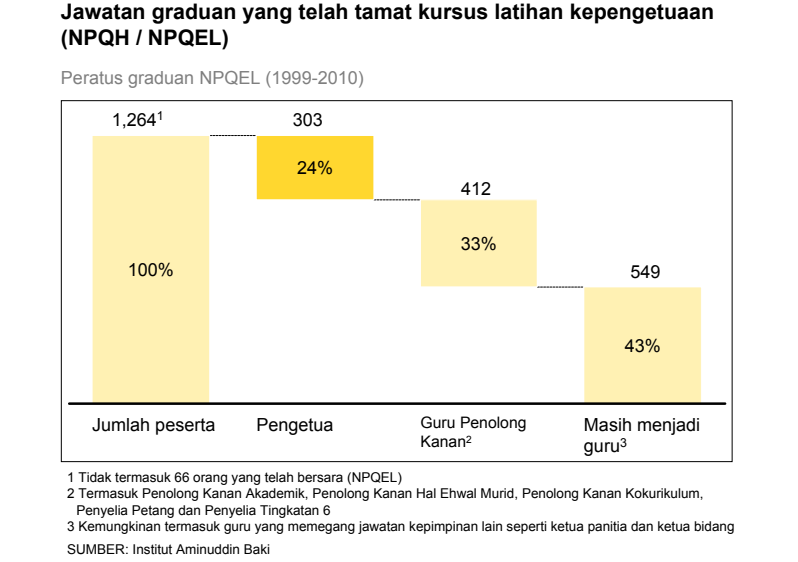
Semakan semula program latihan ini menunjukkan keberkesanannya. Sebagai contoh, kajian yang dijalankan oleh Universiti Malaya (2011) dan Universiti Pendidikan Sultan Idris (2011) menunjukkan pengetua/guru besar yang baru dilantik dan pernah mengikuti latihan NPQEL lebih bersedia melaksanakan tugas, berbanding mereka yang memegang jawatan tanpa latihan ini.

Walau bagaimanapun, tahap kehadiran pengetua/guru besar dalam program ini adalah rendah. Setelah disemak keseluruhannya, didapati hampir 55% daripada mereka yang sedang berkhidmat belum mengikuti program latihan KKPP mahupun NPQEL (Ekshibit 5-16). Sejak 1999, hanya seperempat daripada semua lepasan NPQEL dilantik sebagai pengetua/guru besar (Ekshibit 5-17), mungkin disebabkan penyertaan dalam KKPP dan NPQEL bukan prasyarat untuk kenaikan pangkat, ataupun peluang laluan pantas.

EKSHIBIT 5-16



EKSHIBIT 5-17



Pembangunan profesional berterusan

Penyertaan dalam aktiviti pembangunan profesional berterusan adalah jauh lebih tinggi berbanding kursus induksi. Di bawah teraju IAB, pelbagai jenis kursus dan kaedah penyampaian (termasuk bimbingan dan pementoran langsung) telah dibangunkan. Kaji selidik yang dijalankan pada 2011 menunjukkan tahap penyertaan yang tinggi, iaitu 87% daripada 1,662 pengetua/guru besar menamatkan latihan minimum selama tujuh hari yang disyaratkan.

Pada masa ini, pengetua/guru besar menentukan sendiri keperluan latihan dan kursus yang akan dihadiri. Mereka menilai sendiri keperluan pembangunan masing-masing secara dalam talian mengikut model kepimpinan IAB, iaitu Kompetensi Pemimpin Sekolah (KOMPAS), dan menggunakan maklumat tersebut sebagai panduan untuk membuat pilihan kursus. Walau bagaimanapun, hasil keputusan penilaian sendiri pada 2011 menunjukkan pengetua/guru besar cenderung memberi skor hampir sama rata untuk semua dimensi kepimpinan. Cara ini menunjukkan kemungkinan mereka sukar mengenal pasti keperluan pembangunan yang sebenar. Keadaan ini menjadikan keberkesanan latihan ini nyata sekali terbatas. Isu ini menjadi lebih rumit kerana tiada mekanisme yang tepat bagi merekodkan program latihan yang diikuti oleh pengetua/guru besar. Mekanisme yang lebih baik bagi mengesan dan memadankan program dengan keperluan individu diperlukan supaya impak pembangunan profesional yang sepenuhnya dapat dicapai.

Autonomi kepimpinan sekolah

Pada masa ini, semua pengetua/guru besar di Malaysia mempunyai autonomi untuk membentuk persekitaran pembelajaran di sekolah masing-masing. Walaupun, pihak sekolah perlu mengikuti kurikulum kebangsaan, pengetua/guru besar mempunyai kebebasan memilih aktiviti kokurikulum dan mata pelajaran elektif, bergantung pada permintaan murid dan ketersediaan guru terlatih. Mereka juga diberi autonomi penjadualan waktu kelas mengikut keperluan sekolah, tanpa mengubah jumlah jam mengajar bagi setiap mata pelajaran.

Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) dan Sekolah Kluster akan mendapat lebih autonomi (rujuk Bab 4 untuk maklumat lanjut tentang anugerah khas sekolah) (Ekshibit 5-18). Pengetua/guru besar SBT diberi keluwesan dalam menentukan bilangan waktu mengajar bagi setiap mata pelajaran dan memperkenalkan sistem peperiksaan alternatif, dengan syarat semua murid menduduki SPM. Pengetua SBT juga diupaya untuk memilih sebahagian murid dan guru mereka, selaras dengan garis panduan Kementerian.

EKSHIBIT 5-18

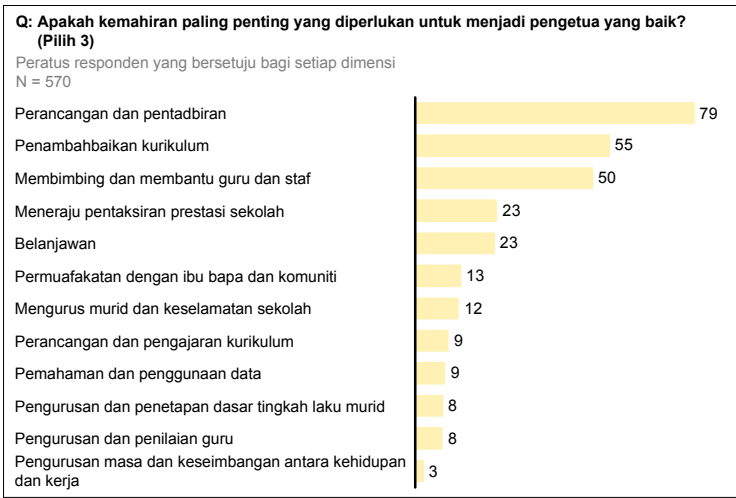
Perbezaan tahap autonomi antara sekolah harian dengan sekolah berprestasi tinggi pada masa ini			
		Autonomi yang diperoleh	
		Sekolah Harian	Sekolah Berprestasi Tinggi
Kurikulum	Sukatan pelajaran kebangsaan	✓	✓
	Keluwesan pemilihan elektif	✓	✓
	Sistem peperiksaan tambahan (contoh: IB)	✗	✓ ▪ Murid wajib menduduki SPM
Jadual Waktu	Jam pengajaran yang tetap bagi setiap mata pelajaran	✗	✓
	Penetapan jadual waktu yang luwes	✓	✓
Kokurikulum	Keluwesan pilihan daripada senarai CCA	✓	✓
Murid	Sekolah dibenarkan untuk memilih murid	✗	✓ ▪ 20% murid
Guru	Sekolah dibenarkan untuk mengambil guru dan jurulatih secara terus	✗	✓ ▪ Dibenarkan untuk memilih beberapa staf, tertakluk kepada garis panduan pengambilan Kementerian

Persekitaran kerja sedia ada

Cara pengetua/guru besar membahagikan masa dan menentukan keutamaan aktiviti banyak memberikan impak terhadap tugas harian mereka. Kajian menunjukkan bahawa aktiviti pengajaran yang meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran di sekolah secara langsung, seperti cerapan pengajaran dan perancangan kurikulum, memberikan impak lebih tinggi terhadap keberhasilan murid berbanding aktiviti pentadbiran seperti urusan pejabat. Pada masa ini, pengetua/guru besar di Malaysia membahagikan masa mereka secara sama rata untuk aktiviti pengajaran dan pentadbiran. Seterusnya, pengetua/guru besar secara umum memahami pentingnya kepimpinan instruksional. Kaji selidik, berkaitan pemimpin sekolah menunjukkan dua daripada tiga set kemahiran paling penting yang dikenal pasti oleh pengetua/guru besar adalah berhubung kait dengan kepimpinan instruksional seperti membimbing guru dan meningkatkan prestasi kurikulum. Walau bagaimanapun, kemahiran utama lain, seperti keupayaan memahami dan menggunakan data, serta keupayaan menerajui pentaksiran prestasi sekolah diletakkan pada kedudukan yang agak rendah dalam urutan senarai keutamaan responden (Ekshibit 5-19). Kesemua aktiviti ini adalah penting sebagai panduan kepada pengetua/guru besar bagi merangka strategi bermakna dalam usaha memajukan sekolah.

EKSHIBIT 5-19

Persepsi pengetua mengenai kemahiran penting yang diperlukan



SUMBER: Kajian Pengetua, Penilaian Semula Sistem Pendidikan 2012

Kemajuan kerjaya dan pengurusan prestasi

Sejajar dengan laluan kerjaya guru, Kementerian telah mewujudkan laluan Pengetua dan Guru Besar Cemerlang bagi meningkatkan peluang mereka untuk maju dalam kerjaya. Semenjak laluan kerjaya ini dimulakan pada 1994, sebanyak 2,364 pengetua/guru besar telah menerima gelaran ini. Kohort ini telah menjadi penggerak yang penting dalam memajukan komuniti. Majlis Pengetua Cemerlang menjalankan program pementoran untuk pengetua/guru besar yang baharu dilantik di setiap negeri dan seringkali mengadakan rundingan dengan Kementerian tentang isu berkaitan guru dan pengetua/guru besar.

IAB juga telah membangunkan suatu kerangka kompetensi pengetua/guru besar yang tuntas berdasarkan model kepimpinan KOMPAS

dan menghubungkan kait kerangka ini dengan penjadualan program latihannya. Walau bagaimanapun, kerangka ini tidak dikaitkan dengan instrumen penilaian prestasi tahunan, LNPT. Seperti halnya dengan guru, prestasi pengetua tidak dinilai berdasarkan kompetensi yang diharapkan daripada seorang pengetua yang baik prestasinya. Keadaan ini menimbulkan kesukaran untuk membezakan antara pengetua berprestasi baik dengan pengetua berprestasi rendah. Sebagai contoh, pada 2008, 97% sampel daripada 181 orang pengetua dari sebuah negeri berprestasi rendah diberi skor penilaian LNPT melebihi 90%.

Pelan Tindakan: Memastikan pemimpin sekolah berprestasi tinggi di setiap sekolah

Objektif Kementerian adalah untuk memastikan setiap sekolah mempunyai pemimpin sekolah berprestasi tinggi yang berkeupayaan meningkatkan prestasi sekolah tanpa mengira tahap permulaan sekolah berkenaan. Kementerian juga akan meluaskan tumpuan bukan sahaja kepada pengetua/guru besar, tetapi juga merangkumi pengurusan pertengahan sekolah, seperti guru penolong kanan, ketua bidang dan ketua panitia. Kementerian juga akan membangunkan pakej kerjaya baharu bagi pengetua/guru besar yang mengimbangi iltizam yang mendalam untuk membina keupayaan kohort kepimpinan sekolah dengan standard dan kebertanggungjawaban profesional yang lebih tinggi.

Gelombang 1 akan menumpukan kepada peningkatan standard, penambahbaikan sistem sokongan, dan penyediaan asas bagi membentuk kumpulan besar pemimpin berkompentensi tinggi di semua sekolah di Malaysia. Gelombang 2 melaksanakan laluan kerjaya dan skim kemajuan yang baharu, dan menyokong peralihan ke arah pelaksanaan model kepimpinan teragih yang melibatkan guru penolong kanan, ketua bidang dan ketua panitia. Gelombang 3 akan menyaksikan pemeraksanaan yang lebih kepada semua pemimpin sekolah semasa sistem beralih ke arah model pengurusan berasaskan sekolah.

Gelombang 1 (2013 - 2025): Meningkatkan standard pemilihan dan sistem sokongan

Dalam Gelombang 1, Kementerian akan menyeragamkan dan menambah baik proses pemilihan dan penyediaan pengetua/guru besar baharu kerana menyedari hakikat bahawa 40% daripada pengetua/guru besar sedia ada akan bersara dalam tempoh lima tahun. Kementerian akan melabur dalam pembangunan keupayaan pengetua/guru besar sedia ada melalui Program Pembangunan Profesional Berterusan (CPD) yang lebih baik, dan memperkukuh kaitan antara prestasi dengan kompetensi.



Menggunakan kriteria pemilihan bukan berasaskan tempoh perkhidmatan, dan membangunkan proses pemilihan yang diseragamkan

Kementerian akan meneliti kriteria pemilihan sedia ada untuk meningkatkan tahap kompetensi dan memastikan pengetua/guru besar dapat berkhidmat bagi tempoh yang lebih lama sebelum bersara. Keutamaan asas ialah memastikan semua bakal pengetua/guru besar memiliki tahap kompetensi kepimpinan minimum, contohnya, mempunyai pengalaman sebagai ketua bidang atau guru penolong kanan. Kementerian juga bertekad untuk melantik hanya calon yang telah menyempurnakan tempoh perkhidmatan sekurang-kurangnya tiga tahun sebelum bersara, dan yang telah menamatkan program latihan NPQEL. Kementerian akan memastikan bahawa syarat kelayakan NPQEL hanya dikuatkuasakan selepas bakal pengetua/guru besar diberi tempoh yang mencukupi bagi memohon dan mengikuti program tersebut.

Kementerian menyasarkan proses peralihan silih ganti antara pengetua yang akan bersara dengan pengetua yang akan menggantikannya. Dengan ini, Kementerian perlu memastikan proses pemilihan untuk setiap pengetua/guru besar yang akan bersara atau berpindah bermula lebih awal, dan proses pemilihan dipendekkan sekurang-kurangnya 50%. Bagi tujuan ini, Kementerian akan menambah bilangan calon berpotensi melalui kempen pengambilan yang lebih agresif. Kempen ini akan menambah baik usaha menyebar luas maklumat tentang kekosongan jawatan, mencetuskan minat, dan menggalakkan calon yang beraspirasi tampil memohon jawatan tersebut. Kementerian juga akan mewujudkan pangkalan data pengesanan yang membolehkan kekosongan jawatan dikenal pasti lebih awal, dan mengisinya dengan calon berpotensi tinggi di lokasi berkenaan.

Menyemak semula insentif untuk jawatan yang sukar diisi

Kementerian akan menyemak semula set insentif sedia ada bagi jawatan yang lazimnya sukar diisi seperti yang berlaku di sekolah luar bandar dan sekolah berprestasi rendah. Selain penambahan elaun, Kementerian sedang mempertimbangkan langkah lain, seperti memberi keutamaan kepada anak pengetua/guru besar (sekiranya mereka memenuhi kelayakan yang ditetapkan) bagi kemasukan ke Sekolah Berasrama Penuh (SBP), dan menyediakan laluan pantas kenaikan pangkat kepada pengetua/guru besar setelah mereka menyempurnakan tempoh perkhidmatan selepas lantikan di luar bandar.

Mewujudkan program residensi pengetua/guru besar dan mengukuhkan program pendedahan sedia ada

Kementerian akan mewujudkan suatu program residensi pengetua/guru besar dan mengukuhkan program pendedahan sedia ada untuk menyokong pengetua/guru besar yang baru dilantik dalam tempoh peralihan bagi membolehkan mereka menjalankan tugas dengan berkesan sejak awal tempoh perkhidmatan. Program residensi ialah suatu program suai-jawatan yang membolehkan bakal pengetua berada selama satu bulan bersama-sama pengetua/guru besar yang akan bersara atau berpindah dari sekolah berkenaan. Dalam tempoh ini, mereka bukan sahaja dapat menyesuaikan diri dengan sekolah, malahan menerima pementoran secara langsung daripada pengetua/guru besar yang berpengalaman. Program pendedahan pula ialah pemantapan program pementoran pengetua secara sukarela yang

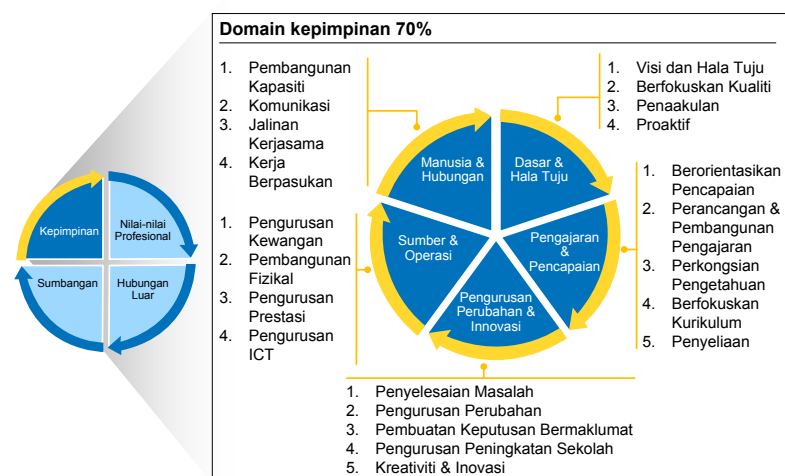
telahpun dilaksanakan oleh Majlis Pengetua Cemerlang di kebanyakan negeri. Dalam program ini, pengetua menerima bimbingan dan pementoran secara langsung selama tujuh hari atau 42 jam daripada pengetua berpengalaman atau Rakan Peningkatan Sekolah (SIPartner+). Maklumat terperinci tentang program bimbingan SIPartner+ boleh didapati dalam Bab 4.

Mengukuhkan kaitan antara prestasi dengan kompetensi

Selaras dengan Pakej Kerjaya Guru yang baharu, Kementerian juga akan memperkenalkan satu instrumen yang mengukur dengan tepat kompetensi yang diharapkan daripada pengetua/guru besar pada setiap peringkat perkhidmatan. Instrumen ini akan dirintis pada 2013, dan dilaksanakan bersekali dengan instrumen kompetensi guru pada 2014. Penilaian dengan instrumen ini didasarkan pada empat dimensi – Kepimpinan, Nilai-nilai Profesional, Sumbangan, dan Jalinan Kerjasama (Ekshibit 5-20).

EKSHIBIT 5-20

Empat domain dalam cadangan kerangka penilaian prestasi



SUMBER: Institut Aminuddin Baki

Dimensi kepimpinan menjadi teras instrumen baharu dan menyumbang sehingga 70% daripada markah keseluruhan. Dimensi ini mengandungi aspek utama kepimpinan sekolah, seperti kepimpinan instruksional, dan kepimpinan insaniah. Dimensi lain merangkumi atribut seperti integriti peribadi, sumbangan individu kepada profesion yang lebih luas melalui aktiviti pementoran, dan keberkesanan pengetua/guru besar mengurus hubungan dengan pihak berkepentingan. Seperti instrumen penilaian guru, bentuk penilaian berteraskan kesemua dimensi ini kekal sepanjang kerjaya pengetua/guru besar. Walau bagaimanapun, kompetensi yang diharapkan akan berubah apabila berlaku peningkatan tahap melalui tiga peringkat: Kompeten, Cemerlang, dan Pakar.

Kementerian mencadangkan penilaian pengetua/guru besar dilakukan berdasarkan kompetensi individu dan impak terhadap sekolah masing-masing. Oleh yang demikian, skor akhir akan mengandungi komposit skor prestasi individu ditambah dengan skor penambahbaikan sekolah. Instrumen baharu ini akan menggantikan komponen LNPT dalam ganjaran Tawaran Baharu.

Memperkuh program pembangunan profesional

Sama seperti program pembangunan profesional guru, Kementerian akan menambah pelaburan dalam memberikan sokongan pembangunan profesional untuk pengetua/guru besar. Oleh itu, IAB akan menambah portfolio latihan sedia ada untuk meningkatkan keberkesanan dan kerelevanan setiap program. Tumpuan semasa Gelombang ini ditujukan kepada pembinaan kemahiran kepimpinan instruksional terutama yang berkaitan dengan kebolehan menyesuaikan struktur, kaedah dan prosedur dalaman dengan keperluan guru dan murid. Pihak IAB juga akan memastikan pengetua/guru besar mengikuti pelbagai program yang bersesuaian dengan tahap prestasi mereka yang berbeza. Sebagai contoh, pengetua berprestasi tinggi berpeluang menjalani program sandaran jangka pendek di bawah pengurus kanan di agensi kerajaan lain atau syarikat swasta. Sebaliknya, pengetua/guru besar berprestasi rendah akan mendapat manfaat daripada bimbingan langsung yang intensif daripada SIPartner+. Semua program ini bertujuan memastikan sokongan pembangunan profesional secara individu diberikan kepada setiap pengetua/guru besar.

Gelombang 2 (2016 - 2020): Memartabatkan profesion keguruan dan menganjak ke arah kepimpinan teragih

Gelombang 2 Pakej Kerjaya Pengetua yang baharu bakal menyediakan menyediakan laluan kerjaya baharu untuk pengetua/ guru besar dalam menambah baik pemilihan dan mengukuhkan proses lantikan mereka. Kementerian juga akan melaksanakan pilihan laluan pantas dan peralihan untuk pengetua/guru besar, meluaskan sokongan bagi membina keupayaan guru penolong kanan dan ketua bidang, serta meningkatkan autonomi membuat keputusan bagi pengetua/guru besar berdasarkan prestasi.

Memperkuh proses pemilihan dan lantikan

Kementerian akan menggabungkan dua skim sedia ada untuk pemimpin di sekolah rendah dan di sekolah menengah menjadi satu skim baharu. Skim baharu ini direka bentuk dalam Gelombang 1 melalui input daripada pengetua/guru besar dan Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) akan mewujudkan satu kumpulan calon yang lebih besar bagi jawatan pemimpin, serta gred dan gaji yang setara untuk pengetua/guru besar tanpa mengira sekolah mereka berkhidmat. Dalam melaksanakan skim ini, Kementerian berharap dapat menghapuskan perbezaan yang kurang jelas antara pemimpin sekolah rendah dan sekolah menengah kerana setiap jawatan mempunyai cabaran yang tersendiri.

Memperkuh kemajuan kerjaya

Kementerian akan menambah baik laluan kerjaya Pengetua dan Guru Besar Cemerlang bagi memberi ganjaran kepada mereka yang berprestasi tinggi secara tekak dan cekap dalam menguasai kompetensi yang diharapkan pada tahap prestasi berikutnya. Pilihan ini termasuk “kredit tambahan” untuk pengetua/guru besar yang berjaya memegang jawatan mencabar di sekolah luar bandar dan/atau sekolah berprestasi

rendah yang jawatannya sukar diisi.

Pengetua/guru besar yang tekak berprestasi rendah juga diberi pilihan untuk peralihan peranan. Sama seperti guru, pengetua/guru besar yang menunjukkan prestasi rendah akan diberikan latihan dan sokongan bagi membantu mereka meningkatkan prestasi. Sekiranya prestasi rendah mereka dikaitkan dengan isu khusus tentang konteks dan persekitaran kerja bukannya kebolehan instrinsik, mereka akan diberi peluang untuk ditempatkan semula di sekolah lain. Pengetua/guru besar yang berterusan menunjukkan prestasi rendah berkemungkinan lebih sesuai diberi peranan lain dan ditempatkan semula sebagai guru kanan di sekolah lain.

Meluaskan sokongan pembinaan keupayaan dan keluasan operasi

Selaras dengan amalan terbaik pada peringkat antarabangsa, Kementerian akan beranjak ke arah model kepimpinan teragih, yang melaluinya amalan kepimpinan sekolah yang berkesan dan berkualiti tinggi tersebar dalam setiap peringkat organisasi di semua sekolah. Oleh itu, Kementerian akan meninggikan standard pemilihan bagi lantikan guru penolong kanan, ketua bidang dan ketua panitia, serta membangunkan proses perancangan penggantian dan program latihan bersasaran untuk jawatan berkenaan.

Kementerian juga akan meneliti keperluan dan kaedah untuk mengupayakan pengetua/guru besar dalam memimpin sekolah dan murid ke arah kejayaan. Pengupayaan ini akan dilakukan dengan memberi kuasa untuk membuat keputusan berkaitan belanjawan dan kurikulum sekiranya mereka tekak menunjukkan prestasi yang baik.

Gelombang 3 (2021 - 2025): Mewujudkan budaya kecemerlangan profesional teladan rakan setugas

Menjelang 2021, semua elemen Pakej Kerjaya Pengetua yang baharu diharap dapat dilaksanakan. Kementerian juga berharap akan dapat mewujudkan kumpulan pengetua/guru besar dan pemimpin pelapis berprestasi tinggi di setiap sekolah dengan kemahiran kepimpinan untuk memacu peningkatan dan inovasi berterusan.

Dalam Gelombang 3, Kementerian akan memberikan tumpuan kepada usaha memastikan semua pemimpin sekolah memanfaatkan sepenuhnya keluasan yang diberikan kepada mereka dalam kedua-dua Gelombang terdahulu. Perkara ini termasuk hal berkaitan kepimpinan instruksional seperti merancang peningkatan sekolah, merancang aktiviti kurikulum dan kokurikulum, serta perkara berkaitan kepimpinan pentadbiran seperti peruntukan dana sekolah. Seperti halnya dengan guru, aspirasi Kementerian ialah mewujudkan budaya kecemerlangan profesional teladan rakan setugas, iaitu pemimpin sekolah menjadi mentor dan saling membimbing, membangun dan menatarkan amalan terbaik ke sekolah, serta memastikan rakan setugas mempunyai tanggungjawab memenuhi standard profesional.





Sistem pendidikan tidak boleh berjaya tanpa dedikasi dan iltizam guru serta pemimpin sekolah. Perubahan sebenar tidak akan berlaku tanpa mempertimbangkan secara serius keperluan guru dan pemimpin sekolah serta mencari kaedah untuk memupuk dan mengekalkan kecemerlangan. Guru dan pemimpin sekolah sedia ada bukan sahaja perlu dibekalkan dengan sumber yang lebih banyak dalam bentuk sokongan dan pembangunan profesional, serta laluan kerjaya yang lebih baik; malah profesion keguruan juga perlu dijadikan suatu profesion yang dinamik, kekal profesional, dan memberikan kepuasan untuk menarik minat mereka yang terbaik supaya kekal berkhidmat dalam sistem pendidikan Malaysia.