

KAJIAN PENGETUA KANAN : SATU PENILAIAN

NORLIA GOOLAMALLY

Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
Kementerian Pelajaran Malaysia
dan

Dr. JAMIL AHMAD

Universiti Kebangsaan Malaysia
Bangi, Selangor

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk menilai keberkesanan pengurusan dan kepimpinan Pengetua Kanan serta mengenal pasti faktor-faktor yang menyumbang kepada kecemerlangan sesebuah sekolah. Kajian memfokuskan kepada tiga komponen utama iaitu kualiti peribadi Pengetua Kanan, proses pengurusan dan pentadbiran Pengetua Kanan dan penghasilan sekolah cemerlang. Kajian ini dijalankan secara tinjauan menggunakan soal selidik. Kerangka konsep kajian dibentuk menggunakan model CIPP dengan memberikan fokus kepada aspek input, proses dan produk. Responden kajian terdiri daripada 44 orang Pengetua Kanan yang bertugas di sekolah menengah di seluruh Malaysia dan 1211 orang guru yang mengajar di sekolah-sekolah menengah berkenaan. Penganalisisan data dilakukan menggunakan program SPSS. Dua jenis statistik digunakan iaitu statistik deskriptif yang meliputi kekerapan, peratusan, min dan sisihan piawai, dan statistik inferensi iaitu regresi berganda. Dapatan kajian menunjukkan bahawa secara keseluruhannya Pengetua Kanan mempunyai kualiti peribadi pada tahap yang sangat tinggi atau cemerlang bagi tujuh aspek kualiti peribadi iaitu aspek kreatif, inovatif dan komited; positif, proaktif dan agen perubahan; menepati masa; kemahiran berkomunikasi; berani mengambil risiko; menghargai sumbangan dan memberi pengiktirafan dan aspek berpengetahuan dan berketerampilan sebagai pemimpin. Walau bagaimanapun Pengetua kanan hanya mempunyai kualiti peribadi pada tahap tinggi atau baik sahaja bagi aspek fleksibiliti melaksanakan tugas; kestabilan jasmani, emosi dan rohani; dan aspek empati dan simpati. Bagi aspek pengurusan dan pentadbiran, Pengetua Kanan dapat melaksanakan tugas pada tahap yang sangat baik atau cemerlang bagi aspek pengurusan pejabat dan sekolah; kepimpinan kurikulum, dan proses penyelesaian masalah. Namun demikian amalan pengurusan staf, perhubungan awam dan pengurusan hal ehwal murid adalah pada tahap baik sahaja.

Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa Pengetua Kanan mempunyai keupayaan pada tahap yang tinggi dalam menghasilkan sekolah yang cemerlang. Faktor utama yang menyumbang kepada proses kecemerlangan bukan akademik sekolah Pengetua Kanan ialah pengurusan hal ehwal murid (64.0%), diikuti oleh proses penyelesaian masalah (6.8%), perhubungan awam (3.2%), kepimpinan kurikulum (1.5%), berpengetahuan dan berketerampilan (0.9%), kemahiran berkomunikasi (0.2%), empati dan simpati (0.1%) dan pengurusan pejabat dan sekolah (0.1%).

LATAR BELAKANG

Kepimpinan merupakan satu istilah yang merangkumi sepenuhnya tanggungjawab pengurusan (Campbell et.al, 1983). Dalam hal ini, kepimpinan dilihat sebagai satu proses di mana ketua sebagai pemimpin berusaha mendapatkan kerjasama daripada orang lain iaitu pengikut atau subordinat untuk mencapai sesuatu matlamat dalam situasi yang tertentu dan seorang pemimpin boleh dijadikan contoh yang baik dan dapat disukai oleh pengikut dan masyarakat (Kamarudin Hj. Kachar, 1989). Mengikut Stodgill (1974) dalam Parwazalam (2002) seorang pemimpin merupakan seorang yang dapat memikul tanggungjawab, cepat membuat keputusan, berpengetahuan luas, mempunyai pemikiran pintar, mempunyai pengetahuan mengenai prinsip perhubungan manusia, mempunyai keyakinan yang teguh tentang kemampuan diri, bersifat objektif dan boleh membuat keputusan berdasarkan akal dan bukan emosi. Selain itu, seorang pemimpin boleh membuat keputusan berdasarkan pertimbangan ilmu dan pengalaman, sanggup menghadapi cabaran, masalah serta risiko, mempunyai kreativiti yang tersendiri, sedia memberi dan menerima pendapat, mempunyai sikap positif yang terbuka, daya penggerak dan semangat juang yang kuat serta kebolehan berkomunikasi secara berkesan.

Pengetua sebagai pemimpin utama di sekolah bertanggungjawab secara langsung dalam melaksanakan segala program pendidikan di sekolah. Tugas pengetua meliputi tugas-tugas sebagai pentadbir, pengurus, penyelia, pengarah, pewakil, pemudah cara, penyelarar, pemberangsang, dan penilai (Small, 1974; Bennis, 1985). Kemampuan ini dapat dilihat melalui cara mereka berperanan mengurus sekolah iaitu sama ada mereka berupaya menjadikan sekolah yang mereka pimpin berkesan atau sebaliknya.

Dalam hubungan ini, faktor tingkah laku kepimpinan pengetua merupakan faktor terpenting untuk menentukan sama ada sesebuah sekolah itu berkesan, maju atau cemerlang (Levine & Lockheed, 1991). Mengikut Ubben dan Hughes (1992), *"It is the leadership of the school that makes the difference between mediocrity and excellence"*. Seseorang pengetua bukan sahaja menjalankan pengurusan sekolah dengan menggunakan satu jenis gaya kepimpinan sahaja. Kebanyakan pengetua biasanya mempelbagaikan gaya kepimpinan mereka mengikut ciri-ciri personaliti staf, menyesuaikan dengan keperluan dan tekanan persekitaran bagi mencapai keberkesanan kepimpinan (Lew Moi Mooi 2000).

Tidak dapat dinafikan bahawa peranan pengetua menjadi penentu sama ada sistem pendidikan yang berkesan dan cemerlang dapat dilaksanakan. Jawatan Pengetua Kanan yang diwujudkan sejak tahun 1995 adalah sebagai usaha untuk memartabatkan profesion keguruan dan memberikan pengiktirafan dan penghormatan kepada pemimpin peringkat sekolah. Jawatan Pengetua Kanan bertujuan untuk i) menghasilkan sekumpulan pengetua yang cemerlang dan berkesan yang dilantik dalam Gred DG 54 KUP (Khas Untuk Penyandang); ii) meningkatkan dan memantapkan pengurusan sekolah supaya kecemerlangan sekolah dapat dikekalkan; dan iii) melahirkan sekumpulan Pengetua Kanan yang dapat menyumbangkan kepakaran dan pengalaman kepada pengurusan sekolah.

PERNYATAAN MASALAH

Sejak Jawatan Pengetua Kanan diwujudkan dan sehingga tahun 2003 seramai 115 orang Pengetua Kanan telah dilantik. Daripada jumlah tersebut, sehingga tahun 2003, seramai 59 orang telah bersara, manakala 56 orang masih dalam perkhidmatan. Matlamat kewujudan jawatan Pengetua Kanan adalah untuk melahirkan sekumpulan pengetua yang cemerlang dan berkesan dalam jawatan DG54 KUP; meningkatkan dan memantapkan pengurusan sekolah supaya kecemerlangan sekolah dapat diteruskan. Dengan pelantikan Pengetua Kanan, KPM juga berhasrat untuk menghasilkan sekumpulan Pengetua Kanan yang dapat menjadi *role model*, pakar rujuk dan sumber penandaarasan bagi membangunkan sekolah ke arah kecemerlangan. Sehubungan itu, Bahagian Sekolah dan Jemaah Nazir Sekolah juga telah menyediakan Garis Panduan Pengetua Kanan. Garis Panduan ini menyenaraikan ciri-ciri pengetua cemerlang dan ciri-ciri sekolah cemerlang yang boleh dijadikan panduan oleh Pengetua Kanan dalam melaksanakan pentadbiran dan pengurusan sekolah. Persoalannya, adakah Pengetua Kanan ini dapat memainkan peranannya seperti dalam Garis Panduan Pengetua Kanan?.

Sejak jawatan Pengetua Kanan diwujudkan, belum ada kajian dijalankan untuk melihat sejauh mana Pengetua Kanan berjaya memimpin sesebuah sekolah ke arah kecemerlangan. Sehubungan itu, Mesyuarat Pemilihan Pengetua Kanan Tahun 2003 yang dipengerusikan oleh Y. Bhg. Tan Sri Abdul Rafie Mahat, Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia telah mencadangkan supaya Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan menjalankan kajian keberkesanan Pengetua Kanan. Justeru, kajian ini dijalankan untuk menilai keberkesanan kepimpinan Pengetua Kanan serta mengenal pasti aspek-aspek kepimpinan yang menyumbang ke arah menghasilkan sekolah cemerlang. Kajian ini penting dijalankan bagi menyumbangkan input kepada pihak penggubal dasar untuk dijadikan asas dalam merancang strategi dan tindakan penambahbaikan agar matlamat jawatan Pengetua Kanan tercapai sepenuhnya.

TUJUAN KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk menilai keberkesanan pengurusan dan kepimpinan Pengetua Kanan dalam melahirkan sekolah cemerlang. Di samping itu kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti faktor-faktor yang menyumbang kepada kecemerlangan sekolah.

OBJEKTIF KAJIAN

Objektif kajian ini ialah untuk:

1. Mengenal pasti kualiti peribadi Pengetua Kanan.
2. Menilai proses pengurusan dan kepimpinan Pengetua Kanan dalam mentadbir sekolah ke arah kecemerlangan.
3. Menilai keberkesanan kepimpinan Pengetua Kanan dalam melahirkan sekolah cemerlang.
4. Menilai tahap sumbangan kepakaran dan pengalaman Pengetua Kanan kepada warga pengurusan sekolah.
5. Mengenal pasti faktor-faktor yang dapat menyumbang kepada kecemerlangan sekolah.

SOALAN KAJIAN

Kajian ini akan cuba menjawab persoalan-persoalan kajian seperti di bawah:

1. Apakah tahap kualiti peribadi Pengetua Kanan?
2. Sejauh manakah tahap keberkesanan proses pengurusan dan kepimpinan Pengetua Kanan dalam mentadbir sekolah ke arah kecemerlangan dari aspek;
 - i. Pentadbiran dan pengurusan;
 - ii. Perhubungan awam;
 - iii. Kepimpinan kurikulum dan
 - iv. Penyelesaian masalah
3. Sejauh manakah Pengetua Kanan berjaya mencapai matlamat dalam melahirkan sekolah cemerlang?.
4. Sejauh manakah Pengetua Kanan telah menyumbang kepakaran dan pengalaman kepada warga pengurusan sekolah?.
5. Apakah faktor-faktor yang menyumbang secara signifikan kepada kecemerlangan sesebuah sekolah?.

KEPENTINGAN KAJIAN

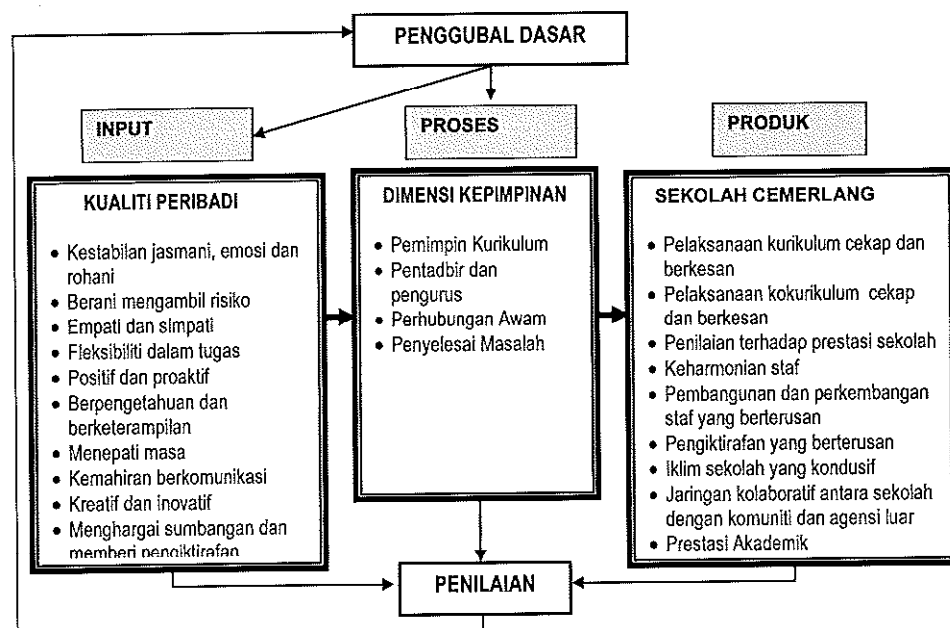
Hasil kajian ini diharap dapat memberikan input yang berguna kepada KPM tentang kepimpinan dan pengurusan Pengetua Kanan serta pencapaian matlamat Pengetua Kanan dalam melahirkan sekolah cemerlang.

Hasil kajian ini juga diharap dapat diguna pakai oleh KPM dalam merancang strategi dan tindakan penambahbaikan serta dasar-dasar yang berkaitan dalam usaha meningkatkan keberkesanan peranan Pengetua Kanan yang sedia ada dan lantikan baru Pengetua Kanan.

REKA BENTUK KAJIAN

Kajian ini merupakan kajian penilaian menggunakan model penilaian CIPP (*Context, Input, Process, Product*) oleh Stufflebeam *et.al* (1971) sebagai kerangka konsep kajian. Kajian ini dijalankan secara tinjauan menggunakan soal selidik. Fokus kajian ini adalah kepada penilaian komponen input, proses dan output. Penilaian komponen input meliputi sepuluh aspek-aspek kualiti peribadi Pengetua Kanan iaitu aspek Kestabilan jasmani, emosi dan rohani; Berani mengambil risiko; Empati dan simpati; Fleksibiliti dalam tugas; Positif dan proaktif; Berpengetahuan dan berketerampilan; Menepati masa; Kemahiran berkomunikasi; kreatif dan inovatif dan menghargai sumbangan dan memberi pengiktirafan.

Penilaian proses tertumpu kepada pengurusan dan kepimpinan Pengetua Kanan dalam menguruskan sekolah dari segi kepimpinan kurikulum, pentadbiran dan pengurusan, perhubungan awam dan penyelesaian masalah. Sementara, Penilaian produk pula adalah tertumpu kepada sejauh manakah Pengetua Kanan berkesan dalam usahanya untuk menghasilkan sekolah yang cemerlang yang meliputi aspek pelaksanaan kurikulum dan kokurikulum yang cekap dan berkesan, penilaian terhadap prestasi sekolah, keharmonian staf, pembangunan dan perkembangan staf yang berterusan, pengiktirafan yang berterusan, iklim sekolah yang kondusif, jaringan kolaboratif antara sekolah dengan komuniti dan agensi luar dan prestasi Akademik. Kerangka konsep kajian ini (Rajah 1) adalah berlandaskan indikator pendidikan yang disediakan oleh Jemaah Nazir Sekolah dengan kerjasama Bahagian Sekolah dan Institut Aminuddin Baki pada tahun 1998.



Rajah 1: Kerangka Konsep Kajian Keberkesanan Pengetua Kanan

POPULASI DAN SAMPEL KAJIAN

Populasi kajian ini adalah Pengetua-Pengetua Kanan yang dilantik antara tahun 1995 sehingga tahun 2003 iaitu seramai 115 orang. Walau bagaimanapun, sehingga kini seramai 59 orang telah bersara dan hanya tinggal 56 orang yang masih berkhidmat di sekolah dan Jabatan serta KPM. Sampel kajian ini melibatkan 44 orang pengetua daripada 44 buah sekolah yang dipilih secara rawak berstrata berdasarkan jenis sekolah iaitu melibatkan Pengetua Kanan Sekolah Menengah Harian, Sekolah Berasrama Penuh dan Sekolah Menengah Teknik. Sampel kajian guru pula terdiri daripada 30 orang guru setiap sekolah yang telah berkhidmat di bawah kepimpinan Pengetua Kanan sekurang-kurangnya satu tahun. Guru-guru yang dipilih ini adalah terdiri daripada seorang penolong kanan, 4 orang ketua bidang dan yang selebihnya adalah guru penolong. Jumlah keseluruhan sampel guru adalah seramai 1211 orang.

INSTRUMEN KAJIAN

Kajian ini dijalankan menggunakan soal selidik. Soal selidik dibina oleh kumpulan penyelidik berdasarkan kerangka konsep kajian. Asas bagi pembentukan item dalam soal selidik adalah berdasarkan konstruk pada kerangka konsep kajian seperti yang tersenarai dalam Garis Panduan Pengetua Kanan yang disediakan oleh Jemaah Nazir Sekolah dan kerjasama Bahagian Sekolah, KPM dan IAB (1998). Sementara item-item dibina berdasarkan panduan dan ubahsuaian daripada item-item dalam soal selidik Dimensi Skala Pengukuran Untuk Kecemerlangan oleh Dusewicz dan Beyer (1991), ciri-ciri dalam Garis Panduan Pengetua Cemerlang oleh Jemaah Nazir Sekolah dan kerjasama Bahagian Sekolah, KPM dan IAB (1998) serta Garis Panduan Pengetua Berkesan oleh Jemaah Nazir (1998). Soal selidik yang dibina telah diuji kesahan muka dan kesahan kandungan melalui penilaian pakar (expert judgement) oleh tiga orang pakar yang arif dalam pengurusan dan pentadbiran serta penyelidikan. Kajian rintis telah dijalankan di dua buah sekolah menengah di Wilayah Persekutuan dan Selangor bagi menentukan kesahan dan kebolehpercayaan soal selidik yang dibina. Indeks kebolehpercayaan (Alfa Chronbach) soal selidik bagi setiap konstruk ialah antara 0.812 hingga 0.976.

PROSEDUR PENGUMPULAN DATA

Soal selidik pengetua dan guru telah diposkan kepada sampel kajian ke sekolah-sekolah di mana pentadbirnya adalah Pengetua Kanan. Pengiriman soal selidik terus kepada sampel kajian iaitu guru tanpa melalui pengetua adalah bertujuan untuk memastikan guru-guru yang menjawab soal selidik tersebut merasa selesa, tidak dipengaruhi, selamat, tidak terancam dan dapat memberikan respons yang jujur. Setiap orang guru yang menjawab soal selidik diminta mengembalikan borang soal selidik yang telah disempurnakan kepada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan dalam tempoh masa yang ditetapkan.

PROSEDUR PENGANALISISAN DATA

Data kuantitatif daripada soal selidik di proses dengan komputer menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). Dua jenis statistik digunakan iaitu statistik deskriptif dan statistik inferensi. Statistik deskriptif yang digunakan ialah frekuensi, peratus, min dan sisihan piawai. Penentuan tahap kualiti peribadi pengetua kanan, tahap proses pengurusan dan pentadbiran dan tahap kecemerlangan sekolah adalah berdasarkan kepada interpretasi skor min seperti dalam Jadual 1.

Jadual 1: Interpretasi Skor Min

Skor Min	Interpretasi Skor Min
1.00 hingga 1.8	Sangat Rendah
1.81 hingga 2.6	Rendah
2.61 hingga 3.4	Sederhana / Memuaskan
3.41 hingga 4.2	Tinggi / Baik
4.21 hingga 5.0	Sangat Tinggi / Cemerlang

Statistik inferensi iaitu Analisis Regresi Berganda digunakan bagi mengenal pasti jenis pemboleh ubah bebas yang menyumbang kepada penghasilan sekolah cemerlang. Kaedah 'stepwise' digunakan untuk mendapatkan nilai sumbangan R^2 (peratus) bagi setiap pemboleh ubah iaitu aspek-aspek dalam dimensi kepimpinan dan kualiti peribadi Pengetua Kanan ke atas pemboleh ubah bersandar iaitu kecemerlangan sekolah.

DAPATAN KAJIAN

Tahap Kualiti Peribadi Pengetua Kanan

Kualiti peribadi Pengetua Kanan diukur berdasarkan sepuluh aspek, iaitu aspek Kestabilan Jasmani, Emosi Dan Rohani, Berani Mengambil Risiko, Empati dan Simpati, Fleksibiliti Dalam Tugas, Positif, Proaktif dan Agen Perubahan, Berpengetahuan dan Berketerampilan Sebagai Pemimpin, Menepati Masa, Kemahiran Berkomunikasi, Kreatif, Inovatif dan Komited, Menghargai Sumbangan dan Memberi Pengiktirafan. Hasil analisis deskriptif bagi menunjukkan tahap kualiti peribadi Pengetua Kanan adalah seperti dalam Jadual 2 di bawah.

JADUAL 2: Min, Frekuensi Dan Peratusan Aspek-Aspek Dalam Kualiti Peribadi Pengetua Kanan Mengikut Penilaian Guru (n = 1211)

Aspek	Frekuensi Dan Peratusan					Min	Tahap Kualiti Peribadi
	Sangat Rendah	Rendah	Sederhana	Tinggi	Sangat tinggi		
Kreatif, Inovatif dan Komited	0 (0.0%)	12 (1.0%)	84 (6.9%)	300 (24.8%)	815 (67.3%)	4.448	Sangat Tinggi
Positif, Proaktif dan Agen Perubahan	0 (0.0%)	18 (1.5%)	69 (5.7%)	373 (30.8%)	751 (62.0%)	4.436	Sangat Tinggi
Menepati Masa	1 (0.1%)	3 (0.2%)	62 (5.1%)	367 (30.3%)	778 (64.2%)	4.398	Sangat Tinggi
Kemahiran Berkomunikasi	0 (0.0%)	21 (1.7%)	75 (6.2%)	382 (31.5%)	733 (60.5%)	4.311	Sangat Tinggi
Berani Mengambil Risiko	5 (0.4%)	39 (3.2%)	97 (8.0%)	449 (37.1%)	621 (51.3%)	4.309	Sangat Tinggi
Menghargai Sumbangan dan Memberi Pengiktirafan	10 (0.8%)	33 (2.7%)	143 (11.8%)	364 (30.1%)	661 (54.6%)	4.247	Sangat Tinggi
Berpengetahuan, Berketrampilan Sebagai Pemimpin	3 (0.2%)	30 (2.5%)	122 (10.1%)	446 (36.8%)	610 (50.4%)	4.239	Sangat Tinggi
Empati dan Simpati	1 (0.1%)	14 (1.2%)	108 (8.9%)	375 (31.0%)	713 (58.9%)	4.178	Tinggi
Kestabilan Jasmani, Emosi Dan Rohani	5 (0.4%)	26 (2.1%)	136 (11.2%)	484 (40.0%)	560 (46.2%)	4.157	Tinggi
Fleksibiliti Dalam Tugas	6 (0.5%)	51 (4.2%)	167 (13.8%)	410 (33.9%)	577 (47.6%)	4.046	Tinggi
Kualiti Peribadi Pengetua Kanan Secara Keseluruhan	0 (0.0%)	15 (1.2%)	74 (6.1%)	405 (33.4%)	717 (59.2%)	4.277	Sangat Tinggi

Kajian ini mendapati kualiti peribadi Pengetua Kanan secara keseluruhannya adalah pada tahap yang tinggi atau cemerlang (min=4.277). Aspek-aspek kualiti peribadi Pengetua Kanan pada tahap tinggi atau cemerlang meliputi aspek kreatif, inovatif dan komited (min=4.448), positif, proaktif dan agen perubahan (min=4.436), menepati masa (min=4.398), kemahiran berkomunikasi (min=4.311), berani mengambil risiko (min=4.309), menghargai sumbangan dan memberi pengiktirafan (min=4.247) dan berpengetahuan dan berketerampilan sebagai pemimpin (min=4.239). Walau bagaimanapun tahap kualiti Pengetua Kanan dari aspek fleksibiliti melaksanakan tugas (min=4.178), kestabilan jasmani, emosi dan rohani (min=4.157) dan aspek empati dan simpati (min=4.046) adalah pada tahap tinggi atau baik sahaja.

Proses Pengurusan Dan Kepimpinan Pengetua Kanan

Keberkesanan proses pengurusan dan kepimpinan Pengetua Kanan diukur dari empat aspek iaitu aspek proses kepimpinan kurikulum, pentadbiran dan pengurusan, perhubungan awam dan penyelesaian masalah. Hasil analisis deskriptif tahap keberkesanan proses pengurusan dan kepimpinan adalah seperti dalam Jadual 3.

JADUAL 3: Min, Frekuensi Dan Peratusan Aspek-aspek Dalam Proses Pengurusan dan Kepimpinan Pengetua Kanan Mengikut Persepsi Guru (n = 1211)

Aspek	Frekuensi Dan Peratusan					Skor Min	Tahap Kualiti Proses
	Sangat Rendah	Rendah	Sederhana	Tinggi	Sangat Tinggi		
Proses Pengurusan dan Kepimpinan						4.389	Sangat Tinggi
1. Pentadbiran dan Pengurusan	1 (0.1%)	5 (0.4%)	52 (4.3%)	433 (35.8%)	720 (59.5%)	4.148	Tinggi
a. Pengurusan Pejabat dan Sekolah						4.166	Tinggi
b. Pengurusan Staf	10 (0.8%)	32 (2.6%)	131 (10.8%)	479 (39.6%)	559 (46.2%)	4.309	Sangat Tinggi
c. Pengurusan Hal Ehwal Murid	3 (0.2%)	21 (1.7%)	122 (10.1%)	471 (38.9%)	594 (49.1%)	4.302	Sangat Tinggi
2. Proses Kepimpinan Kurikulum		8 (0.7%)	64 (5.3%)	438 (36.2%)	701 (57.9%)	3.700	Tinggi
3. Penyelesaian Masalah	6 (0.5%)	11 (0.9%)	93 (7.7%)	494 (40.8%)	607 (50.1%)	4.136	Sangat Tinggi
4. Perhubungan Awam	0 (0.0%)	5 (0.4%)	238 (19.7%)	919 (75.9%)	49 (4.0%)	4.136	Sangat Tinggi
Kualiti Pengurusan dan Kepimpinan Secara Keseluruhan	-	8 (0.7%)	79 (6.5%)	564 (46.6%)	560 (46.2%)	4.136	Tinggi

Kajian ini mendapati kualiti pengurusan dan kepimpinan Pengetua Kanan secara keseluruhannya adalah pada tahap tinggi atau baik sahaja (min=4.136). Walau bagaimanapun Pengetua Kanan menunjukkan kualiti pengurusan dan kepimpinan pada tahap sangat tinggi atau cemerlang bagi aspek pengurusan pejabat dan sekolah (min=4.39) diikuti oleh kepimpinan kurikulum (min=4.31), dan proses penyelesaian masalah (min=4.30). Namun demikian pengurusan dan kepimpinan Pengetua Kanan adalah pada tahap tinggi atau baik sahaja bagi aspek pengurusan hal ehwal murid (min=4.17), pengurusan staf (min=4.15) dan perhubungan awam (min=3.70).

Tahap Kecemerlangan Sekolah Pimpinan Pengetua Kanan

Tahap kecemerlangan sekolah pimpinan Pengetua Kanan di ukur dari sembilan aspek iaitu aspek Pelaksanaan kurikulum cekap dan berkesan, Pelaksanaan kokurikulum cekap dan berkesan, Penilaian terhadap prestasi sekolah, Keharmonian staf, Pembangunan dan Perkembangan Staf yang Berterusan, Pengiktirafan yang berterusan, Iklim Sekolah Yang Kondusif, Jaringan kolaboratif antara sekolah dengan komuniti dan agensi luar dan pencapaian akademik. Proses kepimpinan kurikulum, pentadbiran dan pengurusan, perhubungan awam dan penyelesaian masalah. Hasil analisis deskriptif bagi menunjukkan tahap keberkesanan proses pengurusan dan kepimpinan sekolah.

JADUAL 4: Min, Frekuensi Dan Peratusan Aspek-aspek Dalam Proses Pengurusan dan Kepimpinan Pengetua Kanan Mengikut Penilaian Guru (n = 1211)

Aspek Kecemerlangan Sekolah	Frekuensi Dan Peratusan					Min	Tahap Kecemerlangan Sekolah
	Sangat Rendah	Rendah	Sederhana	Tinggi	Sangat Tinggi		
1.Keharmonian Staf	2 (0.2%)	6 (0.5%)	42 (3.5%)	380 (31.4%)	781 (64.5%)	4.518	Sangat Tinggi
2.Iklim Sekolah Yang Kondusif	1 (0.1%)	7 (0.6%)	33 (2.7%)	368 (30.4%)	802 (66.2%)	4.461	Sangat Tinggi
3.Pelaksanaan Kurikulum Cepak Dan Berkesan	1 (0.1%)	3 (0.2%)	18 (1.5%)	420 (34.7%)	769 (63.5%)	4.446	Sangat Tinggi
4.Penilaian Terhadap Prestasi Sekolah	1 (0.1%)	2 (0.2%)	26 (2.1%)	383 (31.6%)	799 (66.0%)	4.423	Sangat Tinggi
5.Jaringan Kolaboratif Antara Sekolah Dengan Komuniti & Agensi Luar	2 (0.2%)	4 (0.3%)	63 (5.2%)	408 (33.7%)	734 (60.6%)	4.354	Sangat Tinggi
6.Pembangunan Dan Perkembangan Staf Yang Berterusan	2 (0.2%)	15 (1.2%)	42 (3.5%)	481 (39.7%)	671 (55.4%)	4.343	Sangat Tinggi
7.Pengiktirafan Yang Berterusan	5 (0.4%)	32 (2.6%)	71 (5.9%)	374 (30.9%)	729 (60.2%)	4.319	Sangat Tinggi
8.Pelaksanaan Kokurikulum Cepak Dan Berkesan	2 (0.2%)	13 (1.1%)	63 (5.2%)	476 (39.3%)	657 (54.3%)	4.293	Sangat Tinggi
Tahap Kecemerlangan Sekolah Secara Keseluruhan	1 (0.1%)	2 (0.2%)	31 (2.6%)	400 (33.0%)	777 (64.2%)	4.395	Sangat Tinggi

Kajian ini mendapati tahap kecemerlangan sekolah di bawah pimpinan Pengetua Kanan mengikut penilaian guru secara keseluruhannya berada pada tahap yang sangat tinggi atau cemerlang (min=4.395). Kecemerlangan ini meliputi semua aspek dalam konstruk kecemerlangan sekolah iaitu aspek keharmonian staf mendapat skor sangat tinggi (min=4.51), diikuti dengan aspek iklim sekolah yang kondusif (min=4.461), dan aspek pelaksanaan kurikulum cepak dan berkesan (min=4.446), penilaian terhadap prestasi sekolah (min=4.423), jaringan kolaboratif antara sekolah dengan komuniti dan agensi luar (min=4.354), pembangunan dan perkembangan staf yang berterusan (min=4.343), pengiktirafan yang berterusan (min=4.319) dan pelaksanaan kokurikulum cepak dan berkesan (min=4.293).

Sumbangan Kepakaran Dan Pengalaman Kepada Warga Pengurusan Sekolah

Majoriti Pengetua Kanan iaitu 89.9 peratus berkongsi kepakaran dengan memberikan sekurang-kurangnya satu kursus berkaitan dengan pengurusan dan pentadbiran sejak menjadi Pengetua Kanan. Namun demikian, dari segi perkongsian kepakaran melalui pembentangan kertas kerja, didapati lebih satu perempat daripada mereka (27.8%) tidak pernah membentangkan sebarang kertas kerja. Majoriti daripada Pengetua Kanan iaitu sebanyak 69.4 peratus tidak pernah menerbitkan sebarang kertas kerja atau artikel dalam jurnal dan sebagainya. Justeru, dapat dikatakan bahawa sumbangan atau perkongsian kepakaran melalui kursus sering dijalankan oleh Pengetua Kanan, namun begitu perkongsian kepakaran melalui pembentangan kertas kerja dan penerbitan artikel masih lagi kurang dijalankan.

Pengaruh Kualiti Peribadi dan Proses dan Pengurusan Kepimpinan Pengetua Kanan kepada Kecemerlangan Bukan Akademik Sekolah

Hasil analisis Regresi Berganda (Stepwise) adalah seperti dalam Jadual 5.

JADUAL 5: Analisis Regresi Berganda (Stepwise) Bagi Pemboleh ubah Bebas Yang Mempengaruhi Proses Kecemerlangan Bukan Akademik Sekolah

Pemboleh ubah(X)	B	Beta (β)	Nilai-t	Sig. -t	R ²	Sumbangan (%)
Pengurusan Hal Ehwal Murid	0.138	0.180	5.311	0.000	0.648	64.8
Penyelesaian Masalah	0.157	0.213	7.222	0.000	0.715	6.8
Perhubungan Awam	0.312	0.212	8.619	0.000	0.747	3.2
Kepimpinan Kurikulum	0.163	0.183	5.322	0.000	0.762	1.5
Berpengetahuan dan berketerampilan	0.100	0.127	3.833	0.000	0.771	0.9
Kemahiran berkomunikasi	0.620	0.080	2.730	0.006	0.772	0.2
Empati dan simpati	0.042	0.059	-2.091	0.037	0.773	0.1
Pengurusan pejabat dan sekolah	0.053	0.059	2.062	0.039	0.774	0.1
Constant	0.581		6.426	0.000		

R Berganda 0.881 R Kuasa Dua 0.776
R Kuasa Dua Di ubahsuai 0.774 Ralat Piawai 0.243

Kajian ini mendapati terdapat lapan daripada 16 pemboleh ubah bebas telah menunjukkan korelasi dan sumbangan yang signifikan terhadap jumlah varians kecemerlangan bukan akademik sekolah Pengetua Kanan. Faktor utama yang menyumbang kepada proses kecemerlangan bukan akademik sekolah Pengetua Kanan ialah pengurusan hal ehwal murid (64.0%), diikuti oleh proses penyelesaian masalah (6.8%), perhubungan awam (3.2%), kepimpinan kurikulum (1.5%), berpengetahuan dan berketerampilan (0.9%), kemahiran berkomunikasi (0.2%), empati dan simpati (0.1%) dan pengurusan pejabat dan sekolah (0.1%).

CADANGAN

Berdasarkan dapatan kajian ini, beberapa cadangan diberikan bagi membantu pihak pemutus dasar dalam merancang dan melaksanakan tindakan penambahbaikan bagi meningkatkan kualiti pengurusan dan kepimpinan Pengetua Kanan.

- Bagi meningkatkan kualiti daripada segi kawalan dan pemantauan, Pengetua Kanan boleh memperluaskan strategi *empowerment* kepada lebih ramai guru misalnya kepada ketua-ketua panitia dan penyelaras-penyelaras. Penstrukturan semula tugas guru perlu dilakukan bagi memastikan mereka memahami sepenuhnya matlamat sekolah dan dapat melaksana tanggungjawab dengan sempurna. Tidak dinafikan bahawa beban tugas seorang Pengetua adalah banyak. Dengan melaksanakan *empowerment* kepada guru untuk tugas-tugas ringan membantu Pengetua Kanan memberi perhatian kepada tugas-tugas yang lebih berat.

- ii. Pengetua Kanan sewajarnya diberi latihan dan kursus secara formal mengenai kepimpinan yang cemerlang dan berkesan. Pengetua Kanan harus diberi latihan dan pendedahan IT serta penguasaan Bahasa Inggeris bagi tujuan untuk memudahkan urusan berkomunikasi dan penampilan diri sesuai dengan proses globalisasi sebelum beliau membimbing staf di bawahnya.
- iii. Bagi meningkatkan taraf profesionalisme guru-guru, lebih banyak program perkembangan staf perlu dirancang dan dilaksanakan. Guru-guru harus dilibatkan semasa membuat perancangan program kerana mereka lebih memahami yang mereka diperlukan. Melalui cara ini juga Pengetua Kanan dapat melibatkan guru dalam membuat keputusan di samping memberi peluang yang terbuka kepada semua guru untuk meningkatkan kemajuan diri bagi memenuhi tuntutan pendidikan hari ini dalam era globalisasi.
- iv. Pengetua Kanan perlu mewujudkan satu sistem pengiktirafan dan penghargaan yang lebih menyeluruh terutama di kalangan guru dan kakitangan sokongan. Pengiktirafan tidak semestinya bermaksud pergerakan gaji dan kenaikan pangkat semata-mata tetapi boleh dalam pelbagai cara. Sama ada penghargaan secara terbuka atau pelaksanaan penghargaan melalui pemberian sijil atau kad ucapan.
- v. Peranan Pengetua Kanan sebagai *role model* masih belum lagi dapat dilaksanakan dengan sepenuhnya. Ini adalah kerana bilangan Pengetua Kanan yang ada sekarang adalah terlalu kecil berbanding dengan bilangan sekolah menengah yang ada di negara kita. Oleh yang demikian, bilangan Pengetua Kanan perlulah ditambah lagi supaya segala amalan dari segi pengurusan dan pentadbiran yang terbaik dapat disalurkan dan dikongsikan bersama kepada setiap warga pengurusan sekolah.
- iv. Dari segi penghasilan sekolah cemerlang, dapatan kajian menunjukkan bahawa Pengetua Kanan berjaya dalam membawa kecemerlangan kepada sekolah yang dipimpinnya mengikut Garis Panduan Pengetua Cemerlang yang disediakan oleh Bahagian Sekolah, Jemaah Nazir dan IAB. Justeru, adalah wajar jawatan ini juga diwujudkan di kalangan Guru Besar di sekolah kebangsaan. Perwujudan jawatan ini akan memberi pengiktirafan kepada guru besar yang cemerlang di sekolah rendah. Dengan adanya jawatan ini guru besar yang cemerlang dapat berkongsi amalan yang terbaik dari segi pengurusan dan pentadbiran dengan warga pengurusan sekolah yang lain. Persekolahan peringkat rendah adalah tidak kurang penting berbanding peringkat menengah. Oleh yang demikian, hasrat kerajaan untuk memperkasakan sekolah kebangsaan diharapkan akan tercapai dengan perwujudan jawatan ini juga di sekolah rendah.
- vii. Pengetua Kanan yang dilantik ke jawatan ini terus kekal berkhidmat di sekolah dan tidak di tukarkan ke Bahagian-Bahagian lain di KPM. Ini adalah kerana Pengetua-Pengetua Kanan yang menjawat jawatan ini mempunyai kelebihan dan kepakaran serta sifat kepimpinan yang istimewa untuk memimpin dan mentadbir sebuah sekolah ke arah kejayaan. Oleh yang demikian, adalah wajar dan bertepatan sekali mereka ini terus memberi khidmat kepakaran dan menjadi

role model di sekolah mereka berkhidmat di samping berkongsi pengalaman dan amalan baik dengan warga pengurusan sekolah yang lain.

- viii. Pengetua Kanan mempunyai kepakaran dalam pengurusan dan pentadbiran sumber-sumber yang dipertanggungjawabkan kepadanya. Oleh yang demikian, Pengetua Kanan yang dilantik di sesebuah sekolah dipindahkan ke sekolah-sekolah yang memerlukan pengurusan dan pentadbiran yang lebih cekap. Ini dapat membantu membangunkan dan menjayakan sekolah-sekolah lain. Pengetua Kanan yang dilantik di sekolah yang kecil sewajarnya dipindahkan untuk mentadbir di sekolah yang besar. Status jawatan DG54 ini patutlah disesuaikan dengan tanggungjawab yang lebih besar iaitu mentadbir sekolah yang berenrolmen besar.

RUJUKAN :

- Ab Kadir Bin Nordin, 2000. *Gaya Kepimpinan Pengetua Cemerlang Di Dua Buah Sekolah Menengah Kebangsaan Di Daerah Seremban, Negeri Sembilan Darul Khusus*. Tesis Sarjana Pendidikan. Universiti Malaya.
- Campbell Roald F., Corbally John dan Nystrand O. (1983) *Pengenalan Pentadbiran Pendidikan*, terjemahan Abdul Rahman Md. Aroff dan rakan-rakan. (1988) Universiti Putra Malaysia.
- Garis Panduan Pengetua Cemerlang 1998. Jemaah Nazir dan Bahagian Sekolah, KPM.
- Kamaruddin Hj. Kachar (1989) *Kepimpinan Profesional Dalam Pendidikan*, Kuala Lumpur. Teks Publishing Sdn Bhd dan ASAS Sdn Bhd.
- Levine, H.M. dan Lockheed, M.e., 1991. *Effective Schools in Developing Countries*. The World Bank: Educational and Employment Division, population and Human Resources Department.
- Lew Moi Mooi, 2000. *Persepsi Guru Terhadap Tingkah laku Kepimpinan Pengetua Sekolah Cemerlang: Satu Kajian Kes*. Tesis Sarjana Pendidikan. Universiti Putra Malaysia.
- Parwazalam Abdul Rauf, 2002. *Gaya Kepimpinan Pengetua dan Hubungannya Dengan Sekolah Berkesan Di Sekolah-Sekolah Menengah Persendirian Cina di Negeri Perak Darul Ridzuan*. Tesis Sarjana Pendidikan. Universiti Utara Malaysia.
- Small, J.F. 1974. *Performance Objectives For School Principals: Concepts and Instruments*. Berkeley, California: McCuthan Publishing Corporation.

Stufflebeam, D.L., Foley, W.J., Gephart, W.J., Guba, E.g., Hammond, R.I., Merriman, H.O. & Provus, M.M 1971. Educational evaluation and decision making. Hasca,IL: Peacock.

Ubben, J.R., Hughes, L.W. 1992. Achieving Affective Human Relations and Morale. Phi Delta Kappa (63 (3), hlm. 178-182.

Wayne K. Hoy, Cecil G. Miskel, 1987. Educational Administration Theory, Research and Practice.

