

PENGUPAYAAN DALAM PENGURUSAN SEKOLAH : SATU TINJAUAN DI KALANGAN PENGURUS PERTENGAHAN DI SEKOLAH MENENGAH DI BANDAR JOHOR BAHRU

Oleh

Mohd Anuar Abdul Rahman
Prof. Madya Dr. Azizi Hj. Yahaya
Hamdan Zainal Afuad
Fakulti Pendidikan
UTM Skudai Johor

Abstrak

Kajian diskriptif ini bertujuan untuk meninjau tahap amalan pengupayaan pengurus pertengahan di sekolah menengah di bandar Johor Bahru dalam aspek tanggungjawab, membuat keputusan, penetapan matlamat dan penyelesaian masalah. Kajian ini juga melihat perbezaan tahap penglibatan pengurus pertengahan dalam amalan pengupayaan berdasarkan kedudukan jawatan, jantina dan pandangannya terhadap amalan pengupayaan. Sampel kajian terdiri daripada 60 orang pengurus pertengahan dari tiga buah sekolah menengah di bandar Johor Bahru. Instrumen yang digunakan dalam kajian ini adalah soal selidik. Hasil kajian rintis yang dijalankan memberi nilai alfa Cronbach 0.9368. Data yang dikumpul dianalisis menggunakan 'Statistical Packages For Social Sciences' (SPSS) dan dapatan dilaporkan dalam bentuk deskriptif (peratusan dan mm) dan inferensi (ujian-t). Hasil kajian menunjukkan bahawa pengurus pertengahan terlibat pada tahap yang tinggi dalam aspek tanggungjawab dan penetapan matlamat. Manakala dalam aspek membuat keputusan dan penyelesaian masalah berada di tahap sederhana. Dapatan kajian juga menunjukkan tidak terdapat perbezaan tahap penglibatan dalam amalan pengupayaan berdasarkan kedudukan jawatan dan juga jantina. Dari segi pandangan pula, pengurus pertengahan mempunyai pandangan yang positif terhadap amalan pengupayaan di sekolah. Dicapadangkan agar amalan pengupayaan ini dipertingkatkan lagi melalui latihan dan bimbingan kepada pengurus pertengahan.

Pendahuluan

Pada masa kini, Kementerian Pendidikan Malaysia telah mula mengorak langkah ke arah melaksanakan sistem pengurusan sekolah secara bebas tanpa kawalan dari Jabatan Pendidikan Negeri bagi meningkatkan kualiti pentadbiran pendidikan. Aspek yang dimaksudkan ialah kewangan, pembelian dan aspek-aspek pengurusan yang lain ditadbirkan dengan cara yang sama. Menurut Tan Sri Musa Mohamad, Bekas Menteri Pendidikan Malaysia, tidak terdapat perbezaan yang mendasarkan dalam sistem pentadbiran di sekolah-sekolah kerana semua pengurusan sekolah dilaksanakan mengikut cara pentadbiran yang dikawal oleh Jabatan Pendidikan Negeri melalui Pejabat Pendidikan Daerah (Utusan Malaysia, 14 Februari 2000). Petanda ini sudah menjadi titik mula bahawa

akan berlaku perubahan dari pengurusan berpusat kepada desentralisasi serta corak hirarki-birokrasi kepada pengupayaan (empowerment).

Pengupayaan dalam pengurusan moden, merupakan komponen yang memainkan peranan penting ke arah keberkesanan dan kejayaan sesebuah organisasi. Menurut James R Houghton, Pengerusi Coning, mengatakan bahawa zaman hirarki di dalam pentadbiran organisasi sudah berlalu (Steward, 1996). Melalui pendekatan desentralisasi, pengupayaan merupakan kunci utama bagi menarik semua kakitangan melibatkan diri di dalam aktiviti organisasi (Stan Shin dalam Khoo Kheng Hor, 1997). Umumnya, melibatkan diri dalam amalan pengupayaan bukanlah bermaksud tiada kawalan atau seseorang itu bebas melakukan apa sahaja yang mereka suka, tetapi masih tertakluk kepada peraturan dan prosedur kerja yang telah ditetapkan.

Malangnya konsep kuasa yang diberi melalui amalan pengupayaan sering di salah tanggap. Ini bermaksud, melalui pengupayaan akan menyebabkan hilang kuasa untuk mengawal (empowerment means no control,- control means no empowerment). Sepatutnya, kuasa dan pengupayaan disatukan menjadi elemen "Control and Empowerment" sebagai satu entiti, dan bukan terasing. Kesimpulannya, walaupun pengupayaan mempunyai kuasa, ia masih lagi tertakluk kepada garis panduan dan peraturan tetap atau posedur pekerjaan.

Dalam konteks pendidikan pula, pengupayaan guru bererti penglibatan mereka dalam membuat keputusan dalam aktiviti organisasi (Keith & Girling, 1991). Pada asasnya, pengupayaan dirumuskan sebagai proses sekolah memberi ruang untuk membangunkan kecekapan guru untuk bertanggungjawab terhadap kemajuan diri dan menyelesaikan masalah mereka sendiri. Dengan ini, guru kanan yang diupayakan itu memperoleh kemahiran dan ilmu pengetahuan serta mampu bertindak berdasarkan situasi untuk melakukan proses penambahbaikan. Faktor ini menyumbang ke arah pembentukan peluang guru untuk memperlihatkan kecekapannya (Short, 1994).

Menurut Short & Greer (1997), Rinehart menggariskan enam dimensi yang terkandung di dalam pengupayaan guru :

- i. Membuat keputusan
- ii. Pengembangan Profesional
- iii. Status
- iv. Kecekapan peribadi
- v. Autonomi
- vi. Impak

Latar Belakang Masalah

Dalam amalan harian, pengupayaan telah lama digunakan di dalam pengurusan sekolah yang melibatkan guru-guru dan kakitangan. Perlaksanaan pengupayaan ini merangkumi bidang kurikulum, ko-kurikulum, pentadbiran, perkhidmatan dan perjawatan, kewangan, harta benda dan kawasan, perhubungan serta iklim dan budaya sekolah. (Hussein, 1997).

Ken Blanchard et al (1996) pula menerangkan pelaksanaan pengupayaan merupakan proses yang berterusan dan melibatkan tiga kunci utama iaitu perkongsian maklumat dengan kakitangan, mencipta autonomi dalam sempadan dan menggantikan sistem hirarki tradisional kepada pasukan terarah sendiri.

Apa yang diharapkan ialah dengan adanya perkongsian maklumat ini akan muncul perasaan saling percaya mempercayai antara satu sama lain. Perkongsian maklumat bermakna pemimpin memberi kefahaman kepada kakitangan mengenai keadaan semasa organisasi dengan jelas dan mantap. Pada masa ini adakah fenomena ini wujud di sektor sekolah dan dapat dijalankan oleh guru pada peringkat pengurus pertengahan.. Justeru itu, menurut pemikiran hirarki tradisional , pengetua yang menetapkan matlamat organisasi dan kemudian diturunkan ke peringkat bawahan. Ini bermakna guru di peringkat pengurus pertengahan tidak terlibat dalam membina matlamat tersebut. Mereka tidak mempunyai komitmen kerana mereka tidak terlibat langsung dalam proses membina matlamat itu. Sebaliknya di dalam organisasi yang melaksanakan pengupayaan, matlamatnya ditetapkan secara bersama dan mampu membangkitkan rasa tanggungjawab dan bersifat kepunyaan di kalangan mereka.

Setelah pengupayaan dilakukan, pengurus pertengahan akan mempunyai autonomi dalam sempadannya yang dikatakan mampu membentuk tenaga kerja ke arah pencapaian matlamat dan menghasilkan impak yang diinginkan. Seterusnya, klasifikasi visi organisasi (big picture) perlu dikaji akan peranan dan matlamatnya di setiap peringkat.

Untuk menjalankan tugas dengan baik, pengurus pertengahan memerlukan sempadan autonomi yang jelas. Kadangkala, batasan ini tidak dapat ditentukan sejauh mana ianya diberi oleh pengetua, mahupun guru itu sendiri tidak jelas akan sempadannya. Sempadan yang hendak diberi berbeza-beza mengikut kategori pengurusan sekolah seperti kurikulum, kokurikulum, kewangan, staf dan sebagainya. Ini termasuklah proses membuat keputusan dan akauntabiliti. Keadaan ini menyebabkan berlakunya pencapaian tugas serta kekeliruan di kalangan pengurus pertengahan.

Apabila pengupayaan dapat dijalankan dengan sempurna, corak pasukan terarah sendiri dapat dijalankan untuk mencapai sesuatu matlamat. Pengetua akan bertindak sebagai fasilitator. Namun setakat manakah pengetua dapat mengamalkan corak kepimpinan ini agar pengurus pertengahan dapat membina keyakinan dan keupayaan diri untuk menjalankan tugas yang diupayakan. Pengurus pertengahan sepatutnya memperolehi pemindahan pengalaman dan pengetahuan dari pihak atas dan begitu juga sebaliknya.

Sehingga kini, tahap keterlibatan pengurus pertengahan dalam amalan pengupayaan pengetuanya di sekolah-sekolah tidak dapat di ketahui kerana kekurangan kajian-kajian mengenainya. Pengurus pertengahan merupakan kelompok pentadbir lapisan kedua selepas penolong-penolong kanan dan penyelia petang serta mereka telah dilantik secara rasmi oleh Jabatan Pelajaran Negeri.

Objektif Kajian

Kajian ini mengutarakan empat objektif utama berkaitan dengan amalan pengupayaan di kalangan pengurus pertengahan di sekolah menengah di bandar Johor Bahru. Objektif kajian ini adalah :

1. meninjau aspek pengurusan sekolah iaitu tanggungjawab, membuat keputusan, penetapan matlamat dan penyelesaian masalah yang diupayakan oleh pengetua kepada pengurus pertengahan.

2. mengenal pasti tahap pengupayaan kepada pengurus pertengahan sekolah mengikut bidang tugas membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.
3. meninjau amalan pengupayaan kepada pengurus pertengahan berdasarkan jantina.
4. meninjau pandangan dan sikap pengurus pertengahan terhadap amalan pengupayaan.

Reka Bentuk Kajian

Kajian ini menggunakan kaedah deskriptif kuantitatif kerana kaedah ini dapat memudahkan penyelidik membuat pengumpulan data statistik. Dari data statistik, ia dapat melihat dan mengukur amalan pengupayaan oleh pengurus pertengahan di sekolah menengah yang merangkumi aspek tanggungjawab, membuat keputusan, penyelesaian masalah dan penetapan matlamat. Empat faktor ini adalah pemboleh ubah bebas dan pengupayaan adalah pemboleh ubah bersandar. Pemboleh ubah ini merujuk kepada perkara yang diletakkan nilai untuk tujuan analisis dan penyelidikan. Nilai ini boleh berubah-ubah (Mohammad Najib, 2001)

Populasi dan Sampel Kajian

Sekolah yang dipilih untuk dijadikan kajian ini ialah SMK Taman Pelangi, SMK Aminuddin Baki dan SMK Majidee Baru di Johor Bahru. Sekolah di pusat bandar ini dipilih kerana struktur organisasi yang besar, di mana bilangan gurunya melebihi 60 orang dan mengendalikan lebih 1000 orang pelajar dalam dua sesi pengajaran. Populasi dalam kajian ini adalah terdiri daripada pengurus pertengahan dalam pengurusan sekolah masing-masing. Mereka ini terdiri daripada ketua bidang, kaunselor, ketua panitia, dan pelbagai ketua unit yang dinyatakan oleh responden. Jumlah sampel yang terlibat adalah seramai 20 orang pada sebuah sekolah dan berjumlah 60 orang keseluruhannya.

Kajian Rintis

Kajian rintis telah dijalankan untuk mengetahui dan mengemas kini instrumen selain daripada menentukan keesahan dan kebolehpercayaan borang soal selidik sebagai instrumen yang digunakan. Sebanyak 10 set borang soal selidik telah diedarkan kepada guru-guru dari SMK Sri Rahmat dan SM Dato' Jaafar, Johor Bahru. Mereka ini dipilih dalam populasi yang sama tetapi tidak digunakan dalam kajian ini selanjutnya. Borang soal selidik yang telah lengkap diisi oleh guru-guru tersebut telah dianalisis dengan menggunakan SPSS Versi 10.0 untuk mendapatkan nilai Alpa (cx). Keesahan dan kebolehpercayaan soal selidik ini telah diuji keseluruhan bahagian B dan C dan mempunyai nilai koefisien alfa 0.9368. Justeru itu, soal selidik ini mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi melebihi nilai alfa 0.8 seperti yang disarankan oleh Mohamad Najib (2001).

Dapatan dan Perbincangan

Aspek Pengurusan Sekolah Yang Diupayakan

Bahagian ini membincangkan dapatan kajian berdasarkan aspek tanggungjawab, membuat keputusan, penetapan matlamat dan penyelesaian masalah di pengurus pertengahan di sekolah menengah di bandar Johor Bahru.

Dapatan kajian menunjukkan tahap penglibatan pengurus pertengahan tinggi di dalam aspek tanggungjawab dan penetapan matlamat berbanding aspek yang lain. Bagi aspek tanggungjawab, keputusan menunjukkan pengurus pertengahan banyak diberi tanggungjawab berkenaan merancang, melaksana, menyelaras aktiviti pengajaran dan program yang berkaitan dengan pembangunan pelajar. Sebaliknya kurang dilibatkan dalam aktiviti yang berkaitan dengan perancangan polisi sekolah. Kesimpulannya, pengurus pertengahan banyak dipertanggungjawabkan dalam aktiviti merancang dan melaksanakan program pengajaran yang berkaitan dengan unitnya.

Dalam aspek tanggungjawab, keputusan menunjukkan pengurus pertengahan kurang diberi peluang dalam menentukan polisi sekolah di peringkat pengurusan. Dapatan ini bertentangan dengan dapatan kajian oleh Banharach et al (1986), yang menunjukkan sebanyak 63% guru-guru mahukan lebih tanggungjawab dalam merangka polisi dan hal-hal yang berkaitan dengan pelantikan, belanjawan dan perancangan fizikal. Manakala 70% pula perlu lebih tanggungjawab dalam aspek penilaian kakitangan.

Dari aspek penetapan matlamat pula menunjukkan pengurus pertengahan diberi peluang bagi menyusun, menentu dan menetapkan matlamat berkaitan program pelajar. Tanggungjawab utamanya masih berfokus kepada penetapan matlamat pelajar sahaja, bukannya meluas kepada matlamat organisasi sekolah keseluruhannya.

Sehubungan itu, adalah disarankan agar penetapan matlamat ini diperluaskan bidangnya, dari peringkat unit hingga ke peringkat organisasi sekolah keseluruhannya. Faktor ini penting kerana aktiviti unit akan memberi impak kepada pentadbiran sekolah yang melibatkan seluruh sumber tenaga, terutamanya faktor motivasi dan prestasi kerja. Kajian E.A Locke dalam Achua & Lussier (2001) turut menegaskan bahawa penetapan matlamat mempunyai hubungan yang positif terhadap motivasi dan prestasi kerja.

Dalam aspek membuat keputusan, kajian ini menunjukkan tahap penglibatan pengurus pertengahan berada di tahap yang sederhana. Kesimpulannya, pengurus pertengahan banyak dilibatkan untuk membuat keputusan berhubung dengan pelaksanaan program pelajar berbanding dengan menentukan sendiri mutu perkhidmatan guru di bawah seliaannya.

Dapatan ini selaras dengan hasil kajian oleh Sahban (1987), yang menunjukkan bahawa dalam hal kurikulum dan pengajaran, guru-guru lebih layak untuk membuat keputusan. Bagi pandangan pengkaji, proses membuat keputusan di dalam pengurusan sekolah tidak cukup hanya kepada aspek kurikulum dan pengajaran semata-mata. Sebaliknya, perlu merangkumi aspek-aspek yang lebih luas seperti kewangan, mutu perkhidmatan, dan prestasi organisasi. Ini selaras dengan dapatan kajian Chew Tow Tow (1979), yang mengatakan bahawa proses membuat keputusan akan menjadi lebih baik, jika guru-guru dilibatkan secara aktif. Ia juga menggalakkan autonomi kepada mereka melalui aktiviti pekerjaan di dalam pengupayaan (Muczyk & Rehrmann dalam Paul et al 2000).

Keputusan kajian juga mendapati, tahap penglibatan pengurus pertengahan dalam aspek penyelesaian masalah berada di tahap sederhana. Aspek ini meliputi peluang untuk mengeluarkan pendapat dan mengemukakan alternatif.

Dapatan ini bercanggah dengan kajian Robert Steveson (2001), yang menyarankan agar perlunya mewujudkan suasana dan penglibatan aktif antara ahli untuk membentuk budaya perkongsian dan pertukaran idea bagi proses penyelesaian masalah sebagai satu strategi

untuk mencapai matlamat organisasi. Maka soal percaya mempercayai antara ahli dalam pasukan kerja perlu diwujudkan terlebih dahulu, supaya amalan pengupayaan berjalan dengan penuh efisien. Ini adalah bertujuan untuk mengelak berlakunya konflik dan halangan mental kepada sumber tenaga dalam pengurusan sekolah.

Secara keseluruhannya, hasil kajian mendapati amalan pengupayaan di kalangan pengurus pertengahan dalam keempat-empat aspek berada di tahap sederhana. Walau bagaimanapun, sebahagiannya telah menunjukkan peningkatan dari segi tahap penglibatannya. Maka usaha-usaha untuk amalan pengupayaan dalam pentadbiran sekolah patut diteruskan. Faktor ini merupakan satu elemen motivasi dan pengiktirafan kepada golongan ini.

Tahap Amalan Pengupayaan Mengikut Bidang Jawatan Pengurus Pertengahan

Hasil ujian-t, dalam kajian ini bertujuan untuk menunjukkan perbandingan tahap penglibatan pengurus pertengahan dalam amalan pengupayaan. Keputusan menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara bidang jawatan kokurikulum dan akademik terhadap keempat-empat aspek amalan pengupayaan yang diuji.

Kesimpulannya, ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan tahap penglibatan antara hirarki pengurusan kokurikulum dengan kurikulum dalam amalan pengupayaan.

Aspek Amalan Pengupayaan di Kalangan Pengurus Pertengahan Berdasarkan Jantina

Keputusan kajian ini mendapati, hasil ujian-t menunjukkan tidak terdapat perbezaan antara pengurus pertengahan lelaki dan perempuan terhadap amalan pengupayaan. Ini menampakkan bahawa amalan pengupayaan dijalankan secara sama rata tanpa dipengaruhi oleh faktor jantina.

Faktor ini timbul kerana tugas dan tanggungjawab pengurus pertengahan tidak berlandaskan kepada jantina tetapi lebih kepada faktor jawatan itu sendiri. Contohnya, dapatan kajian Hararey (1998), mendapati jawatan yang disandang oleh subordinat mempengaruhi persepsi pengetua terhadap amalan pengupayaan.

Sikap dan Pandangan Pengurus Pertengahan Terhadap Amalan Pengupayaan

Keputusan kajian menunjukkan semua responden bersetuju dan berpandangan positif terhadap amalan pengupayaan. Ini menunjukkan mereka terlibat secara langsung dalam keempat-empat aspek pada tahap yang berbeza. Beberapa item menunjukkan nilai min yang tinggi dari terutama aspek penyeliaan program yang dijalankan. Seterusnya responden menyarankan agar, pihak pengurus atasan menyelia program yang dijalankan atas dasar penilaian prestasi individu.

Pada pandangan pengkaji, melalui konsep pengupayaan, perkara yang berkaitan penilaian adalah lebih baik berdasarkan kepada prestasi kumpulan kerja (teamwork). Faktor ini disebabkan proses membuat keputusan, penetapan matlamat penyelesaian masalah dan tanggungjawab berlaku di dalam kumpulan itu sendiri dengan bebas. Maka adalah wajar kumpulan kerja menentukan tahap prestasinya sendiri.

Perubahan dalam gaya penyeliaan ini perlu berlaku dalam proses penambahbaikan pentadbiran pendidikan dewasa ini. Menurut Teori Pengurusan Hawthorne, perubahan gaya penyeliaan, iaitu daripada gaya mengarah kepada gaya kefahaman terhadap kerja boleh menyebabkan berlaku peningkatan prestasi kerja kumpulan. Ia menuntut kepada konsep kemanusiaan dalam pengupayaan, iaitu perasaan diterima dan dihargai oleh semua orang. Inilah yang dikatakan, konsep pengupayaan perlu melibatkan perhubungan kemanusiaan (Cyanthi, 1992).

Kesimpulannya, pengurus pertengahan dapat menerima amalan ini di dalam pengurusan pendidikan pada masa ini. Mereka turut berperanan sebagai penghubung antara pengurus atasan dan subordinat bagi melaksanakan tugas yang diamanahkan.

Cadangan Tindakan

Berdasarkan daripada dapatan kajian, dengan ini dikemukakan cadangan tindakan seperti berikut:

- a) Pengetua selaku pengurus atasan di sekolah perlu mempertimbangkan konsep amalan pengupayaan secara bijaksana kepada pengurus pertengahan sebagai salah satu cara untuk menggunakan sumber yang ada di dalam organisasi sekolah.
- b) Pengurus atasan juga perlu mengenal pasti bahagian dalam aspek tanggungjawab, membuat keputusan, penetapan matlamat dan penyelesaian masalah yang memerlukan penglibatan pengurus pertengahan dalam melaksanakan amalan pengupayaan.
- c) Memberi peluang kepada pengurus pertengahan untuk meningkatkan ilmu pengetahuan dan kepakaran untuk melibatkan diri serta mengubah sikap dalam pengurusan sekolah melalui amalan pengupayaan.
- d) Pengurus atasan hendaklah menyokong dan bertindak sebagai fasilitator kepada pengurus pertengahan dalam melaksanakan tanggungjawab.
- e) Pengurus atasan sentiasa memberi galakan dan motivasi dari bawah agar mereka rasa dihargai dan dapat menjalankan tugas dengan lebih berkesan.
- f) Melalui konsep pengupayaan sistem birokrasi dapat dipecahkan kepada lapisan yang lebih kecil. Maka dengan itu, terdapat beberapa kelonggaran diberikan kepada pengurus pertengahan untuk menonjolkan diri dengan kepakaran yang dimiliki di samping dapat membantu meningkatkan kecekapan pengurusan sekolah.

Rujukan

- Achua, C.F & Lussier, R.N (2001). *Leadership: Theory, Application, Skill Development*. Ohio: South-Western College Public.
- Abdul Shukor Abdullah (1994). *Penilaian Semula Situasi Pengurusan Sekolah*. Jurnal Pengurusan Pendidikan, 4, 1-7
- Blanchard, K et al (1996). *Empowerment Take More Than A Minute*. San Francisco: Berrett-Koehler Pub.

- Blase, J & Blase, J. (1997). *The Micropolitical Orientation of Facilitative School Principal and Its Effects On Teacher Sense Of Empowerment. Journal Of Educational Adminstration*. Vol. 35. pp 138-164.
- Bolin,F. (1989). *Empowering Leadership*. Teacher College Record. 91(1) pg 81-96.
- Campbell,R.F, Corbally, J.E & Nystrand, R.O (1983). *Introduction To Educational Administration*. Massachuset : Allyn and Bacon Inc.
- Conley, S. C (1998, April). *From School Site Management To Participatory School Site Management*. American Educational Research Association: New Orleans.
- Hussein Mahmood (1997). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Keith,S & Girling, R.H (1991). *Education And Management And Participant: New Direction In Educational Administration*. Boston: Allyn And Bacon Kirby.
- P.C (1991, April). *Share DM: Moving From Concern About Rest Room To Concern About Classroom*. American Educational Research Association: Chicago
- Lipham, J.M (1974). *Making Effective Decisions*. Dalam Culberston,J.A, Hensen,C & Morrisison,R. "Performance Objectives For Principal". California: Mc Cutchan.
- Neo. R.A. (2000). *Employee Training & Development*. Singapore; McGraw-Hill.
- Paul, Robert. J, Niehoff Brian. P. Turnlcy, William, II. (2000). *Empowerment, Expections and Psychological Contract- Managing The Dilemmas and Gaining The Advanteges*. Journal Of Socio-Economic. Vol. 29 Issue 5.