

GAYA PEMUDAH CARA PERUBAHAN DI SEKOLAH: SEJAUH MANAKAH PENGETUA-PENGETUA MENGAMALKANNYA

Oleh *

Hj Mohd Anuar Abd Rahman,
Prof. Madya Dr. Azizi Hj. Yahaya,
Mohamed Yusope Hassan,
Fakulti Pendidikan,
Universiti Teknologi Malaysia.

Abstrak

Kajian deskriptif ini bertujuan meninjau persepsi guru-guru terhadap gaya pemudah cara perubahan di kalangan pengetua-pengetua dan kaitannya dengan dimensi tingkah laku kepimpinan di sekolah menengah. Terdapat tiga gaya pemudah cara pengetua iaitu gaya responden, gaya pengurus dan gaya perintis sementara tujuh dimensi tingkah laku yang berkaitan dengan gaya pemudah cara perubahan pengetua yang dilihat dalam kajian ini iaitu penetapan matlamat, menstruktur dan menyusun semula sekolah, menguruskan perubahan, bekerjasama dan menugaskan kerja, membuat keputusan, memberi bimbingan dan sokongan dan akhir sekali penstrukturan peranan kepimpinan pengetua. Seramai 167 orang guru dipilih sebagai sampel penyelidikan dari 14 buah sekolah menengah di daerah Johor Bahru. Instrumen soal selidik telah digunakan dalam kajian ini di mana kebolehpercayaan daripada kajian rintis menunjukkan nilai alpha Cronbach adalah 0.9210. Penganalisan data dilakukan menggunakan perisian Statistical Package of Social Sciences version 9.0 dengan melakukan analisis secara deskriptif dan inferensi. Selain itu analisa tahap dilakukan berpandukan tiga tahap iaitu tahap rendah, sederhana dan tinggi untuk melihat tiga gaya pemudah cara yang dikaji. Dapatan kajian menunjukkan gaya pemudah cara pengurus dan perintis adalah pada tahap yang tinggi berbanding gaya pemudah cara responden pada tahap yang sederhana. Di samping itu, kajian juga menunjukkan penstrukturan peranan kepimpinan merupakan aspek utama dalam dimensi tingkah laku yang diberikan penekanan oleh pengetua-pengetua. Analisis Ujian-t menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan mengikut persepsi guru lelaki dan perempuan terhadap tiga gaya pemudah cara pengetua. Bagaimanapun, terdapat perbezaan yang signifikan gaya pemudah cara pengurus dan perintis mengikut perjawatan. Berdasarkan analisis inferensi, didapati perhubungan korelasi bagi setiap gaya pemudah cara perubahan dan bagi setiap tujuh dimensi tingkah laku pengetua.

Pengenalan

Kecemerlangan organisasi pendidikan banyak dipengaruhi oleh elemen-elemen utama seperti guru dan murid, struktur pentadbiran sekolah, teknologi pendidikan dan persekitaran sekolah yang sihat. Kesemua elemen ini akan mengalami perubahan sama ada berkembang secara positif atau negatif. Oleh itu organisasi pendidikan perlu membuat persediaan kerana perubahan ke atas elemen-elemen ini akan mempengaruhi pentadbiran sesebuah sekolah.

Kepekaan sekolah terhadap perubahan adalah sesuatu yang amat penting. Ini akan membolehkannya sentiasa bersedia menghadapi persaingan globalisasi pendidikan, perubahan sistem pendidikan yang semakin mencabar dan memenuhi tuntutan persekitaran sekolah. Kepekaan ini akan terus berubah untuk menjamin perkembangan yang cemerlang dalam organisasi sekolah (Ab. Aziz Yusof, 2000).

Sekiranya kalau sesebuah sekolah itu merasa selesai dan tidak mahu lagi berubah, ini akan membawa kepada kemerosotan prestasi sekolah berkenaan. Martin (1995), Greenberg dan Baron (1977) telah menyatakan bahawa organisasi sama ada perlu dan bersedia melakukan perubahan atau terpaksa menghadapi kemerosotan. Sehubungan dengan itu, pemimpin organisasi sekolah yang berjaya adalah pengetua yang sentiasa peka dengan tuntutan perubahan sama ada perubahan yang di rancang atau perubahan luaran yang tidak dirancang. Keupayaan pengetua merencana perubahan merupakan satu aset dan manifestasi keterampilan pengetua dalam menguruskan sekolah. Pengetua perlu membuat perancangan yang rapi dalam melaksanakan perubahan, memaksimumkan penggunaan sumber organisasi dan memastikan pendekatan yang paling berkesan dalam melakukan perubahan di sekolah.

Seseorang pengetua perlu sentiasa mengemas kini elemen-elemen utama organisasi sekolah yang terlibat dengan perubahan. Di antaranya, pengetua perlu membuat perubahan struktur organisasi, menyediakan spesifikasi kerja yang baru, mengatasi apa jua konflik yang dihadapi dan mengadakan perancangan-perancangan untuk meningkatkan keberkesanan pentadbiran sekolah.

Selain daripada itu, segala perubahan yang akan dilakukan oleh pengetua perlu diberi penekanan terhadap keberkesanan, kecekapan, keselamatan dan penjimatan masa demi memenuhi kehendak dan permintaan guru, pelajar dan ibu bapa. Pengetua perlu faham bahawa ketidaksediaannya untuk berubah akan mendedahkannya kepada pelbagai risiko dan ketidakpastian yang sudah tentu boleh mengganggu pentadbiran sekolah.

Masalah Kajian

Pengurusan pendidikan merupakan profesion yang mencabar. Kini, kerap kali kedengaran berita-berita tentang masyarakat yang sering melontarkan pelbagai tanggapan dan pandangan yang negatif terhadap warga pendidikan khususnya guru dan pengetua. Oleh itu kesedaran untuk mencari suatu pendekatan pengurusan yang moden dan saintifik telah mula dirasai secara global.

Menurut Ismail (1989), kejayaan model pengurusan moden dalam bidang perindustrian seperti Jepun dan Korea telah mendorong para pemikir pendidikan di negara-negara maju mengambil langkah menerapkan model-model pengurusan tersebut dalam bidang pengurusan pendidikan di sekolah-sekolah. Sehubungan dengan ini sistem pendidikan kita sememangnya memerlukan perubahan, bersesuaian dengan peredaran zaman.

Pengetua sememangnya memainkan peranan yang penting dalam konteks perubahan dan kemajuan sekolah. Dalam pelaksanaan sesuatu program kurikulum di sekolah, tingkah laku pengetua merupakan satu dimensi yang mendapat perhatian dalam kajian (Fullan dan Pomfret, 1977). Menurut Fullan dan Pomfret (1977), pengetua ialah orang yang paling penting dalam membuat dan mengadakan perubahan sekolah dan seterusnya menjayakan pelaksanaan program untuk memajukan sekolah.

Selain itu, didapati sesetengah peranan yang dimainkan oleh pengetua adalah dinamik dan produktif, walaupun terdapat juga pengetua yang pasif dan reaktif. Pengetua-pengetua ini telah digelar oleh penyelidik-penyelidik seperti Berman dan McLaughlin sebagai pemudah cara perubahan dan sebagai penjaga perubahan. Pengetua yang bertindak sebagai pemudah cara perubahan mempunyai tingkah laku yang dikatakan dinamik dan produktif. Manakala pengetua yang digelar sebagai penjaga perubahan dikatakan mempunyai tingkah laku yang pasif dan reaktif (Berman dan McLaughlin, 1980).

Masalah yang dihadapi oleh pengetua ialah tentang bagaimana melaksanakan perubahan atau kemajuan perubahan di sekolah. Perubahan amat perlu dilakukan di sekolah tetapi terdapat guru-guru yang sukar atau tidak mahu berubah sama ada di segi pengurusan pendidikan mereka mahupun yang melibatkan pengajaran dan pembelajaran. Peranan pengetua amat penting untuk membimbing guru-gurunya supaya perubahan dapat dilakukan untuk kepentingan pelajar.

Pada asasnya, matlamat pentadbiran sekolah adalah untuk meningkatkan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran. Ini secara tidak langsung kepimpinan pengetua akan menjadi tumpuan kerana salah satu tugas pengetua adalah sebagai seorang pemimpin dalam sekolah. Campbell (1983) berpendapat adalah menjadi tanggungjawab pengetua untuk mewujudkan serta mengekalkan suasana sekolah sebagai sebuah institusi pembelajaran.

Sebagai kesimpulan dapatlah dikatakan peranan pengetua ialah untuk memimpin dan mengurus segala sumber yang ada di sekolah.

Objektif Kajian

Kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti dan menguji persepsi guru-guru terhadap gaya pemudah cara yang diamalkan oleh pengetua-pengetua sekolah menengah di Johor Bahru. Secara khususnya, objektif-objektif kajian ini adalah seperti berikut:

- a. Untuk mengenal pasti gaya pemudah cara pengetua berdasarkan tujuh tingkah laku perubahan.
- b. Untuk mengenal pasti tahap perlakuan gaya pemudah cara dan tingkah laku pengetua dalam menangani perubahan di sekolah.
- c. Untuk melihat perbezaan gaya pemudah cara dan tingkah laku pengetua berdasarkan jantina guru.
- d. Untuk melihat perbezaan gaya pemudah cara dan tingkah laku pengetua berdasarkan perjawatan guru.
- e. Untuk melihat perhubungan antara setiap tiga gaya pemudah cara dan antara setiap tujuh dimensi tingkah laku pengetua.

Skop Kajian

Penyelidik berpendapat kajian perlu dilaksanakan bagi mengetahui gaya pemudah cara perubahan terhadap dimensi tingkah laku di kalangan pengetua-pengetua sekolah menengah. Kajian tinjauan ini dijalankan ke atas guru-guru siswazah dan bukan siswazah sekolah menengah di daerah Johor Bahru, Johor. Oleh itu, segala dapatan daripada kajian ini

tidak boleh digeneralisasikan kepada semua sekolah kecuali sekolah tersebut mempunyai ciri-ciri yang sama dengan sekolah yang terlibat dengan kajian ini.

Skop kajian ini terbatas hanya untuk mengkaji gaya pemudah cara perubahan di kalangan pengetua-pengetua di Johor Bahru sahaja. Kajian membandingkan gaya pemudah cara perubahan pengetua dengan tujuh dimensi tingkah laku iaitu dari segi:

1. Wawasan dan penetapan matlamat
2. Menstruktur sekolah sebagai tempat kerja
3. Mengurus perubahan
4. Bekerjasama dan menurunkan kuasa
5. Membuat keputusan
6. Memberi bimbingan dan sokongan
7. Menstruktur semula peranan kepimpinan mereka

Metodologi Kajian

Kajian deskriptif berbentuk tinjauan ini menggunakan soal selidik yang dibina berdasarkan gagasan yang di buat oleh Rutherford (1984), Stiegelbauer (1984), Hall dan Hord (1987) berkenaan gaya pemudah cara perubahan. Sementara soal selidik tingkah laku perubahan pengetua pula berdasarkan Stiegelbauer (1984). Bagi melaksanakan kajian ini penyelidik telah menguji borang soal selidik terlebih dahulu. Pengujian dibuat adalah untuk menentukan supaya soalan yang diuji sesuai dengan keadaan responden dan dapat difahami oleh mereka (Abmad Mahdzan, 1995). Jika terdapat soalan-soalan yang tidak sesuai ataupun sukar difahami, soalan-soalan itu akan diperbaiki. Berdasarkan kajian rintis yang telah dilakukan, didapati pekali kebolehppercayaan alpha bagi gaya pemudah cara perubahan pengetua ialah 0.9210. Menurut Majid Konting (1993), soal selidik yang mempunyai indek kebolehppercayaan melebihi 0.8 boleh digunakan sebagai alat mengukur di dalam sesuatu kajian

Sampel dalam kajian ini terdiri daripada semua guru yang sedang berkhidmat di sekolah-sekolah menengah dari 14 buah sekolah zon bandar di Daerah Johor Bahru. Seramai 167 orang guru telah digunakan sebagai sampel dalam kajian ini. Penyelidik memilih sampel berdasarkan kaedah persampelan tak rawak jenis sampel bertujuan. Guru-guru yang dikaji terdiri daripada pelbagai latar belakang budaya. Persampelan bertujuan dilakukan bagi mendapatkan jumlah sampel yang mewakili jumlah populasi.

Dapatan Kajian dan Perbincangan

Gaya Pemudah Cara Perubahan Pengetua dan Berdasarkan Tujuh Dimensi Tingkah Laku

Didapati dalam penetapan matlamat sekolah, item "pengetua mengenal pasti perkara-perkara yang perlu dimajukan untuk tindakan perubahan di sekolah" memperoleh nilai min yang tertinggi min 4.25. Selain itu, dalam menstruktur dan menyusun semula sekolah, item

“pengetua bekerjasama dengan guru dan memberi keutamaan kepada pengajaran dan pembelajaran” memperoleh nilai min yang tertinggi 4.22. Begitu juga dalam aspek kerjasama dan menugaskan kerja, item “pengetua bersama-sama dengan guru dan staf sokongan bertanggungjawab terhadap perubahan” memperoleh nilai min 4.20. Demikian juga dalam membuat keputusan item “pengetua mengambil kira standard harapan sekolah dan juga apa yang baik untuk sekolah dari segi jangka panjang memperoleh nilai min 4.19. Dalam memberi bimbingan dan sokongan, item “pengetua membantu, mempercayai dan yakin guru-guru bertanggungjawab melakukan perubahan” memperoleh min 4.14.

Dapatan kajian menunjukkan lima dimensi tingkah laku iaitu penetapan matlamat sekolah, menstruktur dan menyusun semula sekolah, bekerjasama dan menugaskan kerja membuat keputusan dan akhir sekali memberi bimbingan dan sokongan merupakan cara gaya pemudah cara pengetua. Ini adalah amalan gaya pemudah cara yang terbaik dilakukan oleh pengetua-pengetua Johor Bahru kerana menurut Rutherford (1984), pengetua yang baik adalah mereka yang mempunyai dasar dan matlamat yang jelas tentang bagaimana sekolah harus dikendalikan. Pengetua yang mempunyai tanggapan yang jelas juga dapat melaksanakan perubahan dengan lebih baik. Menurut beliau lagi, gaya pemudah cara perintis merupakan gaya pemudah cara yang terbaik dibandingkan dengan gaya pemudah cara pengurus dan gaya pemudah cara responden. Sebaliknya, ini tidak berlaku dalam dimensi tingkah laku, perubahan dan peranan kepimpinan pengetua. Ini kerana kedua-duanya bercirikan gaya pemudah cara responden.

Dapatan kajian ini menunjukkan keadaan yang kurang baik kerana sebagai pengetua, mereka sepatutnya memberi guru harapan, dan membantu mereka membuat perubahan dan bukan hanya menurunkan arahan dari pihak atasan. Pengetua mempunyai peranan yang besar. Mereka berperanan bukan hanya sebagai pentadbir sekolah sahaja tetapi terlibat dalam membuat penyeliaan dalam pengajaran dan pembelajaran di bilik kelas.

Tahap Perlakuan Gaya Pemudah Cara dan Tingkah Laku Pengetua Dalam Menangani Perubahan

Daripada analisis data didapati pengetua-pengetua mempunyai tahap perlakuan yang tinggi terhadap gaya pemudah cara perintis dari gaya pemudah cara pengurus. Bagi gaya pemudah cara responden pula, pengetua-pengetua mempunyai tahap perlakuan yang sederhana.

Dapatan kajian juga menunjukkan lima dimensi di bawah tingkah laku pengetua mempunyai tahap perlakuan yang tinggi. Kelima-lima dimensi tersebut ialah penetapan matlamat sekolah, menstruktur dan menyusun semula sekolah, menguruskan perubahan, membuat keputusan dan penstrukturan peranan kepimpinan pengetua. Bagi dimensi bekerjasama dan menugaskan kerja dan dimensi bimbingan dan sokongan pula mempunyai tahap persepsi yang sederhana. Jika dilihat secara keseluruhannya pula, pengetua mempunyai tahap perlakuan yang tinggi terhadap perubahan.

Daripada dapatan-dapatan kajian ini menunjukkan secara keseluruhan tahap perlakuan pengetua-pengetua di Johor Bahru adalah baik dan berada di landasan yang betul ke arah melaksanakan perubahan di sekolah mereka. Kebanyakan pengetua mengamalkan gaya pemudah cara perintis dan cuma sedikit yang masih mengamalkan gaya pemudah cara sebagai seorang pengurus.

Selain itu, dapatan kajian juga menunjukkan pengetua-pengetua di daerah Johor Bahru dapat melakukan perubahan seperti yang disarankan oleh pihak atasan. Dapatan kajian juga menunjukkan guru-guru dapat menerima tingkah laku perubahan yang dijalankan oleh pengetua mereka di sekolah. Ini akan memudahkan tugas pengetua melaksanakan apa jua perubahan yang dikehendaki mereka.

Perbezaan Gaya Pemudah Cara Perubahan dan Tingkah Laku Pengetua Berdasarkan Jantina

Dapatan kajian (Ho1) menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan gaya pemudah cara responden, pengurus dan perintis dengan jantina. Begitu juga dapatan kajian (Ho3), menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara jantina responden dengan setiap dimensi tingkah laku pengetua. Kesimpulan daripada dapatan kajian Ho1 dan Ho3, menunjukkan guru lelaki dan guru perempuan sentiasa terbuka menerima apa juga gaya pemudah cara perubahan dan tingkah laku pengetua. Apa yang penting bagi mereka adalah produktiviti kerja yang dihasilkan.

Perbezaan Gaya Pemudah Cara Perubahan dan Tingkah Laku Pengetua Berdasarkan Jawatan

Dapatan kajian (Ho2) menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan gaya pemudah cara responden dengan perjawatan. Sebaliknya terdapat perbezaan yang signifikan antara gaya pemudah cara pengurus dan responden dengan perjawatan. Dapatan kajian (Ho4) pula mendapati dimensi tingkah laku pengetua secara keseluruhan terdapat perbezaan yang signifikan terhadap perjawatan guru.

Kesimpulan dapatan kajian Ho2, mendapati kakitangan pengurusan dan guru biasa memerlukan gaya pemudah cara yang baik iaitu gaya pemudah cara pengurus dan perintis. Gaya pemudah cara responden pada mereka kurang berkesan bagi pengetua menangani sesuatu perubahan berbanding gaya pemudah cara pengurus dan perintis. Daripada dapatan kajian Ho2, pengetua perlu mempunyai pengetahuan yang cukup dalam menguruskan pentadbiran sekolah terutamanya yang berkaitan dengan gaya pemudah cara perintis. Ini bertepatan dan menyokong kenyataan.

Kesimpulan daripada dapatan kajian Ho4, didapati pengetua-pengetua di daerah Johor Bahru gagal menyampaikan hasratnya untuk melakukan perubahan kepada kumpulan guru biasa. Maklumat perubahan yang disampaikan oleh pengetua hanya dapat difahami oleh kakitangan pengurusan kerana mereka lebih rapat dengan pengetua.

Perhubungan Antara Setiap Gaya Pemudah Cara Perubahan dan Antara Setiap Tujuh Dimensi Tingkah Laku Pengetua

Dapatan kajian Ho5 mendapati kekuatan perhubungan antara gaya pemudah cara responden dengan gaya pemudah cara pengurus dan gaya pemudah cara perintis adalah sederhana. Manakala kekuatan perhubungan antara gaya pemudah cara pengurus dengan gaya pemudah cara perintis adalah sangat tinggi. Selain itu, dapatan kajian Ho6 menunjukkan hubungan korelasi antara setiap tujuh dimensi tingkah laku pengetua adalah pada kekuatan perhubungan yang sederhana.

Secara keseluruhan, dapatan kajian Ho5 menunjukkan gaya pemudah cara pengurus dan gaya pemudah cara perintis adalah gaya pemudah cara perubahan yang lebih baik berbanding gaya pemudah cara responden. Bagi dapatan kajian Ho6 pula menunjukkan ketujuh-tujuh dimensi tingkah laku perubahan yang dikaji saling berhubung kait antara satu sama lain. Ini menunjukkan kesemua tujuh dimensi tingkah laku merupakan faktor-faktor yang penting dalam melaksanakan perubahan.

Cadangan Kajian

1. Gaya pemudah cara perintis penting untuk disampaikan kepada semua pengetua. Ini boleh dilakukan melalui kursus jangka pendek, supaya gaya kepimpinan pengetua lebih baik dan berkesan dalam melaksanakan idea-idea perubahan di sekolah. Pengetua harus bertindak sebagai orang yang memulakan sesuatu program perubahan supaya mereka menjadi pemimpin yang boleh ditauladani.
2. Dalam melaksanakan sesuatu perubahan, pengetua disarankan menggabungkan beberapa gaya pemudah cara perubahan yang bersesuaian dengan iklim dan budaya yang wujud di sekolah. Pada peringkat permulaan pengetua mungkin menggunakan gaya pemudah cara responden, tetapi beransur-ansur mengamalkan gaya pemudah cara perintis. Tujuannya adalah untuk menggalakkan lagi perubahan berlaku di sekolah.
3. Dalam menghadapi perubahan, pengetua dicadangkan mengambil kira tujuh dimensi tingkah laku. Ini adalah kerana berdasarkan kajian menunjukkan ketujuh-tujuh dimensi tingkah laku tersebut penting diamalkan oleh pengetua dalam menghadapi perubahan.
4. Pengetua disarankan berani mencuba idea-idea perubahan yang diterima daripada pihak atasan dan menyesuaikan dengan keadaan sekolah mereka. Berdasarkan kajian menunjukkan warga sekolah memang memerlukan perubahan ini. Hasrat ini dapat dicapai sekiranya pengetua mengamalkan gaya pemudah cara dan tingkah laku perubahan.

Penutup

Hasil kajian yang dilakukan jelas menunjukkan gaya pemudah cara pengurus dan perintis banyak diamalkan oleh pengetua-pengetua di Johor Bahru. Ini merupakan satu perkara yang positif dalam melaksanakan perubahan di sekolah. Dapatan kajian juga menunjukkan dimensi tingkah laku perubahan iaitu penetapan matlamat sekolah, menstruktur dan menyusun semula sekolah, menguruskan perubahan, bekerjasama dan menugaskan kerja, membuat keputusan, bimbingan dan sokongan serta penstrukturan peranan kepimpinan pengetua mempunyai hubungan antara satu sama lain yang perlu diambil perhatian oleh pengetua.

Rujukan

- Ab. Aziz Yusof (2000). *Perubahan dan Kepimpinan*. Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia
- Berman, P. dan Mc Laughlin, M. W. (1980). *Implementation of Educational Innovation*. The Educational Forum, 40(3).

- Campbell, R. F. (1983). *Introduction to Educational Administration*. Boston: Allyn dan Bacon, Inc.
- Fullan, M. dan Pomfret, A. (1977). Research on Curriculum and Instruction Implementation. *Review of Educational Research*, 47 (1), hlm. 335-397.
- Greenberg, B. (1977). Worthy goal...Unlikely Reality: The Principal as Instructional Leader. *NASSP Buletin*, 72 (507), hlm. 76-82.
- Ismail Adnan, (1989). Kepimpinan Pengetua/Guru Besar ke Arah Pelaksanaan Kurikulum Yang Berkesan '*Jurnal Kurikulum*, Pusat Perkembangan Kurikulum, Jilid 1:1, 88-108.
- Martin James, (1995). *Innovation in Education*. Columbia University Press, New York.
- Rutherford, W. L., Hord, Stiegelbauer M., dan Thurber, J. C. (1984). Preparing Principals For Leadership Roles in School Improvement. *Education and Society*, 17 (1). Hlm 29-48.
- Stiegelbauer, S. M. (1984). How Principal Facilitate Change In Schools. *Educational Digest*. September hlm 9-11.