

KEPEMIMPINAN SITUASI DI KALANGAN PENGETUA SEKOLAH DI MALAYSIA

Oleh
Maimunah binti Muda
Universiti Kebangsaan Malaysia

Abstrak

Sekolah berkesan kebiasaannya dipimpin oleh pengetua yang berkesan; stail kepemimpinan ialah pemangkin kepada kecemerlangan sekolah. Tujuan kajian adalah untuk melihat kepemimpinan situasi yang diamalkan oleh pengetua sekolah di Malaysia. Secara spesifik ia memberi maklumat tentang stail kepemimpinan, keupayaan mempelbagaikan stail dan kesesuaian stail pengetua mengikut situasi. Kajian juga melihat interaksi antara pemboleh ubah ciri guru dan ciri tugas dengan stail kepemimpinan. Asas teori yang digunakan adalah berdasarkan model kepemimpinan situasi Blanchard et al. 1969 dan dikemas kini pada tahun 2000 yang telah mengemukakan empat jenis stail kepemimpinan iaitu stail mengarah, membimbing, menyokong dan mendelegasi. Kajian dijalankan di empat jenis sekolah di Semenanjung Malaysia: Sekolah Menengah Harian, Sekolah Berasrama Penuh, Sekolah Menengah Teknik dan Sekolah Menengah Kebangsaan Agama. Data diperolehi melalui soal selidik, temu bual dan pemerhatian ke atas 350 orang pengetua dan lapan orang guru. Soal selidik Leadership Behavior Analysis II (LBA II) telah dijawab oleh 346 orang pengetua yang dipilih melalui persampelan kelompok pelbagai peringkat, manakala empat orang Pengetua Kanan sebagai peserta pemerhatian dan lapan orang guru sebagai peserta temu bual telah dipilih secara bertujuan. Data soal selidik dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif dan inferensi iaitu ujian Khi Kuasa Dua, Mann-Whitney dan Kruskal-Wallis. Dapatan kajian menunjukkan bahawa pengetua telah mengamalkan stail kepemimpinan situasi apabila mengurus sekolah dan stail utama ialah stail membimbing diikuti oleh stail menyokong, mengarah dan mendelegasi. Stail mengarah lazimnya digunakan terhadap guru-guru baru, stail membimbing terhadap guru-guru yang kurang berpengalaman dan pengetahuan, stail menyokong terhadap guru-guru berpengalaman dan stail mendelegasi terhadap guru-guru kanan. Pengetua didapati mampu mempelbagaikan stail namun keberkesanan kepemimpinan mereka berada pada tahap rendah. Data temu bual dan pemerhatian telah mengukuhkan andaian teori bahawa stail kepemimpinan pengetua dipengaruhi oleh ciri guru dan ciri tugas. Faktor gred sekolah dan pengalaman berkhidmat sebagai pengetua memberi kesan kepada tahap keberkesanan kepemimpinan pengetua.

Pengenalan

Tugas pengetua sekolah merupakan satu tugas yang paling rumit dalam sistem pendidikan. Sesebuah sekolah yang berkesan dan berjaya memerlukan pengetua yang baik dan berkesan.

Sebagai seorang yang berperanan merancang dan menerajui operasi harian sesebuah sekolah, pengetua memikul tanggungjawab yang amat berat khususnya berhubung pelaksanaan segala aktiviti berbentuk pendidikan kepada pelajar serta mengurus pelbagai bentuk sumber di bawah jagaannya. Seiring dengan itu pengetua perlu bijak melaksanakan tanggungjawab tersebut dalam ruang lingkup pelbagai dasar, peraturan dan undang-undang yang telah ditetapkan. Menurut Sergiovanni (1995):

“ In many ways the school principal is the most important and influential individual in any school...it is his leadership that sets the tone of the school, the climate for learning, the level of professionalism and morale of teacher and the degree of concern for what students may or may not become ..If a school is a vibrant, innovative, child centred place; if it has a reputation for excellence in teaching; if students are performing to the best of their ability one can almost always point to the principal's as the key to success”.

Pendapat Sergiovanni turut disokong oleh Shahril (2000) dan Peter Neil (2001) yang berpandangan bahawa kebiasaannya sesebuah sekolah yang menunjukkan kemajuan mempunyai pengetua yang baik dan pembelajaran pelajar bergantung kepada kepemimpinan yang baik di sekolah tempat berlakunya proses pengajaran dan pembelajaran.

Keperluan terhadap kepemimpinan yang berkesan telah disedari oleh Abdul Syukur (1998) yang menjelaskan bahawa prioriti atau fokus utama pendidikan ialah memastikan sistem persekolahan negara berfungsi dengan berkesan. Pengetua dan Guru Besar ialah aktor utama yang melaksanakan pembangunan pendidikan negara. Oleh itu tanggungjawab dan peranan yang perlu dimainkan oleh seseorang pengetua bukanlah satu tugas yang mudah terutama dalam menghadapi era globalisasi yang memerlukan kita bergerak pantas menangani dan menghadapi setiap perubahan yang berlaku terutama dalam dunia pendidikan. Menyedari hakikat ini kajian berkaitan kepemimpinan pendidikan khususnya kepemimpinan pengetua perlu dijalankan secara berterusan bagi membantu setiap pengetua dan juga warga pendidik yang lain sentiasa bersedia menghadapi perubahan dalam organisasi masing-masing termasuk dalam mengurus dan mentadbir kakitangan yang ada. Ia amat penting untuk mengukuhkan lagi kepemimpinan pengetua di sekolah kerana menurut Clark (2000) pemimpin yang baik bukan dilahirkan tetapi boleh dilatih.

Tujuan Kajian

Kajian ini dijalankan di kalangan pengetua sekolah di Malaysia dari aspek kepimpinan situasi. Ia bertujuan untuk melihat stail kepimpinan pengetua, fleksibiliti stail kepimpinan pengetua dan keberkesanan stail kepimpinan pengetua seperti yang didefinisikan oleh LBA II self (Leadership Behavior Analysis II self) dan berdasarkan model Kepemimpinan Situasi II yang melibatkan empat jenis stail kepimpinan iaitu kepimpinan mengarah, membimbing, menyokong dan mendelegasi (Blanchard et.al. 2001)

Persoalan Kajian

Apakah stail kepimpinan yang utama dan stail kepimpinan yang kedua yang diamalkan oleh pengetua sekolah di Sekolah Menengah Kebangsaan; Sekolah Berasrama Penuh; Sekolah Menengah Teknik dan Sekolah Menengah Kebangsaan Agama?

Apakah tahap kefleksibilitan dan keberkesanan dalam stail kepemimpinan yang diamalkan oleh pengetua sekolah di Sekolah Menengah Kebangsaan; Sekolah Berasrama Penuh; Sekolah Menengah Teknik dan Sekolah Menengah Kebangsaan Agama?

Bagaimanakah interaksi antara pemboleh ubah situasi iaitu ciri-ciri guru dan ciri-ciri tugas guru dengan stail kepemimpinan pengetua?

Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara stail kepemimpinan pengetua dengan faktor jantina, bangsa, umur, pengalaman, kursus, gred sekolah, lokasi sekolah, jenis sekolah dan Pengetua Kanan?

Adakah terdapat perbezaan yang signifikan kefleksibilitan dalam stail kepemimpinan pengetua berdasarkan faktor jantina, bangsa, umur, pengalaman, kursus, gred sekolah, lokasi sekolah, jenis sekolah dan Pengetua Kanan?

Adakah terdapat perbezaan yang signifikan keberkesanan dalam stail kepemimpinan pengetua berdasarkan faktor jantina, bangsa, umur, pengalaman, kursus, gred sekolah, lokasi sekolah, jenis sekolah dan Pengetua Kanan?

Hipotesis Kajian

Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara stail kepemimpinan pengetua dengan pembolehubah demografik iaitu jantina, bangsa, umur, pengalaman, kursus, gred sekolah, lokasi sekolah, jenis sekolah dan Pengetua Kanan.

Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kefleksibilitan dalam stail kepemimpinan pengetua berdasarkan pemboleh ubah demografik iaitu jantina, bangsa, umur, pengalaman, kursus, gred sekolah, lokasi sekolah, jenis sekolah dan Pengetua Kanan.

Tidak terdapat perbezaan yang signifikan keberkesanan dalam stail kepemimpinan pengetua berdasarkan pemboleh ubah demografik iaitu jantina, bangsa, umur, pengalaman, kursus, gred sekolah, lokasi sekolah, jenis sekolah dan Pengetua Kanan.

Metodologi Kajian

Data kajian diperoleh melalui soal selidik, temubual dan pemerhatian. Populasi kajian ialah semua pengetua sekolah di Semenanjung Malaysia meliputi Sekolah Menengah Kebangsaan; Sekolah Berasrama Penuh; Sekolah Menengah Teknik dan Sekolah Menengah Kebangsaan Agama.

Pemilihan sampel dibuat berdasarkan persampelan kelompok pelbagai peringkat 'multistage cluster sampling' (Babbie, 2001). Asas penetapan jumlah sampel ialah berdasarkan Krejcie dan Morgan dalam Sekaran (2000) iaitu untuk 1373 orang pengetua di Semenanjung, jumlah sampel yang diperlukan ialah 302 orang. Walau bagaimanapun bagi kajian ini saiz sampel yang digunakan ialah 400 orang. Peserta kajian dipilih secara bertujuan iaitu lapan orang guru dan empat orang Pengetua Kanan.

Dapatan Kajian

Soalan Kajian 1

Berdasarkan nilai min skor tertinggi yang diperolehi, stail kepemimpinan utama pengetua sekolah di Semenanjung Malaysia ialah Stail S2(membimbing) (min = 7.65) iaitu arahan tinggi dan sokongan yang diberikan juga tinggi manakala stail kepemimpinan kedua ialah S3(menyokong) (min= 6.05) iaitu arahan rendah dan sokongan tinggi. Dapatan kajian menunjukkan keempat-empat jenis sekolah mengamalkan stail kepemimpinan membimbing sebagai stail kepemimpinan utama dan Stail menyokong sebagai stail kepemimpinan kedua. Stail yang paling jarang diamalkan ialah stail mendelegasi. Dapatan pemerhatian dan temubual menunjukkan stail yang berbeza mengikut jenis sekolah.

Soalan Kajian 2.1

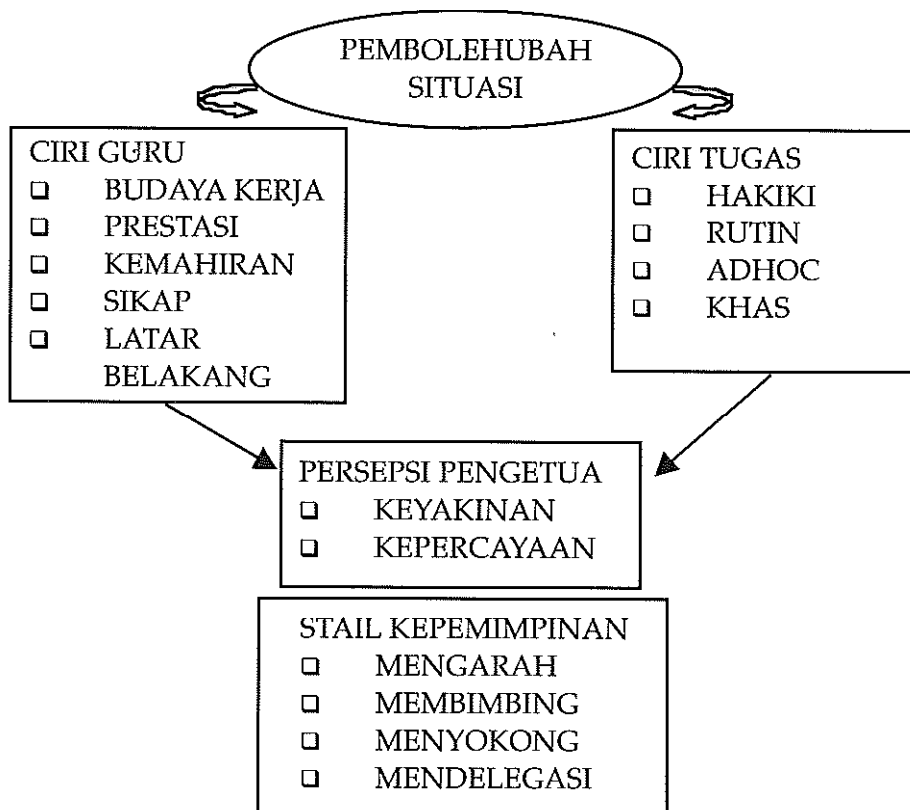
Kefleksibilitan dalam stail kepemimpinan pengetua di semua jenis sekolah berada pada tahap sederhana (min =19.78). Menunjukkan pengetua berkebolehan untuk mempelbagaikan stail dalam kepemimpinan mereka

Soalan Kajian 2.2

Keberkesanan dalam stail kepemimpinan pengetua di semua jenis sekolah berada pada tahap rendah iaitu min skor 47.85. Menggambarkan stail pengetua tidak sepadan dengan keperluan situasi/konteks/guru.

Soalan Kajian 3

Interaksi pemboleh ubah situasi dan stail kepemimpinan pengetua



Soalan Kajian 4

Terdapat hubungan yang signifikan antara stail kepemimpinan pengetua dengan faktor kursus kepengetuaan, pengalaman berkhidmat sebagai pengetua dan jenis sekolah.

Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara stail kepemimpinan pengetua dengan faktor jantina, bangsa, umur, gred sekolah, jenis sekolah dan lokasi sekolah.

Soalan Kajian 5

Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kefleksibilan dalam stail kepemimpinan pengetua dengan semua pembolehubah demografik

Soalan Kajian 6

Terdapat perbezaan yang signifikan keberkesanan dalam stail kepemimpinan pengetua berdasarkan faktor pengalaman pengetua yang berbeza dan gred sekolah yang berbeza.

Tidak terdapat perbezaan yang signifikan keberkesanan dalam stail kepemimpinan pengetua berdasarkan faktor umur, jantina, bangsa, lokasi sekolah, jenis sekolah, kursus dan Pengetua Kanan.

Perbincangan dan Rumusan

Pengetua sekolah di Malaysia didapati telah mengamalkan stail kepemimpinan situasi dalam mengurus dan mentadbir sekolah. Di samping itu mereka juga berkebolehan mempelbagaikan stail kepemimpinan tetapi tahap keberkesanan stail yang diamalkan masih rendah. Kajian juga mengukuhkan lagi andaian teori kepemimpinan situasi Hersey dan Blanchard.

Pola Stail Kepemimpinan Pengetua

Stail kepemimpinan yang utama ialah membimbing, diikuti oleh menyokong, mengarah dan mendelegasi. Dapatan selari dengan Norhashimah (1994) dan Ang Bay Lee (1995) berbeza dengan Abd Ghani (1993) Musleh (1995). Dapatan menggambarkan:

- Pengetua sekolah berinisiatif tinggi untuk memberi bimbingan dan tunjuk ajar kepada guru-guru di samping mewujudkan hubungan yang baik.
- Wujud komunikasi dua hala
- Keputusan ditangan pengetua walaupun pandangan guru diberi perhatian.
- Pengetua berkebolehan dan berani dalam membuat keputusan.

Kebaikan :

- Arahan tugas jelas dan tunjuk ajar yang berterusan
- Apa, bagaimana melakukan tugas dan bila patut diselesaikan diberi penekanan
- Pendapat guru diambil kira walaupun keputusan ditangan pengetua

- Sesuai diaplikasikan kepada guru baru serta guru yang kurang kemahiran dan pengetahuan tentang tugas

Kekurangan :

- Menafikan kebolehan dan potensi guru
- Guru-guru tidak berpeluang menunjukkan kreativiti masing-masing
- Guru berpengalaman merasa tidak dihargai dan dipercayai
- Tidak sesuai diaplikasikan kepada Guru kanan atau guru yang mempunyai pengetahuan dan kemahiran tentang tugas tersebut.

Stail kepemimpinan yang berbeza diamalkan kepada guru yang berbeza:

- Stail mengarah lazimnya kepada guru baru/ guru prestasi rendah, mengelak tugas
- Stail membimbing lazimnya kepada guru kurang berpengalaman dan pengetahuan tentang tugas
- Stail menyokong lazimnya kepada guru berpengalaman
- Stail mendelegasi lazimnya kepada guru kanan / pentadbir sekolah

Stail Kepemimpinan Mengikut Jenis Sekolah

Dapatan pemerhatian dan temubual stail pengetua berbeza disebabkan oleh perbezaan yang wujud terhadap ciri sekolah, saiz sekolah, bilangan guru, nisbah pelajar guru dan ciri guru.

Sehubungan dengan itu situasi serta masalah yang berbeza dihadapi oleh sekolah-sekolah tersebut menyebabkan stail kepemimpinan juga turut berbeza dalam mentadbir sekolah.

Stail Kepemimpinan Pengetua Berdasarkan Ciri Tugas dan Ciri Guru

Persepsi pengetua terhadap guru-guru diterjemahkan melalui tingkah laku pengetua apabila berhadapan dengan guru tersebut seperti cara berkomunikasi dan keterbukaan pengetua dengan guru berkenaan. (Leithwood et.al 1990). Agihan tugas guru berbeza berdasarkan pengetahuan, pengalaman dan kemahiran tentang tugas disamping komitmen dan kesediaan menerima tugas oleh guru-guru.

Stail kepemimpinan pengetua berkait rapat dengan moral guru dan prestasi kerja mereka (Vernadine 1997). Oleh itu bagi mendapatkan kerjasama serta komitmen guru pengetua menggunakan kuasa yang dimiliki sama ada kuasa sah atau kuasa peribadi. Ia bergantung kepada keperluan guru kerana guru mempunyai lokus kawalan sendiri yang berbeza.

Kebijaksanaan pengetua dalam menggunakan kuasa akan memberi kesan langsung kepada stail kepemimpinan mereka. Seterusnya stail kepemimpinan tersebut akan memberi impak kepada kepuasan kerja guru, tahap motivasi serta komitmen yang bakal diberikan oleh guru-guru.

Kefleksibilan dan Keberkesanan Dalam Stail Kepemimpinan Pengetua

Pengetua berkebolehan mempelbagaikan stail kepemimpinan tetapi keberkesanan stail masih rendah. Oleh itu pengetua dianggap masih kurang mengenali guru-guru dibawah kepemimpinan mereka.

Pengalaman pengetua memberi impak kepada tahap keberkesanan dalam stail kepemimpinan pengetua. Oleh itu pendedahan terhadap sekolah yang berbeza kepada pengetua amat penting bagi mendapatkan pengalaman yang berbeza.(Elias 1993)

Pengetua perlu sensitif terhadap keperluan orang yang dipimpin. Oleh itu ia perlu menguasai kemahiran menganalisis situasi. (Muncy & McQuillan 1996).

Pengalaman berbeza, keberkesanan stail juga berbeza. Oleh itu pengetua perlu berada di sesebuah sekolah dalam jangkamasa tertentu agar perubahan dapat dilakukan di sekolah berkenaan (Fullan 2001).

Kepemimpinan pengetua sekolah Gred B didapati lebih berkesan dari Gred A. Saiz sekolah yang terlalu besar akan menjejaskan keberkesanan kepemimpinan pengetua kerana pengetua tidak dapat mengenali secara mendalam kebolehan, keupayaan serta komitmen guru-guru mereka. Bilangan guru serta pelajar yang kurang akan membantu mengeratkan hubungan antara pengetua dan guru-guru serta para pelajar. Oleh itu stail kepemimpinan pengetua dapat disepadankan dengan keperluan guru-guru.

Implikasi Kajian

Memandangkan terdapat hubungan yang signifikan antara gred sekolah dengan keberkesanan stail kepemimpinan pengetua, dapatan kajian ini telah memberi implikasi kepada Kementerian Pelajaran Malaysia dari aspek saiz sekolah yang bersesuaian dengan kemampuan pengetua untuk mentadbir. Oleh itu disarankan agar KPM mengkaji semula impak saiz sekolah terhadap keberkesanan kepemimpinan pengetua. Sehubungan dengan itu saiz sekolah yang bersesuaian perlu diberi perhatian.

Stail kepemimpinan juga didapati mempunyai hubungan dengan faktor kursus kepengetuaan. Ini menunjukkan kursus dan latihan memberi kesan langsung kepada kepemimpinan pengetua di sekolah. Oleh itu IAB disarankan agar membuat penilaian secara berterusan ke atas kursus dan latihan yang ditawarkan agar penambahbaikan dapat dibuat dan kelemahan dapat diatasi segera agar ianya bersesuaian dengan keperluan semasa.

Pengetua perlu menguasai kemahiran menganalisis situasi dan seterusnya mengenali guru-guru yang berada di bawah kepimpinan mereka. Sehubungan dengan itu disarankan agar semua pengetua memiliki kemahiran ilmu kaunseling agar mereka juga mampu menjadi pembimbing-kaunselor di sekolah.

Rumusan

Kejayaan dan kecemerlangan sesebuah sekolah bergantung kepada keupayaan pengetua menggembeling tenaga kakitangan ke arah mencapai matlamat organisasi. Sekolah sebagai institusi sosial mempunyai penbagai ciri-ciri guru yang berbeza dalam menjalankan pelbagai jenis tugas. Guru berbeza dari aspek kemahiran, kebolehan pengetahuan dan komitmen.

Kemahiran menganalisis perlu dikuasaia oleh pengetua agar mereka dapat mengenali potensi yang ada pada guru-guru. Natijahnya pengetua dapat mengaplikasikan stail yang berbeza mengikut keperluan situasi kerana tidak ada satu stail yang terbaik untuk semua keadaan.

Rujukan

- Abdul Shukor Abdullah. 1998. *Fokus pengurusan pendidikan*. Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Ang Bay Lee. 1995. *An investigation of the leadership styles of principals in selected secondary schools in the district of Muar, Johor*. Tesis Sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Babbie, E.R. 2001. *The practice of social research*. Ed. ke-9. USA: Wadsworth Thompson Learning
- Elias, D.G. 1993. *Educating leaders for social transformation*. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Memphis.
- Fullan, M. 2001. *The new meaning of educational change*. Ed. ke-3. USA: Teachers College.
- Hersey, P. Blanchard, K.H. & Johnson, D.E. 2001. *Management of organizational behavior: leading human resources*. Ed. ke-8. New jersey: Prentice Hall.
- Mohd Musleh Yunus. 1996. *Stail kepimpinan pengetua sekolah berasrama penuh dan kaitannya dengan kepuasan kerja guru*. Tesis Sarjana. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Norhashimah Isa. 1994. *An investigation of principal leadership styles in selected secondary schools in Kinta district, Perak*. Tesis Sarjana. University of Houston/IAB.
- Sharil@ Charil Marzuki. 2001. *Ciri-ciri kepimpinan pengetua dan guru besar yang dapat menghadapi cabaran dan harapan pada abad ke 21*. Kertas kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-9. IAB.
- Sergiovanni, T. J . 1995. *The principalship: A reflective practice perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Sekaran. U. 2000. *Research methods for business*. Ed. ke-3. New York: John Wiley and Sons.